



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Mehr als Worte?

Entwicklung und Validierung einer Skala zur Messung des
Wertschätzungsklimas in Organisationen

verfasst von | submitted by

Julia Katičić BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2025

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

UA 066 841

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

Masterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Mitbetreut von | Co-Supervisor:

Mag. Dr. Ingrid Wahl

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich beim Arbeitsprozess unterstützt haben.

Zunächst gilt ein großer Dank meiner Betreuerin Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller und meiner Mitbetreuerin Prof.in (FH) Mag.a Dr.in Ingrid Wahl für die großartige Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit. Außerdem bedanke ich mich bei allen Teilnehmenden an der Studie im Rahmen dieser Arbeit. Ein weiterer Dank geht an meine Freunde und Kolleg:innen für ihre motivierenden Worte und ihre Unterstützung. Zuletzt bedanke ich mich bei meiner Familie, die mir dieses Studium erst ermöglicht und mich bis zum Schluss unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	II
KI-Disclaimer	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Wertschätzung.....	4
2.2 Theoretische Ansätze zur Mitarbeiterwertschätzung.....	6
2.2.1 Die Signaltheorie und Wertschätzung.....	6
2.2.2 Die Selbstbestimmungstheorie und Wertschätzung	7
2.2.3 Die Arbeitsanforderungen und -ressourcen Theorie und Wertschätzung	8
2.2.4 Die soziale Austauschtheorie und Wertschätzung	8
2.3 Quellen der Mitarbeiterwertschätzung.....	10
2.3.1 Wertschätzung in der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation	10
2.4 Wertschätzung durch Führungskräfte.....	11
2.4.1 Die Theorie der transformationalen Führung und Wertschätzung	12
2.4.2 Empirische Befunde zur wertschätzenden Führung.....	13
2.5 Wertschätzung durch Kolleg:innen.....	15
2.6 Auswirkungen von Wertschätzung auf Mitarbeitende.....	16
2.6.1 Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit	16
2.6.2 Wertschätzung und Engagement.....	18
2.6.3 Wertschätzung und Kündigungsabsicht	19
2.7 Organisationsklima	20
2.7.1 Wertschätzungsklima	22
2.8 Bestehende Messinstrumente von Wertschätzung.....	22
3 Methode.....	26

3.1	Hypothesen.....	26
3.2	Material.....	28
3.3	Stichprobe	32
3.4	Durchführung der empirischen Untersuchung	38
3.5	Vorbereitende Analysen	39
4	Ergebnisse	49
4.1	Faktorenstruktur.....	49
4.2	Konstruktvalidität.....	51
4.3	Kriteriumsvalidität.....	53
4.4	Weiterführende Analysen.....	57
5	Diskussion	61
	Literaturverzeichnis.....	66
	Abbildungsverzeichnis	79
	Tabellenverzeichnis	80
	Anhang	82
	Abstract (Deutsch und Englisch)	82
	Online-Fragebogen.....	84
	Codebook.....	98
	Rohdaten	104

KI-Disclaimer

Im Verlauf der Erstellung dieser Masterarbeit wurde unterstützend auf Künstliche Intelligenz (KI) zurückgegriffen. Konkret wurde der KI-Chatbot ChatGPT eingesetzt. Es wurde ein Chatbot für folgende Bereiche eigenständig entwickelt. Die Anwendung diente ausschließlich der Korrektur von grammatikalischen Fehlern, der Vereinfachung und Kürzung komplexer Ausdrücke. Der Einsatz von ChatGPT diente bei der technischen Unterstützung der Programmiersprache R Statistical Software (v4.5.1; R Core Team, 2025) und RStudio (Posit team, 2025), um korrekte Datenanalysen sicherzustellen. Abschließend wurde mithilfe der Plattform Scribbr die Grammatik, Rechtschreibung und sprachliche Korrektheit der gesamten Arbeit überprüft. Die inhaltliche Ausarbeitung, wissenschaftliche Argumentation und kritische Reflexion erfolgten ausschließlich eigenständig.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Laut dem Global Workplace Report 2024 (Gallup, 2024) hat ein hohes Mitarbeitendenengagement einen positiven Effekt für die Organisation. Hoch engagierte Teams weisen eine um 23 Prozent höhere Profitabilität auf. Sie haben ein um 70 Prozent besseres Wohlbefinden der Mitarbeitenden und eine um 22 Prozent stärkere Bindung an das Unternehmen als Teams mit niedrigem Engagement. Trotz dieser Erkenntnisse liegt der Anteil engagierter Mitarbeitender in Europa im Jahr 2023 bei lediglich 13 Prozent, was im globalen Vergleich der niedrigste Wert ist.

Die Weltgesundheitsorganisation betont zudem, dass ein geringes Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowohl die Gesundheit als auch die Produktivität negativ beeinflusst. Dabei sind die größten Risikofaktoren die Organisation selbst, der Führungsstil und mangelnde Unterstützung. Der dadurch resultierende Produktivitätsverlust verursacht jährlich Kosten in Höhe von 140 Milliarden US-Dollar in Europa (*WHO promoting mental health*, o. J.).

Das Forbes-Magazin unterstreicht zudem, dass eine hohe Fluktuationsrate aufgrund mangelnder Wertschätzung erhebliche wirtschaftliche Folgen für Unternehmen haben kann. Sechsendsechzig Prozent der Mitarbeitenden würden ihre Arbeitsstelle verlassen, wenn sie sich nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen. Es gibt somit Einflussfaktoren, wie die Wertschätzung, die das Engagement und Wohlbefinden nachhaltig verbessern können. In diesem Zusammenhang sollten Führungskräfte eine wertschätzende Beziehung zu ihren Mitarbeitenden pflegen. Die Unternehmensbindung der Mitarbeitenden wird dadurch gestärkt, während Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung reduziert werden. In diesem Kontext zeigt sich, dass Mitarbeiterwertschätzung wichtig für den Unternehmenserfolg ist (Lipman, 2017). In einer Literaturanalyse wurde festgestellt, dass in nahezu allen Studien Führungskräfte zu den wichtigsten Wertschätzungsquellen zählen (Wahl et al., in Druck).

Unklar bleibt, inwieweit sich Wertschätzung auch auf übergeordnete organisationale Strukturen auswirkt (Wahl et al., in Druck). Besonders im Zusammenhang mit der Mitarbeiterkommunikation erscheint der Einfluss von Wertschätzung auf das Organisationsklima relevant. In der Forschung zur Organisationskommunikation gilt das Verständnis des vorherrschenden Klimas als zentrale Voraussetzung für die Gestaltung

wirksamer Mitarbeiterkommunikation. Insbesondere aufgrund der dynamischen Wechselbeziehung zwischen dem Klima und der Kommunikation (Einwiller, Sackmann, et al., 2021). Das verdeutlicht, dass Kommunikation ein zentrales Instrument darstellt, um ein wertschätzendes, inklusives und engagiertes Unternehmensklima zu fördern (Mast, 2020). Dadurch scheint ein organisationales Wertschätzungsklimas als sinnvoller Bezugsrahmen.

Auch mehr als 70 Prozent der weltweit befragten Unternehmen sehen in der Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur, in der sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen, die zentrale Aufgabe interner Unternehmenskommunikation. Für rund 50 Prozent hat dabei die Erhöhung des Engagements von Mitarbeitenden und Teams oberste Priorität. Besonders große Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitenden messen und optimieren ihre interne Kommunikation, um diese Ziele zu erreichen. Dennoch zählen rund 30 Prozent der befragten Unternehmen unengagierte Mitarbeitenden zu ihren größten Herausforderungen. Fast 40 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten noch an einer passenden Kommunikationsstrategie, um ein wertschätzendes Arbeitsklima zu etablieren. Obwohl der Mehrheit der Unternehmen die Bedeutung dieses Themas bewusst ist, bleibt die Umsetzung immer noch herausfordernd (Gallagher, 2023). Dies unterstreicht die Frage, in welchem Ausmaß ein wertschätzendes Klima innerhalb einer Organisation tatsächlich wahrgenommen wird.

Auch auf individueller Ebene zeigt sich diese Relevanz. Nur ein Drittel der Mitarbeitenden in den USA hat das Gefühl, dass ihre Meinung im Unternehmen anerkannt wird. Eine Verdoppelung dieser Anzahl würde die Kündigungsabsicht um fast 30 Prozent reduzieren und die Produktivität um 12 Prozent erhöhen (Efron, 2022). Daraus ergibt sich Notwendigkeit, dass Wertschätzung auf organisationaler Ebene gefördert werden soll.

Es fehlt jedoch ein valides Messinstrument, um Wertschätzung in einer Organisation auf Organisationsebene messen zu können. Die steigende Wichtigkeit eines wertschätzenden Umfelds stellt Organisationen vor Herausforderungen, um engagierte und zufriedene Mitarbeitende halten zu können. Unzureichende Strategien in der internen Unternehmenskommunikation deuten darauf hin, dass zentrale Indikatoren zur Messung der Wertschätzung auf Organisationsebene fehlen. Interessant scheint deshalb, ob es neben dem Organisationsklima auch ein Wertschätzungsklima gibt und wie dieses gemessen werden kann. Aufgrund des Mangels an einem geeigneten Messinstrument ergibt sich folgende Forschungsfrage für diese Arbeit:

Wie kann das organisationale Wertschätzungsklima gemessen werden?

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es das Wertschätzungsklima in einer Organisation zu messen. Im Unterschied zu bisherigen Studien wird der Hauptfokus auf der Organisationsebene liegen. Basierend auf dieser Fragestellung wird eine Skala zur Messung des Wertschätzungsklimas erstellt und validiert.

Da es bisher keine validen Messinstrumente auf der Organisationsebene gibt, wurden 15 Items basierend auf Expert:inneninterviews entwickelt (Einwiller et al., 2025) und werden im Rahmen dieser Pilotstudie eingesetzt. Wesentlich für diese Arbeit ist es mittels quantitativer Onlinebefragung aus den 15 Items eine eindimensionale Skala zu entwickeln, die das Wertschätzungsklima in Organisationen valide und reliabel misst. Dabei wird sowohl die Kriteriums- als auch die Konstruktvalidität geprüft. Die statistische Analyse soll erste Evaluierungen der 15 neu entwickelten Items ermöglichen und somit eine Grundlage für Folgeforschungen darstellen. In der Praxis kann die Skala angewandt werden, um die Strategie der internen Unternehmenskommunikation anzupassen und ein wertschätzendes Organisationsklima zu fördern.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im nächsten Kapitel werden die theoretische Grundlage und der aktuelle Forschungsstand dargelegt. Zu Beginn wird der Begriff Wertschätzung definiert und folgend in Bezug zu Mitarbeitenden und Organisationen gestellt. Dabei werden unterschiedliche Theorien und Modelle herangezogen, um die Wertschätzung von Mitarbeitenden zu erklären. Zunächst wird Wertschätzung erklärt, gefolgt von theoretischen Ansätzen. Dargelegt werden die Signaltheorie nach Spence (1973) und Connelly (2011), die Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (Deci & Ryan, 2008), die Arbeitsanforderungen und -ressourcen Theorie nach Bakker und Demerouti (2007) sowie die sozialen Austauschtheorie nach Blau (1964). Als nächstes werden Quellen der Mitarbeiterwertschätzung dargelegt. Zu Beginn wird die interne Unternehmenskommunikation beschrieben. Wichtig ist hier und für die folgenden Kapitel die Erklärung von organisationsinterne Mitarbeiterkommunikation nach Einwiller, Sackmann et al. (2021). Anschließend wird anhand der transformationalen Führungstheorie nach Bass (1990) die Wertschätzung durch Führungskräfte beleuchtet. Zuletzt wird Wertschätzung durch die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden dargestellt. Nach der theoretischen Darlegung der Kommunikation und Vermittlung von Wertschätzung werden in einem weiteren Schritt

Auswirkungen von Wertschätzung auf das Unternehmen erläutert. Dazu zählen die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Kündigungsabsicht. Anschließend wird Organisationsklima nach James und Jones (1974) definiert und dargelegt, ob es neben bestehenden Klimata auch ein Wertschätzungsklima geben könnte. Aufgrund unterschiedlicher Forschungsbereiche und der Vielzahl an theoretischen Ansätzen wird abschließend die Komplexität der Wertschätzungsmessung dargelegt.

Im nächsten Kapitel dieser Arbeit wird die methodische Vorgehensweise beschrieben. Zunächst werden Hypothesen für die Prüfung der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität aufgestellt. Basierend darauf wird der Fragebogen beschrieben. Nachfolgend wird die Stichprobe samt Stichprobengröße definiert, gefolgt von einer Beschreibung der Durchführung der Befragung. Anschließend erfolgt die Skalenbildung.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Dabei wird vor allem auf die Skalenentwicklung eingegangen. Die Analysen werden präsentiert. Dazu zählen zunächst die Multikollinearitäts- und Faktorenanalyse sowie die Reliabilitätsanalyse. Im nächsten Schritt werden basierend auf den Hypothesen Analysen zur Feststellung der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität durchgeführt.

Abschließend werden vor dem Hintergrund der Problemstellung und dem Ziel dieser Arbeit die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Dadurch sollen Anreize für die Praxis und zukünftige Untersuchungen vorgeschlagen werden.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Wertschätzung

Definitionen von Wertschätzung sind vielfältig und benötigen eine Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen, die oft auch als Synonyme für Wertschätzung eingesetzt werden. Dazu zählen Anerkennung, Belohnung, Respekt, Achtung und Dankbarkeit. In vielen Studien liegen die Trennung und der Zusammenhang dieser Begrifflichkeiten eng beieinander (Lutgen-Sandvik et al., 2011; Pfister, Jacobshagen, Kälin, & Semmer, 2020; Wahl et al., in Druck). Während Pfister et al. (2020) klarstellt, dass diese Begriffe sich jedoch jeweils auf unterschiedliche Aspekte beziehen, unterscheidet Lutgen-Sandvik et al. (2011) zwischen Wertschätzung, Belohnung und Anerkennung. In diesem Kontext stellt Wertschätzung das Gefühl dar von anderen geschätzt

zu werden, Belohnungen sind materielle Auszeichnungen und Anerkennung ist verbales positives Feedback.

Studien zur Mitarbeiterwertschätzung, die Wertschätzung definiert haben, zitierten vor allem eine Schweizer Forschungsgruppe mit Norbert K. Semmer, Nicola Jacobshagen und Désirée Stocker. Semmer et al. (2007, S. 49-50) definieren Wertschätzung als die Anerkennung von Individualität, Qualität und Erfolgen einer Person, aber auch das Loben und das Interessezeigen an den Bedenken einer Person. Nach einer aktuelleren Definition von Stocker et al. (2019, S. 333) umfasst Wertschätzung Kommunikation, die signalisiert, dass eine Person in ihrer Individualität oder in ihren spezifischen Handlungen oder Fähigkeiten geschätzt wird. Dabei wird bei dieser Definition auf Grover (2014) und van Quaquebeke und Eckloff (2010) verwiesen.

Während die eben dargelegten Bestimmungen von Wertschätzung nicht auf Aspekte der Arbeit eingehen, definieren Davis et al. (2021, S. 727) Wertschätzung als Gefühle, die bei Mitarbeitenden durch die Wahrnehmung von Dankbarkeit durch die Beziehung mit ihren Vorgesetzten entstehen. Weiss und Zacher (2022, S. 4) beziehen ebenfalls den Arbeitsplatz mit in ihre Definition ein und verstehen unter Wertschätzung die Wahrnehmung von Lob und positiven Reaktionen auf ausgesprochene Ideen von Mitarbeitenden.

Obwohl diese Studien Mitarbeiterwertschätzung untersuchen, vernachlässigen sie abgesehen von Davis et al. (2021) und Weiss und Zacher (2022) Aspekte des Arbeitsplatzes bei der Definition von Wertschätzung. Außerdem wird nur auf die Vermittlung von Wertschätzung eingegangen, aber nicht darauf, dass Wertschätzung auch als solche wahrgenommen werden müsste (Wahl et al., in Druck).

Vor diesem Hintergrund ist nach Wahl et al. (in Druck) bei der Definition von Mitarbeiterwertschätzung wichtig, dass Wertschätzung mit dem Arbeitsplatz zusammenhängt, dass der Grund für die Wertschätzung angegeben wird und Wertschätzung nicht nur signalisiert, sondern auch wahrgenommen werden muss. Dementsprechend bezeichnet Mitarbeiterwertschätzung nach Wahl et al. (in Druck, S. 13) die Wahrnehmung von Mitarbeitenden, durch andere mittels positiver Signale in ihren persönlichen Merkmalen und/oder Arbeitsleistungen und -kompetenzen anerkannt zu werden. Da sich diese Arbeit mit der Wertschätzung von Mitarbeitenden auseinandersetzt, ist hier die dargelegte Definition nach Wahl et al. (in Druck) für das Verständnis von Wertschätzung relevant. In diesem Kontext spielt die Signaltheorie (Connelly et al., 2011; Spence, 1973) eine wichtige Rolle, um zu erklären, wie Wertschätzung innerhalb von Organisationen kommuniziert wird.

2.2 Theoretische Ansätze zur Mitarbeiterwertschätzung

2.2.1 Die Signaltheorie und Wertschätzung

Die Signaltheorie (Connelly et al., 2011; Spence, 1973) thematisiert Informationsasymmetrien in Entscheidungssituationen. Im Arbeitskontext stehen Arbeitgebende vor der Herausforderung über Einstellungen und Entlohnungen zu entscheiden, während Informationen zur Fähigkeit und Produktivität potenzieller Mitarbeitenden fehlen. Dabei handelt es sich um eine Informationsasymmetrie, die in Entscheidungssituationen durch Signale reduziert werden kann. Ein Signal ist in diesem Zusammenhang die Ausbildung der potenziellen Mitarbeitenden. Anhand dessen können Arbeitgebende Rückschlüsse auf nicht beobachtbare Eigenschaften wie die Produktivität ziehen. Zu beachten ist, dass die Ausbildung dabei nur als Indikator dient und nicht zwingend die Produktivität beeinflussen muss. Die Interpretation dieser Signale dient Arbeitgebenden als Grundlage für Entscheidungen über Löhne (Spence, 1973).

Nach Connelly et al. (2011) besteht die Signaltheorie aus einem Signalgebenden und einem Signalempfänger. Um die Informationsasymmetrie zu reduzieren, verfügt dabei der Signalgebende über Informationen und kommuniziert sie als Signal. Als Entscheidungshilfe wird dieses Signal vom Signalempfänger interpretiert. Basierend darauf wird eine Entscheidung getroffen. Dieses glaubwürdige Gleichgewicht kann nur dann entstehen, wenn sich die Investition in ein Signal für Hochproduktive lohnt und für Niedrigproduktive nicht. Deshalb sind Signalkosten bei der Vermittlung von Signalen zentral, um produktivere von weniger produktiveren Individuen zu trennen. Nach Connelly et al. (2011) sind effektive Signale erkennbar, mit Kosten verbunden und schwer zu imitieren. Je höher die damit verbundenen Kosten sind, desto glaubwürdiger ist ein Signal. Problematisch ist es, wenn Signalgebende bewusst irreführende Signale vermitteln. Deshalb müssen Kosten so strukturiert sein, dass sich unehrliche Signale nicht auszahlen. Zudem erhöhen die Wiederholung und Übereinstimmung von Signalen ihre Wirkung. Signalgebende erhalten Feedback über die Wahrnehmung der Signale, sodass der Signalprozess iterativ verbessert werden kann (Connelly et al., 2011).

In diesem Kontext vermittelt die organisationsinterne Mitarbeiterkommunikation als Signalgebender Wertschätzung an Mitarbeitende als Signalempfänger durch beobachtbare Signale. Auf diese Art werden unbeobachtbare Fähigkeiten der Mitarbeitenden von ihrer Organisation wertgeschätzt (Wahl et al., in Druck). Während die Signaltheorie Wertschätzungskommunikation als effektiven Signalisierungsprozess beschreiben kann, erklärt

die Selbstbestimmungstheorie wie Wertschätzung das soziale Verhalten in einer Organisation beeinflussen kann.

2.2.2 Die Selbstbestimmungstheorie und Wertschätzung

Nach der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2000) wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Intrinsisch motivierte Personen zeigen mehr Engagement, Kreativität und Wohlbefinden, da sie selbstbestimmt handeln. Im Gegensatz dazu handeln extrinsisch motivierte Personen basierend auf externen Anreizen oder sozialen Erwartungen. Extrinsisch motiviertes Verhalten kann jedoch internalisiert werden und zu intrinsischer Motivation führen. Dieser Internalisierungsprozess kann durch die Erfüllung von Grundbedürfnissen gefördert werden.

Motivation entsteht durch die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit. Werden diese erfüllt, dann wird die Motivation selbstbestimmt wahrgenommen. Eine zentrale Rolle spielt dabei das soziale Umfeld, etwa durch Wertschätzung. Zum einen entsteht durch sie eine soziale Zugehörigkeit. Diese beschreibt das Bedürfnis nach Verbundenheit Teil einer Gemeinschaft zu sein. Zum anderen entsteht durch Wertschätzungskommunikation in Form von Lob ein Kompetenzgefühl. Nicht zuletzt führt das selbstbestimmte Gefühl, Handlungen frei zu wählen, die im Einklang mit dem eigenen Selbst sind, zu Autonomie. Wertschätzung fördert somit die intrinsische Motivation und die Internalisierung extrinsischer Motivation. Ein Mangel an Wertschätzung hingegen behindert diesen Prozess und resultiert in einem Verlust an Motivation und einem niedrigeren Wohlbefinden. (Ryan & Deci, 2000).

Kranabetter und Niessen (2019) zeigen, dass arbeitsbedingte Belastung reduziert werden kann, wenn sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen. Sie haben die langfristige Auswirkung von Wertschätzungsvermittlung auf die depressiven Symptome von Mitarbeitenden ein Jahr lang untersucht. Es wurden anhand von drei Wellen drei Onlinebefragungen erhoben. Die Datenanalyse zeigt, dass die individuelle Wahrnehmung von Mitarbeitenden sich wertgeschätzt und in das Unternehmen eingebunden zu fühlen entscheidend ist, um depressive Symptome zu reduzieren. Fehlt dieses Zugehörigkeitsgefühl, wirkt Wertschätzung sogar kontraproduktiv. Nach dieser theoretischen Überlegung zeigt auch das Modell der Arbeitsanforderungen und -ressourcen die bedeutende Rolle von Wertschätzung.

2.2.3 Die Arbeitsanforderungen und -ressourcen Theorie und Wertschätzung

Das Modell der Arbeitsanforderungen und -ressourcen nach Bakker und Demerouti (2007) erklärt zwei fundamentale Arbeitsfaktoren: Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen. Arbeitsanforderungen eines Mitarbeitenden sind physische und psychische Anstrengungen und Druck, die zu Erschöpfung führen. Hingegen sind Arbeitsressourcen, die Mitarbeitende haben können Motivation, Förderung der persönlichen Entwicklung, unterstützende Führungskräfte und Autonomie.

Das bedeutet während Arbeitsanforderungen Belastung verursachen, schwächen Arbeitsressourcen diese ab. In diesem Kontext sind für die Belastung und die Motivation eines Mitarbeitenden Arbeitsanforderungen und -ressourcen von großer Bedeutung. Hohe Anforderungen führen zur starken Belastung und zu niedriger Motivation, wenn Arbeitsressourcen niedrig sind. Sind Arbeitsressourcen hingegen hoch, dann steigt die Motivation sowohl bei niedriger als auch bei hoher Belastung des Mitarbeitenden. Entscheidend ist dabei die Pufferwirkung der Ressourcen.

In diesem Zusammenhang kann Wertschätzung als Arbeitsressource dazu beitragen, die Motivation zu fördern. Zum einen können Führungskräfte Mitarbeitende und ihre Karrierechancen fördern und ihre Autonomie wahren, sodass sie sich wertgeschätzt fühlen. Außerdem kann eine gute Zusammenarbeit und Beziehung innerhalb des Teams mit Kolleg:innen Wertschätzung vermitteln. Auch die organisationsinterne Kommunikation kann durch gezielte Botschaften ein wertschätzendes Gefühl hervorrufen. Dadurch dient Wertschätzung als Arbeitsressource und kann so die Motivation der Mitarbeitenden fördern, was auch die soziale Austauschtheorie verdeutlicht.

2.2.4 Die soziale Austauschtheorie und Wertschätzung

Die soziale Austauschtheorie nach Blau (1964) beschreibt, dass zwischenmenschliche Beziehungen auf einem Ressourcenaustausch beruhen. Getauscht werden soziale Ressourcen, in der Hoffnung dafür etwas zurückzubekommen. Dabei soll Nutzen maximiert und Kosten reduziert werden. Dieser soziale Austausch basiert jedoch auf unbekannten Erwartungen. Es wird erwartet, dass für eine geteilte Ressource eine Gegenleistung erbracht wird, ohne zu wissen, ob diese wirklich ausgetauscht wird. Deshalb spielen Vertrauen, emotionale Bindung und Wertschätzung eine wichtige Rolle (Blau, 1964). Solche unsicheren sozialen Austauschprozesse haben nämlich einen bedeutenden Betrag zur Vertrauensbildung. Sie basiert

auf der Bereitschaft in Vorleistung zu gehen, obwohl das Risiko besteht, keine Gegenleistung zu erhalten (Molm et al., 2000).

Beeinflusst wird dieser Austauschprozess außerdem durch Machtasymmetrien. Verfügt eine Organisation über begehrte Ressourcen, dann kann diese den Austausch stärker bestimmen. Aus solchen asymmetrischen Austauschverhältnissen entstehen dann in Organisationen Hierarchien (Connelly et al., 2011). Dadurch wird ersichtlich, dass Wertschätzung als bedeutende Ressourcen ausgetauscht werden kann. Vermittelt eine Organisation ein wertschätzendes Gefühl, dann kann im Gegenzug das Vertrauen zu Mitarbeitenden gestärkt werden. So werden Mitarbeitende motiviert ebenfalls Ressourcen auszutauschen im Gegenzug zur Wertschätzungsvermittlung. Organisationen können somit ihre Beziehung zu Mitarbeitenden gezielt fördern. Basierend auf diesem theoretischen Modell zeigen Studien, wie Mitarbeitende durch wertschätzende Kommunikation positiv beeinflusst werden.

Beck (2016) untersuchte im Rahmen einer Mixed-Methods-Studie, welche Kommunikationsformen von Mitarbeitenden als aufrichtig empfunden werden. Untersucht wurden die Befragung von Mitarbeitenden mittels Fragebogen. Insbesondere persönliche Wertschätzung wird als authentisch wahrgenommen. Schriftliche Wertschätzungskommunikation wirkt hingegen lediglich ergänzend und ersetzt keine zwischenmenschlichen Interaktionen. Unehrlliche oder übermäßige Kommunikation kann Misstrauen erzeugen, sodass sie nicht mehr als Wertschätzung erlebt wird.

In einer weiteren Studie verdeutlichen Davis et al. (2021), dass die subjektive Wahrnehmung zentral ist für eine effektive Wertschätzungsvermittlung. Ziel war es herauszufinden, wie Wertschätzung den Zusammenhang von intrinsischer Motivation und Leistung beeinflusst. Erhoben wurden die Daten bei einer Befragung von staatlichen Mitarbeitenden mittels Fragebogen. Wahrgenommene Wertschätzung verstärkt die positive Wirkung intrinsischer Motivation auf Leistung. Fühlen sich Mitarbeitende hingegen nicht wertgeschätzt, wirkt Motivation weniger positiv und schwächt die Bindung an die Organisation. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte die Emotionen ihrer Mitarbeitenden erkennen, damit Wertschätzungskommunikation wirksam ist.

Außerdem zeigen Einwiller et al. (2021) anhand der COVID 19-Pandemie in Österreich, dass Mitarbeiterwertschätzung für die interne Unternehmenskommunikation eine zentrale Rolle spielt. Mittels Fragebogen wurde der Einfluss interner Kommunikation untersucht. Gegenstand der Untersuchung war, inwiefern sachliche und beziehungsorientierte Kommunikation das Verständnis, die emotionale Bindung und das Engagement von Mitarbeitenden beeinflussen.

Dabei vermittelt die beziehungsorientierte Kommunikation Wertschätzung als Ressource. Dadurch wird Verständnis für Managemententscheidungen geschaffen und die Bindung zwischen Organisation und Mitarbeitenden gestärkt. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem Führungskräfte in Form beziehungsorientierter Kommunikation Wertschätzung vermitteln, was das Arbeitsengagement und die Motivation erhöhen (Einwiller, Sackmann, et al., 2021). Neben Führungskräften gibt es weitere Wertschätzungsquellen, wie die organisationsinterne Mitarbeiterkommunikation.

2.3 Quellen der Mitarbeiterwertschätzung

2.3.1 Wertschätzung in der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation

Einwiller et al. (2021) definieren organisationsinterne Mitarbeiterkommunikation als die Kommunikation zwischen dem Top-Management und allen Mitarbeitenden. Dabei soll innerhalb der Organisation die Orientierungs-, Informations-, Motivations- und Integrationsaufgabe erzielt werden. Dadurch kann die Mitarbeiterkommunikation zur Zielerreichung und Wertschöpfung der Organisation beitragen (Huck-Sandhu, 2016). Die interne Unternehmenskommunikation ist dabei ein Handlungsfeld der internen Mitarbeiterkommunikation (Einwiller, Sackmann, et al., 2021).

Im Sinne der internen Mitarbeiterkommunikation umfasst „Mitarbeiterkommunikation [...] alle kommunikativen und informativen Vorgänge, in denen Organisationsmitglieder in ihrer Rolle als Mitarbeitende [...] adressiert werden oder selbst kommunizieren“ (Einwiller, Sackmann, et al., 2021, S. 5). Nach Huck-Sandhu (2021) dient die von der Organisation gesteuerte Mitarbeiterkommunikation der Wissensweitergabe, der Vermittlung von gemeinsamen Werten und dem kommunikativem Austausch, um das Verhalten der Mitarbeitenden in eine bestimmte Richtung zu steuern (Huck-Sandhu, 2021).

Zu den Kommunikationsakteuren der internen Mitarbeiterkommunikation zählen das Top-Management, dafür eingerichtete oder beauftragte Kommunikationsabteilungen und Mitarbeitende aller Hierarchieebenen (Einwiller, Sackmann, et al., 2021). Die Ziele der internen Unternehmenskommunikation lassen sich in wirtschaftliche oder instrumentelle und mitarbeiterzentrierte Ziele unterteilen. Neben diesen beiden Funktionen hat sie jedoch auch eine Gestaltungsaufgabe (Huck-Sandhu, 2016). Da eine solche Trennung der Ziele nicht immer sinnvoll möglich ist, gibt es nach der PR-Forschung einen ganzen Aufgabenkatalog, der

beispielsweise die Information, Integration in die Organisation und die Förderung der Unternehmensidentifikation der Mitarbeitenden beinhaltet, ebenso wie Orientierung zu bieten und Prozesse bei der Zusammenarbeit zu optimieren (Einwiller, Sackmann, et al., 2021).

Grundlegend zählen zu den Aufgaben neben der Übermittlung der Unternehmensbotschaften und Durchsetzung der internen Unternehmensinteressen auch die Förderung der Meinungsbildung und des Wissensaustauschs zwischen den Mitarbeitenden. Die interne Unternehmenskommunikation umfasst somit jegliche Arten von Kommunikationsprozessen. Auf der Organisationsebene sollen dadurch alle Mitarbeitenden gleichermaßen erreicht und gehört werden, um Motivation und Engagement zu fördern und dem Top-Management das Feedback der Mitarbeitenden wiederum aufzeigen zu können. Auf der anderen Seite sollen ein Wissensaustausch und eine Kommunikationsplattform für einen Erfahrungsaustausch für alle Mitarbeitenden ermöglicht werden (Einwiller, Sackmann, et al., 2021; Mast, 2022).

Inwiefern diese Ziele und Aufgaben erreicht werden können, wird im Rahmen des Managements der gestaltbaren und steuerbaren Mitarbeiterkommunikation festgelegt. Dabei handelt es sich um ihre Planung, Realisierung und Überprüfung (Einwiller, Sackmann, et al., 2021). Ziel ist eine konsistente und geeignete Vermittlung verschiedener Themen unter Beachtung der passenden Kommunikationsformen und -wege zu wählen. Ihr Zusammenspiel zeigt, ob die Kommunikation effizient ist und von den Mitarbeitenden glaubwürdig empfunden wird. Damit das gelingen kann, wird angenommen, dass Mitarbeitende einen dynamischen Kommunikationsprozess als Dialog wahrnehmen und nicht nur informiert werden wollen (Mast, 2022). In dem Kontext, dass Mitarbeitende aktive Teilnehmende in diesem dynamischen Prozess sind, spielt die Vermittlung von Wertschätzung eine wichtige Rolle und ist somit Teil der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation. Insbesondere, weil die Funktionen der Mitarbeiterkommunikation Orientierung, Information, Motivation und Integration umfassen und damit das Organisationsklima beeinflussen (Huck-Sandhu, 2016). Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist die Wertschätzungskommunikation durch Führungskräfte.

