

Universität Potsdam
Humanwissenschaftliche Fakultät
Department Psychologie



Gutes Leben durch gute Arbeit?

Eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmerkmalen und
Wohlbefinden im Lichte der Self-Determination Theory

Abschlussarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science (M.Sc.)

Vorgelegt im Dezember 2017 von

Jean-Henri Huttarsch

Gutachterinnen:

Prof. Dr. Doris Fay

Dr. Tina Urbach

Online veröffentlicht auf dem
Publikationsserver der Universität Potsdam:
URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408234
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408234>

Abstract

An der individuellen und gesellschaftlichen Relevanz von Arbeit für das Leben wird nicht gezweifelt, demnach liegt die Erforschung deren Relation im Interesse der Wissenschaft. Diese Arbeit untersucht ein Prozessmodell des Zusammenhangs von bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen und psychologischem Wohlbefinden (Eudämonie) vermittelt über die Erlebnisvariablen Empowerment, affektives Commitment, Entfremdung und proaktives Verhalten. Dabei baut dieses auf einem Modell der Self-Determination Theory bei der Arbeit auf. An einer Gelegenheitsstichprobe von 172 Erwerbstätigen aus dem westlichen Kulturkreis wurden Querschnittsdaten online erhoben und anhand hierarchischer Regressionen und dem PROCESS Makro ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten, positiven Einfluss der Arbeitsmerkmale Autonomie und Ganzheitlichkeit auf psychologisches Wohlbefinden. Darüber hinaus wurden die Annahmen über die Mediation dieser Einflüsse überwiegend gestützt. Hypothesenkonform wurde der Einfluss von Autonomie und Ganzheitlichkeit auf psychologisches Wohlbefinden seriell mediiert über folgende Pfade: (1) Autonomie und Ganzheitlichkeit führten zu mehr Empowerment, nachfolgend zu weniger Entfremdung und schließlich zu höherem psychologischem Wohlbefinden und (2) Autonomie und Ganzheitlichkeit führten zu mehr Empowerment, nachfolgend zu mehr proaktivem Verhalten und schließlich zu höherem psychologischem Wohlbefinden. Die ad-hoc Hypothese über die medierende Rolle von affektivem Commitment wurde nicht bestätigt. Post-hoc Testungen von 3fach seriellen Mediationen wiesen jedoch auf einen schwachen indirekten Effekt von Autonomie und Ganzheitlichkeit auf psychologisches Wohlbefinden über Entfremdung, affektives Commitment und nachfolgend Entfremdung oder stattdessen proaktives Verhalten hin. Die Arbeit leistet einen Beitrag zur Klärung der Rolle der Self-Determination Theory als arbeitspsychologisches Modell der Entstehungsprozesse von Wohlbefinden durch Arbeit und erweitert das Wissen um Antezedenzen und Konsequenzen der Konzepte Empowerment, affektives Commitment, Entfremdung und proaktives Verhalten sowie sie deren Erklärbarkeit durch die Self-Determination Theory unterstreicht. Schließlich werden aus den Ergebnissen ableitend verschiedene theoretische Implikationen diskutiert und Empfehlungen für die Gestaltung von Arbeit mit dem Ziel einer besseren, humanistischeren Gesellschaft formuliert.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Theorie	7
2.1. SDT und Eudämonie.....	7
2.2. Anwendung der SDT am Arbeitskontext.....	11
2.3. Empowerment und SDT	17
2.4. Commitment, Wohlbefinden und SDT	19
2.5. Entfremdung, Wohlbefinden und SDT	21
2.6. Proaktives Verhalten, Wohlbefinden und SDT.....	25
3. Methode	29
3.1. Stichprobe und Vorgehen	29
3.2. Operationalisierung.....	31
3.3. Statistische Datenanalyse	35
4. Ergebnisse	36
4.1. Ergebnisse der Mediationshypothesen	39
4.2. Weiterführende Analysen	48
5. Diskussion	59
5.1. Theoretische Implikationen	62
5.2. Grenzen und Überwindungsmöglichkeiten	68
5.3. Praktische und gesellschaftliche Implikationen.....	73
6. Literaturverzeichnis	77
7. Abbildungsverzeichnis.....	103
8. Tabellenverzeichnis.....	104
9. Anhang.....	106
9.1. Selbstständigkeitserklärung	106
9.2. Abstract (eng.)	107
9.3. SPSS-Datenanalyse	108
9.4. Onlinefragebogen	111

1. Einleitung

„In order to achieve the good life people must work in good organizations.“ (Gavin & Mason, 2004, p. 387).