2.4 Wertschätzung durch Führungskräfte

Führungskräfte übernehmen als Kommunikatoren zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle im Unternehmen. Sie übermitteln die Unternehmensbotschaften an ihre Mitarbeitenden und gleichzeitig spielen sie das Feedback dieser an das Top-Management zurück. Somit umfassen die Funktionen einer Führungskraft

Motivation, Unterstützung und Moderator zugleich. Damit das entsprechend den Unternehmenszielen gelingt, sollte in einem Unternehmen die Führungskommunikation trainiert und unterstützt werden. Zentrales Ziel der Führungskräftekommunikation ist dabei die Etablierung einer Vertrauenskultur im Unternehmen, indem Führungskräfte darin bestärkt werden eine vertrauensvolles Arbeitsklima zu fördern (Einwiller, Sackmann, et al., 2021). Die zentrale Bedeutung der Führung für den Unternehmenserfolg verdeutlicht die Theorie der transformationalen Führung.

2.4.1 Die Theorie der transformationalen Führung und Wertschätzung

Die Theorie des transformationalen Führens nach Bass (1990) beschreibt einen mitarbeiterorientierten Führungsstil. Dabei werden Mitarbeitende individuell gefördert und motiviert, während die Unternehmensvision vermittelt wird. Davon zu unterscheiden ist der transaktionale Führungsstil, der sich nur auf Leistungskontrollen fokussiert. Zentrale Elemente der transformationalen Führung sind die Vorbildfunktion, inspirierende Motivation, intellektuelle Anregung und Mitarbeitende individuell zu unterstützen. Führungskräfte agieren als Vorbilder, indem sie die Unternehmensvision glaubwürdig vorleben. Dadurch entsteht Vertrauen bei den Mitarbeitenden und eine Identifikation wird ermöglicht. Die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden wird durch eine gemeinsame Richtung zur Zielerreichung erhöht. Diese beschreibt die klare Kommunikation eines kollektiven Ziels, wodurch sich Mitarbeitende als integraler Bestandteil des Ganzen fühlen. Ein weiteres Element der transformationalen Führung ist die intellektuelle Anregung, wodurch Mitarbeitende ermutigt werden neue und kreative Lösungsansätze zu entdecken. Nicht zuletzt berücksichtigen Führungskräfte persönliche Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeitenden und fördern diese in Form individueller Unterstützung.

Dabei ist ein transformationaler auch ein wertschätzender Führungsstil, weil sich Mitarbeitende zum einen durch die Unterstützung der Führungskraft wertgeschätzt fühlen. Stärken werden gefördert und Karrierechancen werden gemeinsam mit der Führungskraft vermittelt, sodass Mitarbeitende motivierter sind, weil sie das Gefühl haben anerkannt zu werden. In diesem Zusammenhang zeigen empirische Studien, dass Führungskräfte durch Wertschätzungsvermittlung ihre Mitarbeitenden fördern können.

2.4.2 Empirische Befunde zur wertschätzenden Führung

Jacobshagen und Semmer (2009) haben Mitarbeitende in der Schweiz interviewt, um Wertschätzungsquellen zu identifizieren. Sie zeigen, dass Führungskräfte die am häufigsten genannte Quelle sind, gefolgt von Kolleg:innen und Kund:innen. Das unterstreichen Edgar et al. (2015) bei ihrer Befragung mittels Fragebogen von Wissensarbeiter:innen. Die Beziehung zur direkten Führungskraft ist entscheidend dafür, dass sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen. Das fördert das Engagement und schafft ein positives Teamklima. Zu dieser Erkenntnis kommen ebenfalls Stocker et al. (2014) im Rahmen einer Tagebuchstudie. Obwohl Führungskräfte zentrale Wertschätzungsquellen sind, tragen auch Kolleg:innen und Kund:innen zur Wertschätzung bei.

Weitere Studien zeigen konkret, wie das Kommunikationsverhalten von Führungskräften die Wertschätzungsvermittlung beeinflusst. Koerner et al. (1993) haben das Kommunikationsverhalten untersucht, um herauszufinden, wie Führungskräfte ihren Mitarbeitenden ein Art Zugehörigkeit, Akzeptanz und Nähe zur Organisation vermitteln können. Die Ergebnisse der Fokusgruppen-Interviews zeigen, dass Führungskräfte neben Vertrauen und Aufmerksamkeit auch Anerkennung und Wertschätzung bei der Kommunikation vermitteln sollen, um das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken.

Göll und Rettler (2010) zeigen außerdem, dass ein kooperativer Führungsstil Wertschätzung besonders effektiv vermittelt. Untersucht wurde, ob der Führungsstil mit der Art, wie Wertschätzung vermittelt wird, zusammenhängt. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass dabei vor allem individuelle Anerkennung bei persönlichen Gesprächen von Bedeutung ist.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Korkmaz et al. (2022). Durchgeführt wurde eine systematische Analyse von empirischen Untersuchungen zum inklusiven Führungsstil. Sie beschreiben, dass sich Wertschätzungsvermittlung auch als Teil eines inklusiven Führungsverhaltens positiv auf die Organisation auswirkt.

Außerdem zeigen Sias und Duncan (2019), dass die Kommunikationsform die Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden beeinflusst. Insbesondere im Zusammenhang mit illegitimen Aufgaben. Illegitime Aufgaben umfassen unnötige oder unzumutbare Aufgaben, die nicht zu den Rollen der Mitarbeitenden gehören (Semmer et al., 2007). Untersucht wurden die Einflüsse mittels zwei Online-Befragungen. Werden sie

wertschätzend und erklärend vermittelt, wird die Beziehung positiv beeinflusst. Bei fehlender Wertschätzung verschlechtert sich die Beziehung unabhängig von der Kommunikationsform.

Zudem verdeutlichen Baggett et al. (2016), dass wertschätzende Führungskräfte das Gefühl von Fürsorge erzeugen können. Um herauszufinden, wie Wertschätzung vermittelt wird, wurden Arbeitstätige befragt. Dabei zeigen die Ergebnisse der Onlinebefragung mit offenen Fragen, dass Mitarbeitende vor allem dann Wertschätzung empfinden, wenn Führungskräfte aktiv zuhören und individuell unterstützen.

Ähnliches legen Lutgen-Sandvik et al. (2011) bei einer weiteren Studie dar. Für die Untersuchung von positiven Arbeitserlebnissen wurden arbeitstätige Personen mittels Online-Fragebogen befragt. Die Ergebnisse ihrer Befragung zeigen, dass dabei Individualismus ausschlaggebend ist. Individualismus wird dabei durch wahrgenommene Anerkennung und Wertschätzung durch Führungskräfte und Kolleg:innen geprägt. Entscheidend sind wertschätzende soziale Beziehungen, Unterstützung und Teamarbeit, die außerdem die Zugehörigkeit und die Sicherheit erhöhen.

Eine weitere Studie von Bergin und Jimmieson (2020) untermauert, dass individuelle Wertschätzungsvermittlung effektiv ist. Sie untersuchen den Einfluss von Wertschätzung auf stressbezogene Verhaltensweisen von Mitarbeitenden. Die Daten wurden mittels Papierfragebogen erhoben. Es wird verdeutlicht, dass die Wertschätzungskommunikation effektiv ist, wenn Führungskräfte die emotionale Verfassung der Mitarbeitenden korrekt erkennen. Dann kann eine wertschätzende Führung Stressreaktionen abmildern.

Im Zusammenhang mit diesen Erkenntnissen zeigen Pohrt et al. (2022), dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden positiv beeinflusst wird. Mittels Fragebogen wurden Daten erhoben, um herauszufinden, wie sich Wertschätzungsvermittlung bei der Arbeit auf Depressionen auswirkt. Ungefähr 75 Prozent aller Mitarbeitenden sind nach einem Beschäftigungsjahr zufrieden mit der Arbeit. In Unternehmen mit einer wertschätzenden Arbeitskultur sind es jedoch 90 Prozent. Dabei zeigt die in Deutschland durchgeführte Befragung einen starken Zusammenhang zwischen mangelnder Wertschätzung durch Führungskräfte und Depressionen.

Auch bei der in Estland durchgeführten Befragung stellen Meriläinen und Kõiv (2018) fest, dass Wertschätzung die Wahrnehmung bei der Arbeit beeinflusst. Untersucht wurde der Zusammenhang von negativen Arbeitsumgebungen und Mobbing. Mittels E-Mail-Fragebogen wurden Mitarbeitende einer Universität befragt. Zunächst wird definiert, dass bei einer positiven Arbeitsumgebung neben Gerechtigkeit, Wertschätzung und Vertrauen auch der Führungsstil berücksichtigt wird. Da die Arbeitsumgebung vor allem durch

Mobbingwahrnehmungen und fehlende Mitarbeiteranerkennung negativ erlebt wird, sollten Führungskräfte ein wertschätzendes Arbeitsumfeld fördern.

Diese Erkenntnisse zeigen, dass Führungskräfte die Wertschätzungserfahrung auf individueller Ebene prägen. Entscheidend ist jedoch, neben Führungskräften auch Kolleg:innen als bedeutende Wertschätzungsquellen zu beschreiben.

2.5 Wertschätzung durch Kolleg:innen

Bereits die dargelegten Studien von Jacobshagen und Semmer (2009) sowie Stocker et al. (2014) zeigen Folgendes. Nicht nur Führungskräfte, sondern auch Kolleg:innen eine der häufigsten Wertschätzungsquellen sind. In beiden Untersuchungen wird beschrieben, dass vor allem durch Lob für arbeitsbezogene Leistungen sowie für persönliche Eigenschaften Wertschätzung vermittelt wird. Das wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden aus. In einer weiteren Studie legen Muntz und Dormann (2020) dar, dass neben Dank und Lob auch soziale Unterstützung durch Kolleg:innen positive Auswirkungen hat. Sie untersuchen anhand der Selbstbestimmungstheorie den Zusammenhang von illegitimen Aufgaben und intrinsischer Motivation. Durch die soziale Unterstützung erfahren Kolleg:innen Wertschätzung, was die negative Wahrnehmung illegitimer Aufgaben abschwächt.

Dadurch wird gemeinsam mit den Studien von Jacobshagen und Semmer (2009) und Stocker et al. (2014) verdeutlicht, dass bei illegitimen Aufgaben nicht nur Führungskräfte, sondern auch Kolleg:innen eine entscheidende Rolle einnehmen.

Dass Kolleg:innen positive Wahrnehmungen am Arbeitsplatz fördern können, zeigen auch die bereits dargelegten Ergebnisse von Lutgen-Sandvik et al. (2011). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass positive Arbeitserlebnisse stark von respektvollen Interaktionen zwischen Kolleg:innen im Team abhängen. Außerdem betonen Baggett et al. (2016) in der bereits zitierten Studie, dass auch Wertschätzung durch Kolleg:innen zu einer fürsorglichen Arbeitsumgebung beitragen. Einen weiteren Effekt von Wertschätzung in einem fürsorglichen Arbeitsumfeld zeigt Fischer (2022). In seinem Survey-Experiment wird dargelegt, dass Wertschätzung als Anreiz die Bereitschaft zur Wissensweitergabe erhöht.

In Anlehnung an die soziale Austauschtheorie verdeutlichen die Ergebnisse dieser Studien, dass Wertschätzung wechselseitige Austauschprozesse begünstigt und damit die kooperative Teamarbeit stärkt.

Zusammenfassend verdeutlichen die Befunde, dass Wertschätzung durch Kolleg:innen in Form von Lob, Dank und sozialer Unterstützung das Wohlbefinden und die Zusammenarbeit stärkt. Das unterstützt die Annahme, dass es in Organisationen eine kollektiv empfundene Wertschätzung geben könnte. Dafür ist entscheidend, dass Wertschätzung auch wahrgenommen wird, um eine aufrichtige Kommunikation sicherzustellen. Dabei stellt sich die Frage, wie sich diese Wertschätzungswahrnehmungen auf Mitarbeitende auswirken.

2.6 Auswirkungen von Wertschätzung auf Mitarbeitende

2.6.1 Wertschätzung und Arbeitszufriedenheit

Wertschätzung am Arbeitsplatz fördert die Arbeitszufriedenheit einerseits direkt und andererseits durch eine puffernde Wirkung in belastenden Arbeitssituationen. Elfering et al. (2017) untersuchten anhand einer Befragung von Mitarbeitenden in Schweizer Spitälern, ob sich Konflikte mit Führungskräften negativ auf die Wertschätzungsvermittlung auswirken. Theoretisch basiert die Studie auf dem Konzept arbeitsbezogener Ressourcen und Stressfaktoren. In diesem Zusammenhang gilt Wertschätzung als Ressource. Ein negativer Zusammenhang zwischen Konflikten und der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wurde festgestellt. Dadurch können arbeitsbezogene Ressourcen beeinträchtigt werden, sodass die Arbeitszufriedenheit abnimmt. Wertschätzung hat hier jedoch einen Puffereffekt. Fühlen sich Mitarbeitende wertgeschätzt, dann werden negative Auswirkungen von Konflikten auf die Arbeitszufriedenheit abgefedert.

Einen ähnlichen Puffereffekt haben Stocker et al. (2019) im Zusammenhang mit Arbeitsunterbrechungen untersucht. Mitarbeitende wurden zu ihrem Wohlbefinden befragt, um herauszufinden, ob Wertschätzung den negativen Einfluss von Arbeitsunterbrechungen auf die Arbeitszufriedenheit abfedern kann. Die Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit durch Arbeitsunterbrechungen nur dann negativ beeinflusst wird, wenn sich Mitarbeitende nicht wertgeschätzt fühlen. Hohe Wertschätzung wirkt somit auch hier als Puffermechanismus. Beide Studien zeigen ein vergleichbares Muster, dass Wertschätzung negative Auswirkungen abmildert. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden selbst in belastenden Situationen durch Wertschätzung steigen kann.

In einer weiteren Studie von Stocker et al. (2010) wurde das Schweizer Militär befragt, um herauszufinden, ob sich Wertschätzung auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Erhoben wurden

Angaben zu Arbeitsbedingungen und dem Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden. Die Autoren stellen fest, dass Wertschätzung am Arbeitsplatz die Arbeitszufriedenheit erhöht. Dieser Effekt bleibt auch bei langen Arbeitszeiten bestehen, wenn ein hohes Maß an Wertschätzung wahrgenommen wird.

Die Auswirkungen von Wertschätzung werden in einer weiteren Studie von Pfister et al. (2020) dargelegt. Im Rahmen einer Tagebuchstudie mit Angestellten wurde untersucht, wie Wertschätzung durch Führungskräfte die Arbeitszufriedenheit beeinflusst. In diesem Zusammenhang reduziert Wertschätzung nicht nur täglich wahrgenommene Arbeitsunterbrechungen, sondern fördert längerfristig Arbeitszufriedenheit.

Diesen längerfristigen Effekt zeigt eine andere Studie von Pfister et al. (2020) im Zuge einer Längsschnittstudie, die ebenfalls auf der Theorie Stress als Kränkung des Selbst basiert. Untersucht wurde, ob Wertschätzung längerfristig die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden positiv beeinflussen kann. Dabei wurde analysiert, ob frühzeitig empfundene Wertschätzung zu späteren Erfolgsgefühlen führt und so die Arbeitszufriedenheit erhöht. Die Ergebnisse zeigen eine nachhaltige Wirkung von Wertschätzung. Sie steigert durch die Stärkung selbstempfundener Erfolgsgefühle über die Zeit hinweg die Arbeitszufriedenheit.

Garrido Vásquez et al. (2020) liefern weitere Ergebnisse dafür, dass durch Wertschätzung die Arbeitszufriedenheit steigt. In einer Online-Befragung mit Psycholog:innen in Deutschland wurde untersucht, wie sich Arbeitsunsicherheit auf Arbeitszufriedenheit auswirkt. In diesem Zusammenhang bildet Wertschätzung nicht nur einen Puffer bei Arbeitsunsicherheit, sondern trägt auch direkt zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit bei. Ähnliche Ergebnisse zeigen Muskat und Reitsamer (2019). Basierend auf dem Konzept der Gesamtbelohnung wurde die Generation Y zur wahrgenommenen Qualität ihres Arbeitslebens befragt. Es wurde festgestellt, dass Wertschätzung für die Arbeitszufriedenheit dieser Zielgruppe entscheidend ist, neben den Aspekten Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeit. Außerdem führten Aktionla und Chikoko (2016) Interviews durch, um herauszufinden wie die Arbeitszufriedenheit von Führungskräften im Sozialsektor in Südafrika beeinflusst wird. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere Wertschätzung durch Patienten und Gemeindemitglieder die Arbeitszufriedenheit fördert.

Diese Erkenntnisse werden durch eine weitere Studie untermauert. Gulyani und Sharma (2018) befragten Mitarbeitende, um den Einfluss verschiedener Belohnungsarten auf die Arbeitszufriedenheit zu untersuchen. Insbesondere nicht-monetäre Belohnungen wie

Wertschätzung fördern die Arbeitszufriedenheit mittelbar. Neben Zufriedenheit könnte Wertschätzung auch das Engagement mehrerer Arbeitnehmenden fördern.

2.6.2 Wertschätzung und Engagement

Die Studien von Gulyani und Sharma (2018) und Pfister et al. (2020) untersuchten neben dem bereits dargelegten Einfluss von Wertschätzung auf die Arbeitszufriedenheit auch dessen Wirkung auf das Engagement. Die zitierten Ergebnisse von Gulyani und Sharma (2018) verdeutlichen den positiven Zusammenhang zwischen Wertschätzung und dem Engagement der Mitarbeitenden. Wertschätzung wird als Belohnung wahrgenommen und erhöht dadurch die Motivation.

Eine weitere Erkenntnis von Pfister et al. (2020) beschreibt, dass durch Wertschätzung selbstempfundene Erfolgsgefühle steigen. Untersucht wurde der Einfluss von Wertschätzung auf die Zufriedenheit, sowie Mediationseffekte. Dabei wurden von Mitarbeitenden eines Unternehmens drei Mal je ein Online-Fragebogen ausgefüllt. Die Ergebnisse zeigen, dass durch Erfolgsgefühle längerfristig nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern auch das Engagement der Mitarbeitenden erhöht wird.

Den längerfristigen positiven Effekt von Wertschätzung untersuchten auch Einwiller et al. (2021) anhand verschiedener Kommunikationsformen. Die mittels Fragebogen untersuchten Kommunikationsformen zeigen, dass beziehungsorientierte Kommunikation, die sich durch Wertschätzungsvermittlung auszeichnet, das Engagement längerfristig erhöhen kann. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich Mitarbeitende durch eine entsprechende Wertschätzungsvermittlung belohnt fühlen und dadurch das Engagement über die Zeit erhöht wird.

Appel-Meulenbroek et al. (2020) befragten in den Niederlanden Wissensarbeiter:innen, um herauszufinden, welche Merkmale des tätigkeitsbezogenen Arbeitsplatzes das Engagement beeinflussen. Neben physischen Arbeitsplatzmerkmalen beeinflusst vor allem Wertschätzung als soziale Unterstützung positiv das Engagement. Welche Rolle Arbeitsbedingungen bei der Wertschätzungsvermittlung einnehmen, evaluierten ebenso Whitford und Moss (2009). Die Studie untersucht, ob die Auswirkungen von Wertschätzung auf das Engagement davon abhängen, ob Führungskräfte und Mitarbeitende am selben Ort arbeiten. Die Befragung basiert auf der Theorie der transformationalen Führung. Die Ergebnisse zeigen, dass Wertschätzungsvermittlung das Engagement unabhängig von den Arbeitsorten fördert.

Persönliche Wertschätzung erhöht das Engagement insbesondere dann, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende am selben Ort arbeiten. Auch bei unterschiedlichen Arbeitsorten ist der Zusammenhang zwischen Wertschätzung und Engagement positiv, wenn Mitarbeitende leistungsorientiert handeln.

Beide Studien deuten darauf hin, dass Wertschätzung unabhängig von Arbeitsbedingungen das Engagement der Mitarbeitenden steigern kann.

Dass dieser Effekt bei erfahreneren Mitarbeitenden ausschlaggebende Auswirkungen haben kann, zeigen McEvoy und Henderson (2012) in den USA. Mitarbeitende nahe dem Pensionsalter wurden interviewt und befragt, um herauszufinden, warum sie trotz Pensionsanspruchs engagiert sind, weiterzuarbeiten. Ein Drittel der Befragten nannten Wertschätzung als motivierenden Faktor, um trotz Pensionsanspruch in der Organisation zu bleiben. Eine weitere Studie in den Niederlanden von Proper et al. (2009) unterstützt dieses Erkenntnis. Auch hier wurde anhand eines Mixed-Methods-Ansatzes mit Interviews und Befragungen untersucht, welche Faktoren trotz Pensionsanspruch das Engagement der Mitarbeitenden erhöhen. Auch hier zeigen die Ergebnisse, dass Wertschätzung ein entscheidender Faktor für längerfristiges Engagement ist. Basierend auf diesem Erkenntnis wird angenommen, dass Wertschätzung entscheidend sein kann, um das Engagement der Mitarbeitenden längerfristig zu fördern. Zusammenfassend verdeutlichen diese Studien, dass Wertschätzung auf diversen Ebenen und unter unterschiedlichen Bedingungen das Engagement der Mitarbeitenden erhöhen können. Dadurch könnte auch die Bereitschaft zur längerfristigen Unternehmensbindung erhöht werden, um die Kündigungsabsichten der Mitarbeitenden zu reduzieren.

2.6.3 Wertschätzung und Kündigungsabsicht

Die Auswirkungen von Wertschätzung auf die Kündigungsabsicht werden in den Studien von Stocker et al. (2010) dargelegt. Die bereits dargelegte Studie untersucht den Einfluss von Wertschätzung auf die Kündigungsabsicht des Militärs. Mittels Onlinefragebogen wurde männliche Mitglieder des Militärs über ihre Wertschätzungserfahrungen befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Wertschätzung mit der Kündigungsabsicht negativ zusammenhängt. Bei fehlender Wertschätzung werden illegitime Aufgaben negativ wahrgenommen und erhöhen so die Kündigungsabsicht.

Diesen Effekt zeigen auch Apostel et al. (2018) in ihrer Befragung von Mitarbeitenden. Um herauszufinden, wie sich illegitime Aufgaben auf die Kündigungsabsicht auswirken, haben Informationstechnologie-Experten an einer Onlinebefragung teilgenommen. Es wurde festgestellt, dass bei geringer Wertschätzungsvermittlung illegitime Aufgaben die Kündigungsabsicht erhöhen. Die Ergebnisse beider Studien zeigen somit, dass durch Wertschätzungsvermittlung die Bindung ans Unternehmen erhöht werden kann und die Kündigungsabsicht abnimmt.

Unterstützt wird diese Erkenntnis durch die von Davis et al. (2021) durchgeführte Befragung. Dabei wurde der Einfluss von Wertschätzung auf die Verbindung zwischen Motivation und der Kündigungsabsicht untersucht. Erhoben wurden Daten von Bundesangestellten mittels Onlinefragebogen. Die Verbindung wird durch fehlende Wertschätzung geschwächt, sodass auch hier die Ergebnisse einen Anstieg der Kündigungsabsicht zeigen. Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass durch Mitarbeitende empfundene Wertschätzung die Bindung an die Organisation stärken kann.

In diesem Zusammenhang hat außerdem Najera (2008) mehrere geringqualifizierte Mitarbeitende persönlich interviewt, um herauszufinden, welche Faktoren sich auf die Fluktuation auswirken. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass wahrgenommene Wertschätzung ein zentraler Faktor ist, um die organisationale Bindung zu stärken und die Kündigungsabsicht abzuschwächen.

Auch Beck (2016) untersuchte im Rahmen ihrer Studie, welche Faktoren die Kündigungsabsicht erhöhen. Untersucht wurden Kommunikationsformen bei einem Mixed-Methods-Ansatz. Herausgefunden wurde, dass persönliche Kommunikation wertschätzend wahrgenommen wird und dadurch die Kündigungsabsicht negativ beeinflusst. Dass sich diese Auswirkungen nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern die gesamte Organisation betreffen könnten, soll auf organisationaler Ebene im Rahmen einer kollektiven Wahrnehmungen betrachtet werden.

2.7 Organisationsklima

James und Jones (1974) gliedern ein Organisationsklima in drei Perspektiven. Diese sind ein objektives Organisationsklima, subjektiv wahrgenommene psychologische Klimata und ein organisational-perzeptiver Ansatz. Für diese Arbeit ist vor allem der organisational-perzeptive Ansatz relevant. Demnach ist Organisationsklima eine durch Mitglieder wahrgenommene

Struktur, die jedoch als Organisationseigenschaft interpretiert wird. Zentrale Dimensionen sind die individuell wahrgenommene Autonomie, strukturelle Eigenschaften von Organisation und Team, aber auch Verhaltensweisen von Führungskräften. Durch die Erhebung von individuellen Wahrnehmungen wird sichtbar, welches Organisationsklima als Kollektiv vorherrscht. Wichtig ist dabei eine klare Abgrenzung zu verwandten Konstrukten, weil Überschneidungen mit anderen Indikatoren möglich sind. Unter der Berücksichtigung von Organisationsdimensionen ist ein Organisationsklima somit eine Eigenschaft einer Organisation, die sich aus subjektiven Wahrnehmungen und Verhaltensweisen seiner Mitglieder ergibt.

Ein ähnliches Verständnis haben Ehrhart und Kuenzi (2024). Demnach umfasst das Organisationsklima die kollektive Wahrnehmung organisationaler Prozesse, Eigenschaften und Verhaltensweisen. Es entsteht jedoch erst dann, wenn diese Wahrnehmungen innerhalb der Organisation geteilt werden.

Neben dem Organisationsklima können auf dieser Metaebene jedoch auch weitere Klimata bestehen. Dazu zählen das Sicherheitsklima, ein Fehlverhalten-Klima, Toleranzklima oder Gesundheitsklima (Ehrhart & Kuenzi, 2015). Ähnlich dem Verständnis von einem Organisationsklima wird Sicherheitsklima als die kollektive Wahrnehmung über Sicherheit in organisationalen Prozessen und Verhaltensweisen definiert (Zohar, 1980). Studien haben bereits das Sicherheitsklima untersucht und beispielsweise dargelegt, dass eine entsprechende Führungskommunikation zur Entwicklung dieses Klimas beiträgt (zum Beispiel Kelloway et al., 2006; Zohar & Polachek, 2014). Zwar ist das Gesundheitsklima mit dem Sicherheitsklima verwandt, aber auch als eigenständiges Klima relevant. Darunter fällt die kollektive Wahrnehmung vor allem der psychosozialen Gesundheit von Mitarbeitenden, aber auch von Sicherheitsthemen und des allgemeinen Wohlbefindens. Komplexer ist das Fehlverhalten-Klima. Es beinhaltet Inhalte zu sexuellem Missbrauch, Mobbing, Rassismus und Gewalt. Dabei werden soziale und vorgegebene Werte als geteilte Auffassung berücksichtigt. Aufgrund von Überschneidung ist eine klare Abgrenzung zu anderen Klimata jedoch schwierig. Das zeigt wiederum, dass neben der Klimata-Abgrenzung auch ihr Zusammenspiel relevant ist. Wichtig ist jedoch für jedes einzelne Klima und seine Definition, dass die geteilte Auffassung auf organisationaler Ebene im Fokus ist und nicht nur individuelle Wahrnehmungen (Ehrhart & Kuenzi, 2024). Vor diesem Hintergrund werden empirische Befunde herangezogen, um die Integration von Wertschätzung in das Konzept des Organisationsklimas begründen zu können.

2.7.1 Wertschätzungsklima

Kinjerski und Skrypnek (2006) zeigen, dass Wertschätzung auf organisationaler Ebene eine entscheidende Rolle einnimmt. Dabei spielen vor allem die Führungskraft und ihr Führungsstil eine übergeordnete Rolle, da davon alle anderen Faktoren abhängen. Durch einen entsprechenden Führungsstil kann ein fürsorgliches Klima am Arbeitsplatz geschaffen werden. Basierend darauf entwickeln sich Verhaltensweisen bei den Mitarbeitenden, die mit der Organisation harmonisieren. Eine weitere wichtige Rolle zur Förderung der Wertschätzung ist eine starke organisationale Grundlage und Integrität, die gegeben sind, wenn die Werte der Mitarbeitenden mit jenen der Organisation vereinbar sind, die auf Respekt, Akzeptanz und Vertrauen beruhen. Lutgen-Sandvik et al. (2011) ergänzen, dass durch ein respektvolles Klima mit wertschätzenden Führungskräften positive Emotionen am Arbeitsplatz entstehen und ein stabiler und sicherer Ort wahrgenommen wird, ähnlich wie beim Sicherheitsklima. Dadurch liegt die Annahme nahe, dass in Organisationen neben den dargelegten Klimata auch ein Wertschätzungsklima bestehen könnte.

Um ein entsprechendes Wertschätzungsklima erklären zu können, ist in diesem Zusammenhang die bereits dargelegte Definition von Mitarbeiterwertschätzung nach Wahl et al. (in Druck) wichtig. Es beschreibt die durch Mitarbeitende wahrgenommene Anerkennung ihrer persönlichen Merkmale oder Arbeitsleistungen, die durch andere Personen signalisiert werden. Diese Definition bezieht sich somit auf die individuelle Wahrnehmung von Organisationsmitgliedern. In Hinsicht auf die organisationale Ebene wird angenommen, dass das Wertschätzungsklima die kollektive Wahrnehmung von Mitarbeiterwertschätzung bezeichnet, die sich aus dem subjektiven Empfinden von Organisationsmitgliedern erschließt. Wichtig dabei ist einerseits, dass es sich um ein eigenständiges Klima in einem Unternehmen handelt und andererseits, dass dieses auf organisationaler Ebene herrscht. Um Aussagen zum Wertschätzungsklima tätigen zu können, muss dieses aber zuerst messbar gemacht werden.

2.8 Bestehende Messinstrumente von Wertschätzung

Die Messung von Wertschätzung im Arbeitskontext erfolgt bislang auf individueller Ebene und ist häufig in psychosoziale Konzepte eingebettet. Für die Entwicklung einer Skala, die das Wertschätzungsklima als kollektive Wahrnehmung erfasst, ist eine kritische Analyse bestehender Instrumente notwendig.

Die systematische Literaturanalyse von Wahl et al. (in Druck) zeigt, dass 32 verschiedene Messinstrumente zur Erfassung von Wertschätzung eingesetzt wurden. Dabei zeigt sich, dass die Skala für Wertschätzung bei der Arbeit nach Jacobshagen et al. (2008) am häufigsten angewandt wurde. Sie besteht aus 15 Items, die auf einer Fünfstufen-Skala direkt Wertschätzungswahrnehmungen über Leistungen und Charaktereigenschaften messen. In Form von drei Subskalen mit je fünf Items werden sowohl Vorgesetzte als auch Kolleg:innen und Kund:innen als Quellen der Wertschätzung herangezogen. Obwohl die Skala nie offiziell publiziert wurde, dient sie in den meisten deutschsprachigen Studien als Referenz zur Wertschätzungsmessung (zum Beispiel Pfister, Jacobshagen, Kälin, & Semmer, 2020; Pfister, Jacobshagen, Kälin, Stocker, et al., 2020; Stocker et al., 2014). Sie zeigt eine hohe interne Reliabilität, aber einige Items gehen über die Wertschätzungserfassung hinaus – beispielsweise „ich erfahre viele schöne Interaktionen mit meinen ArbeitskollegInnen (zusammen essen gehen, über private Dinge sprechen etc.)“. Gefragt wird nach individuellen Erfahrungen und weniger nach dem kollektiven Verständnis der Wertschätzung in einem Unternehmen.

Eine weitere etablierte Skala aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, die zur Wertschätzungsmessung eingesetzt wurde, ist der Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) (Kristensen et al., 2005). Bei dieser werden psychosoziale Arbeitsbedingungen erfasst. Sie besteht aus mehreren Subskalen, die Arbeitsanforderungen, Führung und soziale Unterstützung umfassen. Nur ein Item dieses Konstrukts erfasst Wertschätzung durch Führungskräfte direkt (National Research Centre for the Working Environment (NFA), 2007). Ähnlich wie bei der Skala für Wertschätzung bei der Arbeit wird auch hier auf Individualebene gemessen und Wertschätzung ist nur ein Nebenaspekt eines psychologischen Konzepts (Wahl et al., in Druck).

Weitere Messinstrumente aus der Arbeits- und Organisationspsychologie messen Wertschätzung indirekt. Dazu zählt die Skala des Ungleichgewichts zwischen Einsatz und Belohnung nach Siegrist (1996; 2004). Diese Belohnungsskala umfasst die drei Subskalen Finanzielle Belohnung, Arbeitsplatzsicherheit und Statuskontrolle sowie Anerkennung und Respekt. In der letztgenannten Subskala Anerkennung und Respekt wird Wertschätzung als Belohnung verstanden. Gemessen wird, ob diese Belohnung anerkennend wahrgenommen wird. Das wird mit der Messung finanzieller und statusbezogener Belohnungen zusammengeführt, um die Gesamtelohnung zu erheben. Das bedeutet die Wertschätzungswahrnehmung wird nur indirekt auf Individualebene gemessen.