Eine Aussage wie diese wirft Fragen auf. Was ist ein gutes Leben? Was ist eine gute Organisation? Warum braucht man gute Arbeit für ein gutes Leben? Auf die Frage des guten Lebens versucht die Wissenschaft schon seit Jahrtausenden Antworten zu geben (Henriques, Kleinman, & Asselin, 2014; Ryan & Deci, 2001; Ryan, Huta, & Deci, 2008; Ryff, 1989; Ryff & Singer, 2008; Tomoff, 2017; Waterman et al., 2010). Wohlbefinden lässt sich in den meisten Gesellschaften als wertvolles Lebensziel entdecken (Diener, 2000) und kann daher als Inhalt eines guten Lebens gelten. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts fällt die wachsende Forschung zum Thema Wohlbefinden unter den Begriff *Positive Psychologie* (Donaldson, Dollwet, & Rao, 2015) und verläuft unter der Annahme, dass ein gutes Leben mehr ist, als nur die Abwesenheit von Krankheit (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Aufbauend auf vergangenen philosophischen Überlegungen Aristoteles' haben Forscher ein Konzept von Wohlbefinden entwickelt, welches den Namen *Eudämonie* trägt (Ryff, 1989; Waterman, 1993). Dieses Konzept beschreibt Wohlbefinden als: „explicitly concerned with the development and self-realization of the individual“ (Ryff & Singer, 2008, p. 14) und steht in seiner positiv-psychologischen Konzeption im Einklang mit der in den 1960er Jahren hervorkommenden Sichtweise auf Wohlbefinden, es sei mehr als ein pures Streben nach Lust und Genuss (beispielsweise Rogers, 1963). Eine Definition von Wohlbefinden als reines Glücksempfinden trage, wegen der menschlichen Tendenz sich mit negativen Verhältnissen abzufinden, maßgeblich zur Aufrechterhaltung gesellschaftlicher Probleme bei (Sen, 2009). Auf Eudämonie abzielen, ist auf mehreren Ebenen essentiell. Eudämonistische Merkmale konnten in Zusammenhang mit seelischer Gesundheit (Abbott et al., 2006; Waterman et al., 2010), physischer Gesundheit (Ryff & Singer, 2000, 2008; Waterman et al., 2010), höherem hedonistischen Wohlbefinden (Huta & Ryan, 2010; Waterman, 1993) sowie auf organisationaler Ebene mit diversen Indikatoren von Unternehmenserfolg (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Fisher, 2010; Harter, Schmidt, & Keyes, 2003; Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003; Tomoff, 2017) gefunden werden. Forscher gehen gar so weit eudämonistischem Leben ein gesellschaftsverbesserndes Moment zu unterstellen (Heblich, 2016; Keyes & Haidt, 2003; Ryan et al., 2008; Sen, 2009; Tomoff, 2017).

Einen Hinweis auf welchem Wege man die für Eudämonie zentrale Selbstverwirklichung realisiert, lernt man bei Fromms (1981) Interpretation von Aristotles.