Eine weitere Skala, die Wertschätzung nur als Teilaspekt von Belohnungen im Arbeitskontext erhebt, ist die Skala der Gesamtbelohnung von Hulkko-Nyman et al. (2012). Erfasst werden sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Belohnungen. Die nicht-monetäre Dimension umfasst Wertschätzung jedoch nur als Teilkomponente. Die Items lauten „(1) meine Arbeit ist herausfordernd für mich und (2) meine Arbeit wird in der Organisation geschätzt“ (Hulkko-Nyman et al., 2012). Als umfassende Konzepte erfassen diese Skalen Wertschätzung nur indirekt, eingebettet in breitere theoretische Dimensionen, weshalb angenommen wird, dass sie für die Bestimmung eines Wertschätzungsklimas nicht geeignet sind.

Ein weiterer Ansatz von Pierce et al. (1989) beschreibt die Entwicklung einer Skala, die den organisationsbasierten Selbstwert untersucht. Die Items messen, ob sich Individuen als Teil der Organisation wertvoll, kompetent und bedeutungsvoll fühlen, wenn sie an das Verhalten ihrer Vorgesetzten denken (Pierce et al., 1989). Demnach wird hier zwar auf organisationaler Ebene erhoben, jedoch wird nicht die Wertschätzungswahrnehmung, sondern das empfundene Selbstwert gemessen, sodass die Skala für die Wertschätzungsmessung ungeeignet ist.

Ein weiteres methodisches Problem der bestehenden Skalen liegt darin, dass vor allem nicht-standardisierte Messinstrumente eingesetzt wurden (zum Beispiel Weiss & Zacher, 2022; Einwiller, Ruppel, et al., 2021; Davis et al., 2021; Beck, 2016; Göll & Rettler, 2010), und der Fokus vermehrt auf Führungskräften als Wertschätzungsquellen liegt. Demnach haben Apostel et al. (2018) und Whitford und Moss (2009) mithilfe des Konzepts transformationaler Führung Wertschätzung gemessen (Rafferty & Griffin, 2004), welches nicht eindeutig Wertschätzung abbildet.

Es liegt nahe, dass die beschriebenen Instrumente, die für die individuelle Wahrnehmungsebene konzipiert sind, Wertschätzung auf organisationaler Ebene nicht messen könnten. Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den beschriebenen Skalen.

Tabelle 1: Übersicht von bestehenden standardisierten Messinstrumenten zur Wertschätzungsmessung

Skala / Messinstrument	Autor:innen	Fokus der Messung	Art der Wertschätzungs- messung	Item(s) zur Wertschätzungsmessung	Wertschätzungs- quellen	Individual- oder Organisationsebene
Wertschätzung bei der Arbeit	Jacobshagen et al. (2008)	Wertschätzungs- wahrnehmungen von Mitarbeitenden	direkt	- "Mein(e) Vorgesetzte(r) lobt mich, wenn ich meine Aufgaben gut erledige." - "Es gibt viele Handlungen, die mir zeigen, dass meine ArbeitskollegInnen mir vertrauen." - "Meine KundInnen loben mich bei meinem/r Vorgesetzten"	- Vorgesetzte - Kolleg:innen - Kund:innen	Individualebene
Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)	NFA (2007)	Psychosoziale Arbeitsbedingungen	direkt (Singelitem)	- "Wird Ihre Arbeit vom Management anerkannt und wertgeschätzt?" (NFA) 2007, S. 9) - "Werde Mitarbeitende wertgeschätzt, wenn sie ihre Arbeit gut gemacht haben?" (NFA 2007 S. 17) - "Ich erhalte den Respekt, den ich verdiene von meinem Vorgesetzten"	- Vorgesetzte	eher Individualebene
Einsatz-Belohnung- Ungleichgewicht	Siegrist (1996; 2004)	Verhältnis zwischen Einsatz und Belohnung bei der Arbeit	indirekt	- "Ich erhalte den Respekt, den ich verdiene von meinen Kolleg:innen"	- Vorgesetzte - Kolleg:innen	Individualebene
Wahrgenommene Gesamtbelohnung	Hulkko-Nyman et al. (2012)	Monetäre, materielle, nicht-monetäre Belohnung	direkt	(Siegrist, 2004, S. 1496)(Siegrist et al., 2004 S. 1496) - "Inwiefern haben Sie folgenden Aspekt in Ihrer Arbeit: Meine Arbeit wird in meiner Organisation wertgeschätzt" (Hulkko-Nyman et al., 2012 S. 33) - "Mein/e Vorgesetzte/r anerkennt es, wenn ich die Qualität meiner Arbeit verbessere" - "Mein/e Vorgesetzte/r verhält sich rücksichtsvoll gegenüber meinen persönlichen Bedürfnissen" - "Mein/e Vorgesetzte/r sorgt dafür, dass die Interessen aller Mitarbeitenden berücksichtigt werden" - "Mein/e Vorgesetzte/r lobt mich, wenn ich herausragende Arbeit leiste"	- kann nicht definiert werden	Individualebene
Führungsstil	Rafferty und Griffin (2004)	Subdimensionen transformationaler Führung	indirekt	(Rafferty & Griffin, 2004 S. 339) - „Ich bin hier wertvoll“ (Pierce et al., 1989 S. 634) - "Das Management hat kleine Belohnungen für das Wohlbefinden für die Menschen, die für diese Organisation arbeiten." (Pierce et al., 1989 S. 635) - "Ich habe das Gefühl eine Vielzahl an guten Kompetenzen für meine Arbeitsleistung zu haben" (Pierce et al., 1989 S. 636)	- Vorgesetzte	eher Individualebene
Organisationsbasierter Selbstwert (OBSE)	Pierce et al. (1989)	Das Gefühl als Teil der Organisation wertvoll zu sein	indirekt		- Vorgesetzte	Organisationsebene

3 Methode

3.1 Hypothesen

Wertschätzung wird in dieser Arbeit als die von Mitarbeitenden wahrgenommene Anerkennung verstanden. Diese Wertschätzung wird durch positive Signale vermittelt, die persönliche oder arbeitsbezogene Eigenschaften betreffen. Die individuellen Erlebnisse von Wertschätzung durch Mitarbeitende können zu einer geteilten Wahrnehmung von Wertschätzung in einer Organisation führen. Es wird angenommen, dass Wertschätzung nicht nur auf individueller, sondern auch auf organisationaler Ebene vorliegt, ähnlich wie bei einem Organisationsklima (Wahl et al., in Druck). Darunter wird die kollektive Wahrnehmung von organisationalen Eigenschaften verstanden (Ehrhart & Kuenzi, 2024; James & Jones, 1974). In Anlehnung daran ist ein Wertschätzungsklima in einem Unternehmen die kollektiv geteilte Wahrnehmung von Wertschätzung durch die Mitarbeitenden einer Organisation. Die theoretische Überlegung zur Entstehung eines Wertschätzungsklimas basieren auf verschiedenen theoretischen Überlegungen, wie der Signaltheorie. Sie betont die Wahrnehmung und Interpretation von Wertschätzungssignalen (Connelly et al., 2011; Spence, 1973). In diesem Kontext überprüft die Konstruktvalidität, ob das Wertschätzungsklima als theoretisches Konstrukt gemessen wird. In der Skalenbildung ist dabei besonders die konvergente und diskriminante Validität relevant. Ersteres geht davon aus, dass eine neue Skala mit verwandten Konstrukten korreliert, während die diskriminante Validität zeigt, dass diese Skala von anderen Konstrukten abgegrenzt wird (Boateng et al., 2018).

Bisher eingesetzte Messinstrumente stoßen bei der Erfassung eines Wertschätzungsklimas an ihre Grenzen. Standardisierte Skalen messen Wertschätzung nur auf individueller Ebene oder indirekt (Hulkko-Nyman et al., 2012; Jacobshagen et al., 2008; National Research Centre for the Working Environment (NFA), 2007; Siegrist, 1996; Siegrist et al., 2004). Das etablierteste Instrument zur Wertschätzungsmessung ist die Skala für Wertschätzung bei der Arbeit nach Jacobshagen et al. (2008). Sie besteht aus drei Subskalen mit jeweils fünf Items, die sich auf Führungskräfte, Kolleg:innen und Kund:innen beziehen. Da in der vorliegenden Arbeit das organisationale Klima untersucht wird, fließen auch Wertschätzungserfahrungen durch Führungskräfte und Kolleg:innen ein. Dadurch wird eine positive Korrelation mit den beiden Subskalen erwartet, daher auch die Hypothesen H1a und H1b.

H1a: Die neue Skala zum Wertschätzungsklima korreliert positiv mit der Subskala Wertschätzung durch Führungskräfte nach Jacobshagen et al. (2008).

H1b: Die neue Skala zum Wertschätzungsklima korreliert positiv mit der Subskala Wertschätzung durch Kolleg:innen nach Jacobshagen et al. (2008).

In einem weiteren Schritt überprüft die Kriteriumsvalidität, wie sich Wertschätzung auf die Mitarbeitenden auswirkt. Das zeigt die konkurrente Validität. Dabei wird gemessen, wie stark die Ergebnisse der organisationalen Wertschätzungserfahrungen mit den Auswirkungen zusammenhängen (Boateng et al., 2018). Empirische Studien zeigen verschiedene positive Zusammenhänge von Wertschätzung. Elfering et al. (2017) haben gezeigt, dass Wertschätzung den negativen Einfluss von Konflikten auf die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Unternehmensbindung abfedern kann. Wertschätzung fördert die Arbeitszufriedenheit einerseits als Pufferwirkung und andererseits direkt und längerfristig (Stocker et al., 2019, 2010). Ebenso zeigt die Studie von Garrido Vásquez et al. (2020), dass Wertschätzung nicht nur als Puffereffekt, sondern auch direkt die Arbeitszufriedenheit erhöht. Weitere Studien von Gulyani und Sharma (2018), Pfister et al. (2020) und Einwiller et al. (2021) zeigen, dass Wertschätzungsvermittlung neben der Arbeitszufriedenheit auch das Engagement der Mitarbeitenden fördert. Selbst bei Mitarbeitenden, die nahe dem Pensionsalter sind, wirkt sich Wertschätzung positiv auf das Engagement aus. McEvoy und Henderson (2012) und Proper et al. (2009) legen dar, dass Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt fühlen, längerfristig engagiert und motiviert sind trotz Pensionsanspruch in der Organisation zu bleiben. Stocker et al. (2010) zeigen auch, dass durch Wertschätzung die Kündigungsabsicht sinkt. Ebenso zeigen die Ergebnisse von Apostel et al. (2018) und Davis et al. (2021) zeigen sie, dass wahrgenommene Wertschätzung die Unternehmensbindung erhöht. Ausgehend von diesen Ergebnissen wird angenommen, dass Wertschätzung auf organisationaler Ebene mit einer höheren Arbeitszufriedenheit, einem höheren Engagement am Arbeitsplatz sowie einer niedrigeren Kündigungsabsicht zusammenhängt. Daraus ergeben sich die Hypothesen H2a, H2b und H2c.

H2a: Je positiver das Wertschätzungsklima in einer Organisation wahrgenommen wird, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.

H2b: Je positiver das Wertschätzungsklima in einer Organisation wahrgenommen wird, desto höher ist das Arbeitsengagement.

H2c: Je positiver das Wertschätzungsklima in einer Organisation wahrgenommen wird, desto niedriger ist die Kündigungsabsicht.

3.2 Material

Diese Erhebung stellt die Pilotstudie von Einwiller et al. (2025) dar. Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein standardisierter Online-Fragebogen eingesetzt.

Der Fragebogen begann mit einer kurzen Begrüßung und einer Einführung in das Thema. Es wurde erklärt, dass es sich um ein universitäres Forschungsprojekt zu Arbeitserfahrungen handelt. Es wurde darauf hingewiesen, dass sich die Befragung ausschließlich an Personen mit einem aufrechten Arbeitsverhältnis richtet. Es wurde eine Bearbeitungsdauer von etwa 15 Minuten angegeben. Zudem wurde betont, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sondern persönliche und ehrliche Rückmeldungen erwünscht sind. Zur Vertrauensbildung wurde die Anonymität der Datenerhebung hervorgehoben. Die Angabe der Kontaktadresse der Studienleitung, Ingrid Wahl ermöglichte Rückfragen.

Auf der nächsten Seite wurden Teilnehmende über ihre Rechte informiert, darunter die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Möglichkeit die Befragung ohne Angabe von Gründen abubrechen sowie die vollständige Anonymität der erhobenen Daten. Es erfolgte ein ausdrücklicher Hinweis, dass keine Rückschlüsse auf die Identität der Teilnehmenden oder ihrer Arbeitgebenden möglich sind und alle Angaben ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet werden. Zusätzlich wurden im Sinne der DSGVO Kontaktinformationen der Datenschutzbeauftragten der Universität Wien bereitgestellt. Die Teilnehmenden mussten aktiv bestätigen, dass sie diese Informationen gelesen und verstanden haben und der Teilnahme zustimmen.

Nach der Zustimmung folgte eine Filterfrage, ob ein aufrechter Arbeitsvertrag mit einer Organisation besteht. Nur bei Bestätigung dieser wurde der Fragebogen fortgesetzt. Andernfalls wurde die Durchführung des Fragebogens dankend beendet.

Im Zuge eines größeren Projektes (Einwiller et al., 2025) wurden anhand der Wertschätzungs- und Klimaliteratur Items zur Wertschätzungsmessung abgeleitet. Diese wurden mit Expertinnen im Bereich Wertschätzung und Skalenentwicklung diskutiert. Darunter sind 15 Items zur Erfassung des organisationalen Wertschätzungsklimas entwickelt worden, die die Grundlage dieser Skalenentwicklung bilden. Dabei wurden verschiedene Aspekte und Dimensionen, wie Ausdrucksform, Fairness, Authentizität und die systematische Wertschätzungskommunikation abgedeckt. Die Teilnehmenden wurden gebeten mittels siebenstufigem Antwortformat anzugeben, inwieweit die Aussagen auf ihre aktuelle Arbeitssituation zutreffen, wobei 1 „trifft gar nicht zu“ und 7 „trifft völlig zu“ bedeutet. Tabelle

2 zeigt die 15 Items zum organisationalen Wertschätzungsklima. Im Fragebogen wurden zunächst die ersten acht Items und dann die restlichen sieben Items auf einer neuen Seiten dargestellt.

Tabelle 2: Übersicht der 15 entwickelten Items zur Erfassung des organisationalen Wertschätzungsklimas

<i>Item-Nummer</i>	<i>Itemformulierung</i>
App_Scale_1_1	In meiner Organisation wird Mitarbeitenden für ihre Bemühungen ausdrücklich gedankt.
App_Scale_1_3	In meiner Organisation wird anerkannt, wie wichtig der Beitrag jeder einzelnen Person ist.
App_Scale_1_3	In meiner Organisation werden alle Mitarbeitenden angemessen wertgeschätzt.
App_Scale_1_4r	In meiner Organisation gibt es üblicherweise nur Feedback wenn Dinge schlecht laufen.
App_Scale_1_5	In meiner Organisation wird Wertschätzung spürbar zum Ausdruck gebracht.
App_Scale_1_6	In meiner Organisation wird Wertschätzung auf vielfältige Weise signalisiert.
App_Scale_1_7	In meiner Organisation ist "Danke" ein unbekanntes Wort.
App_Scale_1_8	In meiner Organisation ist die Wertschätzung, die den Mitarbeitenden entgegengebracht wird, ernst gemeint.
App_Scale_2_1	In meiner Organisation erfolgt das Erteilen von Wertschätzung auf faire Art und Weise.
App_Scale_2_2	In meiner Organisation wird man für gute Leistungen gelobt.
App_Scale_2_3	In meiner Organisation lassen wir andere wissen, wie sehr wir sie schätzen.
App_Scale_2_4	In meiner Organisation wird klar vermittelt, dass Erfahrung und Wissen geschätzt werden.
App_Scale_2_5	In meiner Organisation werden Mitarbeitende auch für ihre Persönlichkeit wertgeschätzt.
App_Scale_2_6	In meiner Organisation wird den Mitarbeitenden gesagt, dass sie ein wichtiger Teil des großen Ganzen sind.

App_Scale_2_7	In meiner Organisation erhalten Mitarbeitende viel Anerkennung für ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten.
---------------	---

Anmerkungen: r zeigt, dass das Item umkodiert wurde, da das Item in die entgegengesetzte Richtung gepolt ist

Zur Konstruktvalidierung wurden zwei Subskalen der Skala Wertschätzung bei der Arbeit von Jacobshagen et al. (2008) eingesetzt. Diese erfassen die Wahrnehmung von Wertschätzung durch Führungskräfte und Kolleg:innen. Zunächst bezog sich im Fragebogen eine Seite auf die Führungskräfte. Dabei wurde als Führungskraft die Person definiert, die der befragten Person direkt vorgesetzt ist. Auf der nächsten Seite wurden Wertschätzungserfahrungen durch Kolleg:innen abgefragt. Insgesamt wurden zehn Items herangezogen. Die Subskalen Führungskraft (Beispielitem: Meine Führungskraft hört mir und meinen Belangen aufmerksam zu. [App_super_3]) und Kolleg:innen (Beispielitem: Ich werde von meinen Arbeitskolleg:innen um Rat gefragt. [App_coll_2]) umfassen je fünf Items. Die Befragten wurden aufgefordert Aussagen zur eigenen Arbeitssituation zuzustimmen oder zu widersprechen. Das Antwortformat war siebenstufig von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 7 „stimme völlig zu“.

In weiterer Folge wurden die Auswirkungen von Wertschätzung mit Hilfe von standardisierten Skalen erhoben, um die Kriteriumsvalidität zu bestimmen. Gemessen wurde die Arbeitszufriedenheit, das Engagement bei der Arbeit und die Kündigungsabsicht der Teilnehmenden. Zur Erfassung der affektiven Arbeitszufriedenheit wurde die adaptierte Skala von Thompson und Phua (2012) eingesetzt. Zum Einsatz kamen vier ins Deutsche übersetzte Items (Beispielitem: Meine Arbeit macht mir wirklich Spaß. [job_satis_1]). Dabei mussten Befragte angeben, wie sehr sie den Aussagen in Bezug auf ihre aktuelle Arbeitssituation zustimmen. Die Erhebung erfolgte in einem siebenstufigen Antwortformat, wobei 1 als „stimme gar nicht zu“ und 7 als „stimme völlig zu“ definiert wird.

Hingegen wurde das Arbeitsengagement mithilfe der Skala von Saks (2006) erhoben. Teilnehmende wurden gebeten anzugeben, wie sehr sie den Aussagen zu ihrer Organisation zustimmen, wobei fünf ins Deutsche übersetzte Items (Beispielitem: Ich bin sehr engagiert in diesem Job. [engage_5]) eingesetzt wurden. Die Antwortmöglichkeit umfasste sieben Stufen, von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme völlig zu).

Zuletzt wurde die Kündigungsabsicht anhand der Skala Intention zur Kündigung nach Bothma und Roodt (2013) gemessen. Hier kamen sechs ins Deutsche übersetzte Items (Beispielitem: Wie oft denken Sie darüber nach, Ihren Arbeitsplatz zu verlassen? [turnover_6]) zum Einsatz.

Erfragt wurde, wie oft bestimmte berufliche Verhaltensweisen gezeigt werden. Beantwortet wurde auf einer siebenstufigen Antwortformat von 1 (gar nicht) bis 7 (sehr oft).

Abschließend wurden soziodemografische Angaben der befragten Personen erfasst. Zunächst wurde nach dem Geschlecht gefragt mit den Antwortmöglichkeiten „Männlich“, „Weiblich“, „Anders“ oder „Keine Angabe“. Anschließend musste das Alter in ganzen Zahlen angegeben und das Land ausgewählt werden, in dem die befragte Person derzeit beschäftigt ist. Dabei standen „Deutschland“, „Österreich“ oder „Schweiz“ zur Auswahl sowie „Anderes Land“ mit einem Texteingabefeld, falls es keines dieser Länder war.

Als Nächstes wurde nach dem höchsten Bildungsabschluss gefragt, wobei Teilnehmende zwischen „kein Pflichtschulabschluss“, „Hauptschulabschluss“, „Lehrabschluss“, „Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule (z.B. Handelsschule)“, „Reifeprüfung (Matura, Abitur)“, „Hochschulabschluss (Diplom, Bachelor/Master/Magister, Promotion)“ oder „Andere:“ mit einem Texteingabefeld auswählen konnten. In einem weiteren Schritt wurden Teilnehmende gebeten ihre eigene Arbeitssituation bestmöglich entsprechend „Angestellte:r / Beamte:r“, „Arbeiter:in“, „Freelancer:in“, „Azubi / Lehrling“, „Praktikant:in“ oder „Andere:“ mit einem Texteingabefeld einzuschätzen.

Anschließend musste die befragte Person das monatliche Nettoeinkommen auswählen, wobei beschrieben wurde, dass das jener Betrag war, der monatlich vom Arbeitgeber überwiesen wurde. Zur Auswahl gab es „Bis 500 Euro“, „500 bis unter 1000 Euro“, „1.000 bis unter 1.500 Euro“, „1.500 bis unter 2.000 Euro“, „2.000 bis unter 2.500 Euro“, „2.500 bis unter 3.000 Euro“, „3.000 bis unter 4.000 Euro“, „4.000 Euro und mehr“ oder „Das möchte ich nicht angeben.“. Als Nächstes folgten Fragen zur Arbeitszeit. Zunächst wurden Teilnehmende gebeten in ganzen Zahlen und maximal mit einer Dezimalstelle anzugeben für wie viele Stunden in der Woche ihr Arbeitsvertrag galt. Im Anschluss gaben die Befragten den durchschnittlichen Umfang ihrer wöchentlichen Arbeitszeit sowie den Anteil im Homeoffice in ganzen Stunden an.

In einem weiteren Schritt mussten Befragte auswählen, wie lange sie schon für ihren aktuellen Arbeitgeber arbeiten. Zur Auswahl standen „1-6 Monate“, „7-11 Monate“, „1-2 Jahre“, „3-5 Jahre“, „6-10 Jahre“ oder „Mehr als 10 Jahre“. Dann wurde gefragt für welchen Organisationstyp sie arbeiten, wobei zwischen „Gewinnorientiertes Unternehmen“, „Öffentliche nicht-gewinnorientierte Organisation“, „Private nicht-gewinnorientierte Organisation“ oder „Anderer:“ mit einem Texteingabefeld ausgewählt werden konnte. Am Ende des soziodemografischen Teils wurden Teilnehmende gefragt, ob sie

Führungsverantwortung haben. Wurde „Ja“ ausgewählt, dann gaben die Teilnehmenden anschließend auf der nächsten Seite an, wie viele Personen ihnen unterstellt waren.

Wurde „Nein“ ausgewählt, folgte direkt die letzte Frage, in welcher Branche Befragte ihre Organisation einordneten. Zur Auswahl standen „Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren“, „Energieversorgung“, „Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen“, „Baugewerbe, Bau“, „Handel“, „Verkehr und Logistik“, „Gastgewerbe, Beherbergung und Gastronomie Kunst, Unterhaltung und Erholung“, „Medien, Information und Kommunikation“, „Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“, „Grundstücks- und Wohnungswesen“, „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“, „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung (Öffentlicher Dienst)“, „Erziehung und Unterricht Wissenschaft und Forschung Gesundheits- und Sozialwesen“ oder „Andere:“ mit einem Texteingabefeld.

Es folgte ein Kommentarfeld, um Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben Anmerkungen an das Forschungsteam zu schreiben. Auf der nächsten Seite wurde zum Abschluss für die Teilnahme gedankt. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang auf Seite 84 ersichtlich.

3.3 Stichprobe

Insgesamt haben 216 Personen mit der Teilnahme an dem Online-Fragebogen begonnen. Davon haben 168 Personen die Befragung abgeschlossen. Die meisten Abbrüche treten bereits auf der zweiten Seite bei der ersten Frage auf, ob die Teilnehmenden nach der Information über ihre Rechte der Teilnahme zustimmen ($n = 16$). Weitere häufige Abbrüche traten bei den ersten beiden Fragen zum Wertschätzungsklima auf (jeweils auf Seite 4 und 5; $n = 9$). Bei der Frage nach der Wertschätzung durch Kolleg:innen auf Seite 7 treten weitere Abbrüche auf ($n = 4$). Diese werden gefolgt von der dritten Seite, auf der die Frage gestellt wird, ob derzeit ein aufrechtes Arbeitsverhältnis vorliegt ($n = 2$), sowie der neunten Seite, die das Thema Engagement bei der Arbeit behandelt ($n = 2$). Ab Seite 10, also dem Item zur Kündigungsabsicht, werden Abbrüche nur noch selten und vereinzelt verzeichnet. Datensätze mit fehlenden Werten wurden somit aus der Analyse ausgeschlossen.

Von diesen 168 Datensätzen wurden weitere 4 ausgeschlossen, in denen Teilnehmende explizit angaben, nicht an der Umfrage teilnehmen zu wollen (Item-Code „informed_consent“, Datensätze [16, 145, 152, 215]). Darüber hinaus wurden 20 Personen ausgeschlossen, die im Rahmen der Filterfrage angaben, derzeit keinen aufrechten Arbeitsvertrag mit einer

Organisation zu haben und somit nicht zur Zielgruppe gehören (Item-Code „employed“, Datensätze [3, 4, 20, 32, 38, 45, 50, 57, 62, 68, 72, 88, 90, 91, 93, 104, 108, 112, 136, 58]). Für weitere Analysen werden nach der Bereinigung 144 vollständige Datensätze herangezogen.

Die bereinigte Stichprobe setzt sich zusammen aus 52 Männern, 91 Frauen und einer Person ohne Angabe. Mit 63 Prozent stellen Frauen den Großteil der Stichprobe dar, während 36 Prozent männlich sind. Das Alter der Personen reicht von 20 bis 62 Jahren ($M=40$, $SD=10.2$, $Md=40$). Mit über 90 Prozent ist die Mehrheit der Teilnehmenden ($n = 133$) derzeit in Österreich beschäftigt, während fast 7 Prozent in Deutschland ($n = 10$) und eine Person in der Schweiz arbeitet. Knapp die Hälfte der Stichprobe hat einen Hochschulabschluss (47,26 %; $n = 67$). 27,40 Prozent verfügen über eine Reifeprüfung ($n = 40$), 13,70 Prozent über einen Lehrabschluss ($n = 20$) und 10,27 Prozent haben eine berufsbildende mittlere Schule ($n = 15$) besucht. Eine Person hat einen Hauptschulabschluss. Ein Datensatz wurde von der offenen Antwortoption „Berufsbildende Höhere Schule (z. B. HTL)“ der Kategorie „Reifeprüfung (Matura, Abitur)“ zugeordnet, da dieser Abschluss der Reifeprüfung entspricht. Ein weiterer Fall konnte aufgrund einer leeren Eingabe bei der offenen Kategorie nicht zugeordnet werden. Mit ungefähr 95 Prozent ist die Mehrheit der Teilnehmenden Angestellte:r oder Beamte:r ($n = 137$). Die restlichen 5 Prozent sind Arbeiter:innen ($n = 7$).

Das monatliche Nettoeinkommen beläuft sich bei 27,08 Prozent der Befragten auf 3.000 bis unter 4.000 Euro ($n = 39$). Bei 23,61 Prozent erhalten Personen 2.500 bis unter 3.000 Euro ($n = 34$), während 16,67 Prozent monatlich 2.000 bis unter 2.500 Euro erhalten ($n = 24$). Ungefähr 9 Prozent der Teilnehmenden erhalten mindestens 4.000 Euro ($n = 13$), 7,64 Prozent 1.500 bis unter 2.000 Euro ($n = 11$) und bei 6,25 Prozent sind es 1.000 bis unter 1.500 Euro ($n = 11$). Weitere 1,39 Prozent verdienen weniger als 500 Euro im Monat ($n = 2$) und die restlichen 8,33 Prozent machen keine Angaben zu ihrem Nettoeinkommen ($n = 12$).

Zur Erfassung der Arbeitszeit wurden zunächst die vertraglich vereinbarten Wochenstunden, danach die tatsächlich geleisteten Wochenstunden sowie die davon im Homeoffice verbrachten Stunden erhoben. Die tatsächlichen Arbeitsstunden liegen zwischen 5 und 60 Stunden, während die vertraglich zumindest 13 Stunden und maximal 45 Stunden vereinbart wurden. Im Durchschnitt arbeiten die Befragten 37,43 Stunden pro Woche, wobei davon 8,87 Stunden im Homeoffice erbracht wurden. Insgesamt ergibt sich ein durchschnittlicher Unterschied von 2,36 Stunden zwischen vertraglich vereinbarter und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit.

Während 38,89 Prozent der Personen seit über 10 Jahren bei der Organisation tätig sind ($n = 56$), sind es bei 25 Prozent zwischen 3 und 5 Jahren ($n = 36$). 17,36 Prozent sind 6 bis 10 Jahre

(n = 25) und weitere 12,5 Prozent 1 bis 2 Jahre (n = 18) für ihre Organisation tätig. Bei den verbleibenden 5,56 Prozent beträgt die maximale Dauer 6 Monate (n = 8), während eine Person zwischen 7 und 11 Monaten benötigt. Mit einem Anteil von 61,11 Prozent arbeitet die Mehrheit der Stichprobe für ein gewinnorientiertes Unternehmen (n = 88). Bei weiteren 32,64 Prozent handelt es sich um öffentliche nicht gewinnorientierte Organisationen (n = 47), während die verbleibenden 4,86 Prozent für private nicht gewinnorientierte Organisationen tätig sind (n = 7). Bei 2 Datensätzen kann kein Organisationstyp zugeordnet werden, weil es keine weiteren Angaben gibt (46, 79). Die Mehrheit der Befragten mit einem Anteil von 70,1 Prozent hat keine Führungsverantwortung (n = 101). Bei den restlichen 29,9 Prozent (n = 43) mit Führungsverantwortung liegt die Anzahl der unterstellten Personen zwischen 1 und 91 ($M=15.3$, $SD=18.6$, $Med=10$).

Bei dem abschließenden Teil der Demografie muss zunächst eine Umkodierung vorgenommen werden. Bei 25 Datensätzen konnte die Organisation keiner der festgelegten Branchen zugeordnet werden.

In 10 dieser Fälle gibt es jedoch keine weiteren Angaben und sie können demnach nicht umkodiert werden (1, 8, 11, 22, 27, 120, 149, 184, 188, 192). Weitere 4 Teilnehmende haben eine andere Branche angegeben. Das sind „Technologie“ (Datensatz 10), „Gemeinnütziger Verein“ (Datensatz 95), „Infrastruktur für Gebäude“ (Datensatz 186), „Automatisierung und Digitalisierung“ (Datensatz 210). Diese unpräzisen Angaben lassen sich nicht eindeutig einer der spezifischen Kategorie zuordnen. Die restlichen 11 Fälle wurden entsprechend umkodiert. (15, 37, 44, 67, 81, 85, 87, 111, 141, 183, 189). Die Umkodierung ist in Tabelle 3 ersichtlich.

Tabelle 3: Umkodierung der Variable "Branche" in den entsprechenden Datensätzen

<i>Datensatz</i>	<i>Angegebene Branche durch Teilnehmende</i>	<i>Umkodierung zu bereits definierten Branchen</i>	<i>Umkodierter Wert</i>
15	Elektroindustrie	Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	1
37	Elektro	Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	1
44	Elektro	Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	1

67	Industrie	Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	1
81	Elektro- und Elektronikindustrie	Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	1
85	Justiz	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung (Öffentlicher Dienst)	13
87	Versicherung	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	10
111	Unternehmensberatung	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	12
141	Pharmabranche	Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	1
183	Industrie	Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	1
189	Elektrotechnik	Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	1

Mit einem Anteil von 22,22 Prozent arbeitet die Mehrheit der Befragten im Gesundheits- und Sozialwesen (n = 32), gefolgt von dem Verarbeitenden Gewerbe oder der Herstellung von Waren (n = 22). 9,03 Prozent der Stichprobe sind in der Baubranche (n = 13). Jeweils 7,64 Prozent erbringen eine Dienstleistung (n = 11) oder sind im Bildungswesen (n = 11) tätig. Im Handel sind 6,25 Prozent tätig (n = 9), 4,86 Prozent erbringen eine Finanz- oder Versicherungsdienstleistung (n = 7). Jeweils weitere 4,86 Prozent arbeiten im Bereich der Medien, Information und Kommunikation (n = 7) oder der Energieversorgung (n = 7). Im öffentlichen Dienst arbeiten 4,17 Prozent (n = 13) und in der Wissenschaft und Forschung sind es 2,08 Prozent (n = 3). Eine Person arbeitet in der Verkehrs- und Logistikbranche, während eine weitere im Bereich des Gastgewerbes tätig ist. Die restlichen 9,72 Prozent stellen den Anteil dar, der seine Organisation einer anderen Branche zuordnet (n = 10). Da umfassende

Daten der Demografie erhoben wurden, zeigt Tabelle 4 einen Überblick über die gesamte Stichprobe.

Tabelle 4: Überblick über die demografischen Daten der Stichprobe

	n	%
Geschlecht		
Frauen	91	63
Männer	52	36
Keine Angabe	1	1
Alter		
Mittelwert (Standardabweichung)	40 (10.2)	
Range	20-62	
Land		
Deutschland	10	6.94
Österreich	133	92.36
Schweiz	1	0.69
Bildungsabschluss		
Hauptschulabschluss	1	0.69
Lehrabschluss	20	13.89
Reifeprüfung (Matura, Abitur)	40	27.78
Hochschulabschluss (Diplom, Bachelor/Master/Magister, Promotion)	67	46.53
Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule (z.B. Handelsschule)	15	10.42
Andere:	1	0.69
Position		
Angestellte:r / Beamte:r	137	95.14
Arbeiter:in	7	4.86
Monatliches Nettoeinkommen		
500 bis unter 1000 Euro	2	1.39
1.000 bis unter 1.500 Euro	9	6.25
1.500 bis unter 2.000 Euro	11	7.64
2.000 bis unter 2.500 Euro	24	16.67
2.500 bis unter 3.000 Euro	34	23.61

	n	%
3.000 bis unter 4.000 Euro	39	27.08
4.000 Euro und mehr	13	9.03
Keine Angabe	12	8.33
Arbeitszeit		
Vertraglich vereinbarte Wochenstunden	35.08 (6.72)	
Mittelwert (Standardabweichung)	13-45	
Range		
Tatsächlich gearbeitete Wochenstunden	37.43 (9.53)	
Mittelwert (Standardabweichung)	5-60	
Range		
Wochenstunden im Homeoffice	8.87 (9.77)	
Mittelwert (Standardabweichung)	0-40	
Range	35.08 (6.72)	
Organisationszugehörigkeit		
1-6 Monate	8	5.56
7-11 Monate	1	0.69
1-2 Jahre	18	12.50
3-5 Jahre	36	25.00
6-10 Jahre	25	17.36
Mehr als 10 Jahre	56	38.89
Organisationstypen		
Gewinnorientiertes Unternehmen	88	61.11
Öffentliches nicht-gewinnorientierte Organisationen	47	32.64
Private nicht-gewinnorientierte Organisationen	7	4.86
Andere	2	1.39
Führungsverantwortung		
Nein	101	70.1
Ja	43	29.9
Anzahl der ihnen unterstellten Personen		
Mittelwert (Standardabweichung)	15.3 (18.6)	
Range	1-91	
Branche		

	n	%
Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren	22	15.28
Energieversorgung	7	4.86
Baugewerbe, Bau	13	4.17
Handel	9	6.25
Verkehr und Logistik	1	0.69
Gastgewerbe, Beherbergung und Gastronomie	1	0.69
Medien, Information und Kommunikation	7	4.86
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	7	4.86
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	11	7.64
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung (Öffentlicher Dienst)	6	4.17
Erziehung und Unterricht	11	7.64
Wissenschaft und Forschung	3	2.08
Gesundheits- und Sozialwesen	32	22.22
Andere	14	9.72

3.4 Durchführung der empirischen Untersuchung

Für die Durchführung der Befragung wurde ein standardisierter Online-Fragebogen auf der Plattform Qualtrics erstellt. Die Onlinebefragung bietet den Vorteil, dass einerseits eine hinreichend umfassende Stichprobengröße erzielt und die Anonymität der Teilnehmenden gewährleistet wird. Andererseits wird die Datenauswertung erleichtert. Die Onlinebefragung startete am 07.03.2025 und konnte bis einschließlich 18.03.2025 ausgefüllt werden.

Die Teilnahme an der Befragung wurde durch ein Convenience-Sampling im privaten und beruflichen Umfeld durchgeführt. Die Verbreitung erfolgte über ein Schneeballsystem, um eine breite Verteilung zu erzielen. Unterstützend wurde am 07.03.2025 im sozialen Netzwerk LinkedIn auf dem persönlichen Profil des Verfassenden dieser Arbeit ein Beitrag veröffentlicht. Der Beitrag beginnt mit einer Frage zum Arbeitsalltag, um Interesse zu wecken, und verweist anschließend auf die anonyme Teilnahme an dieser Studie. Zusätzlich wurde in einem Unternehmen durch eine Führungskraft auf einer internen Microsoft-Sharepoint-Seite auf die Onlinebefragung hingewiesen und der Link zum Fragebogen veröffentlicht. Diese beiden Beiträge erweiterten die Reichweite und erhöhten die Teilnahmebereitschaft. Die

durchschnittliche Dauer von 12 Minuten, die für die Teilnahme am Online-Fragebogen benötigt wurde, scheint sehr lange zu sein ($M = 12$, $MD = 8.01$, $SD = 14.72$). Deshalb wurde für die näherer Beurteilung ein Boxplot analysiert. Vereinzelte Ausreißer zeigen eine Dauer von 30 Minuten bis zu 2 Stunden. Es wird angenommen, dass vereinzelte Teilnehmende nach Teilnahmebeginn die Beantwortung der Fragen für mehrere Minuten unterbrochen und danach wieder fortgeführt haben. Nachdem diese vereinzelteten Ausreißer für die Berechnung der Dauer ausgeschlossen wurden, benötigten Teilnehmende durchschnittlich 8 Minuten für den Online-Fragebogen ($M = 8.16$, $MD = 7.54$, $SD = 2.76$).

3.5 Vorbereitende Analysen

Die Datenanalysen wurden mit R Statistical Software (v4.5.1; R Core Team, 2025), RStudio (Posit team, 2025) und den notwendigen Paketen durchgeführt. Für die deskriptiven Analysen sowie Überprüfungen der Schiefe und der Boden- und Deckeneffekte wurden die Pakete psych (Revelle, 2025) und dplyr (Wickham et al., 2014) geladen. Dplyr wurde auch bei weiterführenden Berechnungen herangezogen. Für die Stichprobenbeschreibung und Vorbereitung sowie Umkodierung der Items kamen tidyverse (Wickham et al., 2019) und haven (Wickham et al., 2015) zum Einsatz, wobei mit letzterem auch Boxplots erstellt wurden. Mithilfe von writexl (Ooms, 2017) wurden die Datensätze exportiert. Diese sind in Rohdaten ersichtlich. Für die Multikollinearität wurden zusätzlich die Pakete car (Fox & Weisberg, 2019) und coorplot (Wei & Simko, 2024) geladen. Die Faktorenanalysen wurden mithilfe von psych (Revelle, 2025) und GPArotation (Bernaards & Jennrich, 2005) für die Varimax Rotation durchgeführt, sowie mit dem Paket lavaan (Rosseel, 2012) für die konfirmatorische Faktorenanalyse und das Strukturgleichungsmodell. Für tabellarische Darstellungen wurden die Pakete tibble (Müller & Wickham, 2016), flextable (Gohel & Skintzos, 2017) und sjPlot (Lüdecke, 2025) geladen.

Die Skalenentwicklung und Skalenvvalidierung wurden basierend auf Boateng et al. (2018) und Carpenter (2018) durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden alle Items deskriptiv analysiert, die Normalverteilung sowie die Boden- und Deckeneffekte geprüft. Die Normalverteilung für die Items wird bei einem Schiefe-Wertebereich von -1 bis +1 angenommen. Da die Stichprobengröße nur 144 Personen umfasst werden Boden- und Deckeneffekte nach dem Median beurteilt. Demnach werden Boden- oder Deckeneffekte angenommen, wenn bei einer 7-stufigen Skala der Median 1 oder 7 ist.

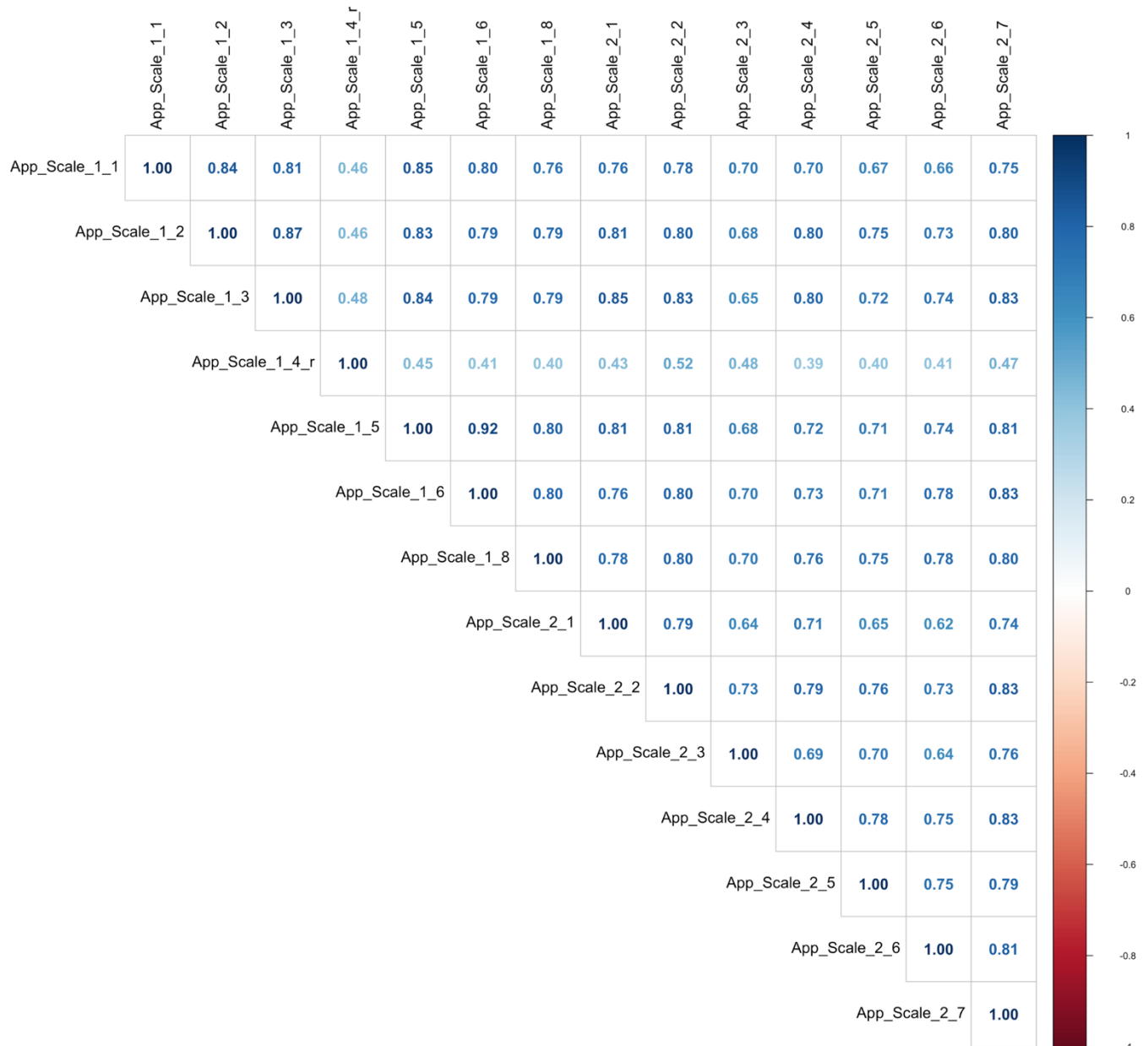
Bevor Faktorenanalysen zur Skalenentwicklung durchgeführt werden, stellt die Überprüfung der Multikollinearität sicher, dass potenzielle Redundanzen zwischen den 15 neuen Items ausgeschlossen werden. Multikollinearität wird angenommen, wenn die Korrelation zwischen Items größer als 0,9, der Wert der Toleranz kleiner als 0,2 oder der Varianzinflationsfaktor größer als 5 ist. In einem zweiten Schritt wurde für die Skalen eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Werte über als 0,8 haben eine hohe Faktorladung und Werte größer als 0,4 sind akzeptabel. Anschließend wurden zur Strukturüberprüfung konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt. Dabei gelten dieselben Kriterien wie oben, sodass Items mit einer Faktorladung kleiner als 0,4 ausgeschlossen werden. Abschließend überprüften Reliabilitätsanalysen die interne Konsistenz der Skala. Cronbachs Alpha ab 0,8 ist akzeptabel, wobei sie unter 0,7 unzureichend sind und dazwischenliegend als mittelmäßig einzustufen sind. Folgend werden die Skalenbildungen der einzelnen Skalen im Detail beschrieben.

Zunächst wurden für die Skalen „organisationales Wertschätzungsklima“, „Wertschätzung durch Führungskräfte“ und „Wertschätzung durch Kolleg:innen“ Analysen durchgeführt. Für die Skalenentwicklung „Organisationales Wertschätzungsklima“ werden die Items App_Scale_1_1 bis App_Scale_2_7 herangezogen. Zunächst müssen 2 im Fragebogen negativ gepolte Items umkodiert werden (App_Scale_1_4: „In meiner Organisation gibt es üblicherweise nur Feedback wenn Dinge schlecht laufen.“; App_Scale_1_7: „In meiner Organisation ist "Danke" ein unbekanntes Wort.“). Bis auf das neu recodierte Item App_scale_1_7r sind die Mittelwerte nahe dem Median. Die Schiefe der Items liegt zwischen -0,18 (App_Scale_1_6) und -1,03 (App_Scale_1_7r). Da der Wert des Items App_Scale_1_7r über dem Grenzwert liegt, wird das Item App_Scale_1_7r für weitere Analysen ausgeschlossen. Die restlichen 14 Items sind normalverteilt. Von diesen beträgt der Median entweder 4 oder 5, sodass keine Boden- und Deckeneffekte vorliegen. Es wird eine Normalverteilung angenommen.

Mit einem Wert von 0,92 ist die Korrelation zwischen den Items App_Scale_1_5 und App_Scale_1_6 sehr hoch, sodass Multikollinearität angenommen wird. Die Korrelation der restlichen Itempaare liegt zwischen 0,39 (App_Scale_1_4_r und App_Scale_2_4) und 0,85 (App_Scale_1_1 und App_Scale_1_5) und ist in Tabelle 5 ersichtlich. Der Wertebereich der Toleranz liegt zwischen 0,11 (App_Scale_1_4) und 0,63 (App_Scale_1_3), während dieser des Varianzinflationsfaktors zwischen 1,50 (App_Scale_1_4) und 8,91 (App_Scale_1_5) liegt. Aufgrund zu kleiner Toleranz und zu großem Varianzinflationsfaktor wird bei den Items App_Scale_2 (Tolerance = 0.18; VIF = 5.57), App_Scale_1_3 (Tolerance = 0.13; VIF = 7.47), App_Scale_1_5 (Tolerance = 0.11; VIF = 8.91), App_Scale_1_6 (Tolerance = 0.12; VIF =

8.17), App_Sclae_2_2 (Tolerance = 0.18; VIF = 5.53) und App_Scale_2_7 (Tolerance = 0.15; VIF = 6.66) Multikollinearität angenommen. Sie werden von weiteren Analysen ausgeschlossen. Die Korrelation der einzelnen Items ist in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Korrelationsmatrix der Items der Skala organisationales Wertschätzungsklima



Quelle: Eigene Darstellung mithilfe von corrplot (Wei & Simko, 2024) in R Statistical Software erstellt

Die Items App_super_1 bis App_super_5 bilden die Subskala „Wertschätzung durch Führungskräfte“ nach Jacobshagen et al. (2008). Die Mittelwerte sind nahe am Median. Das Item App_super_2 ist mit einem Wert von -1,22 schiefverteilt und wird von weiteren Analysen ausgeschlossen. Der Median der Items beträgt 5 oder 6, sodass keine Boden- oder Deckeneffekte angenommen werden. Das Item App_super_3 liegt mit einer Schiefe von -0,94 an der Grenze zur Schiefverteilung. Es wird eine Normalverteilung angenommen.

Die Subskala „Wertschätzung durch Kolleg:innen“ nach Jacobshagen et al. (2008) besteht aus den Items App_coll_1 bis App_coll_5. Auch hier sind alle Mittelwerte nahe am Median. Der Median aller Items ist entweder 6 oder 6,5. Hingegen sind alle fünf Items App_coll_1 (-1.47), App_coll_2 (-1.66), App_coll_3 (-1.41), App_coll_4 (-1.18) und App_coll_5 (-1.45) schiefverteilt. Deswegen wurden zusätzlich die Boxplots betrachtet. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Items App_coll_1 und App_coll_2 auf Deckeneffekte hindeuten, weil sie eine Häufung der höchsten Skalenstufe aufweisen. Der Median zeigt jedoch keinen Bodeneffekt (App_coll_1: 6.0 und App_coll_2: 6.5), sodass keine linksschiefe Verteilung gezeigt wird. Die übrigen Items App_coll_3 bis App_coll_5 zeigten eine ausgewogenere Verteilung im Boxplot, was auf eine ausreichende Streuung hinweist. Aufgrund ihrer theoretischen Relevanz nach Jacobshagen et al. (2008) werden alle fünf Items nicht ausgeschlossen. Es handelt sich um häufige sozial erwünschte Verhaltensweisen, weshalb eine entsprechende Verteilung zu erwarten ist. Zusätzlich ist der Median bei allen Items kleiner als 7, weshalb keine Boden- oder Deckeneffekte vorliegen. Eine Normalverteilung wird angenommen.

Anschließend wird eine explorative Faktorenanalyse mittels Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt, die 17 Items umfasst: App_Scale_1_1, App_Scale_1_4, App_Scale_1_8, App_Scale_2_1 sowie App_Scale_2_3 bis App_Scale_2_6 und den Items App_super_1, App_super_3, App_super_4 und App_super_5 und den Items App_coll_1 bis App_coll_5. Dadurch wird überprüft, ob diese 3 Konstrukte abgegrenzt werden können und somit die Entwicklung einer neuen Skala zum Wertschätzungsklima sinnvoll ist. Der Kaiser-Meyer-Olkin-Wert ($KMO = 0.90$) sowie der Bartlett-Test ($p < 0.001$) zeigen, dass die Daten für eine Faktorenanalyse geeignet sind. Die Hauptkomponentenanalyse zeigt drei Komponenten mit einem Eigenwert größer als 1. Unter Berücksichtigung dieses vorliegenden Ergebnisses und des Verlaufs des Scree-Plots, der nach dem zweiten Faktor einen deutlichen Abfall zeigt, wurde die Anzahl der Faktoren auf drei festgelegt. Diese drei Faktoren erklären

zusammen 71,73 Prozent der Gesamtvarianz. Die Faktorladungen der Items entsprechen den inhaltlichen Erwartungen der Skala. Demnach laden acht der Items zum Wertschätzungsklima auf einen gemeinsamen Faktor. Vier der Items zur Wertschätzung durch Führungskräfte laden auf einen anderen gemeinsamen Faktor und die restlichen fünf Items zu Kolleg:innen laden auf einen dritten Faktor.

Basierend auf diesen drei Faktoren werden die drei Skalen „Organisationales Wertschätzungsklima“, „Wertschätzung durch Führungskräfte“ und „Wertschätzung durch Kolleg:innen“ unterschieden. Die Skala „Organisationales Wertschätzungsklima“ ist normalverteilt ($M = 4.60$, $SD = 1.52$, $\alpha = 0.93$). Die Items laden akzeptabel (App_Scale_4: 0.50) bis sehr hoch (App_Scale_2_4: 0.84) auf den Faktor 1. Auch die Skala „Wertschätzung durch Führungskräfte“ ist normalverteilt ($M = 4.90$, $SD = 1.71$, $\alpha = 0.91$). Die Faktorladungen sind akzeptabel (App_super_4: 0.73) bis sehr hoch (App_super_5: 0.87). Im Gegensatz dazu ist die Skala „Wertschätzung durch Kolleg:innen“ linksschief mit $SKEW = -1,52$ ($M = 5.92$, $SD = 1.05$, $\alpha = 0.86$). Die Faktorladungen der Items sind akzeptabel (App_coll_4: 0.69) bis sehr hoch (App_coll_5: 0.92). Tabelle 6 zeigt Mittelwerte, Standardabweichungen und Faktorladungen der einzelnen Items sowie alle Werte der Skalen „Organisationales Wertschätzungsklima“, „Wertschätzung durch Führungskräfte“ und „Wertschätzung durch Kolleg:innen“.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik und Faktorladungen der Items der Skalen "Organisationales Wertschätzungsklima", "Wertschätzung durch Führungskräfte" und "Wertschätzung durch Kolleg:innen" sowie die Reliabilität dieser Skalen

Code	Item	M	SD	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
	In meiner Organisation...					
App_Scale_1_1	... wird Mitarbeitenden für ihre Bemühungen ausdrücklich gedankt.	4.74	1.87	0.81		
App_Scale_1_2cor	... wird anerkannt, wie wichtig der Beitrag jeder einzelnen Person ist.					
App_Scale_1_3cor	... werden alle Mitarbeitenden angemessen wertgeschätzt.					
App_scale_1_4r	... wird klar vermittelt, dass Erfahrung und Wissen geschätzt werden.	4.29	1.92	0.50		

<i>Code</i>	<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Faktor</i> <i>1</i>	<i>Faktor</i> <i>2</i>	<i>Faktor</i> <i>3</i>
App_Scale_1_5cor	... wird Wertschätzung spürbar zum Ausdruck gebracht.					
App_Scale_1_6cor	... wird Wertschätzung auf vielfältige Weise signalisiert.					
App_Scale_1_7rcor	... erhalten Mitarbeitende viel Anerkennung für ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten.					
App_Scale_1_8	... ist die Wertschätzung, die den Mitarbeitenden entgegengebracht wird, ernst gemeint.	4.97	1.79	0.83		
App_Scale_2_1	... erfolgt das Erteilen von Wertschätzung auf faire Art und Weise.	4.44	1.70	0.79		
App_Scale_2_2cor	... wird man für gute Leistungen gelobt.					
App_Scale_2_3	... lassen wir andere wissen, wie sehr wir sie schätzen.	4.74	1.65	0.75		
App_Scale_2_4	... wird klar vermittelt, dass Erfahrung und Wissen geschätzt werden.	4.61	1.88	0.84		
App_Scale_2_5	... werden Mitarbeitende auch für ihre Persönlichkeit wertgeschätzt.	4.49	1.85	0.83		
App_Scale_2_6	... wird den Mitarbeitenden gesagt, dass sie ein wichtiger Teil des großen Ganzen sind.	4.53	2.00	0.77		
App_Scale_2_7cor	... erhalten Mitarbeitende viel Anerkennung für ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten.					
App_super_1	Meine Führungskraft lobt mich, wenn ich meine Aufgaben gut erledige.	4.85	1.94			0.82
App_super_2s	Im Gespräch mit meiner Führungskraft kann ich meine eigene Meinung einbringen.	5.62	1.72			
App_super_3	Meine Führungskraft hört mir und meinen Belangen aufmerksam zu.	5.39	1.82			0.77

<i>Code</i>	<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Faktor</i> <i>1</i>	<i>Faktor</i> <i>2</i>	<i>Faktor</i> <i>3</i>
App_super_4	Wenn ich eine Aufgabe gut erledige, dann werden mir weitere interessante Aufgaben übertragen.	4.82	1.93			0.73
App_super_5	Ich bekomme Komplimente von meiner Führungskraft für meine Arbeit.	4.53	1.96			0.87
App_coll_1	Wenn meine Arbeitskolleg:innen in schwierige Situationen kommen und ich ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehe, dann schätzen sie das.	6.05	1.12		0.70	
App_coll_2	Ich werde von meinen Arbeitskolleg:innen um Rat gefragt.	6.06	1.28		0.85	
App_coll_3	Es gibt viele Handlungen, die mir zeigen, dass meine Arbeitskolleg:innen mir vertrauen.	5.98	1.14		0.84	
App_coll_4	Ich erfahre viele schöne Interaktionen mit meinen Arbeitskolleg:innen (zusammen essen gehen, über private Dinge sprechen etc.).	5.58	1.67		0.69	
App_coll_5	Ich erfahre viele schöne Interaktionen mit meinen Arbeitskolleg:innen (zusammen essen gehen, über private Dinge sprechen etc.).	5.94	1.25		0.92	
	<i>Skala</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		<i>α</i>	
	Organisationales Wertschätzungsklima	4,60	1.52	0.93		
	Wertschätzung durch Führungskräfte	4.90	1.71			0.91
	Wertschätzung durch Kolleg:innen	5.92	1.05		0.86	

Anmerkungen: r zeigt, dass das Item umkodiert wurde; cor zeigt, dass aufgrund Multikollinearität das Item ausgeschlossen wurde, f zeigt, dass aufgrund niedriger Faktorladung das Item ausgeschlossen wurde; s zeigt, dass aufgrund einer Schiefverteilung das Item ausgeschlossen wurde

Die Items job_satis_1 bis job_satis_4 messen „Arbeitszufriedenheit“. Die Mittelwerte aller Items sind nahe dem Median. Die Schiefe der Items liegt zwischen -0,6 (job_satis_3) und -1,01 (job_satis_2). Da die Schiefe der Items job_satis_1 (-0.95), job_satis_2 (-1.01) und job_satis_4 (-0.93) an der Grenze zur Schiefverteilung ist, wurden Boxplots für die höhere Beurteilung herangezogen. Die Boxplots zeigen keinen oder nur einen Ausreißer. Daher kann für diese Items eine Normalverteilung angenommen werden. Der Median des Items job_satis_1 zeigt im Boxplot eine linksschiefe Verteilung und sehr viele Ausreißer, sodass eine Schiefverteilung angenommen wird und das Item von weiteren Analysen ausgeschlossen wurde. Der Median der restlichen Items beträgt 5 oder 6, sodass Boden- und Deckeneffekte ausgeschlossen wurden und die Skala normalverteilt ist.

Zur Skalenbildung „Arbeitsengagement“ wurden die Items engage_1 bis engage_5 herangezogen. Aufgrund des negativ gepolten Items im Fragebogen, wird das Item engage_4 („Meine Gedanken schweifen oft ab und ich denke an andere Dinge, wenn ich meine Arbeit mache.“) umkodiert. Die Mittelwerte aller Items liegen nahe dem Median. Aufgrund einer Schiefe von -1,49 wird das Item engage_5 ausgeschlossen, während für die restlichen Items bei einer Schiefe zwischen -0,29 (engage_4r) und -0,85 (engage_3) eine Normalverteilung angenommen wird. Der Median ist bei allen Items 5 oder 6, sodass Boden- und Deckeneffekte ausgeschlossen werden. Somit wird eine Normalverteilung angenommen.

Zuletzt messen die Items turnover_1 bis turnover_6 die „Kündigungsabsicht“. Vor der Durchführung der deskriptiven Analysen wurden 2 im Fragebogen positiv gepolte Items umkodiert (turnover_1: „Wie oft freuen Sie sich auf den nächsten Arbeitstag?“; turnover_5: „Wie oft befriedigt Ihre derzeitige Tätigkeit Ihre persönlichen Bedürfnisse?“). Die Datenanalyse zeigt, dass die Mittelwerte nahe dem Median sind. Mit einer Schiefe von 0,08 (turnover_4) bis 0,58 (turnover_2) sind alle Items normalverteilt. Da der Median entweder bei 3 oder 4 liegt, gibt es keinen Boden- oder Deckeneffekt, sodass eine normalverteilte Skala angenommen wird.

Für die Items zur Arbeitszufriedenheit, zum Engagement und zur Kündigungsabsicht wird ebenfalls eine explorative Faktorenanalyse als Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation durchgeführt. Die Items job_satis_2 bis job_satis_4, engage_1 bis engage_4 sowie turnover_1 bis turnover_6 werden einbezogen. Es wird überprüft, ob diese drei Konstrukte voneinander abgegrenzt werden und sich Subskalen bilden können. Bei einem Kaiser-Meyer-Olkin-Wert von 0,89 und einem durch den Bartlett-Test ermittelten Wert p kleiner als 0,001 wurde gezeigt, dass die Daten für eine explorative Faktorenanalyse geeignet sind. Während die

Hauptkomponentenanalyse zeigt, dass zwei Komponenten einen Eigenwert größer 1 haben, verdeutlicht der Verlauf des Scree-Plots bis zum zweiten Faktor einen starken Gefälle und verläuft danach ab. Die Items der Skala „Arbeitsengagement“ laden wie inhaltlich erwartet auf einen Faktor. Jedoch laden sowohl die restlichen Items zur „Arbeitszufriedenheit“ als auch die zur „Kündigungsabsicht“ auf einen gemeinsamen Faktor. Dabei laden die einen Items negativ und die anderen positiv auf den Faktor. In Anlehnung an das theoretische Modell wird entgegen dem Ergebnis der explorativen Hauptkomponentenanalyse keine zweifaktorielle Lösung weiterverfolgt. Da die drei Konstrukte „Arbeitsengagement“, „Arbeitszufriedenheit“ und „Kündigungsabsicht“ theoretisch fundiert und inhaltlich klar getrennt sind, wird für jede Skala jeweils eine konfirmatorische Faktorenanalyse fixiert auf jeweils einen Faktor durchgeführt. Dabei wird überprüft, ob entsprechend der theoretischen Annahmen die Items jeder Skala ein gemeinsames latentes Merkmal abbilden.

Für die Items job_satis_2 bis job_satis_4 zeigt die konfirmatorische Faktorenanalyse hohe Ladungen zwischen 0,78 (job_satis_4) und 0,90 (job_satis_2). Während der Faktor eine Gesamtvarianz von 73,3 Prozent erklärt, werden alle Items in die Skala einbezogen und zeigen eine Normalverteilung ($M = 5.25$, $SD = 1.39$, $\alpha = 0.89$). Tabelle 7 zeigt sowohl die Werte der einzelnen Items als auch der Skala.

Tabelle 7: Deskriptive Statistik und Faktorladungen der Items der Skala "Arbeitszufriedenheit" sowie die Reliabilität dieser Skala

<i>Code</i>	<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Faktor</i>
job_satis_1s	Meine Arbeit macht mir wirklich Spaß.	5.44	1.33	
job_satis_2	Ich mag meine Arbeit mehr als der Durchschnitt der Arbeitnehmenden.	5.37	1.52	0.90
job_satis_3	An den meisten Tagen bin ich von meiner Arbeit begeistert.	5.00	1.58	0.88
job_satis_4	Ich bin mit meiner Arbeit ziemlich zufrieden.	5.40	1.51	0.78
	Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>
	Arbeitszufriedenheit	5.25	1.39	0.89

Anmerkungen: s zeigt, dass aufgrund einer Schiefverteilung das Item ausgeschlossen wurde

Für die konfirmatorische Faktorenanalyse zum „Arbeitsengagement“ wurden die Items engage_1 bis engage_4 herangezogen. Die Items engage_1 bis engage_3 weisen eine hohe Ladung zwischen 0,81 (engage_1) und 0,87 (engage_2) auf, während das Item engage_4 mit einer Faktorladung von 0,43 akzeptabel ist. Die Skala mit einem Faktor erklärt 57,65 Prozent der Gesamtvarianz. In die Skala werden alle Items einbezogen. Die Skala ist normalverteilt (M

= 5.13, SD = 1.25, $\alpha = 0.82$) und die Einzelwerte der Items sowie der Skala sind in Tabelle 8 ersichtlich.

Tabelle 8: Deskriptive Statistik und Faktorladungen der Items der Skala "Arbeitsengagement" sowie die Reliabilität dieser Skala

<i>Code</i>	<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Faktor</i>
engage_1	Ich „stürze“ mich wirklich in meine Arbeit.	5.18	1.48	0.81
engage_2	Manchmal bin ich so in meinen Job vertieft, dass ich die Zeit vergesse.	5.35	1.65	0.87
engage_3	Dieser Job nimmt mich völlig in Anspruch, ich bin voll bei der Sache.	5.25	1.49	0.84
engage_4r	Meine Gedanken schweifen oft ab und ich denke an andere Dinge, wenn ich meine Arbeit mache.	4.72	1.57	0.43
engage_5s	Ich bin sehr engagiert in diesem Job.	5.94	1.20	
	Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>
	Arbeitsengagement	5.13	1.25	0.82

Anmerkungen: r zeigt, dass das Item umkodiert wurde; s zeigt, dass aufgrund einer Schiefverteilung das Item ausgeschlossen wurde

Zuletzt bilden die Items turnover_1 bis turnover_6 die Skala zur „Kündigungsabsicht“. Die konfirmatorische Faktorenanalyse zeigt, dass die beiden Items turnover_3 mit 0,88 und turnover_6 mit 0,89 auf den Faktor hoch laden. Die restlichen Items laden akzeptabel, mit einem Wert zwischen 0,65 (turnover_5) und 0,75 (turnover_4). Es werden 57,79 Prozent der Gesamtvarianz erklärt und für die Skala „Kündigungsabsicht“ werden alle Items miteinbezogen. Die Skala ist normalverteilt ($M = 3.49$, $SD = 1.50$, $\alpha = 0.89$). Ersichtlich sind die Werte der Items und der Skala in Tabelle 9.