Folglich gebe es gewisse in der Natur des Menschen verankerte Bedürfnisse, deren Deckung zu Wohlbefinden führt. Eben diese Annahme machen Deci und Ryan (2000) in ihrer Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory (SDT)). Sie postuliert, Wohlbefinden hänge von der Befriedigung der drei Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Anschluss ab sowie von der damit zusammenhängenden Art von Motivation. Die vorteilhafte Art von Motivation für des Menschen Wohlbefinden ist die autonome Motivation, welche der kontrollierten Motivation gegenübergestellt wird. Weiterhin werden Bedürfnisbefriedigung und Motivation wiederum von Umweltfaktoren beeinflusst (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000). Im Felde der positiven Psychologie spielt die SDT eine zentrale Rolle, da sie erklärt, wie man zu eudämonistischem Wohlbefinden kommt (Ryan & Deci, 2001). Darüber hinaus kann sie zu wichtigen Einsichten in der arbeitspsychologischen Forschung führen und als Meta-Theorie diverse vergangene arbeitspsychologische Theorien integrativ einen (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Ryan et al., 2008; Sheldon et al., 2003; Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Daher soll sie in dieser Untersuchung als grundlegende Theorie dienen, um die Zusammenhänge von Arbeitsmerkmalen und eudämonistischem Wohlbefinden herzuleiten. Im Folgenden wird aus Vereinfachungsgründen der Begriff Wohlbefinden für die eudämonistische Konzeption stehen.

Wie beschrieben, stellt sich zunächst die Frage, warum Arbeit in einer guten Organisation, oder schlichtweg gute Arbeit, zu einem guten Leben führt? In den Medien ist die Wichtigkeit der Arbeit für das Leben ersichtlich. Titel wie „Vergesst eure Selbstfindungstrips: Arbeit ist der beste Weg zum Glück“ (Goldmann, 2016), „So macht die Arbeit glücklich“ (Bernau, 2017) oder „Lob der Arbeit“ (Vašek, 2013) zeugen von den Erwartungen der Gesellschaft an Arbeit (auch Kitz, 2017; Kundinger, 2014; Weber, 2017). Die Umwelt eines Menschen bedingt zum großen Teil, ob er ein erfülltes oder entfremdetes Leben führt (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Der Arbeitskontext macht einen großen Teil dieser Umwelt aus. In Bezug auf Arbeit sagt Neuberger (1985), dass diese grundsätzlich das Potential hat zu entfalten oder zu entfremden. Hacker und Sachse (2014) sprechen von der möglichen Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit. Auch große Namen der jüngeren arbeitspsychologischen sowie der älteren soziologisch-philosophischen Wissenschaftsgeschichte erkennen diesen Effekt von Arbeit in einer Organisation auf das menschliche Dasein. Marx (1968) erkannte die Gefahr einer Arbeit, die durch Hinderung von Selbstverwirklichung der menschlichen Natur entgegenstand. Seiner Ansicht nach, träten die Arbeitenden nur aus Überlebensgründen in das Erwerbsverhältnis ein. Sie erschufen nicht mehr aus selbsterfüllenden, autonom regulierten Gründen, da ihnen das Produkt der Arbeit

nicht gehöre und zögen demnach kein Wohlbefinden aus ihrer Tätigkeit. Diese Beschreibungen entsprechen den laut SDT für Wohlbefinden nötigen Prozessen. Noch heute besteht die Gefahr dieser negativen Auswirkungen von Arbeit (Cummings & Manning, 1977; Guest, 2002; Kanungo, 1992; Seeman, 1967; Shantz, Alfes, Bailey, & Soane, 2015). Aus dem Umstand, dass Arbeit das Leben der Menschen beeinflusst, folgen ethische Imperative, die Arbeit der Menschen so zu gestalten, dass sie ihre Potentiale entfalten können (Gavin & Mason, 2004; Kanungo, 1992). Oldham und Hackman (2010) benennen die Wichtigkeit menschlicher Aspekte in der Arbeit für die Verbesserung der Lebensqualität. Der lebensbeeinflussende Umstand der Arbeit ist auch in jüngerer Zeit im Interesse der Forschung (Bassi, Bacher, Negri, & Delle Fave, 2013; Heller, Watson, & Ilies, 2006; Ilies et al., 2017; Sonnentag & Bayer, 2005). Befunde weisen darauf hin, dass Erfahrungen in einem Bereich auf andere Lebensbereiche ausstrahlen und allgemeine Lebensbewertungen beeinflussen (für eine Übersicht: Poulouse & Susdarsan, 2014). Zusammenfassend lässt sich sagen, der menschliche Zustand ist ein Produkt des auf ihn wirkenden Kontextes und dies ist in der Arbeitssphäre nicht anders. Also gilt es, erkenntnistheoretisch-fundiert, Hinweise auf eine zur menschlichen Natur passende und Wohlbefinden fördernde Arbeit zu finden und zu erklären, wie sie sich auf Wohlbefinden auswirkt.