Tabelle 9: Deskriptive Statistik und Faktorladungen der Items der Skala "Kündigungsabsicht" sowie die Reliabilität dieser Skala

<i>Code</i>	<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Faktor</i>
turnover_1r	Wie oft freuen Sie sich auf den nächsten Arbeitstag?	3.54	1.60	0.67
turnover_2	Wie oft wünschen Sie sich, dass Ihnen eine andere Stelle mit demselben Gehalt angeboten wird?	3.22	2.02	0.69
turnover_3	Wie oft träumen Sie davon, eine andere Stelle zu finden, die Ihren persönlichen Bedürfnissen besser entspricht?	3.69	2.05	0.88
turnover_4	Wie oft sind Sie frustriert, wenn Sie bei der Arbeit nicht die Möglichkeit haben, Ihre persönlichen arbeitsbezogenen Ziele zu erreichen?	3.72	1.88	0.75
turnover_5r	Wie oft befriedigt Ihre derzeitige Tätigkeit Ihre persönlichen Bedürfnisse?	3.47	1.60	0.65

turnover _6	Wie oft denken Sie darüber nach, Ihren Arbeitsplatz zu verlassen?	3.29	2.02	0.89
	Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>
	Kündigungsabsicht	3.49	1.5	0.89

Anmerkungen: r zeigt, dass das Item umkodiert wurde

4 Ergebnisse

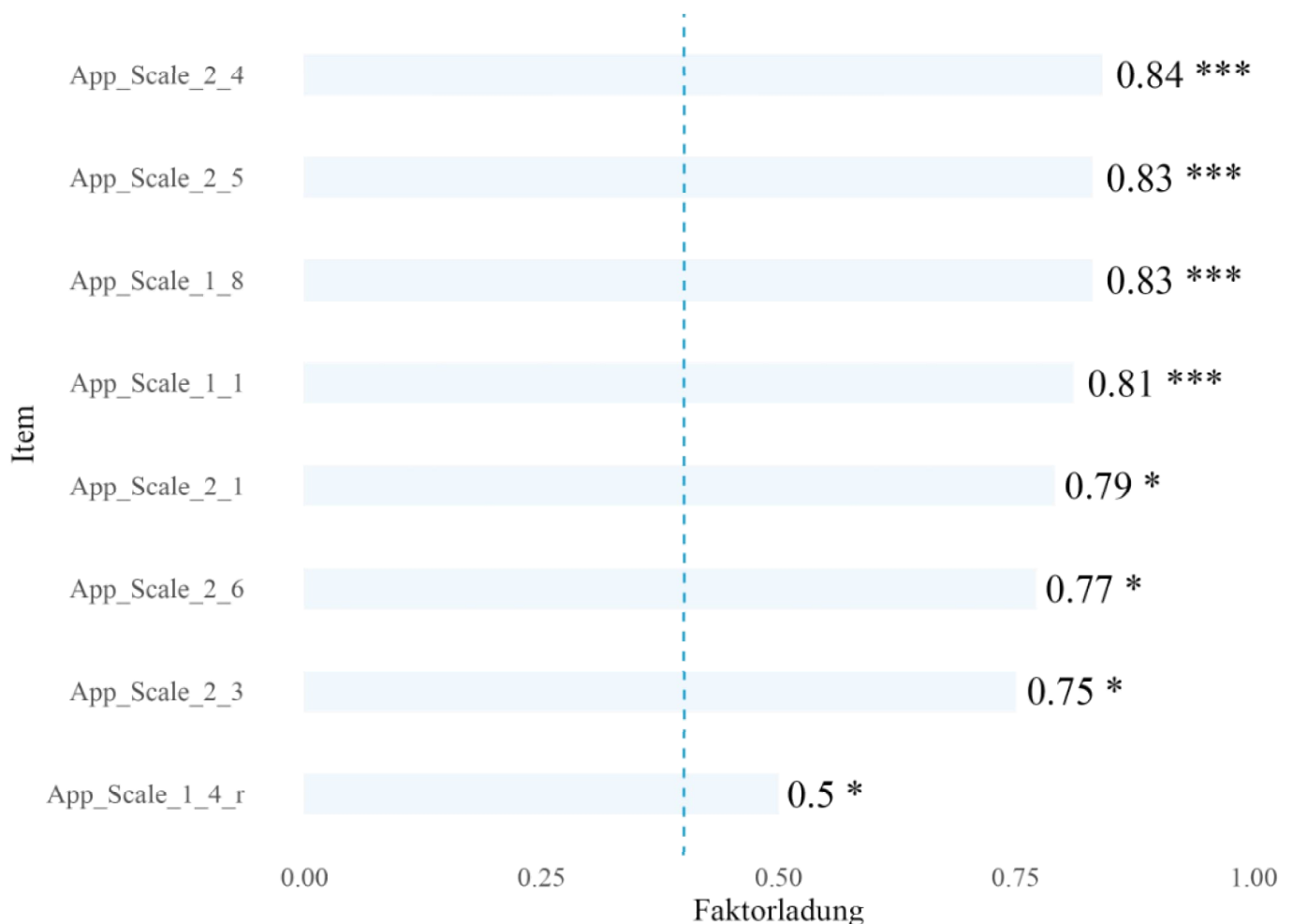
4.1 Faktorenstruktur

Die Skalenentwicklung sowie die Überprüfung der Faktorenstruktur und der Modellpassung wurden mittels des Programms R Statistical Software (v4.5.1; R Core Team, 2025) und RStudio (Posit team, 2025) durchgeführt. Neben den oben genannten Paketen wurde dabei auch das Paket semPlot (Epskamp, 2013) zur Visualisierung des Strukturgleichungsmodells, herangezogen. Nach Boateng et al. (2018) wurde die konvergente Validität mittels eines latenten Variablenmodells in einem Strukturgleichungsmodell berechnet. Folgende Indikatoren wurden festgelegt, um zu überprüfen, ob die Skala „organisationales Wertschätzungsklima“ die Daten hinreichend erklärt. Der Chi²-Test prüft anhand des χ^2/df -Wertes, der größer als 2, und dem p-Wert, der über 0,05 liegen sollte, wie gut das Modell zu den beobachteten Daten passt. In diesem Fall wäre der Test nicht signifikant. Zusätzlich werden weitere Fit-Indizes herangezogen. Der Comparative Fit Index (CFI) gibt an, ob die Skala die Datenzusammenhänge verständlicher erklärt als das Nullmodell. Der Wert sollte mindestens 0,95 sein und sich an 1 annähern. Der Tucker-Lewis-Index (TLI) prüft die Komplexität des Modells. Ist der Wert über 0,90, dann ist das Modell effizient genug, beziehungsweise bei über 0,95 sehr effizient. Der Indikator Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) schätzt ab, wie viele Fehler die Skala pro Freiheitsgrad macht, um zu bestimmen, ob das Modell mit der Grundgesamtheit übereinstimmt. Ein Wert unter 0,08 ist akzeptabel und unter 0,06 ist gut. Zuletzt gibt der Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) an, wie gut das empirische Modell zu den beobachteten Daten passt, wobei ein Wert kleiner 0,1 akzeptabel und kleiner 0,08 gut ist.

Aufbauend auf den vorbereitenden Analysen wurde zu Beginn die Skalendimension überprüft. Angenommen wird, dass neben den Subskalen „Wertschätzung durch Führungskräfte“ und „Wertschätzung durch Kolleg:innen“ nach Jacobshagen et al. (2008) die neue Skala, die das organisationale Wertschätzungsklima messen soll, eindimensional ist und die 15 neuen Items gemeinsam eine Struktur abbilden. Die nach der konfirmatorische Faktorenanalyse

dreifaktorielle Lösung zeigt, dass die acht neuen Items die eindimensionale Skala „organisationales Wertschätzungsklima“ bilden. Die Faktorenstruktur zeigt gemäß den Erwartungen keine Überschneidungen der einzelnen Items sowie akzeptable bis hohe Faktorladungen. Die Skala ist außerdem reliabel ($\alpha = 0.93$). Das Konstrukt hat einen guten Modellfit. Entsprechend den Erwartungen stimmt das latente Variablenmodell mit einer Maximum-Likelihood-Schätzung (MLR) somit mit den beobachteten Daten überein (CFI = 0.96; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.08; TLI = 0.95; χ^2 (116, N = 144) = 190.58; $p < 0.001$). Die Faktorladungen der einzelnen Items wird in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Standardisierte Faktorladungen der Items zur Skala Organisationales Wertschätzungsklima



Anmerkungen: *** bedeutet Faktorladungen > 0.8 ; * bedeutet Faktorladungen > 0.4 und < 0.8 ; - - - zeigt die Grenze von akzeptablen Faktorladungen > 0.4

Quelle: Eigene Dargestellung mithilfe von ggplot2 (Wickham, 2016) in R Statistical Software erstellt

4.2 Konstruktvalidität

In weiterer Folge wurden in Anlehnung an Boateng et al. (2018) im Zuge des Strukturgleichungsmodells die Korrelationen durch bivariater Regressionsanalyse bestimmt und die diskriminante Validität mithilfe des Chi²-Differenztests überprüft.

Zunächst wird erwartet, dass das Modell mit den theoretisch verwandten Subskalen „Wertschätzung durch Führungskräfte“ und „Wertschätzung durch Kolleg:innen“ nach Jacobshagen et al. (2008) korreliert. Die Korrelationskoeffizienten im Kontext der Skala Wertschätzung durch Kolleginnen wurden nach Spearman berechnet, da die Skala nicht normalverteilt ist. Alle weiteren Korrelationen wurden nach Pearson berechnet. Zwischen organisationalem Wertschätzungsklima und Wertschätzung durch Führungskräfte zeigt sich ein hoch signifikanter positiver Zusammenhang ($r = 0.71$; $p < 0.001$). Je höher das organisationale Wertschätzungsklima ist, desto höher ist auch die Wertschätzung durch Führungskräfte. Entsprechend den Erwartungen korreliert das organisationale Wertschätzungsklima auch signifikant positiv mit Wertschätzung durch Kolleg:innen ($r_s = 0.35$; $p < 0.001$). Mit zunehmendem organisationalem Wertschätzungsklima steigt auch das Gefühl durch Kolleg:innen wertgeschätzt zu werden. Zuletzt zeigen auch die beiden Subskalen nach Jacobshagen et al. (2008) einen geringen positiven und signifikanten Zusammenhang ($r_s = 0.25$; $p < 0.01$). Je höher die Wertschätzung durch Führungskräfte wahrgenommen wird, desto höher ist auch die Wertschätzung durch Kolleg:innen. Tabelle 10 zeigt alle Korrelationskoeffizienten der e Skalen.

Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten nach Pearson und Spearman der Skalen organisationales Wertschätzungsklima, Wertschätzung durch Führungskräfte und Wertschätzung durch Kolleg:innen

Skala	1	2	3
1. Organisationales Wertschätzungsklima (P)	1.00		
2. Wertschätzung durch Führungskräfte (P)	0.71***	1.00	
3. Wertschätzung durch Kolleg:innen (S)	0.35***	0.25**	1.00

Anmerkungen: *** bedeutet $p < 0.001$; **bedeutet $p < 0.01$; * bedeutet $p < 0.05$; (P) bedeutet Berechnung nach Pearson; (S) bedeutet Berechnung nach Spearman

Die bivariate Regressionsanalyse zeigt, dass sich das organisationale Wertschätzungsklima signifikant positiv auf die Wertschätzung durch Führungskräfte ($\beta = 0.74$; $t(116) = 5.91$; $p < 0.001$) auswirkt. Das bedeutet, je besser das organisationale Wertschätzungsklima wahrgenommen wird, desto höher ist auch die empfundene Wertschätzung durch Führungskräfte. Das organisationale Wertschätzungsklima erklärt zu einem erheblichen Anteil

die Varianz der Wertschätzung durch Führungskräfte ($R^2 = 0.55$). Auch auf die Wertschätzung durch Kolleg:innen ($\beta = 0.30$; $t(116) = 2.99$; $p = 0.003$) wirkt sich das organisationale Wertschätzungsklima signifikant positiv aus. Ein höher empfundenes organisationales Wertschätzungsklima korreliert somit moderat mit einer stärker wahrgenommenen Wertschätzung durch Kolleg:innen. Das organisationale Wertschätzungsklima erklärt zu einem sehr geringen Anteil die Varianz der Wertschätzung durch Kolleg:innen ($R^2 = 0.09$). Außerdem gibt es keinen signifikanten direkten Zusammenhang zwischen Wertschätzung durch Führungskräfte und durch Kolleg:innen, wenn das organisationale Wertschätzungsklima kontrolliert wird ($\beta = -0.034$; $t(116) = -0.37$; $p = 0.724$). Tabelle 11 zeigt die Werte des der Regressionskoeffizienten. Den Erwartungen entsprechend unterstützen die Ergebnisse die Konstruktvalidität.

Tabelle 11: Unstandardisierte und standardisierte Regressionskoeffizienten und Standardfehler der Skalen Wertschätzung durch Führungskräfte und Wertschätzung durch Kolleg:innen in Bezug auf das organisationale Wertschätzungsklima

Prädiktor/Skala	Kriterium/Skala	B	SE	β
Organisationales Wertschätzungsklima	Wertschätzung durch Führungskräfte	1.10***	0.19	0.74
Organisationales Wertschätzungsklima	Wertschätzung durch Kolleg:innen	0.31**	0.10	0.30
Wertschätzung durch Führungskräfte	Wertschätzung durch Kolleg:innen	-0.03	0.09	-0.03

Anmerkungen: *** bedeutet $p < 0.001$; **bedeutet $p < 0.01$; * bedeutet $p < 0.05$

In einem nächsten Schritt wird im Kontext der Ergebnisse angenommen, dass das Modell eigenständig das organisationale Wertschätzungsklima misst und sich von den Subskalen „Wertschätzung durch Führungskräfte“ und „Wertschätzung durch Kolleg:innen“ nach Jacobshagen et al. (2008) unterscheidet. Es wurden zwei χ^2 -Differenztests durchgeführt. Es wurde das drei-faktorielle Modell mit je einem reduzierten Modell verglichen. In diesen Vergleichsmodellen wurde zusätzlich je eine Subskala nach Jacobshagen et al. (2008) als weiterer latenter Faktor integriert. Somit wurde geprüft, ob die Hinzunahme dieser etablierten Subskalen zu einer signifikant verbesserten Modellpassung führt. Die Werte der χ^2 -Differenz und von p entsprechen diesen Erwartungen. Die Modellpassung wird durch das reduzierte Modell mit der Subskala Wertschätzung durch Führungskräfte signifikant verschlechtert ($\Delta\chi^2 = 172.32$; p -Wert < 0.001 ; RMSEA = 0.77). Die Daten werden dadurch nicht gut vom Modell erklärt, sodass die beiden Konstrukte organisationale Wertschätzung und Wertschätzung durch Führungskräfte getrennt besser zu den Daten passen. Außerdem verschlechtert sich die

Modellpassung auch durch das reduzierte Modell mit der Subskala Wertschätzung durch Kolleginnen signifikant ($\Delta\chi^2 = 319.40$; p-Wert < 0.001; RMSEA = 1.05). Die Werte des Chi²-Quadratdifferenztests sind in Tabelle 12 ersichtlich. Das Modell stimmt dadurch nicht mit den beobachteten Werten überein. Diese Ergebnisse zeigen, dass eine diskriminante Validität vorliegt und unterstützen die Annahme, dass das organisationale Wertschätzungsklima ein eigenes Konstrukt darstellt.

Tabelle 12: Chi²-Differenz-Werte beim Vergleich eines 3-Faktoren-Modells und je einem reduzierten Modell

<i>Model 1</i>	<i>Reduziertes Modell</i>	Δdf	$\Delta\chi^2$ (<i>Chi²-df</i>)
3-Faktoren-Modell	Organisationales Wertschätzungsklima = Wertschätzung durch Führungskräfte	2	172.3***
3-Faktoren-Modell	Organisationales Wertschätzungsklima = Wertschätzung durch Kolleg:innen	2	319.40***

Anmerkungen: *** bedeutet p < 0.001; **bedeutet p < 0.01; * bedeutet p < 0.05

4.3 Kriteriumsvalidität

Um die Kriteriumsvalidität festzustellen, wurden neben dem organisationalen Wertschätzungsklima auch Messgrößen zu Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und Kündigungsabsicht in das Modell integriert. Zur Überprüfung der konkurrenten Kriteriumsvalidität wird nach Boateng et al. (2018) neben den Korrelationsberechnungen eine multivariate Regressionsanalyse innerhalb des Strukturgleichungsmodells durchgeführt. Angenommen wird, dass sich ein positiv wahrgenommenes organisationales Wertschätzungsklima positiv auswirkt auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement. Außerdem wird erwartet, dass sich ein solches Wertschätzungsklima negativ auf die Kündigungsabsicht auswirkt. Somit sollten mit zunehmendem organisationalem Wertschätzungsklima auch die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement steigen und die Kündigungsabsicht sinken. Im Zusammenhang mit den vorbereitenden Analysen ist hier nochmals hervorzuheben, dass entgegen den Ergebnissen keine zweifaktorielle, sondern eine dreifaktorielle Modelllösung gewählt wurde. Die Entscheidung basiert neben dem theoretischen Rahmen auf der Annahme, dass die identifizierte zweifaktorielle Lösung durch die geringe Itemanzahl (n = 3) der Skala zur Arbeitszufriedenheit verzerrt wurde. Das latente Variablenmodell mit einer Maximum-Likelihood-Schätzung (MLR) zeigt den Erwartungen entsprechend, dass das Modell mit der Skala organisationales Wertschätzungsklima als Prädiktor effizient genug ist und eine gute Modellpassung hat. Die beobachteten Daten passen

gut zum Modell (CFI = 0.95; RMSEA = 0.06; SRMR = 0.06; TLI = 0.94; χ^2 (183, N = 144) = 292.48; $p < 0.001$). Die Struktur dieses zweiten Modells und ihre Faktorladungen, sowie ihre Regressionspfade vom organisationalen Wertschätzungsklima zu allen drei Kategorien sind in Abbildung 2 ersichtlich.

Es wurden Berechnungen der Pearson-Korrelationen zwischen den Faktorwerten der entwickelten Skala, dem organisationalen Wertschätzungsklima und den abhängigen Konstrukten durchgeführt. Wie angenommen, korreliert das organisationale Wertschätzungsklima signifikant positiv zusammen mit der Arbeitszufriedenheit ($r = 0.39$; $p < 0.001$) und dem Arbeitsengagement ($r = 0.21$; $p = 0.01$). Je größer das organisationale Wertschätzungsklima ist, desto höher ist auch die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement. Die Korrelation zwischen dem organisationalen Wertschätzungsklima und der Kündigungsabsicht ist signifikant negativ ($r = -0.43$; $p < 0.001$). Mit zunehmendem organisationalem Wertschätzungsklima sinkt die Kündigungsabsicht. Die Korrelationskoeffizienten sind als Korrelationsmatrix in Tabelle 13 ersichtlich.

Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten nach Pearson der Faktorwerte der Skalen organisationales Wertschätzungsklima, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und Kündigungsabsicht

Skala	1	2	3	4
1. Organisationales Wertschätzungsklima	1.00			
2. Arbeitszufriedenheit	0.39***	1.00		
3. Arbeitsengagement	0.21*	0.45***	1.00	
4. Kündigungsabsicht	-0.43***	-0,75***	-0.24**	1.00

Anmerkungen: *** bedeutet $p < 0.001$; **bedeutet $p < 0.01$; * bedeutet $p < 0.05$

Anschließend wurde die multivariate Regressionsanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse entsprechen den Erwartungen. Das organisationale Wertschätzungsklima hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ($\beta = 0.42$; $t(183) = 4.12$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.18$) sowie auf das Arbeitsengagement ($\beta = 0.23$; $t(183) = 2.29$; $p = 0.016$; $R^2 = 0.06$) und wirkt signifikant negativ auf die Kündigungsabsicht ($\beta = -0.46$; $t(183) = -4.51$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.21$). Das bedeutet, dass mit einem steigenden positiven organisationalen Wertschätzungsklima zum einen auch die Arbeitszufriedenheit und zum andern auch das Arbeitsengagement steigen, während die Kündigungsabsicht abnimmt. Dadurch wird die konkurrente Validität der Skala organisationales Wertschätzungsklima unterstützt. Die Regressionskoeffizienten werden in Tabelle 14 dargestellt. Sowohl die Korrelationsberechnungen der Faktorwerte als auch die

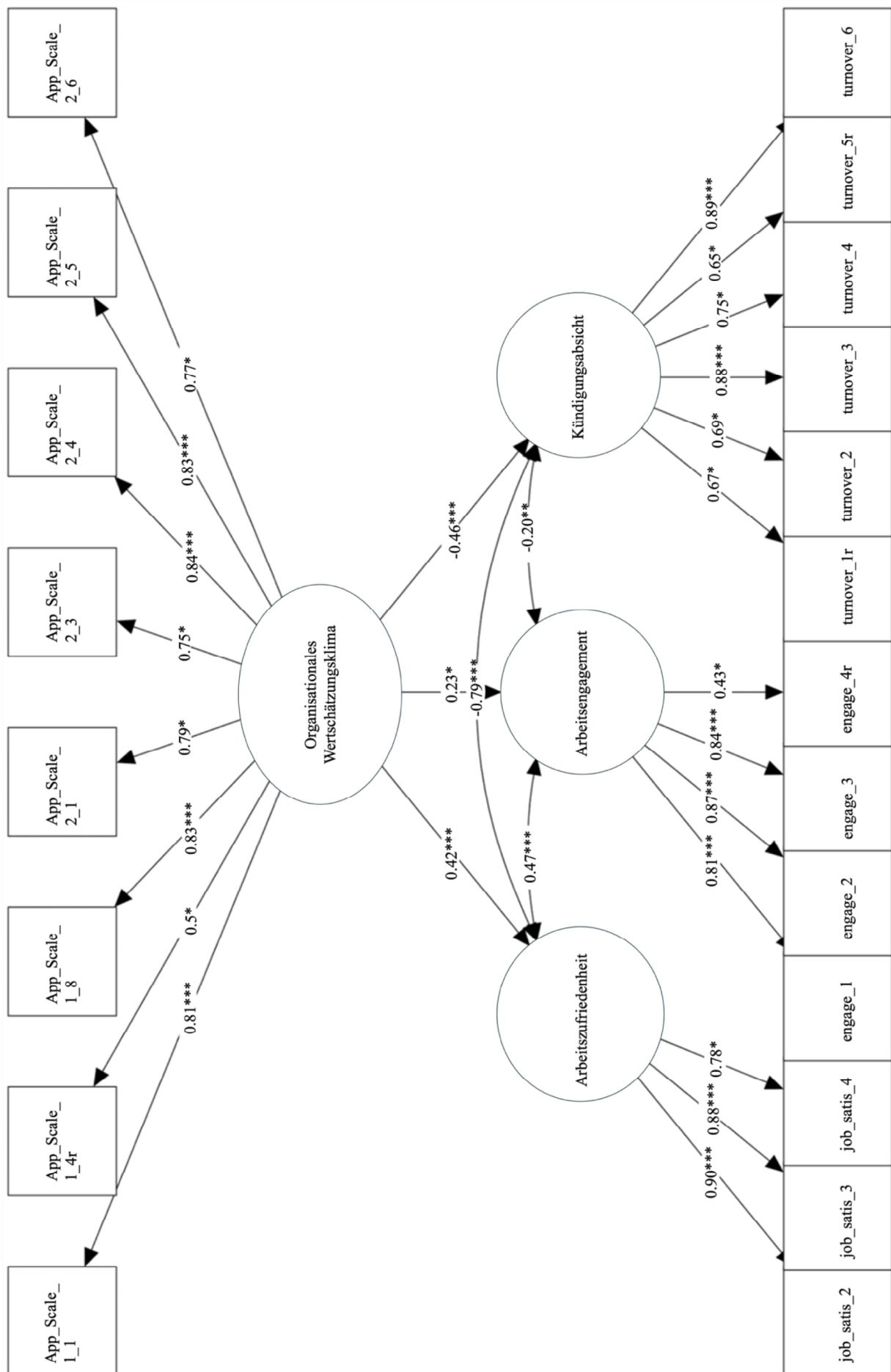
Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalyse im Rahmen des Strukturgleichungsmodelles unterstützen die konkurrente Kriteriumsvalidität.

Tabelle 14: Unstandardisierte und standardisierte Regressionskoeffizienten und Standardfehler der Arbeitszufriedenheit, des Arbeitsengagement und der Kündigungsabsicht in Bezug auf das organisationale Wertschätzungsklima

<i>Prädiktor/Skala</i>	<i>Kriterium/Skala</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>
Organisationales Wertschätzungsklima	Arbeitszufriedenheit	0.46***	0.11	0.42
Organisationales Wertschätzungsklima	Arbeitsengagement	0.24*	0.11	0.23
Organisationales Wertschätzungsklima	Kündigungsabsicht	-0.52***	0.12	-0.46

Anmerkungen: *** bedeutet $p < 0.001$; **bedeutet $p < 0.01$; * bedeutet $p < 0.05$

Abbildung 2: Standardisierte Regressionspfade der Modellstruktur zur Arbeitszufriedenheit, zum Arbeitsengagement und zur Kündigungsabsicht in Bezug auf das organisationale Wertschätzungsklima und ihre Faktorladungen sowie Beziehungen zwischen den Kriterien



Quelle: Eigene Darstellung mithilfe von semPlot (Epskamp, 2013) in R Statistical Software erstellt

4.4 Weiterführende Analysen

Nachdem die neue Skala organisationales Wertschätzungsklima entwickelt wurde und ihre Reliabilität und Validität geprüft werden konnten, soll ein neues Modell aufgestellt werden. Dadurch soll überprüft werden, wie sich die Skala neben den beiden Subskalen Wertschätzung durch Führungskräfte und durch Kolleg:innen nach Jacobshagen et al. (2008) auf die Outputvariablen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und Kündigungsabsicht auswirkt.

Es wird erwartet, dass sich die drei unabhängigen Skalen auf die abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement positiv und auf die Kündigungsabsicht negativ auswirken. Das gesamte latente Variablenmodell mit einer Maximum-Likelihood-Schätzung (MLR) zeigt nur zum Teil eine gute Modellpassung. Das Modell passt zwar zur Grundgesamtheit, aber die beobachteten Daten passen nur grenzwertig zum Modell und dieses ist nicht effizient genug ($CFI = 0.88$; $RMSEA = 0.08$; $SRMR = 0.12$; $TLI = 0.86$; $\chi^2(393, N = 144) = 791.40$; $p < 0.001$). Das Modell mit allen Variablen ist in Abbildung 3 ersichtlich.

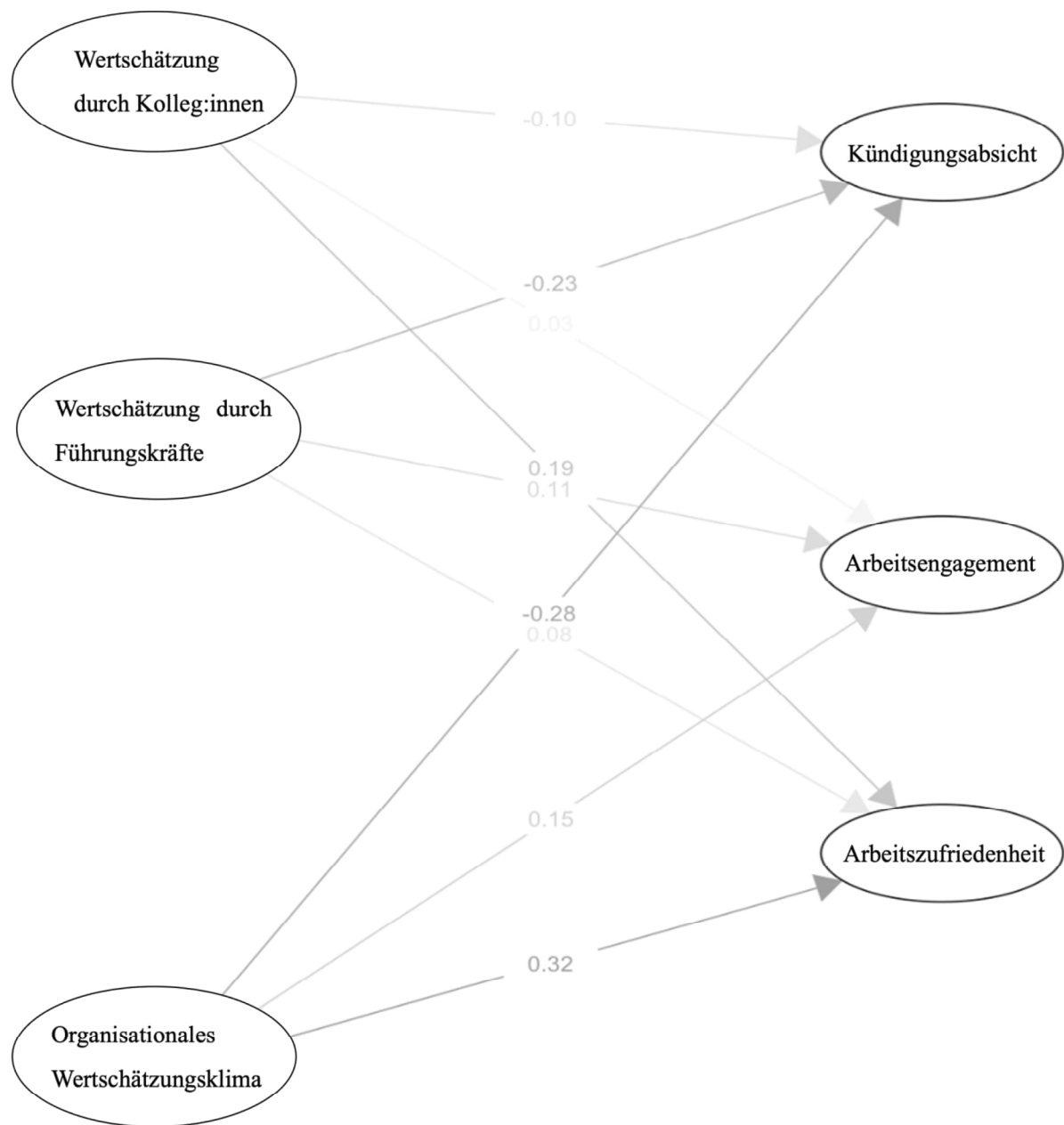
Entgegen den Erwartungen zeigt die Regressionsanalyse, dass das organisationale Wertschätzungsklima keinen signifikanten Einfluss auf die abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit ($\beta = 0.32$; $t(393) = 1.97$; $p = 0.05$), Arbeitsengagement ($\beta = 0.15$; $t(393) = 0.90$; $p = 0.37$) oder Kündigungsabsicht ($\beta = -0.28$; $t(393) = -1.59$; $p = 0.11$) hat. Ebenso wirkt sich die Wertschätzung durch Führungskräfte nicht signifikant auf die Arbeitszufriedenheit ($\beta = 0.08$; $t(393) = 0.49$; $p = 0.62$), das Arbeitsengagement ($\beta = 0.12$; $t(393) = 0.70$; $p = 0.48$) oder die Kündigungsabsicht ($\beta = -0.26$; $t(393) = -1.31$; $p = 0.19$) aus. Es gibt keine signifikanten Auswirkungen von Wertschätzung durch Kolleg:innen auf Arbeitszufriedenheit ($\beta = 0.20$; $t(393) = 1.62$; $p = 0.10$), Arbeitsengagement ($\beta = 0.03$; $t(393) = 0.29$; $p = 0.77$) oder Kündigungsabsicht ($\beta = -0.10$; $t(393) = -0.97$; $p = 0.33$). Die Werte sind in Tabelle 15 zusammengefasst.

Tabelle 15: Unstandardisierte und standardisierte Regressionskoeffizienten und ihre Standardabweichungen der Skalen organisationales Wertschätzungsklima, Wertschätzung durch Führungskräfte und durch Kolleg:innen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und die Kündigungsabsicht

<i>Skala/Variable</i>	<i>job_satis</i>			<i>engage</i>			<i>turnover</i>		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
orga	0.36	0.18	0.32	0.15	0.17	0.15	-0.32	0.20	-0.28
super	0.09	0.18	0.08	0.12	0.17	0.11	-0.26	0.20	-0.23
coll	0.22	0.13	0.20	0.03	0.12	0.03	-0.12	0.12	-0.10

Anmerkungen: *** bedeutet $p < 0.001$; **bedeutet $p < 0.01$; * bedeutet $p < 0.05$

Abbildung 3: Standardisierte Regressionskoeffizienten der Modellstruktur und die Auswirkungen der unabhängigen Skalen auf die abhängigen Variablen.



Quelle: Eigene Darstellung mithilfe von *semPlot* (Epskamp, 2013) in *R Statistical Software* erstellt

Abschließend wurden die Auswirkungen auf die abhängigen Variablen mittels hierarchischer Regressionen mit F-Tests analysiert. Erwartet wird, dass sich mit jeder zusätzlichen Wertschätzungswahrnehmung die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement erhöhen, während sich die Kündigungsabsicht reduziert. Dabei wurde zur Unterstützung das Paket *lm.beta* geladen (Behrendt, 2023).