Die vorliegende Arbeit versucht dies zu realisieren. Dabei werden aus den Annahmen der SDT hergeleitet, welche Arbeitsmerkmale einen Einfluss auf Wohlbefinden haben. Zudem werde ich auf Basis der SDT versuchen, folgende Forschungsfrage durch ein Prozessmodell zu beantworten: Welche Konstrukte vermitteln den Einfluss der Arbeitsmerkmale auf das Wohlbefinden? Dadurch wird der wissenschaftliche Diskurs um den Einfluss von Arbeit auf den persönlich und gesellschaftlich kritischen Zustand Wohlbefinden erweitert.

Angelehnt an das SDT-Modell am Arbeitsplatz (Deci et al., 2017), das Job-Characteristics-Model (JCT) (Hackman & Oldham, 1976, 1980) und das Prozessmodell der Effekte von Commitment auf Wohlbefinden (Meyer & Maltin, 2010) werde ich ein erweitertes Modell entwickeln. Die zugrundeliegenden Modelle eint, dass sie den Arbeitskontext als Prädiktor, nachfolgend psychologische Konstrukte wie Motivation oder erlebte Bedeutsamkeit als Mediatoren definieren. Aber sie unterscheiden sich darin, welche Kriterien sie vorschlagen. Zu ihnen zählen sowohl arbeitsbezogene Ergebnisvariablen wie beispielsweise Arbeitsverhalten oder Commitment, als auch allgemeine Ergebnisvariablen wie Wohlbefinden. Ich möchte diese Modelle integrieren und durch der zentralen Theorie dieser Untersuchung naheliegende Konstrukte erweitern. Das Modell dieser Untersuchung

behält als Prädiktoren Arbeitsmerkmale. Diese beeinflussen psychologische Erlebniszustände, die sich wiederum auf Wohlbefinden auswirken. Als psychologische Erlebniszustände werde ich zunächst Motivation definieren. Darauffolgend setze ich organisationale Ergebnisvariablen, welche ich als weitere den Einfluss auf Wohlbefinden vermittelnde Konstrukte definiere.

Als motivationalen Erlebniszustand wähle ich Empowerment (Conger & Kanungo, 1988; Kanungo, 1992; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990), welcher von zentraler Bedeutung für Motivation ist und durch seine Konzeptualisierung Nähe zu den Grundbedürfnissen und Motivationsarten der SDT aufweist.

Zu den arbeitsbezogenen Konstrukten zählt das Bindung an eine Organisation beschreibende affektive Commitment (Meyer & Allen, 1991, 1997), welches Motivation folgen soll (Meyer & Maltin, 2010) und in Verbindung mit autonomer Motivation gefunden wurde (Gagné, Boies, Koestner, & Martens, 2004; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

Da im Fokus der Untersuchung die Auswirkung des Arbeitskontextes auf Personen liegt und der negative Teil dieser Auswirkungen mit Entfremdung beschrieben werden kann (Affinnih, 1997; Neuberger, 1985; O'Donohue & Nelson, 2014) sowie deren Entstehung im Einklang mit den Annahmen der SDT steht (der Kontext ist den Bedürfnissen abträglich - Kanungo, 1979, 1992), wird auch dieses Konstrukt mit eingebunden. Entfremdung wird als arbeitsbezogenes Erlebnis definiert (Nair & Vohra, 2009) und steht in dieser Konzeption in Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung sowie verringertem Wohlbefinden (Shantz, Alfes, & Truss, 2014).