Im ersten Schritt war der signifikante Prädiktor Wertschätzung durch Führungskräfte ($\beta = 0.38$; $t(142) = 4.90$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.15$) auf die Arbeitszufriedenheit. In einem zweiten Schritt wurde die Wertschätzung durch Kolleg:innen als signifikanter Prädiktor aufgenommen ($\beta = 0.26$; $t(141) = 3.33$; $p = 0.001$) und trägt zu einer signifikanten Änderung der erklärten Varianz bei. Zuletzt führt das organisationale Wertschätzungsklima als Prädiktor zu einer signifikanten Erhöhung der erklärten Varianz ($\beta = 0.35$; $t(140) = 2.90$; $p = 0.004$). Bei steigender Wahrnehmung der Wertschätzung durch Führungskräfte und Kolleg:innen sowie einer steigenden Wahrnehmung eines positiven Wertschätzungsklimas, erhöht sich auch die Arbeitszufriedenheit entsprechend den Erwartungen. Durch diese drei Prädiktoren werden 25,2 Prozent der Gesamtvarianz (korrigiertes R^2) erklärt.

Für das Arbeitsengagement war ebenfalls der erste signifikante Prädiktor Wertschätzung durch Führungskräfte ($\beta = 0.25$; $t(142) = 3.07$; $p = 0.003$, $R^2 = 0.06$). Der weitere Schritt als Aufnahme des Prädiktors Wertschätzung durch Kolleg:innen zeigt entgegen der Annahme keine signifikante Änderung der erklärten Varianz ($\beta = 0.06$; $t(141) = 0.69$; $p = 0.50$). Auch der letzte Schritt zeigt keine signifikante Änderung, wenn als Prädiktor das organisationale Wertschätzungsklima aufgenommen wird ($\beta = 0.16$; $t(140) = 1.16$; $p = 0.25$).

Auch im ersten Schritt für die Kündigungsabsicht war die Wertschätzung durch Führungskräfte der signifikante Prädiktor ($\beta = -0.49$; $t(142) = -6.64$; $p < 0.001$, $R^2 = 0.24$). Im nächsten Schritt wird die Wertschätzung durch Kolleg:innen als zusätzlicher Prädiktor hinzugefügt, was die erklärte Varianz signifikant verändert ($\beta = -0.17$; $t(141) = -2.01$; $p = 0.046$). Als zuletzt aufgenommener Prädiktor verändert auch das organisationale Wertschätzungsklima die erklärte Varianz signifikant ($\beta = -0.32$; $t(140) = -2.43$; $p = 0.016$). Wie angenommen, sinkt bei steigender Wahrnehmung der Wertschätzung durch Führungskräfte und Kolleg:innen sowie einer steigenden Wahrnehmung eines positiven Wertschätzungsklimas die Kündigungsabsicht. Diese drei Prädiktoren erklären 28,8 Prozent der gesamten Varianz (korrigiertes R^2). Tabelle 16 zeigt die Regressionskoeffizienten in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und die Kündigungsabsicht.

Tabelle 16: Regressionskoeffizienten der Wertschätzung durch Führungskräfte und der Kolleg:innen sowie des organisationalen Wertschätzungsklimas in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und die Kündigungsabsicht

<i>Prädiktoren/Skala auf die Arbeitszufriedenheit</i>	<i>β</i>
Schritt 1	
Wertschätzung durch Führungskräfte	0.38***
R^2	0.15
Schritt 2	

Wertschätzung durch Führungskräfte	0.33***
Wertschätzung durch Kolleginnen	0.26**
R ²	0.21
Schritt 3	
Wertschätzung durch Führungskräfte	0.07
Wertschätzung durch Kolleginnen	0.20*
Organisationales Wertschätzungsklima	0.35**
R ²	0.25
<i>Prädiktoren/Skala auf das Arbeitsengagement β</i>	
Schritt 1	
Wertschätzung durch Führungskräfte	0.25**
R ²	0.06
Schritt 2	
Wertschätzung durch Führungskräfte	0.24**
Wertschätzung durch Kolleginnen	0.06
R ²	0.07
Schritt 3	
Wertschätzung durch Führungskräfte	0.12
Wertschätzung durch Kolleginnen	0.03
Organisationales Wertschätzungsklima	0.16
R ²	0.07
<i>Prädiktoren/Skala auf die Kündigungsabsicht β</i>	
Schritt 1	
Wertschätzung durch Führungskräfte	-0.45***
R ²	0.24
Schritt 2	
Wertschätzung durch Führungskräfte	-0.46***
Wertschätzung durch Kolleginnen	-0.15*
R ²	0.26
Schritt 3	
Wertschätzung durch Führungskräfte	-0.24*
Wertschätzung durch Kolleginnen	-0.11
Organisationales Wertschätzungsklima	-0.29*
R ²	0.29
Anmerkungen: *** bedeutet p < 0.001; **bedeutet p < 0.01; * bedeutet p < 0.05	

5 Diskussion

Viele Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt fühlen einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Hingegen kann eine mangelnde Mitarbeiterwertschätzung Mitarbeitende negativ beeinflussen (Gallup, 2024; Lipman, 2017; *WHO promoting mental health*, o. J.). Wie sich Wertschätzung auf organisationaler Ebene auswirkt, ist jedoch

unbekannt. Diese Arbeit zielt deshalb auf die Messung von kollektiver Wertschätzungswahrnehmung in Organisationen ab. Auf organisationaler Ebene gibt es jedoch kein valides Messinstrument. Aus diesem Grund wurde eine quantitative Befragung durchgeführt, um eine Skala entwickeln und validieren zu können. Mithilfe des Onlinefragebogens wurden angestellte Mitarbeitende befragt, wie sie die Wertschätzungsvermittlung in ihrer Organisation wahrnehmen. Außerdem wurde erhoben, in welchem Ausmaß sich die Befragten von ihren Führungskräften und Kolleg:innen wertgeschätzt fühlen. Angenommen wurde, dass sich das organisationale Klima von der Wertschätzung durch Führungskräfte und Kolleg:innen unterscheiden lässt und somit ein eigenes Konstrukt darstellt. Berechnet wurden explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen sowie Strukturgleichungsmodelle. Die Ergebnisse zeigen, dass das organisationale Wertschätzungsklima als eigenes Konstrukt besteht.

Dass ein Wertschätzungsklima bestehen könnte, lässt sich auf das Verständnis eines Organisationsklimas nach James und Jones (1974) zurückführen. Da individuelle Wahrnehmungen und Verhaltensweisen ein Organisationsklima bilden, war zu erwarten, dass sich auch aus subjektiven Wertschätzungswahrnehmungen ein Wertschätzungsklima herausbilden kann. Ein entsprechendes Klima bildet sich jedoch erst, wenn diese Erfahrungen geteilt werden. Die Annahme, dass das auch auf Wertschätzungserfahrungen in Unternehmen zutrifft, ergibt sich aus anderen bereits bestehenden Klimata: Sicherheitsklima, Fehlverhalten-Klima, Toleranzklima, Gesundheitsklima (Ehrhart & Kuenzi, 2015). Vor dem Hintergrund, dass subjektive Wertschätzungswahrnehmungen die Mitarbeiterwertschätzung darstellen und sie gemeinsam die kollektive Wahrnehmung abbilden, kann auch ein Wertschätzungsklima in einer Organisation bestehen.

Die Erwartungen werden durch die Ergebnisse dieser Studie zum Großteil unterstützt. Die empirischen Daten zeigen deutlich, dass es ein eigenständiges Wertschätzungsklima in Organisationen gibt. Die erfolgreiche Skalenbildung zur Messung eines solchen Wertschätzungsklimas wurde durch die Konstrukt- und Kriteriumsvalidität nach Boateng et al. (2018) überprüft. Zunächst bilden acht der 15 vordefinierten neuen Items, die das organisationale Wertschätzungsklima messen ein eigenständiges Wertschätzungsklima in Organisationen ab. Danach wurde die Konstruktvalidität anhand der konvergeneten und diskriminanten Validität berechnet. Die konvergente Validität zeigt anhand bivariater Regressionsanalyse, dass die Skala mit den verwandten Messinstrumenten von Jacobshagen et al. (2008) korreliert. Somit hängt das organisationale Wertschätzungsklima stark mit der Wertschätzung durch Führungskräfte zusammen. Derselbe Effekt zeigt sich auch im Kontext

der Wertschätzung durch Kolleg:innen, jedoch nur schwach. Im Allgemeinen sollten die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Wertschätzung durch Kolleg:innen nach Jacobshagen et al. (2008) vorsichtig interpretiert werden, da sowohl die Verteilung bei den einzelnen Items als auch bei der gesamten Skala schief ist. Gute Arbeitsbeziehungen zwischen Kolleg:innen sind jedoch oft sozial erwünscht, weshalb diese Verteilung zu erwarten ist. Demnach hängt ein positiv empfundenes organisationales Wertschätzungsklima positiv mit der Wertschätzungsvermittlung von Führungskräften und Kolleg:innen zusammen. Trotz dieser Korrelationen zeigen die Analyseergebnisse, dass das organisationale Wertschätzungsklima als eigenes Konstrukt neben Führungskräften und Kolleg:innen als Wertschätzungsquellen besteht. Das wurde im Zuge der diskriminanten Validität mithilfe des χ^2 -Differenztests berechnet.

Aufgrund empirischer Untersuchungen war zu erwarten, dass sich neben wertschätzenden Führungskräften und Kolleg:innen auch die Wertschätzungsvermittlung in einer Organisation positiv auf das Engagement und die Arbeitszufriedenheit und negativ auf die Kündigungsabsicht auswirkt (Efron, 2022; Gallagher, 2023; Lipman, 2017; Wahl et al., in Druck). In diesem Kontext wurde anschließend die Kriteriumsvalidität überprüft. Korrelationsberechnungen und die multivariate Regressionsanalyse unterstützen dabei die konkurrente Validität. Die Daten zeigen, dass organisationale Wertschätzungswahrnehmung mit den Auswirkungen auf Mitarbeitende zusammenhängt. Das Wertschätzungsklima beeinflusst sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch das Arbeitsengagement positiv und die Kündigungsabsicht der Mitarbeitenden negativ. Je positiver das organisationale Wertschätzungsklima wahrgenommen wird, desto zufriedener und engagierter sind Mitarbeitende bei der Arbeit und desto geringer ist die Kündigungsabsicht. Besonders hoch ist dabei der positive Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und der negative Einfluss auf die Kündigungsabsicht. Das verdeutlicht, dass diese neu entwickelte Skala ein reliables und valides Messinstrument zur Bestimmung des Wertschätzungsklimas in einer Organisation darstellt.

Einschränkungen dieser Pilotstudie ergeben sich aus der eher heterogenen Stichprobe, die nicht die Bevölkerung repräsentieren: Zum einen sind Frauen mit fast doppelt so vielen Teilnehmerinnen in dieser Studie überrepräsentiert. Das Geschlechterbild ist dichotom, da nur Männer oder Frauen beteiligt waren. Personen mit Hochschulabschluss dominieren. Knapp 60 Prozent sind bei einer gewinnorientierten Organisation angestellt. Ob die vorliegenden Ergebnisse auch in nicht gewinnorientierten Organisationen existieren, kann im Rahmen dieser Studie somit nicht beantwortet werden. Mit fast 40 Prozent sind die Personen, die seit mehr als zehn Jahren in derselben Organisation sind, überrepräsentiert. Sie könnten Wertschätzung anders wahrnehmen als Personen, die noch nicht so lange in der Organisation angestellt sind.

Zuletzt haben nur 30 Prozent Führungsverantwortung. Im Zusammenhang eines Wertschätzungsklimas sind für ein differenziertes Bild der gesamten Organisation weitere Erhebungen nötig. In dieser vorliegenden Studie wurden Unterschiede zwischen einzelnen Stichproben-Gruppen nicht näher untersucht. Bei weiteren Untersuchungen könnte ein breiteres Wertschätzungsklima vorliegen und es könnten Unterschiede in einzelnen Gruppen erklärt werden.

Das Erhebungsdesign erfasst ausschließlich Selbstaussagen zu einem bestimmten Zeitpunkt. In einem quantitativen Untersuchungsdesign werden Selbstaussagen erhoben. Gemäß der Definition eines Wertschätzungsklimas werden zwar kollektive Wahrnehmungen gemessen, jedoch wird nur erfasst, was Befragte explizit bewusst wahrnehmen können. Die tieferliegende Bedeutung dieser Wahrnehmungen für ein Wertschätzungsklima benötigen zusätzliche Erhebungen. Außerdem wurde nur eine Momentaufnahme erhoben, was sich auf die Wertschätzungswahrnehmung und vor allem auf die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Kündigungsabsicht auswirkt. Das kann zu verzerrten Ergebnissen führen, wenn sich die Teilnehmenden in einer äußerst negativen oder positiven Lebenssituation befinden. Beispielsweise führen neue Führungskräfte oder ungünstige Branchenaussichten oft zu einer generell negativen Stimmung, die die Kündigungsabsicht fördern und das Engagement negativ beeinflussen.

In diesem Kontext kann eine Organisation in der Praxis die Skala anwenden, indem im Rahmen von Mitarbeiterumfragen das Wertschätzungsklima miterfasst wird. Dadurch kann eine Organisation feststellen, ob sich ihre Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen und somit ein positives Klima vorherrscht. Basierend auf den Ergebnissen kann die organisationsinterne Mitarbeiterkommunikation optimiert werden. Infolgedessen kann Wertschätzung gezielt vermittelt werden, um das Gefühl von Anerkennung von Mitarbeitenden zu fördern.

Basierend auf der Erkenntnis, dass es ein Wertschätzungsklima in Organisationen gibt, dass gemessen werden kann, sollte die Skala in weiteren Forschungen eingesetzt werden. Für eine weiterführende Validierung empfiehlt sich sowohl die Durchführung zusätzlicher Studien im deutschsprachigen Raum als auch die Berücksichtigung anderer Kontexte. Dazu zählen zum einen Längsschnittstudien, um die Effekte von Wertschätzung auf organisationaler Ebene präziser bestimmen zu können. Zum anderen sind es vorangestellte Unterschiede der Wertschätzungsquellen aufgrund unterschiedlicher Berufsgruppen und Branchen. Während einige Personen fast ausschließlich Kunden- oder Patientenkontakt haben, treten andere nur selten mit Kunden in Kontakt. Deshalb kann es zu unterschiedlichen

Wertschätzungswahrnehmungen kommen. Viele Studien zeigen bereits, dass externe Interaktionspartner:innen ebenfalls eine bedeutende Rolle bei der Erfahrung von Wertschätzung spielen (zum Beispiel Akintola & Chikoko, 2016). Das könnte zu Unterschieden bei Wertschätzungserfahrungen führen, die nicht nur auf organisationale Faktoren zurückzuführen sind. Das führt zur Frage, inwieweit andere Kontexte, wie externe Quellen oder unterschiedliche Branchen in die individuelle Einschätzung des organisationalen Wertschätzungsklimas einfließen. In zukünftigen Studien sollten daher sowohl die Wertschätzungsquellen als auch die Berufsgruppen miterfasst werden, um kontextspezifische Verzerrungen zu vermeiden. Dadurch könnte die Validität des Konstrukts eines organisationalen Wertschätzungsklimas gestärkt werden.

Literaturverzeichnis

- Akintola, O., & Chikoko, G. (2016). Factors influencing motivation and job satisfaction among supervisors of community health workers in marginalized communities in South Africa. *Human Resources for Health*, 14(1), 54. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0151-6>
- Apostel, E., Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2018). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 234–249. <https://doi.org/10.1037/str0000061>
- Appel-Meulenbroek, R., Voordt, T. V. D., Aussems, R., Arentze, T., & Le Blanc, P. (2020). Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement dimensions. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 279–296. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2019-0041>
- Baggett, M., Giambattista, L., Lobbestael, L., Pfeiffer, J., Madani, C., Modir, R., Zamora-Flyr, M. M., & Davidson, J. E. (2016). Exploring the human emotion of feeling cared for in the workplace. *Journal of Nursing Management*, 24(6), 816–824. <https://doi.org/10.1111/jonm.12388>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Beck, C. W. (2016). Perceptions of thanks in the workplace: Use, effectiveness, and dark sides of managerial gratitude. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 333–351. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2014-0048>

- Behrendt, S. (2023). *lm.beta: Add standardized regression coefficients to linear-model-objects* (Version 1.7-2, S. 1.7-2) [Software]. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.lm.beta>
- Bergin, A. J., & Jimmieson, N. L. (2020). The importance of supervisor emotion recognition for praise and recognition for employees with psychological strain. *Anxiety, Stress, and Coping*, 33(2), 148–164. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1716975>
- Bernaards, C. A., & Jennrich, R. I. (2005). Gradient projection algorithms and software for arbitrary rotation criteria in factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 676–696. <https://doi.org/10.1177/0013164404272507>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, 6, 149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: A guide for researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25–44. <https://doi.org/10.1080/19312458.2017.1396583>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Davis, R. S., Stazyk, E. C., & Dickman, Z. T. (2021). Advantages of feeling appreciated: An examination of how receipt of gratitude influences the linkages between PSM and behaviour. *Public Administration*, 99(4), 723–739. <https://doi.org/10.1111/padm.12707>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*. Educational Publ. Foundation.
- Edgar, F., Geare, A., & O’Kane, P. (2015). The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. *Employee Relations*, 37(4), 487–503. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0068>
- Efron, L. (2022). *What drives a culture of belonging?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/395102/drives-culture-belonging.aspx>
- Ehrhart, M. G., & Kuenzi, M. (2015). Organizational climate in the work setting. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (S. 327–333). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22016-3>
- Ehrhart, M. G., & Kuenzi, M. (2024). Organizational climate and occupational health. In L. E. Tetrick, G. G. Fisher, M. T. Ford, & J. C. Quick (Hrsg.), *Handbook of occupational health psychology (3rd ed.)*. (S. 171–187). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000331-009>
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233–255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- Einwiller, S., Sackmann, S., & Zerfaß, A. (2021). Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen* (S. 3–26). Springer Gabler.

- Einwiller, S., Wahl, I., Johansen, W., & Huber, J. (2025). Preregistration: Scale development and validation of a scale measuring the organizational climate for appreciation. *OSF Registries*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/CN5V4>
- Elfering, A., Gerhardt, C., Grebner, S., & Müller, U. (2017). Exploring supervisor-related job resources as mediators between supervisor conflict and job attitudes in hospital employees. *Safety and Health at Work*, 8(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.06.003>
- Epskamp, S. (2013). *semPlot: Path diagrams and visual analysis of various SEM packages' output* (S. 1.1.7) [Software]. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.semPlot>
- Fischer, C. (2022). Incentives can't buy me knowledge: The missing effects of appreciation and aligned performance appraisals on knowledge sharing of public employees. Review of *Public Personnel Administration*, 42(2), 368–389. <https://doi.org/10.1177/0734371X20986839>
- Fox, J., & Weisberg, S. (2019). An R companion to applied regression. Sage, 3. <https://www.john-fox.ca/Companion/>
- Gallagher. (2023). *State of the sector 2023: Internal communication and employee experience*. Gallagher. <https://www.ajg.com/stateofthesector>
- Gallup. (2024). *State of the global workplace: Report 2024*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Garrido Vásquez, M. E., Garrido-Vásquez, P., & Otto, K. (2020). Two sides of workplace interactions: How appreciation and social stressors shape the relationship between job insecurity and well-being. *Europe's Journal of Psychology*, 16(3), 458–478. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i3.2023>

- Gohel, D., & Skintzos, P. (2017). *flextable: Functions for tabular reporting* (S. 0.9.10) [Software]. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.flextable>
- Göll, S., & Rettler, P. (2010). Anerkennung und Kritik in der modernen Personalführung – Ein empirischer Befund zum Einsatz von Anerkennung, Wertschätzung und Kritik als Führungsinstrumente. *Journal Für Psychologie*, 18(2). <https://journal-fuer-psychologie.de/issue/view/13>
- Grover, S. L. (2014). Unraveling respect in organization studies. *Human Relations*, 67(1), 27–51. <https://doi.org/10.1177/0018726713484944>
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), 255–271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Huck-Sandhu, S. (2016). Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel* (S. 1–19). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11022-2_1
- Huck-Sandhu, S. (2021). Mitarbeiterkommunikation aus Sicht der PR-Forschung. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen* (S. 117–133). Springer Gabler.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., & Sweins, C. (2012). Total rewards perceptions and work engagement in elder-care organizations: Findings from Finland and Italy. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 24–49. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102>

- Jacobshagen, N., Oehler, N., Stettler, E., Liechti, S., & Semmer, N. K. (2008). *Appreciation at work: Measurement and associations with well-being*. 8th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, Valencia, Spain.
- Jacobshagen, N., & Semmer, N. K. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*(1), 11–19.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76–86. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.76>
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 280–295. <https://doi.org/10.1108/01437730610666037>
- Koermer, C., Goldstein, M., & Fortson, D. (1993). How supervisors communicatively convey immediacy to subordinates: An exploratory qualitative investigation. *Communication Quarterly*, 41(3), 269–281. <https://doi.org/10.1080/01463379309369888>
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Kranabetter, C., & Niessen, C. (2019). Appreciation and depressive symptoms: The moderating role of need satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(6), 629–640. <https://doi.org/10.1037/ocp0000153>

- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Lipman, V. (2017, April 15). 66% of employees would quit if they feel unappreciated. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2017/04/15/66-of-employees-would-quit-if-they-feel-unappreciated/>
- Lüdecke, D. (2025). *sjPlot: Data visualization for statistics in social science* (Version 2.9.0) [Software]. <https://CRAN.R-project.org/package=sjPlot>
- Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work as a source of positive emotional experiences and the discourses informing positive assessment. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2–27. <https://doi.org/10.1080/10570314.2010.536963>
- Mast, C. (2022). Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter und Führungskräfte informieren und motivieren. In A. Zerfaß, M. Piwinger, & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch. Unternehmenskommunikation* (3rd ed, S. 839–858). Springer Gabler.
- Mast, C. (with Huck-Sandhu, S.). (2020). *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (8., überarbeitete Auflage). UVK Verlag.
- McEvoy, G. M., & Henderson, S. (2012). The retention of workers nearing retirement: A job embeddedness approach. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 250–271. <https://doi.org/10.1080/15555240.2012.725595>
- Meriläinen, M., & Kõiv, K. (2018). Bullying and an unfavourable working environment. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(3), 159–176. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2016-0082>

- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396–1427. <https://doi.org/10.1086/210434>
- Müller, K., & Wickham, H. (2016). *tibble: Simple data frames* (S. 3.3.0) [Software]. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.tibble>
- Muntz, J., & Dormann, C. (2020). Moderating effects of appreciation on relationships between illegitimate tasks and intrinsic motivation: A two-wave shortitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 391–404. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706489>
- Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2019). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265–283. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>
- Najera, M. (2008). Dialogue with Mexican maquiladora workers: Why do they leave and why do they stay? *International Journal of Commerce and Management*, 18(3), 289–302. <https://doi.org/10.1108/10569210810907182>
- National Research Centre for the Working Environment (NFA). (2007). *Construction of the scales of COPSOQ II*. https://nfa.dk/media/hejbij2a/7_construction-of-the-scales-of-copsoq-ii-22-6.pdf
- Ooms, J. (2017). *writexl: Export data frames to Excel „xlsx“ format* (S. 1.5.4) [Software]. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.writexl>
- Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., & Semmer, N. K. (2020). How does appreciation lead to higher job satisfaction? *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 465–479. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0555>

- Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., Stocker, D., Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2020). Appreciation and illegitimate tasks as predictors of affective well-being: Disentangling within- and between-person effects. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(1), 63–75. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a6>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648. <https://doi.org/10.2307/256437>
- Pohrt, A., Fodor, D., Burr, H., & Kendel, F. (2022). Appreciation and job control predict depressive symptoms: Results from the Study on Mental Health at Work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(2), 377–387. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01735-6>
- Posit team. (2025). *RStudio: Integrated development environment for R* [Software]. Posit Software, PBC. <http://www.posit.co/>
- Proper, K. I., Deeg, D. J., & Van Der Beek, A. J. (2009). Challenges at work and financial rewards to stimulate longer workforce participation. *Human Resources for Health*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-7-70>
- R Core Team. (2025). *R: A language and environment for statistical computing* [Software]. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Revelle, W. (2025). *psych: Procedures for psychological, psychometric, and personality research* (Version 2.5.6) [Software]. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>

- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2). <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The “stress-as-offense-to-self” perspective. In J. Houdmont & S. McIntyre (Hrsg.). *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 2, 43–60.
- Sias, P. M., & Duncan, K. L. (2019). “I know it’s not your job but...”: Extra-role tasks, communication, and leader-member exchange relationships. *Communication Quarterly*, 67(4), 355–382. <https://doi.org/10.1080/01463373.2019.1596142>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483–1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355. <https://doi.org/10.2307/1882010>

- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 28(1–2), 73–95. <https://doi.org/10.1177/239700221402800105>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K., & Annen, H. (2010). Appreciation at work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 117–124. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000013>
- Stocker, D., Keller, A. C., Meier, L. L., Elfering, A., Pfister, I. B., Jacobshagen, N., & Semmer, N. K. (2019). Appreciation by supervisors buffers the impact of work interruptions on well-being longitudinally. *International Journal of Stress Management*, 26(4), 331–343. <https://doi.org/10.1037/str0000111>
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307. <https://doi.org/10.1177/10596011111434201>
- Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 343–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0087-z>
- Wahl, I., Stranzl, J., Ruppel, C., & Einwiller, S. (in Druck). Employee appreciation: A systematic review and research recommendations [*Annals of the International Communication Association*]. <https://doi.org/10.1093/anncom/wlaf024>
- Wei, T., & Simko, V. (2024). *R package „corrplot“: Visualization of a correlation matrix* (Version 0.95) [Software]. <https://github.com/taiyun/corrplot>

- Weiss, M., & Zacher, H. (2022). Why and when does voice lead to increased job engagement? The role of perceived voice appreciation and emotional stability. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103662. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103662>
- Whitford, T., & Moss, S. A. (2009). Transformational leadership in distributed work groups: The moderating role of follower regulatory focus and goal orientation. *Communication Research*, 36(6), 810–837. <https://doi.org/10.1177/0093650209346800>
- WHO promoting mental health. (o. J.). Abgerufen 14. März 2025, von <https://www.who.int/europe/activities/strengthening-mental-health-promotion-programmes/promoting-good-mental-health-in-the-workplace>
- Wickham, H., Averick, M., Bryan, J., Chang, W., McGowan, L., François, R., Grolemund, G., Hayes, A., Henry, L., Hester, J., Kuhn, M., Pedersen, T., Miller, E., Bache, S., Müller, K., Ooms, J., Robinson, D., Seidel, D., Spinu, V., ... Yutani, H. (2019). Welcome to the Tidyverse. *Journal of Open Source Software*, 4(43), 1686. <https://doi.org/10.21105/joss.01686>
- Wickham, H., François, R., Henry, L., Müller, K., & Vaughan, D. (2014). *dplyr: A Grammar of data manipulation* (S. 1.1.4) [Software]. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.dplyr>
- Wickham, H., Miller, E., & Smith, D. (2015). *haven: Import and export „SPSS“, „Stata“ and „SAS“ files* (S. 2.5.5) [Software]. <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.haven>
- Wickham, H., Sievert, C. (2016). *ggplot2: Elegant graphics for data analysis* (Second edition). Springer international publishing.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>

Zohar, D., & Polachek, T. (2014). Discourse-based intervention for modifying supervisory communication as leverage for safety climate and performance improvement: A randomized field study. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 113–124.
<https://doi.org/10.1037/a0034096>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Standardisierte Faktorladungen der Items zur Skala Organisationales Wertschätzungsklima	50
Abbildung 2: Standardisierte Regressionspfade der Modellstruktur zur Arbeitszufriedenheit, zum Arbeitsengagement und zur Kündigungsabsicht in Bezug auf das organisationale Wertschätzungsklima und ihre Faktorladungen sowie Beziehungen zwischen den Kriterien. 55	
Abbildung 3: Standardisierte Regressionskoeffizienten der Modellstruktur und die Auswirkungen der unabhängigen Skalen auf die abhängigen Variablen.....	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht von bestehenden standardisierten Messinstrumenten zur Wertschätzungsmessung	25
Tabelle 2: Übersicht der 15 entwickelten Items zur Erfassung des organisationalen Wertschätzungsklimas.....	29
Tabelle 3: Umkodierung der Variable "Branche" in den entsprechenden Datensätzen.....	34
Tabelle 4: Überblick über die demografischen Daten der Stichprobe	36
Tabelle 5: Korrelationsmatrix der Items der Skala organisationales Wertschätzungsklima....	41
Tabelle 6: Deskriptive Statistik und Faktorladungen der Items der Skalen "Organisationales Wertschätzungsklima", "Wertschätzung durch Führungskräfte" und "Wertschätzung durch Kolleg:innen" sowie die Reliabilität dieser Skalen.....	43
Tabelle 7: Deskriptive Statistik und Faktorladungen der Items der Skala "Arbeitszufriedenheit" sowie die Reliabilität dieser Skala	47
Tabelle 8: Deskriptive Statistik und Faktorladungen der Items der Skala "Arbeitsengagement" sowie die Reliabilität dieser Skala	48
Tabelle 9: Deskriptive Statistik und Faktorladungen der Items der Skala "Kündigungsabsicht" sowie die Reliabilität dieser Skala	48
Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten nach Pearson und Spearman der Skalen organisationales Wertschätzungsklima, Wertschätzung durch Führungskräfte und Wertschätzung durch Kolleg:innen.....	51
Tabelle 11: Unstandardisierte und standardisierte Regressionskoeffizienten und Standardfehler der Skalen Wertschätzung durch Führungskräfte und Wertschätzung durch Kolleg:innen in Bezug auf das organisationale Wertschätzungsklima	52
Tabelle 12: Chi ² -Differenz-Werte beim Vergleich eines 3-Faktoren-Modells und je einem reduzierten Modell	53
Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten nach Pearson der Faktorwerte der Skalen organisationales Wertschätzungsklima, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und Kündigungsabsicht.....	54

Tabelle 14: Unstandardisierte und standardisierte Regressionskoeffizienten und Standardfehler der Arbeitszufriedenheit, des Arbeitsengagement und der Kündigungsabsicht in Bezug auf das organisationale Wertschätzungsklima.....	55
Tabelle 15: Unstandardisierte und standardisierte Regressionskoeffizienten und ihre Standardabweichungen der Skalen organisationales Wertschätzungsklima, Wertschätzung durch Führungskräfte und durch Kolleg:innen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und die Kündigungsabsicht.....	58
Tabelle 16: Regressionskoeffizienten der Wertschätzung durch Führungskräfte und der Kolleg:innen sowie des organisationalen Wertschätzungsklimas in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und die Kündigungsabsicht.....	60

Anhang

Abstract (Deutsch und Englisch)

Mitarbeitende, die sich am Arbeitsplatz nicht wertgeschätzt fühlen, würden die Arbeitsstelle verlassen. Wertschätzungskommunikation hat daher große Bedeutung in Organisationen. Besonders relevant ist die Signaltheorie. Wertschätzung wird als Signal verstanden, das von Mitarbeitenden wahrgenommen und interpretiert wird. Auf organisationaler Ebene sind jedoch die Auswirkungen von Wertschätzung unbekannt. Bestehende Instrumente erfassen sie nur individuell oder als Teil umfassenderer Konzepte. Ein spezifisches Messinstrument zur kollektiven Wahrnehmung von Wertschätzung in Organisationen fehlt bislang. Ziel dieser Arbeit war daher die Entwicklung eines validen und reliablen Messinstruments, um ein Wertschätzungsklima bestimmen zu können. Im Rahmen einer quantitativen Onlinebefragung (N = 144) wurden 15 Items von Einwiller et al. (2025) getestet. Dabei war diese Arbeit die Pilotstudie. Acht Items bilden eine eindimensionale Skala, die valide und reliabel misst. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Konstrukt- als auch Kriteriumsvalidität vorliegen. Ein eigenständiges Wertschätzungsklima korreliert mit der Wertschätzung durch Führungskräfte und Kolleg:innen. Ein positivwahrgenommenes Wertschätzungsklima hängt positiv mit Arbeitszufriedenheit und Engagement und negativ mit Kündigungsabsicht zusammen.

Employees who do not feel appreciated in the workplace are more likely to leave their jobs. Consequently, communicating appreciation within organizations is of central importance. Signaling theory is particularly relevant. Appreciation consists of signals perceived and interpreted by employees. However, the effects of appreciation at the organizational level remain unknown. Existing instruments measure appreciation only at the individual level or as part of broader constructs. A specific instrument for capturing collective perceptions of appreciation within organizations is currently lacking. The aim of this study was therefore to develop a valid and reliable measurement instrument to assess appreciation climate. As part of a quantitative online survey ($N = 144$), 15 items developed by Einwiller et al. (2025) were tested. This thesis served as the pilot study. Eight items formed a unidimensional scale that is both valid and reliable. The results indicate evidence of construct and criterion validity. An independent appreciation climate is associated with appreciation from supervisors and colleagues. A positively perceived appreciation climate is negatively related to turnover intention and positively related to job satisfaction and engagement.

Online-Fragebogen

Deutsch ↕

**universität
wien**

Introduction

Herzlich Willkommen!