Ein verhaltensbezogenes, organisationales Konstrukt, welches positiver Psychologie als auch der SDT nahe steht, ist proaktives Verhalten (Bindl & Parker, 2011; Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010; Tornau & Frese, 2013). Dieses Konzept steht in Verbindung mit positiver Psychologie, weil es durch die individuellen Möglichkeiten des Handelns ein Werkzeug für die für sie zentrale persönliche Verwirklichung bietet. Fähigkeiten können durch schöpferische Verrichtungen weiterentwickelt werden. In Verbindung mit der SDT steht Proaktivität durch ihre selbststartende und aktive Natur, was laut SDT der menschlichen Natur entspricht und dem passiv-reaktiven - ich tue was mir gesagt wird - entgegensteht (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Außerdem steht sie in Relation zur eudämonistischen Konzeptualisierung von Wohlbefinden (Hahn, Frese, Binnewies, & Schmitt, 2012). Proaktives Verhalten wird als Erlebnis bei der Arbeit definiert, welchem ein Einfluss auf Wohlbefinden unterstellt wird (Cangiano & Parker, 2016).

Hiermit reagiere ich auf Forderungen der Wissenschaft nach Untersuchungen von konkreten Arbeitsmerkmalen in Zusammenhang mit Wohlbefinden (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005) sowie von auf Herausforderungen moderner Arbeitsplätze antwortende Verhaltenskonzepte (Ilgen & Pulakos, 1999; Parker, 2000; Swan & Fox, 2009) und deren Auswirkungen auf Wohlbefinden (Cangiano & Parker, 2016). Mit der Untersuchung trage ich auch dazu bei, durch ein humanistisches Untersuchungsparadigma das Wohlbefinden von Arbeitenden zu verbessern (Aktouf, 1992; Blauner, 1964; Kanungo, 1992; Lawler, 1992; Pfeffer, 1998; Sarros, Tanewski, Winter, Santora, & Densten, 2002; Tomoff, 2017), welches als Ergebnisvariable von arbeitspsychologischen Untersuchungen unterschätzt wurde (Delbridge & Keenoy, 2010; Guest & Conway, 2011; Macky & Boxall, 2007; O'Donohue & Nelson, 2014), obwohl die kapitalistische Wirtschaftsordnung und heutige Techniken des Human Resource Managements (HRM) ihm abträglich sein können (Hodson, 1996; Nelson & O'Donohue, 2006; O'Donohue & Nelson, 2014; Oldham & Hackman, 2010; Tonks & Nelson, 2008). Hierbei nutze ich moderne Konzeptualisierungen von Wohlbefinden (Meyer & Maltin, 2010; Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008), sowie Wohlbefinden erklärende, anerkannte (Cangiano & Parker, 2016; Meyer & Maltin, 2010; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005) und vernachlässigte Konzepte (Kanungo, 1992; Nair & Vohra, 2009; O'Donohue & Nelson, 2014; Shantz et al., 2014).

Im Folgenden werde ich zunächst einen kurzen Abriss der Forschung zu Theorie und Konstrukten im Fokus dieser Untersuchung liefern und ihre Gemeinsamkeiten benennen. Darauf aufbauend werde ich das in dieser Studie entwickelte Modell vorstellen und die zugehörigen Hypothesen herleiten. Im Anschluss folgt die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise sowie die Vorstellung der Ergebnisse. Schließlich werde ich die Ergebnisse interpretieren und in den Forschungs- sowie Praxisdiskurs einbetten.

2. Theorie

2.1. SDT und Eudämonie

Eines der Ziele dieser Untersuchung ist es, aus der Anwendung der SDT am Arbeitsplatz abzuleiten, welche Merkmale des Arbeitskontextes dazu führen, dass Personen eudämonistisches Wohlbefinden in ihrem Leben erfahren. Hierzu muss zunächst eudämonistisches Wohlbefinden definiert und in Relation zur SDT gesetzt werden, um im Anschluss die SDT im Arbeitskontext zu beschreiben.

2.1.1. *Wohlbefinden durch Selbstverwirklichung*

Der gemeinsame Nenner von Eudämonie und SDT ist die Beschreibung des guten Lebens als Verwirklichung menschlicher Potentiale (Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008). Dies als Lebensziel zu definieren, hat inhärente Annahmen zur menschlichen Natur, welche zunächst als philosophische Fragestellung erscheinen. Deshalb beginnen wissenschaftliche Artikel zu diesem Thema ihren Bericht des Forschungsstandes in den meisten Fällen mit einer Erwähnung von Aristoteles (2002) „Nicomachean Ethics“ (Dodge, Daly, Huyton, & Sanders, 2012; Ryan & Deci, 2001; Ryff, 1989; Waterman, 1993), da hier die ersten Formulierungen eines guten Lebens mit dem Begriff Eudämonie verbunden wurden. Aristoteles Überlegungen darüber, was ein gutes Leben ausmacht, sind der Grundstein der heutigen psychologischen Konzeptualisierungen von eudämonistischem Wohlbefinden (Ryff & Singer, 2008; Waterman et al., 2010). Ihm folgend geht es den Forschern hierbei, Wohlbefinden nicht als Gefühl oder kognitive Bewertung zu beschreiben, sondern den Inhalt eines Wohlbefinden kreierenden Lebens zu entdecken, welches nicht nur in mehr Glück, sondern auch in mehr Vitalität, Sinnempfinden und physischer Gesundheit resultiert (Ryan et al., 2008). Inhaltskategorien sind bei Waterman et al. (2010): Selbst-Entdeckung, daraus folgend die Entwicklung der entdeckten Potentiale; Mühe und Involviertheit bei der Ausführung der Tätigkeiten zur Entwicklung der Potentiale; Freude bei den Tätigkeiten; sowie Empfindungen von Sinn im Leben. Zusammengefasst geben diese Kategorien dem Leben den Inhalt das entdeckte Selbst zu verwirklichen und aus dieser Herausforderung Bedeutung zu ziehen. Auch in Ryffs (1989; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 2008) Konzeptualisierung ist die Verwirklichung des Selbst zentral. Sie beschreibt jedoch andere Inhaltskategorien, nämlich: Autonomie im Sinne von Selbstbestimmtheit; persönliches Wachstum im Sinne der Entwicklung persönlicher Potentiale; Selbst-Akzeptanz im Sinne von Stärken und Schwächen kennen und akzeptieren; Sinn im Leben; Gefühl der Beeinflussbarkeit der Umwelt; und positive soziale Beziehungen. Diese Inhaltskategorien haben auch als gemeinsamen Kern die Entdeckung des Selbst und dessen Verwirklichung als Sinnstiftung im Leben. In der hier vorliegenden Studie soll Ryffs (1989) Konzeptualisierung (psychological well-being, PWB) zur Erfassung von eudämonistischem Wohlbefinden genutzt werden.

Die SDT will erklären, wie Selbstverwirklichung geschieht. Ihre Annahmen sind sparsamer, da sie im Gegensatz zu den oben benannten eudämonistischen Konzeptualisierung von Wohlbefinden keine definierende Inhaltskategorien beschreibt, dafür aber konkrete Entstehungsprozesse durch Bedürfnisse benennt, deren Befriedigung zu Wohlbefinden führen (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000, 2001). Diese decken sich jedoch mit den

Inhaltskategorien von Ryff (1989) und Waterman et al. (2010) (Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008), wonach für Selbstverwirklichung die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Anschluss gedeckt werden müssen (Ryan & Deci, 2001). Bedürfnisbefriedigung wird demnach als Lebensziel angenommen, aus dem sich der Lebenssinn und Zweck menschlicher Handlungen ableiten lässt (Deci & Ryan, 2000). Aus theoretischer und empirischer Sicht ist eudämonistisches Wohlbefinden mit der SDT erklärbar (Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008), deshalb soll sie elaboriert und für den Arbeitskontext spezifiziert werden.