Im Rahmen eines Projektes an der Universität Wien beschäftigen wir uns mit Arbeitserfahrungen. Dazu befragen wir Arbeitnehmende in Deutschland, die derzeit in einem Unternehmen mit mindestens zehn Beschäftigten tätig sind.

Die Befragung dauert maximal 10 Minuten. Uns interessiert Ihre persönliche Meinung, daher gibt es keine richtigen und falschen Antworten. Außerdem werden Ihre Daten anonym erhoben. Was das bedeutet und welche Rechte Sie haben, wird auf der nächsten Seite noch genauer erklärt.

Falls Sie Fragen haben, können Sie sich jederzeit an das Projektteam wenden (Kontakt: [Ingrid Wahl](#)).

Vielen Dank für Ihr Interesse!

→

Deutsch ▾

Teilnehmende an der Untersuchung haben verschiedene Rechte. Bitte lesen Sie sich diese aufmerksam durch:

- Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig und Sie können den Fragebogen jederzeit abbrechen.
- Ihre Teilnahme erfolgt anonym. Sie werden an keiner Stelle nach Informationen gefragt, die Ihre Identität oder jene Ihres Arbeitgebers preisgeben. Folglich können Ihre Antworten nicht auf Sie zurückgeführt werden und werden streng vertraulich behandelt.
- Ihre Angaben werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die Forschung folgt keinem kommerziellen Interesse.
- Wenn Sie Fragen zu dieser Befragung haben, wenden Sie sich bitte an das Projektteam (Kontakt: [Ingrid Wahl](#)).
- Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG wenden Sie sich bitte an die Datenschutzbeauftragten der Universität Wien unter verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at. Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Haben Sie Ihre Rechte verstanden und wollen Sie an der Untersuchung teilnehmen?

☐ Ja, ich habe meine Rechte verstanden und möchte an der Untersuchung teilnehmen.

☐ Nein, ich möchte nicht an der Untersuchung teilnehmen.



Deutsch ▾

Zu Beginn bitten wir Sie einige allgemeine Fragen zu beantworten.

Haben Sie derzeit einen Arbeitsvertrag mit einer Organisation (also einem Unternehmen, einer non-profit Organisation, einer Behörde, etc.)?

☐ Ja

☐ Nein



Bitte lesen Sie sich die folgenden Aussagen aufmerksam durch und geben Sie für jede an, wie sehr diese auf Ihre aktuelle Arbeitssituation zutrifft.

In meiner Organisation ...

In meiner Organisation wird Mitarbeitenden für ihre Bemühungen ausdrücklich gedankt.

☐☐☐☐☐☐☐☐

In meiner Organisation wird anerkannt, wie wichtig der Beitrag jeder einzelnen Person ist.

☐☐☐☐☐☐☐☐

In meiner Organisation werden alle Mitarbeitenden angemessen wertgeschätzt.

☐☐☐☐☐☐☐☐

In meiner Organisation gibt es üblicherweise nur Feedback wenn Dinge schlecht laufen.

☐☐☐☐☐☐☐☐

In meiner Organisation wird Wertschätzung spürbar zum Ausdruck gebracht.

☐☐☐☐☐☐☐☐

In meiner Organisation wird Wertschätzung auf vielfältige Weise signalisiert.

☐☐☐☐☐☐☐☐

In meiner Organisation ist "Danke" ein unbekanntes Wort.

☐☐☐☐☐☐☐☐

In meiner Organisation ist die Wertschätzung, die den Mitarbeitenden entgegengebracht wird, ernst gemeint.

☐☐☐☐☐☐☐☐

Bitte lesen Sie sich die folgenden Aussagen aufmerksam durch und geben Sie für jede an, wie sehr diese auf Ihre aktuelle Arbeitssituation zutrifft.

In meiner Organisation ...

In meiner Organisation erfolgt das Erteilen von Wertschätzung auf faire Art und Weise.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

In meiner Organisation wird man für gute Leistungen gelobt.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

In meiner Organisation lassen wir andere wissen, wie sehr wir sie schätzen.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

In meiner Organisation wird klar vermittelt, dass Erfahrung und Wissen geschätzt werden.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

In meiner Organisation werden Mitarbeitende auch für ihre Persönlichkeit wertgeschätzt.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

In meiner Organisation wird den Mitarbeitenden gesagt, dass sie ein wichtiger Teil des großen Ganzen sind.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

In meiner Organisation erhalten Mitarbeitende viel Anerkennung für ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Bitte lesen Sie sich die folgenden Aussagen zum Verhalten Ihrer Führungskraft, also der Person, die Ihnen direkt vorgesetzt ist, durch und geben Sie an, wie sehr diese auf Ihre Arbeitssituation zutreffen.

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft völlig zu
Meine Führungskraft lobt mich, wenn ich meine Aufgaben gut erledige.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Im Gespräch mit meiner Führungskraft kann ich meine eigene Meinung einbringen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Führungskraft hört mir und meinen Belangen aufmerksam zu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Führungskraft hört mir und meinen Belangen aufmerksam zu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bekomme Komplimente von meiner Führungskraft für meine Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Bitte lesen Sie sich die folgenden Aussagen zum Verhalten Ihrer Kolleg:innen durch und geben Sie an, wie sehr diese auf Ihre Arbeitssituation zutreffen.

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft völlig zu
Wenn meine Arbeitskolleg:innen in schwierige Situationen kommen und ich ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehe, dann schätzen sie das.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich werde von meinen Arbeitskolleg:innen um Rat gefragt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich werde von meinen Arbeitskolleg:innen um Rat gefragt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich erfahre viele schöne Interaktionen mit meinen Arbeitskolleg:innen (zusammen essen gehen, über private Dinge sprechen etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeitskolleg:innen fragen mich um Rat und das zeigt mir, dass sie meine Meinung schätzen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Bitte geben Sie zu den folgenden Aussagen zu Ihrer Arbeit an, wie sehr Sie diesen zustimmen.

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
Meine Arbeit macht mir wirklich Spaß.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich mag meine Arbeit mehr als der Durchschnitt der Arbeitnehmenden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
An den meisten Tagen bin ich von meiner Arbeit begeistert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin mit meiner Arbeit ziemlich zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Bitte lesen Sie sich folgende Aussagen zu Ihrer Organisation durch und geben Sie an, wie sehr Sie diesen zustimmen.

	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme zu	stimme völlig zu
Ich „stürze“ mich wirklich in meine Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manchmal bin ich so in meinen Job vertieft, dass ich die Zeit vergesse.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manchmal bin ich so in meinen Job vertieft, dass ich die Zeit vergesse.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manchmal bin ich so in meinen Job vertieft, dass ich die Zeit vergesse.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manchmal bin ich so in meinen Job vertieft, dass ich die Zeit vergesse.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Bitte lesen Sie sich folgende Verhaltensweisen im beruflichen Kontext durch und geben Sie an, wie oft Sie diese bei der Arbeit zeigen.

	gar nicht	sehr selten	selten	manchmal	oft	ziemlich oft	sehr oft
Wie oft freuen Sie sich auf den nächsten Arbeitstag?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wie oft freuen Sie sich auf den nächsten Arbeitstag?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wie oft träumen Sie davon, eine andere Stelle zu finden, die Ihren persönlichen Bedürfnissen besser entspricht?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wie oft sind Sie frustriert, wenn Sie bei der Arbeit nicht die Möglichkeit haben, Ihre persönlichen arbeitsbezogenen Ziele zu erreichen?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wie oft befriedigt Ihre derzeitige Tätigkeit Ihre persönlichen Bedürfnisse?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wie oft denken Sie darüber nach, Ihren Arbeitsplatz zu verlassen?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Deutsch

Zum Abschluss dieser Befragung bitten wir Sie noch um ein paar Angaben zu Ihrer Person. Mit welchem Geschlecht identifizieren Sie sich?

☐ Männlich

☐ Weiblich

☐ Anderes

☐ Keine Angabe

Wie alt sind Sie?

Bitte geben Sie Ihr Alter in ganzen Zahlen (z.B.: 45) an.

In welchem Land sind Sie derzeit beschäftigt?

☐ Deutschland

☐ Österreich

☐ Schweiz

☐ Anderes Land

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

☐ Kein Pflichtschulabschluss

☐ Hauptschulabschluss

☐ Lehrabschluss

☐ Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule (z.B. Handelsschule)

☐ Reifeprüfung (Matura, Abitur)

☐ Hochschulabschluss (Diplom, Bachelor/Master/Magister, Promotion)

☐ Andere:

Welche der folgenden Positionen beschreibt Ihre eigene am besten?

☐ Angestellte:r / Beamte:r

☐ Arbeiter:in

☐ Freelancer:in

☐ Azubi / Lehrling

☐ Praktikant:in

☐ Andere:



Wie hoch ist Ihr derzeitiges monatliches Nettoeinkommen?
Das ist der Betrag, der Ihnen vom Arbeitgeber monatlich überwiesen wird.

- ☐ Bis 500 Euro
- ☐ 500 bis unter 1000 Euro
- ☐ 1.000 bis unter 1.500 Euro
- ☐ 1.500 bis unter 2.000 Euro
- ☐ 2.000 bis unter 2.500 Euro
- ☐ 2.500 bis unter 3.000 Euro
- ☐ 3.000 bis unter 4.000 Euro
- ☐ 4.000 Euro und mehr
- ☐ Das möchte ich nicht angeben.

Für wie viele Stunden pro Woche gilt Ihr Arbeitsvertrag?
Bitte geben Sie den Betrag in Zahlen mit maximal einer Dezimalstelle (z.B.: 35,5) an.

Wie viele Stunden arbeiten Sie tatsächlich pro Woche? (im Durchschnitt)
Bitte geben Sie den Betrag in ganzen Zahlen (z.B.: 23) an.

Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie davon im Homeoffice?
(im Durchschnitt)
Bitte geben Sie den Betrag in ganzen Zahlen (z.B.: 4) an.

Wie lange arbeiten Sie schon für Ihren aktuellen Arbeitgeber?

☐ 1-6 Monate

☐ 7-11 Monate

☐ 1-2 Jahre

☐ 3-5 Jahre

☐ 6-10 Jahre

☐ Mehr als 10 Jahre

Für welchen Typ von Organisation arbeiten Sie?

☐ Gewinnorientiertes Unternehmen

☐ Öffentliche nicht-gewinnorientierte Organisation

☐ Private nicht-gewinnorientierte Organisation

☐ Anderer:

Haben Sie Führungsverantwortung?

☐ Ja

☐ Nein



Deutsch

Wie viele Personen sind Ihnen unterstellt?



Deutsch ▾

Welcher Branche ist Ihre Organisation zuzuordnen?

☐ Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren

☐ Energieversorgung

☐ Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen

☐ Baugewerbe, Bau

☐ Handel

☐ Verkehr und Logistik

☐ Gastgewerbe, Beherbergung und Gastronomie

☐ Kunst, Unterhaltung und Erholung

☐ Medien, Information und Kommunikation

☐ Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

☐ Grundstücks- und Wohnungswesen

☐ Erbringung von sonstigen Dienstleistungen

☐ Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung (Öffentlicher Dienst)

☐ Erziehung und Unterricht

☐ Wissenschaft und Forschung

☐ Gesundheits- und Sozialwesen

☐ Andere:



Deutsch ▾

Im folgenden Kommentarfeld können Sie uns gerne Anmerkungen oder Hinweise zu dieser Befragung oder Ihren Antworten hinterlassen:



Codebook

Code	Code-Bezeichnung	Antwortformat
Filterfragen		
	Teilnehmende an der Untersuchung haben verschiedene Rechte. Bitte lesen Sie sich diese aufmerksam durch: Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig und Sie können den Fragebogen jederzeit abbrechen. Ihre Teilnahme erfolgt anonym. Sie werden an keiner Stelle nach Informationen gefragt, die Ihre Identität oder jene Ihres Arbeitgebers preisgeben. Folglich können Ihre Antworten nicht auf Sie zurückgeführt werden und werden streng vertraulich behandelt. Ihre Angaben werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die Forschung folgt keinem kommerziellen Interesse. Wenn Sie Fragen zu dieser Befragung haben, wenden Sie sich bitte an das Projektteam (Kontakt: Ingrid Wahl). Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG wenden Sie sich bitte an die Datenschutzbeauftragten der Universität Wien unter verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at. Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).	
informed_consent	Haben Sie Ihre Rechte verstanden und wollen Sie an der Untersuchung teilnehmen?	1 = Ja, ich habe meine Rechte verstanden und möchte an der Untersuchung teilnehmen. 2 = Nein, ich möchte nicht an der Untersuchung teilnehmen.
	Zu Beginn bitten wir Sie einige allgemeine Fragen zu beantworten.	
employed	Haben Sie derzeit einen Arbeitsvertrag mit einer Organisation (also einem Unternehmen, einer non-profit Organisation, einer Behörde, etc.)?	1 = Ja 2 = Nein
15 neu entwickelte Items zur Entwicklung einer Skala		
App_Scale_1	Bitte lesen Sie sich die folgenden Aussagen aufmerksam durch und geben Sie für jede an, wie sehr diese auf Ihre aktuelle Arbeitssituation zutrifft. In meiner Organisation...	
App_Scale_1_1	... wird Mitarbeitenden für ihre Bemühungen ausdrücklich gedankt.	1 (trifft gar nicht zu) – 7 (trifft völlig zu)
App_Scale_1_2	... wird anerkannt, wie wichtig der Beitrag jeder einzelnen Person ist.	
App_Scale_1_3	... werden alle Mitarbeitenden angemessen wertgeschätzt.	
App_Scale_1_4	... gibt es üblicherweise nur Feedback wenn Dinge schlecht laufen.	
App_Scale_1_5	... wird Wertschätzung spürbar zum Ausdruck gebracht.	
App_Scale_1_6	... wird Wertschätzung auf vielfältige Weise signalisiert.	
App_Scale_1_7	... ist "Danke" ein unbekanntes Wort.	
App_Scale_1_8	... ist die Wertschätzung, die den Mitarbeitenden entgegengebracht wird, ernst gemeint.	
App_Scale_2	Bitte lesen Sie sich die folgenden Aussagen aufmerksam durch und geben Sie für jede an, wie sehr diese auf Ihre aktuelle Arbeitssituation zutrifft. In meiner Organisation...	

App_Scale_2_1	... erfolgt das Erteilen von Wertschätzung auf faire Art und Weise.	1 (trifft gar nicht zu) – 7 (trifft völlig zu)
App_Scale_2_2	... wird man für gute Leistungen gelobt.	
App_Scale_2_3	... lassen wir andere wissen, wie sehr wir sie schätzen.	
App_Scale_2_4	... wird klar vermittelt, dass Erfahrung und Wissen geschätzt werden.	
App_Scale_2_5	... werden Mitarbeitende auch für ihre Persönlichkeit wertgeschätzt.	
App_Scale_2_6	... wird den Mitarbeitenden gesagt, dass sie ein wichtiger Teil des großen Ganzen sind.	
App_Scale_2_7	... erhalten Mitarbeitende viel Anerkennung für ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten.	
Skala Wertschätzung bei der Arbeit von Jacobshagen et al. (2008)		
Subskala Führungskraft		
	Bitte lesen Sie sich die folgenden Aussagen zum Verhalten Ihrer Führungskraft, also der Person, die Ihnen direkt vorgesetzt ist, durch und geben Sie an, wie sehr diese auf Ihre Arbeitssituation zutreffen.	
App_super_1	Meine Führungskraft lobt mich, wenn ich meine Aufgaben gut erledige.	1 (trifft gar nicht zu) – 7 (trifft völlig zu)
App_super_2	Im Gespräch mit meiner Führungskraft kann ich meine eigene Meinung einbringen.	
App_super_3	Meine Führungskraft hört mir und meinen Belangen aufmerksam zu.	
App_super_4	Wenn ich eine Aufgabe gut erledige, dann werden mir weitere interessante Aufgaben übertragen.	
App_super_5	Ich bekomme Komplimente von meiner Führungskraft für meine Arbeit.	
Subskala Kolleg:innen		
	Bitte lesen Sie sich die folgenden Aussagen zum Verhalten Ihrer Kolleg:innen durch und geben Sie an, wie sehr diese auf Ihre Arbeitssituation zutreffen.	
App_coll_1	Wenn meine Arbeitskolleg:innen in schwierige Situationen kommen und ich ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehe, dann schätzen sie das.	1 (trifft gar nicht zu) – 7 (trifft völlig zu)
App_coll_2	Ich werde von meinen Arbeitskolleg:innen um Rat gefragt.	
App_coll_3	Es gibt viele Handlungen, die mir zeigen, dass meine Arbeitskolleg:innen mir vertrauen.	
App_coll_4	Ich erfahre viele schöne Interaktionen mit meinen Arbeitskolleg:innen (zusammen essen gehen, über private Dinge sprechen etc.).	
App_coll_5	Ich erfahre viele schöne Interaktionen mit meinen Arbeitskolleg:innen (zusammen essen gehen, über private Dinge sprechen etc.).	
Items zu den Auswirkungen von Wertschätzung		

Arbeitszufriedenheit		
	Bitte geben Sie zu den folgenden Aussagen zu Ihrer Arbeit an, wie sehr Sie diesen zustimmen.	
job_satis_1	Meine Arbeit macht mir wirklich Spaß.	1 (stimme gar nicht zu) – 7 (stimme völlig zu)
job_satis_2	Ich mag meine Arbeit mehr als der Durchschnitt der Arbeitnehmenden.	
job_satis_3	An den meisten Tagen bin ich von meiner Arbeit begeistert.	
job_satis_4	Ich bin mit meiner Arbeit ziemlich zufrieden.	
Engagement		
	Bitte lesen Sie sich folgende Aussagen zu Ihrer Organisation durch und geben Sie an, wie sehr Sie diesen zustimmen.	
engage_1	Ich „stürze“ mich wirklich in meine Arbeit.	1 (stimme gar nicht zu) – 7 (stimme völlig zu)
engage_2	Manchmal bin ich so in meinen Job vertieft, dass ich die Zeit vergesse.	
engage_3	Dieser Job nimmt mich völlig in Anspruch, ich bin voll bei der Sache.	
engage_4	Meine Gedanken schweifen oft ab und ich denke an andere Dinge, wenn ich meine Arbeit mache.	
engage_5	Ich bin sehr engagiert in diesem Job.	
Kündigungsabsicht		
	Bitte lesen Sie sich folgende Verhaltensweisen im beruflichen Kontext durch und geben Sie an, wie oft Sie diese bei der Arbeit zeigen.	
turnover_1	Wie oft freuen Sie sich auf den nächsten Arbeitstag?	1 (gar nicht) – 7 (sehr oft)
turnover_2	Wie oft wünschen Sie sich, dass Ihnen eine andere Stelle mit demselben Gehalt angeboten wird?	
turnover_3	Wie oft träumen Sie davon, eine andere Stelle zu finden, die Ihren persönlichen Bedürfnissen besser entspricht?	
turnover_4	Wie oft sind Sie frustriert, wenn Sie bei der Arbeit nicht die Möglichkeit haben, Ihre persönlichen arbeitsbezogenen Ziele zu erreichen?	
turnover_5	Wie oft befriedigt Ihre derzeitige Tätigkeit Ihre persönlichen Bedürfnisse?	
turnover_6	Wie oft denken Sie darüber nach, Ihren Arbeitsplatz zu verlassen?	
Fragen zur Erhebung der soziodemografischen Daten der Teilnehmenden		
	Zum Abschluss dieser Befragung bitten wir Sie noch um ein paar Angaben zu Ihrer Person.	
gender	Mit welchem Geschlecht identifizieren Sie sich?	1 = Männlich 2 = Weiblich 3 = Anderes 4 = Keine Angabe
age	Wie alt sind Sie? Bitte geben Sie Ihr Alter in ganzen Zahlen (z.B.: 45) an.	Offene Eingabe in ganzen Zahlen
land	In welchem Land sind Sie derzeit beschäftigt?	1 = Deutschland 2 = Österreich 3 = Schweiz 4 = Anderes: (mit offener Texteingabe)

land_4_TEXT	Wenn bei der Frage „In welchem Land sind Sie derzeit beschäftigt?“ mit dem Code „land“ 4 (Anderes:) ausgewählt wurde	offene Texteingabe
edu	Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?	1 = Kein Pflichtschulabschluss 2 = Hauptschulabschluss 3 = Lehrabschluss 5 = Reifeprüfung (Matura, Abitur) 6 = Hochschulabschluss (Diplom, Bachelor/Master/Magister, Promotion) 7 = Andere: (mit offener Texteingabe) 8 = Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule (z.B. Handelsschule)
edu_7_TEXT	Wenn bei der Frage „Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?“ mit dem Code „edu“ 7 (Andere:) ausgewählt wurde	
position	Welche der folgenden Positionen beschreibt Ihre eigene am besten?	1 = Angestellte:r / Beamte:r 2 = Arbeiter:in 3 = Freelancer:in 4 = Azubi / Lehrling 5 = Praktikant:in 6 = Andere: (mit offener Texteingabe)
position_6_TEXT	Wenn bei der Frage „Welche der folgenden Positionen beschreibt Ihre eigene am besten?“ mit dem Code „position“ 6 (Andere:) ausgewählt wurde	
income	Wie hoch ist Ihr derzeitiges monatliches Nettoeinkommen? Das ist der Betrag, der Ihnen vom Arbeitgeber monatlich überwiesen wird.	1 = Bis 500 Euro 2 = 500 bis unter 1000 Euro 3 = 1.000 bis unter 1.500 Euro 4 = 1.500 bis unter 2.000 Euro 5 = 2.000 bis unter 2.500 Euro 6 = 2.500 bis unter 3.000 Euro 7 = 3.000 bis unter 4.000 Euro 8 = 4.000 Euro und mehr 9 = Das möchte ich nicht angeben.
hours_contract	Für wie viele Stunden pro Woche gilt Ihr Arbeitsvertrag? Bitte geben Sie den Betrag in Zahlen mit maximal einer Dezimalstelle (z.B.: 35,5) an.	Offene Eingabe in ganzen Zahlen mit maximal einer Dezimalstelle
hours_real	Wie viele Stunden arbeiten Sie tatsächlich pro Woche? (im Durchschnitt) Bitte geben Sie den Betrag in ganzen Zahlen (z.B.: 23) an.	Offene Eingabe in ganzen Zahlen
hours_ho	Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie davon im Homeoffice? (im Durchschnitt) Bitte geben Sie den Betrag in ganzen Zahlen (z.B.: 4) an.	Offene Eingabe in ganzen Zahlen
years_employer	Wie lange arbeiten Sie schon für Ihren aktuellen Arbeitgeber?	1 = 1-6 Monate 2 = 7-11 Monate 3 = 1-2 Jahre 4 = 3-5 Jahre 5 = 6-10 Jahre 6 = Mehr als 10 Jahre

org_type	Für welchen Typ von Organisation arbeiten Sie?	1 = Gewinnorientiertes Unternehmen 2 = Öffentliche nicht-gewinnorientierte Organisation 3 = Private nicht-gewinnorientierte Organisation 4 = Anderer: (mit offener Texteingabe)
org_type_4_TEXT	Wenn bei der Frage „Für welchen Typ von Organisation arbeiten Sie?“ mit dem Code „org_type“ 4 (Anderer:) ausgewählt wurde	
Filterfrage für die darauffolgende Frage mit dem Code „freq_subordi“		
leader	Haben Sie Führungsverantwortung?	1 = Ja 2 = Nein
	Falls die Frage mit dem Code „leader“ mit 1 (Ja) beantwortete wurde, dann wurde die Folgefrage mit dem Code „freq_subordi“ gestellt. Andernfalls folgt direkt die Frage mit dem Code „indust“.	
freq_subordi	Wie viele Personen sind Ihnen unterstellt?	Offene Eingabe in ganzen Zahlen
indust	Welcher Branche ist Ihre Organisation zuzuordnen?	1 = Verarbeitendes Gewerbe (z.B. Chemie, Maschinenbau), Herstellung von Waren 2 = Energieversorgung 3 = Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen 4 = Baugewerbe, Bau 5 = Handel 6 = Verkehr und Logistik 7 = Gastgewerbe, Beherbergung und Gastronomie 8 = Kunst, Unterhaltung und Erholung 9 = Medien, Information und Kommunikation 10 = Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen 11 = Grundstücks- und Wohnungswesen 12 = Erbringung von sonstigen Dienstleistungen 13 = Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung (Öffentlicher Dienst) 14 = Erziehung und Unterricht 15 = Wissenschaft und Forschung 16 = Gesundheits- und Sozialwesen 17 = Andere: (mit offener Texteingabe)

indust_17_TEXT	Wenn bei der Frage „Welcher Branche ist Ihre Organisation zuzuordnen?“ mit dem Code „indust“ 27 (Andere:) ausgewählt wurde	
comment		Offene Texteingabe

Rohdaten

34	1	1	1	4	3	1	5	3	3	5	3	3	5	2	2	4	5	7	5	5	3	2	7	6	7									
33	1	1	1	4	3	4	6	3	3	2	4	3	3	5	3	3	7	5	5	3	6	7	6	6	6									
31	1	1	1	4	3	2	5	4	3	3	1	2	5	3	3	3	5	4	4	3	7	7	7	7	7									
30	1	1	1	3	4	4	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	7	7	7	7	7									
29	1	1	1	7	7	6	1	3	6	3	2	6	6	5	1	7	5	4	7	7	7	7	7	7	6									
28	1	1	1	5	5	6	3	6	3	6	6	5	1	7	5	7	3	4	7	7	7	7	7	7	6									
27	1	1	1	6	7	6	3	6	3	6	5	1	7	5	7	7	5	6	5	6	7	5	6	6	7									
26	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	7									
25	1	1	1	7	6	6	4	6	4	6	6	1	7	7	7	6	5	6	4	6	4	6	5	4	4									
24	1	1	1	5	7	7	4	5	5	5	5	3	7	7	7	7	3	4	7	7	4	2	5	7	7									
23	1	1	1	7	6	6	2	6	6	2	6	6	1	6	5	6	5	5	7	7	6	6	7	7	7									
22	1	1	1	7	7	7	2	6	6	5	5	1	6	4	4	4	5	7	4	5	4	6	7	5	5									
21	1	1	1	4	4	3	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	6	5	5									
19	1	1	1	7	6	4	4	4	4	4	6	3	6	5	5	6	7	7	7	7	7	7	5	5	5									
18	1	1	1	7	7	7	1	7	7	1	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7									
17	1	1	1	1	4	3	7	1	3	5	3	5	3	3	3	5	4	3	7	6	5	7	7	7	7									
15	1	1	1	3	3	3	6	4	4	5	3	3	3	3	3	3	1	5	5	3	2	1	5	4	5									
14	1	1	1	4	5	4	4	4	4	1	5	4	5	4	5	5	6	6	7	7	6	7	6	6	6									
13	1	1	1	6	6	5	3	5	5	2	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	6	6	6									
12	1	1	1	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	5	4	3	4	6	6	6	5	5	7	7	7									
11	1	1	1	5	5	4	6	3	3	2	5	5	5	5	5	6	4	5	6	5	5	5	7	5	7									
10	1	1	1	5	4	3	1	6	6	1	7	5	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7									
9	1	1	1	5	7	6	3	5	4	3	5	6	5	7	7	5	4	7	7	4	2	2	4	7	7									
8	1	1	1	7	7	6	7	7	7	1	7	7	6	5	7	5	4	7	7	7	7	7	7	4	4									
7	1	1	1	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	6	4	4	4	4									
6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	7	7									
5	1	1	1	3	4	3	5	2	4	2	3	3	3	3	3	6	3	2	6	6	6	2	7	7	6									
1	1	1	1	4	3	3	5	4	2	5	4	6	6	7	6	7	5	1	1	1	1	1	7	6	7									
Casenumber	informed_consent	employed	App_Scale_1_1	App_Scale_1_2	App_Scale_1_3	App_Scale_1_4	App_Scale_1_5	App_Scale_1_6	App_Scale_1_7	App_Scale_1_8	App_Scale_2_1	App_Scale_2_2	App_Scale_2_3	App_Scale_2_4	App_Scale_2_5	App_Scale_2_6	App_Scale_2_7	App_super_1	App_super_2	App_super_3	App_super_4	App_super_5	App_coll_1	App_coll_2	App_coll_3	App_coll_4	App_coll_5	job_satis_1	job_satis_2	job_satis_3	job_satis_4	engage_1	engage_2	engage_3

Casenumbr	informed_consent	employed	App_Scale_1_1	App_Scale_1_2	App_Scale_1_3	App_Scale_1_4	App_Scale_1_5	App_Scale_1_6	App_Scale_1_7	App_Scale_1_8	App_Scale_2_1	App_Scale_2_2	App_Scale_2_3	App_Scale_2_4	App_Scale_2_5	App_Scale_2_6	App_Scale_2_7	App_super_1	App_super_2	App_super_3	App_super_4	App_super_5	App_coll_1	App_coll_2	App_coll_3	App_coll_4	App_coll_5	job_satis_1	job_satis_2	job_satis_3	job_satis_4	engage_1	engage_2	engage_3		
35	1	1	2	2	1	5	2	2	3	5	4	3	6	5	6	2	1	7	7	7	7	7	3	6	4	6	6	5	6	7	3	5	5			
36	1	1	6	6	6	2	6	6	1	7	5	5	6	5	5	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7			
37	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	5	2	2	1	7	7	7	7	7	6	4	5	4	4	4	4		
39	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
40	1	1	7	7	7	2	7	7	1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
41	1	1	3	5	5	3	2	2	2	4	4	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	4	6	7	7	6	7	6	7	6	7	5	5	5	5	
42	1	1	3	2	2	5	2	1	6	3	2	4	2	1	3	2	2	2	5	6	5	5	5	6	5	2	6	3	3	3	3	3	3	3	2	
43	1	1	6	6	5	2	3	3	1	5	6	6	7	6	5	2	5	6	4	5	6	3	6	6	5	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	
44	1	1	6	6	7	1	5	5	7	7	6	7	5	6	7	6	6	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6	
46	1	1	6	6	7	2	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	5	6	6	6	6	6	5	5	4	4	4	5	4	5	
47	1	1	3	2	3	7	3	3	5	2	3	3	2	3	1	2	2	5	5	4	5	6	6	7	7	6	5	6	6	7	7	6	4	4	3	3
48	1	1	5	5	5	4	5	4	1	7	5	5	5	6	5	5	5	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	6	6	5	5	4	5	5	4	
49	1	1	3	3	2	5	4	3	6	5	5	5	5	3	5	2	3	3	6	5	6	5	3	7	7	4	7	6	7	4	1	3	4	7	6	6
51	1	1	1	1	1	7	1	1	6	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	7	7	4	6	3	1	1	1	3	4	2	4	3
52	1	1	6	6	6	3	6	5	2	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	2	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3
53	1	1	2	6	7	6	6	5	1	7	7	6	4	7	6	7	6	5	7	7	6	6	6	6	7	6	5	6	3	3	3	6	7	6	6	
54	1	1	2	2	2	6	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	6	3	3	4	5	4	4	4	2	3	3	3	
55	1	1	5	4	5	6	4	5	2	3	3	4	5	5	4	3	5	3	2	1	5	7	5	7	5	4	6	3	3	3	3	3	3	3	3	
56	1	1	7	6	6	2	6	5	1	6	6	6	5	6	4	7	5	7	7	7	6	6	4	5	6	2	2	5	4	3	5	5	5	5	4	4
58	1	1	3	3	2	5	1	1	4	1	3	1	2	1	1	1	1	3	6	4	6	5	6	7	7	4	1	4	3	4	3	3	7	7	5	5
59	1	1	2	2	4	7	2	2	4	4	4	2	2	1	3	4	2	2	2	2	6	2	7	6	7	4	4	2	4	4	3	5	7	7	6	6
60	1	1	6	7	6	2	5	5	1	6	6	6	6	7	7	5	5	5	6	6	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	
61	1	1	3	3	2	4	2	3	5	4	3	3	5	1	3	4	2	4	5	4	6	6	7	7	7	6	7	6	6	7	5	7	5	6	6	
63	1	1	2	2	2	1	1	1	5	3	3	4	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	4	4	4	1	3	7	7	5	5	7	7	6	6	
64	1	1	1	2	2	5	1	1	4	2	1	1	2	3	1	1	2	2	4	4	4	1	1	5	3	3	4	4	5	5	5	5	6	7	7	5
65	1	1	7	7	7	1	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
67	1	1	6	6	6	2	6	6	1	6	6	5	5	5	4	4	5	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	1	1	6	7	7	2	6	6	1	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Casenumbr	informed_consent	employed	App_Scale_1_1	App_Scale_1_2	App_Scale_1_3	App_Scale_1_4	App_Scale_1_5	App_Scale_1_6	App_Scale_1_7	App_Scale_1_8	App_Scale_2_1	App_Scale_2_2	App_Scale_2_3	App_Scale_2_4	App_Scale_2_5	App_Scale_2_6	App_Scale_2_7	App_super_1	App_super_2	App_super_3	App_super_4	App_super_5	App_coll_1	App_coll_2	App_coll_3	App_coll_4	App_coll_5	job_satis_1	job_satis_2	job_satis_3	job_satis_4	engage_1	engage_2	engage_3		
70	1	1	6	6	6	3	5	5	2	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	7	6	5	6	5	7	6	5	5	5	4	4	2	5	4		
71	1	1	4	4	4	2	3	2	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	3	3	4	4	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7		
73	1	1	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	5	5	5	5		
74	1	1	7	6	6	2	6	5	1	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7	6	7	7	7	6	5	5	3	3	5		
75	1	1	6	6	6	1	6	6	1	6	6	7	7	6	7	6	6	5	5	7	7	5	4	6	6	6	7	6	5	4	7	3	2	4		
76	1	1	7	7	7	1	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
77	1	1	5	5	4	5	3	3	4	4	5	4	5	6	3	2	3	4	5	5	5	3	3	5	2	4	1	2	2	1	2	3	3	5		
78	1	1	5	5	3	6	4	3	3	6	4	4	4	5	2	4	4	6	7	7	7	5	3	6	7	5	4	6	5	4	5	3	4	5		
79	1	1	7	7	5	6	5	5	1	6	5	5	5	7	5	6	5	4	6	7	7	3	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	2	1	
80	1	1	5	4	4	3	5	5	1	4	3	6	4	5	5	6	6	6	4	7	7	6	5	6	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6		
81	1	1	6	6	6	3	5	4	1	4	4	5	6	6	7	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	5	4	5	6	6		
82	1	1	5	4	2	3	4	3	3	3	2	3	5	2	4	3	5	2	5	2	2	3	4	6	5	4	5	4	4	3	3	2	5	5	4	
83	1	1	5	2	3	2	2	2	3	3	2	5	5	5	4	5	3	4	6	3	3	2	3	6	7	6	5	6	7	5	7	7	6	7	6	
84	1	1	4	4	3	3	3	3	1	3	3	5	5	5	5	3	3	6	7	7	6	4	4	5	7	7	5	6	5	4	5	6	3	1	5	
85	1	1	1	2	1	7	2	2	6	2	2	1	3	2	1	1	2	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	
86	1	1	6	6	5	4	6	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
87	1	1	1	1	1	7	1	1	7	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	6	7	4	7	7	1	1	1	1	4	2	1	
89	1	1	6	5	6	1	5	3	1	5	6	6	6	5	5	4	5	7	7	7	6	4	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	
92	1	1	2	1	2	6	3	2	6	2	1	1	1	2	1	1	1	2	6	7	7	2	5	7	7	7	6	6	5	4	3	3	5	3	5	
94	1	1	2	2	1	1	1	1	7	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	5	6	5	7	7	6	5	4	3	7	3	4	4
95	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	3	2	2	1	1	3	3	3	1	1	2	3	7	7	4	6	2	3	1	1	5	7	5	7
96	1	1	6	6	7	2	6	5	1	7	6	7	5	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	5	5
97	1	1	6	7	5	1	7	7	1	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
98	1	1	7	7	7	2	7	7	1	7	7	5	5	5	4	4	2	4	6	7	7	3	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7	5	3	5	4
99	1	1	6	6	6	5	6	6	5	5	7	6	4	5	4	4	2	4	6	6	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4
100	1	1	6	5	5	3	6	6	3	5	5	6	4	5	4	4	4	5	7	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	4	4
101	1	1	7	7	6	1	7	7	2	7	6	7	6	6	6	6	4	4	6	7	7	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6
102	1	1	4	3	2	5	2	3	4	5	2	4	4	4	3	3	3	3	4	5	7	2	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6

Casenumbr	informed_consent	employed	App_Scale_1_1	App_Scale_1_2	App_Scale_1_3	App_Scale_1_4	App_Scale_1_5	App_Scale_1_6	App_Scale_1_7	App_Scale_1_8	App_Scale_2_1	App_Scale_2_2	App_Scale_2_3	App_Scale_2_4	App_Scale_2_5	App_Scale_2_6	App_Scale_2_7	App_super_1	App_super_2	App_super_3	App_super_4	App_super_5	App_coll_1	App_coll_2	App_coll_3	App_coll_4	App_coll_5	job_satis_1	job_satis_2	job_satis_3	job_satis_4	engage_1	engage_2	engage_3	
103	1	1	6	7	5	2	6	5	1	7	6	6	7	7	6	7	6	2	7	6	7	1	7	7	7	7	4	5	5	6	6	7	6	6	
105	1	1	5	5	5	2	5	4	1	6	5	5	5	4	3	4	4	4	6	7	7	5	5	2	2	2	2	7	6	6	7	6	7	7	
106	1	1	6	7	7	4	6	7	1	7	6	6	6	6	4	7	5	4	6	6	7	4	6	2	6	6	6	4	6	6	6	7	5	5	
107	1	1	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	6	5	5	5	5	6	5	4	4	4	4	5	5	5	5	
109	1	1	7	6	7	7	6	5	1	7	5	6	5	4	4	6	5	5	5	6	6	6	5	5	7	6	7	6	6	6	6	7	7	7	
110	1	1	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3	5	3	3	5	7	7	6	5	6	7	7	7	7	6	6	5	6	6	6	
111	1	1	6	6	5	2	6	6	1	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	7	7	4	6	7	7	7	7	6	6	6	6	5	5	5	
113	1	1	7	5	7	4	6	6	1	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	4	7	6	6	7	7	6	7	5	7	7	7	7	
114	1	1	6	5	4	3	5	5	1	6	4	4	6	6	3	5	4	7	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7	5	6	5	4	5	5	
115	1	1	6	7	5	2	6	4	1	6	4	7	6	7	5	5	6	7	6	7	5	7	6	7	6	7	7	6	6	5	7	5	7	6	
116	1	1	7	5	7	1	7	5	1	5	5	5	7	4	7	5	5	6	7	7	7	4	6	6	7	4	7	5	4	4	5	4	7	7	
117	1	1	5	6	6	1	7	6	1	7	4	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6	5	7	4	5	5	
118	1	1	7	5	6	1	6	6	1	7	7	7	6	7	6	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	5	5	
119	1	1	6	7	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	5	6	4	6	6	7	7	5	5	7	7	7	6	5	6	6	6	7	7	6	
120	1	1	6	5	5	2	2	2	2	2	6	5	4	3	2	1	2	2	5	4	3	3	3	6	6	6	6	6	6	5	4	3	2	3	4
121	1	1	6	6	6	5	5	5	1	7	7	6	5	6	6	3	6	6	2	5	5	2	2	7	6	6	6	6	6	4	4	5	4	3	4
122	1	1	4	4	4	5	4	5	2	6	5	5	5	4	4	5	4	6	7	6	7	6	6	7	6	5	5	6	6	7	6	7	7	7	
134	1	1	6	5	6	7	5	4	1	7	5	5	4	6	3	4	3	5	7	7	7	6	4	5	4	5	5	5	5	3	6	5	5	4	
135	1	1	7	7	7	2	7	7	1	7	7	7	7	7	7	6	6	4	4	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	5	2	3	
137	1	1	4	4	1	7	2	2	7	3	4	1	1	1	4	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	6	6	4	7	1	1	4
138	1	1	7	5	5	5	6	6	2	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7
139	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	7	7	7	7	7	4	6	6	5	7	7	7	
140	1	1	3	3	4	5	3	4	1	5	5	6	6	7	5	4	5	6	5	5	5	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
141	1	1	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	4	4	2	2	7	7	7	7	7	6	6	6	7	4	2	4
142	1	1	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	5	3	3	3	1	7	7	3	1	7	7	7	2	7	5	5	3	3	7	6	6
143	1	1	4	2	1	6	3	3	4	2	3	1	5	1	1	1	2	2	4	7	4	3	6	4	6	6	7	6	5	6	4	5	5	7	6
144	1	1	5	1	3	6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	6	7	5	7	7	6	6	7	5	6	6	5	6	7	7	
146	1	1	4	4	4	5	4	3	5	5	6	3	2	4	3	4	3	1	4	3	3	3	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	

Casenumbr	informed_consent	employed	App_Scale_1_1	App_Scale_1_2	App_Scale_1_3	App_Scale_1_4	App_Scale_1_5	App_Scale_1_6	App_Scale_1_7	App_Scale_1_8	App_Scale_2_1	App_Scale_2_2	App_Scale_2_3	App_Scale_2_4	App_Scale_2_5	App_Scale_2_6	App_Scale_2_7	App_super_1	App_super_2	App_super_3	App_super_4	App_super_5	App_coll_1	App_coll_2	App_coll_3	App_coll_4	App_coll_5	job_satis_1	job_satis_2	job_satis_3	job_satis_4	engage_1	engage_2	engage_3		
147	1	1	4	4	5	5	3	4	3	6	5	3	7	6	4	5	5	7	7	6	5	6	6	6	7	4	4	5	6	6	6	5	6	6		
148	1	1	3	4	5	2	4	4	1	5	5	6	6	4	5	6	3	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	5	4	6	
149	1	1	1	1	2	5	2	2	6	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	7	7	7	6	7	6	4	6	6	7	6	3	3	
150	1	1	6	5	5	3	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	6	4	4	4	2	3	5	7	6	4	5	7	7	7	4	7	7	6		
151	1	1	2	2	3	2	3	4	1	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	5	3	5	4	5	5	7	5	7	7	4	
153	1	1	6	3	3	5	6	6	1	5	5	5	3	3	3	2	2	6	3	3	3	5	5	6	5	7	3	5	5	6	6	6	7	7	7	
154	1	1	2	3	2	4	2	2	5	5	3	2	3	2	2	4	2	4	2	3	6	2	4	6	6	3	6	6	6	6	5	6	5	7	5	
155	1	1	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	6	5	3	4	4	6	5	5	7	7	7	
156	1	1	2	2	2	5	2	2	6	2	2	2	4	3	1	2	2	6	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	5	6	5	5	5	5	6	
157	1	1	6	7	6	1	5	6	1	6	5	6	6	7	6	5	6	4	5	5	7	4	7	6	6	4	4	5	4	4	6	5	7	6	6	
159	1	1	7	5	6	2	5	5	1	7	5	6	6	5	6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	7	7	7	7	6	7	7	
160	1	1	6	6	3	6	4	5	1	7	2	6	7	4	7	6	6	2	7	7	6	7	5	7	7	7	7	2	1	1	3	3	1	3	1	
161	1	1	3	1	3	3	3	3	6	3	3	4	3	1	1	4	3	6	7	7	7	5	5	5	5	2	4	5	1	4	3	5	7	5	7	
162	1	1	4	2	3	5	2	2	5	4	3	3	4	2	2	2	2	7	7	7	5	5	7	6	6	6	6	6	7	7	1	7	6	6	6	
163	1	1	6	7	6	2	6	6	1	6	6	7	5	6	6	6	5	6	7	7	7	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	
164	1	1	5	5	5	3	5	5	2	6	5	5	5	5	6	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	6	
166	1	1	6	5	5	2	6	7	1	6	5	6	5	6	5	7	5	7	6	6	2	7	6	5	5	4	5	6	7	5	7	6	5	7	6	5
167	1	1	6	6	5	2	5	5	1	6	6	5	6	5	4	3	3	1	6	2	2	1	7	6	6	7	7	6	7	6	5	7	7	7	7	
182	1	1	6	6	6	1	6	7	1	5	4	6	6	6	7	6	5	5	5	7	7	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	
183	1	1	5	6	5	2	5	5	6	6	5	5	5	6	5	7	5	5	5	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	
184	1	1	6	6	4	2	5	5	1	4	5	5	4	4	4	6	4	5	5	4	4	5	6	7	7	7	7	7	5	4	4	5	3	3	4	5
185	1	1	6	6	6	2	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	7	7	7	7	7	6	5	4	5	6	6	5	5	
186	1	1	6	5	6	1	6	6	1	6	6	6	5	6	4	7	7	5	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	6	4	4
188	1	1	6	6	6	2	6	5	1	5	5	6	6	5	6	5	5	7	7	7	6	7	7	6	6	6	6	7	5	4	5	5	4	4	4	
189	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	5	5	5	6	
192	1	1	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6	6	7	7	6	7	6	7	6	6	6	7	7	5	6	7	7	7	7	6	6	6	6
197	1	1	1	1	1	6	1	1	7	2	2	1	2	1	1	6	1	1	1	1	1	3	1	5	6	6	1	4	4	4	2	6	4	5	4	4

Casenumber		informed_consent	employed	App_Scale_1_1	App_Scale_1_2	App_Scale_1_3	App_Scale_1_4	App_Scale_1_5	App_Scale_1_6	App_Scale_1_7	App_Scale_1_8	App_Scale_2_1	App_Scale_2_2	App_Scale_2_3	App_Scale_2_4	App_Scale_2_5	App_Scale_2_6	App_Scale_2_7	App_super_1	App_super_2	App_super_3	App_super_4	App_super_5	App_coll_1	App_coll_2	App_coll_3	App_coll_4	App_coll_5	job_satis_1	job_satis_2	job_satis_3	job_satis_4	engage_1	engage_2	engage_3	
198	1	1	1	6	6	7	1	6	6	1	6	6	6	6	6	4	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	
202	1	1	1	5	5	5	4	6	5	1	6	6	6	6	4	4	5	5	5	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	5	4
203	1	1	1	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	5	7	6	
210	1	1	1	6	5	5	4	5	4	1	7	5	5	6	5	5	5	5	5	4	5	4	6	7	7	7	5	7	4	4	4	7	6	6		
211	1	1	1	4	5	6	1	4	6	1	7	5	7	7	6	5	7	6	6	7	7	7	6	6	6	5	5	5	5	3	5	4	4	5		

Casenumbr	engage_4	engage_5	turnover_1	turnover_2	turnover_3	turnover_4	turnover_5	turnover_6	gender	age	land	land_4_TEXT	edu	edu_7_TEXT	position	position_6_TEXT	income	hours_contract	hours_real	hours_ho	years_employer	org_type	org_type_4_TEXT	leader	freq_subordi	indust	indust_17_TEXT
1	2	7	4	7	7	7	4	7	2	45	2		5		1		9	38,5	50	10	5	1		2	17		
5	4	6	4	4	4	4	4	4	1	47	2		7		1		7	40	48	8	1	1		2	9		
6	4	5	5	5	3	1	6	2	1	53	2		5		1		2	13	13	0	6	1		2	16		
7	5	6	4	4	4	4	4	4	2	49	2		5		1		8	38,5	42	20	5	2		1	30		
8	1	7	7	1	1	6	7	1	2	50	2		3		1		5	35	35	0	1	3		2	17		
9	2	7	6	5	5	5	5	1	1	36	1		7		1		5	38	40	8	4	1		2	2		
10	2	7	5	1	6	6	3	5	2	26	2		5		1		3	25	26	4	4	1		2	17		
11	4	5	5	2	4	4	5	3	2	33	2		5		1		6	38,5	38,5	15	4	1		2	17		
12	5	5	4	4	6	6	4	6	2	44	1		4		1		8	37,5	40	5	6	1		2	16		
13	3	6	5	2	3	4	5	2	1	27	2		5		1		6	38,5	40	15	4	1		2	5		
14	4	5	3	3	5	6	4	4	2	26	2		4		1		3	15	18	0	3	1		2	5		
15	2	6	5	3	3	5	5	3	2	27	2		5		1		4	26	31	13	5	1		2	1		
17	1	7	6	1	3	4	7	2	2	43	1		7		1		6	30	45	10	4	1		1	5		
18	5	5	3	2	6	5	5	4	2	25	2		5		1		3	20	25	0	3	2		1	2		
19	4	6	5	1	4	3	5	1	2	42	1		5		1		8	40	40	32	5	1		2	9		
21	2	5	3	5	3	5	5	5	2	48	1		7		2		4	30	30	0	5	1		1	10		
22	5	3	4	7	5	7	2	7	2	26	2		5		1		6	40	38	18	3	2		2	17		
23	1	7	7	1	1	1	7	2	1	31	2		5		1		7	38,5	48	8	4	1		1	13		
24	5	4	3	4	2	1	4	4	1	25	3		3		1		8	45	45	0	4	1		1	2		
25	5	5	6	3	2	3	5	2	1	39	2		4		1		7	38	30	10	4	1		2	1		
26	4	7	5	7	3	2	7	1	2	58	2		7		1		3	30	7,5	0	6	1		2	5		
27	5	7	5	4	3	3	6	4	1	54	2		7		1		5	38,5	9	0	6	1		2	17		
28	4	7	4	1	7	6	5	5	1	32	2		5		1		5	40	40	16	4	2		2	5		
29	1	7	1	3	3	3	4	4	2	55	2		5		1		9	40	50	8	5	1		1	2		
30	3	6	1	6	7	5	3	4	2	21	2		5		1		6	30	40	15	3	1		1	5		
31	3	6	4	4	5	2	6	2	1	43	1		5		1		7	35	35	0	5	1		2	1		
33	5	7	4	4	1	5	6	5	1	55	1		5		1		8	38	60	1	6	1		1	10		
34	3	7	3	5	5	6	4	5	1	33	2		4		1		7	44	48	0	4	1		1	10		

35	Casenumber	2	engage_4	6	engage_5	5	turnover_1	3	turnover_2	2	turnover_3	3	turnover_4	6	turnover_5	2	turnover_6	1	gender	33	age	2	land		land_4_TEXT	5	edu		edu_7_TEXT	1	position		position_6_TEXT	6	income	40	hours_contract	42,5	hours_real	2	hours_ho	3	years_employer	2	org_type		org_type_4_TEXT	2	leader		freq_subordi	13	indust		indust_17_TEXT
36		1	7	7	6	6	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	51	51	2	2		4	4	1	1	8	38,5	42	4	6	1	1	1	1	5	27	34	22	6	1	2	1	8	4									
37		2	4	4	4	6	1	5	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	51	51	1	1		7	7	1	1	5	27	34	22	6	1	2	2	9	40	50	10	4	1	2	2	4											
39		1	7	7	7	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	2	46	46	2	2		4	4	1	1	9	40	50	10	4	1	2	2	9	37	35	15	3	2	2	2	9											
40		5	6	6	5	5	1	1	1	1	1	3	4	4	1	4	1	2	26	26	2	2		5	5	1	1	5	37	35	15	3	2	2	2	5	37	42	8	6	2	2	2	16											
41		6	3	3	2	2	7	7	7	7	6	2	2	2	2	7	7	1	45	45	2	2		5	5	1	1	8	40	42	8	6	2	2	2	8	40	42	8	6	2	2	2	16											
42		1	1	1	1	1	7	7	7	7	2	2	7	2	2	7	2	2	46	46	2	2		4	4	1	1	5	24	24	4	6	2	2	2	5	24	24	4	6	2	2	2	16											
43		3	6	6	5	5	2	2	2	2	2	4	2	4	2	7	2	2	38	38	2	2		5	5	1	1	6	37	37	0	5	3	3	6	37	37	0	5	3	3	2	16												
44		1	7	7	7	7	1	1	1	1	2	2	6	1	6	1	1	1	31	31	2	2		7	7	1	1	7	38,5	42	7	3	1	2	2	7	38,5	42	7	3	1	2	1												
46		4	4	4	5	5	2	3	1	3	1	5	1	5	1	5	1	1	28	28	2	2		7	7	1	1	5	40	40	10	3	4	4	5	40	40	10	3	4	4	2	2												
47		5	5	5	3	3	1	5	1	5	3	3	3	3	3	6	1	1	37	37	2	2		3	3	1	1	6	42,5	45	16	5	1	2	2	6	42,5	45	16	5	1	2	5												
48		2	6	6	4	4	1	2	1	2	1	6	1	6	1	6	1	1	39	39	2	2		4	4	1	1	7	38,5	44	20	4	1	2	2	7	38,5	44	20	4	1	2	1												
49		2	6	5	5	5	4	5	4	5	7	5	4	4	4	4	1	25	25	2	2		5	5	1	1	6	38,5	42	5	4	1	2	2	6	38,5	42	5	4	1	2	1													
51		2	4	3	3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	6	2	2	55	55	2	2		5	5	1	1	7	30	35	0	6	2	2	7	30	35	0	6	2	2	2	16												
52		4	5	5	5	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	32	32	2	2		5	5	1	1	6	38,5	39,5	6	1	1	2	6	38,5	39,5	6	1	1	2	1													
53		2	7	2	2	2	3	6	3	6	4	2	4	2	2	4	1	1	34	34	2	2		4	4	1	1	7	38,5	45	40	6	1	2	7	38,5	45	40	6	1	2	4													
54		6	3	4	4	4	4	4	4	4	6	3	4	4	3	4	2	2	43	43	2	2		5	5	1	1	5	35	40	16	6	2	2	5	35	40	16	6	2	2	2	16												
55		6	5	3	3	7	7	6	7	6	4	4	4	4	4	5	1	29	29	2	2		3	3	1	1	7	38,5	40	8	4	1	2	7	38,5	40	8	4	1	2	2	10													
56		4	6	6	3	3	1	4	1	4	3	4	4	4	4	2	1	1	30	30	2	2		3	3	1	1	6	38,5	35	16	4	1	2	6	38,5	35	16	4	1	2	2	2												
58		2	6	3	3	7	7	7	7	7	4	6	7	4	6	7	2	2	41	41	2	2		4	4	1	1	4	30	33	27	4	1	2	4	30	33	27	4	1	2	5													
59		2	6	2	2	2	2	7	7	7	7	2	7	2	2	7	2	2	39	39	2	2		4	4	1	1	5	40	40	0	6	1	1	5	40	40	0	6	1	1	1	3	1											
60		2	7	5	5	1	1	1	1	1	2	6	1	6	1	1	1	1	52	52	2	2		5	5	1	1	8	38,5	42	20	6	1	1	8	38,5	42	20	6	1	1	1	40	2											
61		3	6	5	5	3	3	3	3	3	1	4	2	4	4	2	2	2	47	47	2	2		5	5	1	1	5	25	28	8	6	2	2	5	25	28	8	6	2	2	2	12												
63		1	7	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	57	57	2	2		5	5	1	1	7	40	45	25	6	2	2	7	40	45	25	6	2	2	2	14												
64		6	7	4	4	6	6	5	5	7	4	5	7	4	4	5	2	2	40	40	2	2		4	4	1	1	6	40	30	0	5	2	2	6	40	30	0	5	2	2	2	15												
65		1	7	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	5	2	2	2	2	38	38	2	2		5	5	1	1	7	37,5	45	7	6	2	1	7	37,5	45	7	6	2	1	10	13												
67		4	5	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	5	4	6	2	2	58	58	2	2		3	3	1	1	9	30	33	20	6	1	2	9	30	33	20	6	1	2	1													
69		4	5	5	5	5	1	2	2	5	5	5	5	5	5	2	2	2	56	56	2	2		3	3	1	1	8	43,5	45	5	6	1	1	8	43,5	45	5	6	1	1	5	12												

Casenumber	engage_4	engage_5	turnover_1	turnover_2	turnover_3	turnover_4	turnover_5	turnover_6	gender	age	land	land_4_TEXT	edu	edu_7_TEXT	position	position_6_TEXT	income	hours_contract	hours_real	hours_ho	years_employer	org_type	org_type_4_TEXT	leader	freq_subordi	indust	indust_17_TEXT
70	6	5	5	5	5	3	4	5	1	38	1		4		1		6	39	39	0	1	1	2	10			
71	4	7	5	3	3	6	5	4	2	30	2		5		1		6	22	40	0	5	2	1	6	14		
73	3	5	6	5	4	2	5	3	2	49	2		4		1		7	38,5	43	8	6	1	1	17	10		
74	5	6	6	3	2	3	5	1	2	29	2		5		1		6	38,5	40	14	4	1	2	9			
75	4	4	5	1	1	4	6	1	1	31	2		4		1		7	38,5	38,5	25	4	1	2	12			
76	1	7	6	1	1	1	7	1	1	27	2		3		1		5	38,5	43	21	3	1	2	4			
77	3	3	1	7	6	5	2	6	1	31	1		5		1		7	35	38	30	3	1	1	3	2		
78	3	5	2	2	4	3	5	2	1	40	2		5		1		7	40	43	0	6	2	1	20	13		
79	5	7	4	1	1	1	7	1	2	62	2		4		1		4	18	18	0	5	4	2	16			
80	5	6	5	1	4	4	5	4	2	38	2		4		1		6	37	35	5	6	1	1	2	5		
81	4	6	5	3	5	6	5	2	1	32	2		5		1		7	38,5	43	6	4	1	2	1			
82	3	6	4	6	7	6	3	7	2	44	2		3		1		3	28	28	0	6	2	2	14			
83	5	7	6	1	1	1	2	1	2	44	2		7		1		3	20	22	0	4	2	1	1	13		
84	4	6	1	1	5	5	1	5	2	37	2		7		1		4	40	40	10	4	1	2	10			
85	3	5	4	3	4	5	3	3	2	40	2		3		1		7	40	50	0	5	2	2	13			
86	5	7	6	1	1	1	6	1	2	47	2		4		1		4	24	30	0	6	1	2	5			
87	7	1	1	7	7	7	1	7	2	21	2		4		1		4	38,5	5	3	4	1	2	10			
89	6	7	7	1	1	1	7	1	2	34	2		3		1		7	40	50	5	6	3	1	2	16		
92	5	4	2	7	7	7	3	6	2	34	2		5		1		7	30	25	25	4	1	2	9			
94	5	5	4	7	5	4	2	4	2	55	2		4		1		6	40	35	0	6	2	1	15	14		
95	4	5	1	7	6	7	1	7	2	46	2		5		1		7	38,5	42	35	6	2	2	17		Gemeinnütziger Verein	
96	2	7	6	3	3	1	6	3	2	26	2		4		1		5	40	40	8	4	2	1	19	14		
97	3	6	5	3	3	2	5	2	2	45	2		5		1		5	38,5	45	23	6	2	2	14			
98	2	7	7	1	1	4	6	1	2	57	2		3		1		6	37	37	5	3	3	2	16			
99	2	5	4	2	4	3	3	2	2	50	2		7		1		4	30	30	8	5	2	2	4			
100	4	6	5	2	2	3	5	2	2	45	2		5		1		5	30	32	5	1	1	2	5			
101	1	5	5	5	3	3	5	1	2	59	2		7		1		5	30	30	0	6	2	2	16			
102	2	6	5	3	3	2	5	3	2	26	2		5		1		7	40	50	0	4	2	1	21	16		

Gemeinnütziger Verein

Casenumbr	engage_4	engage_5	turnover_1	turnover_2	turnover_3	turnover_4	turnover_5	turnover_6	gender	age	land	land_4_TEXT	edu	edu_7_TEXT	position	position_6_TEXT	income	hours_contract	hours_real	hours_ho	years_employer	org_type	org_type_4_TEXT	leader	freq_subordi	indust	indust_17_TEXT
103	5	7	4	6	5	6	3	5	2	47	2		5		1		6	28	30	6	6	1		1	5	1	
105	2	6	6	2	3	4	6	3	1	29	2		5		1		4	22	26	5	3	1		2		1	
106	7	6	6	1	2	4	6	1	2	47	2		4		1		6	38,5	41	0	1	1		2		10	
107	3	5	3	4	6	5	3	3	1	32	2		5		1		9	32	32	24	4	1		2		12	
109	6	7	5	5	3	5	4	3	2	47	2		4		2		9	30	35	0	4	2		2		7	
110	3	7	3	3	3	5	3	2	2	55	2		5		1		5	39	43	30	5	1		2		14	
111	3	6	6	3	6	2	6	2	2	33	2		5		1		6	28	30	15	5	1		1	4	12	
113	1	7	5	1	1	1	7	1	1	34	2		4		1		6	38,5	40	20	3	1		2		4	
114	5	6	5	6	7	6	3	5	2	48	2		5		1		7	38,5	40	20	1	3		2		15	
115	2	6	5	1	4	4	6	4	2	30	2		5		1		6	38,5	40	8	3	2		1	5	14	
116	4	7	4	4	6	5	5	4	2	20	2		3		2		5	38,5	38,5	0	4	1		2		1	
117	3	6	5	3	5	2	5	2	1	25	2		5		1		3	20	20	12	3	1		2		12	
118	3	7	6	1	1	2	6	1	2	44	2		5		1		7	37	42	8	4	2		1	4	16	
119	2	6	6	5	6	4	4	5	1	31	2		3		2		5	38,5	50	0	4	1		1	20	1	
120	5	6	4	4	5	5	6	6	1	45	2		5		1		9	42	45	25	5	1		2		17	
121	3	5	5	6	7	6	3	6	2	57	2		4		1		5	30	30	0	3	1		2		9	
122	3	7	6	2	2	3	5	1	2	55	2		4		1		6	34	37	16	6	1		2		1	
134	5	5	3	1	2	1	5	4	1	28	2		4		1		2	15	15	0	3	1		2		12	
135	2	6	5	2	2	1	6	2	2	47	2		5		1		6	25	28	18	6	1		2		12	
137	1	7	4	7	1	1	7	4	1	59	2		4		2		9	38,5	38,5	0	6	1		2		4	
138	2	7	7	1	1	1	7	1	2	60	2		3		1		9	32	32	0	6	2		2		16	
139	1	7	2	7	7	7	1	7	2	28	2		5		1		5	40	40	0	6	1		2		16	
140	1	7	5	2	1	1	5	5	1	36	2		5		1		7	40	50	0	6	2		1	91	16	
141	5	6	5	1	1	3	5	2	2	34	2		4		1		6	38,5	40	8	6	1		2		1	
142	1	7	2	2	3	2	1	5	2	44	2		3		1		7	38,5	60	0	5	1		1	15	4	
143	2	6	5	1	2	3	5	3	2	29	2		5		1		6	40	45	0	5	1		2		16	
144	1	7	5	3	3	5	5	2	2	33	2		5		1		7	38,5	43	2	5	3		1	25	16	
146	2	7	7	4	1	1	7	1	2	34	2		5		1		6	40	40	20	6	2		2		14	

Casenumber	engage_4	engage_5	turnover_1	turnover_2	turnover_3	turnover_4	turnover_5	turnover_6	gender	age	land	land_4_TEXT	edu	edu_7_TEXT	position	position_6_TEXT	income	hours_contract	hours_real	hours_ho	years_employer	org_type	org_type_4_TEXT	leader	freq_subordi	indust	indust_17_TEXT
147	2	6	4	5	5	5	5	2	2	43	2		6		1		7	40	45	0	6	2		1	30	16	
148	5	6	5	3	2	3	5	2	2	51	2		4		1		7	37,5	35	5	4	2		2		16	
149	2	6	6	3	2	2	6	2	2	43	2		4		1		6	30	30	0	4	1		2		17	
150	2	6	1	5	6	5	5	5	2	45	2		4		1		5	30	30	0	6	2		2		16	
151	6	7	7	1	1	2	5	1	2	47	2		4		1		6	40	40	0	6	2		2		16	
153	1	7	5	6	5	6	6	4	2	39	2		4		1		7	32,5	34	0	6	2		2		16	
154	2	7	3	5	5	2	1	7	2	47	2		4		1		7	40	40	0	6	2		1	30	16	
155	3	7	5	7	6	6	5	5	2	23	2		2		2		4	40	45	0	3	2		2		16	
156	2	7	5	7	7	5	4	7	2	44	2		5		2		6	30	30	0	6	2		2		16	
157	3	6	5	4	7	6	4	5	2	33	2		5		1		5	37	37	0	1	2		2		16	
159	1	7	7	2	2	3	6	2	1	36	2		5		1		8	40	45	0	4	2		1	80	16	
160	7	3	2	3	7	6	2	6	2	35	2		5		1		6	30	30	4	4	1		2		4	
161	2	7	5	3	7	3	4	7	2	31	2		5		1		4	20	24	0	5	2		2		16	
162	4	7	7	1	3	3	6	1	2	55	2		7		1		5	40	40	0	6	2		2		16	
163	3	6	6	2	2	2	5	1	1	43	2		4		1		8	37,5	40	0	2	2		2		13	
164	4	6	6	1	1	5	5	3	2	43	2		5		1		7	38,5	39	17	6	2		1	3	12	
166	3	7	5	2	2	4	5	1	1	47	2		5		1		7	38,5	40	15	6	3		1	20	14	
167	3	7	6	1	2	4	6	2	1	48	2		5		1		6	40	45	0	6	2		1	12	15	
182	6	7	6	2	2	2	6	1	1	38	2		4		1		9	38,5	50	10	6	1		1	30	2	
183	2	6	5	2	2	2	6	1	2	36	2		5		1		7	38,5	42	20	6	1		2		1	
184	4	5	2	2	2	5	4	2	2	42	2		3		1		7	38,5	40	24	6	1		2		17	
185	4	7	5	4	6	5	6	6	1	41	2		4		1		8	38,5	43	25	6	1		2		1	
Infrastruktur für																											
Gebäude																											
186	2	7	4	1	1	1	5	1	1	32	2		5		1		7	38,5	40	31	5	1		2		17	
188	3	5	5	3	5	3	5	2	1	45	2		4		1		7	38,5	40	32	6	1		2		17	
189	5	5	5	2	2	2	2	1	1	45	2		3		1		9	38,5	40	7	6	1		1	4	1	
192	3	6	7	2	1	1	6	2	1	55	2		7		1		8	38,5	43	15	6	1		1	15	17	
197	3	6	3	1	5	5	3	6	1	38	2		3		1		7	38,5	60	4	5	1		2		2	