Wie bereits erwähnt, steht im Mittelpunkt der SDT (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000) die für Wohlbefinden und optimale Entwicklung nötige Deckung der drei Grundbedürfnisse Autonomie (DeCharms, 1968), Kompetenz (White, 1959) und Anschluss (Baumeister & Leary, 1995). Das Autonomiebedürfnis wird gedeckt, wenn Personen sich als Selbstbestimmt und ihren Überzeugungen nach handelnd wahrnehmen. Das Bedürfnis nach Kompetenz wird gedeckt, wenn Personen glauben, sie hätten die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen um ihr Leben zu bewältigen und die darin enthaltenen Ziele zu erreichen. Das Bedürfnis nach Anschluss wird gedeckt, wenn sie sich von anderen wertgeschätzt und umsorgt zu fühlen. Sowohl inter- als auch intraindividuelle Unterschiede in Indikatoren von Wohlbefinden konnten durch das Ausmaß an Bedürfnisdeckung erklärt werden (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, & Colombat, 2012; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000; Sheldon, Ryan, & Reis, 1996). Außerdem konnten in einer Metanalyse positive Zusammenhänge der drei Grundbedürfnisse mit Lebenszufriedenheit, die der eudämonistischen Inhaltskategorie Selbst-Aktzeptanz von Ryff (1989) konzeptuell nahe steht, sowie mit Engagement, einem Aspekt eudämonistischen Lebens nach Waterman et al. (2010), gefunden werden (Van den Broeck et al., 2016).

Neben den drei Grundbedürfnissen macht die SDT auch Annahmen zur Entstehung von Wohlbefinden durch die Art von Motivation, welche hinter menschlichem Handeln steht. Die Hauptunterscheidung besteht in autonomer versus kontrollierter Motivation, von denen erstere Wohlbefinden befördert. Autonome Motivation liegt vor, wenn Personen das Gefühl haben, von sich aus eine Handlung auszuführen. Kontrollierte Motivation liegt vor, wenn Personen das Gefühl haben, zu handeln, weil sie müssen. Autonome Motivation beeinflusst mentale und physische Gesundheit positiv (Ryan & Deci, 2000). Für die zwei Arten von Motivationen unterscheiden sich die dahinterliegenden regulierenden Prozesse sowie die daraus folgenden Erfahrungen und Empfindungen.

Das Kontinuum von autonomer versus kontrollierter Motivation lässt sich folgendermaßen ausdifferenzieren (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005): Die

prototypischste Form autonomer Motivation ist *intrinsische* Motivation. Diese liegt vor, wenn die Handlung selbst als interessant und belohnend empfunden wird. Intrinsische Motivation bei der Erwerbsarbeit ist entgegen Marx' (1968) Schwarzmalerei, es gebe keine, zumindest in manchen Teilen, wenn auch nicht in allen, relevant (Deci et al., 2017). Ihr gegenüber steht die extrinsische Motivation. Sie lässt sich weiter aufteilen, in dem Grad, in dem sie autonom oder kontrolliert reguliert ist. Auf dem Kontinuum, der intrinsischen motivierten Handlung entgegengesetzt, liegt die kontrollierteste Form der extrinsischen Motivation *externale Regulierung*. Bei der external regulierten Handlung, hängt die Ausführung von der Kontingenz einer erwarteten äußeren Konsequenz ab. Weitere Arten von extrinsischer Motivation liegen vor, wenn der Wert einer Handlung internalisiert wurde. Als Internalisierung wird beschrieben, wenn eine eigentlich external regulierte Handlung nicht mehr von einer externen Belohnung abhängt, sondern internal reguliert wird. Die SDT unterscheidet drei Stärken von Internalisierung. Die *introjizierte* Regulierung beschreibt, wenn eine Handlung zwar nicht mehr von äußeren, jedoch von inneren Konsequenzen abhängt, beispielsweise Schuldgefühle oder Stolz. Hierbei ist wichtig, dass die Regulierung zwar internalisiert wurde, aber nicht als die eigene empfunden wird. Dieser Konzeptualisierung nach ist introjizierte Regulation zwar internalisiert, aber nicht autonom motiviert. Damit eine internalisierte Regulierung autonom motiviert ist, müssen Personen eine Handlung oder das Ziel der Handlung als persönlich wichtig empfinden. Diese Art von Regulierung wird *identifiziert* genannt. Dabei können aber mehrere Identifikationen konfliktieren. Um dies zu vermeiden, benötigt man die internalisierteste Art von Regulierung: die *integrierte*. Sie liegt vor, wenn eine Handlung oder ihr Ziel vollständig in das Wertgebilde einer Person integriert wurde. Der inkrementelle Erklärungswert der integrierten Regulation ist jedoch nicht bestätigt (Gagné et al., 2015) und wird deshalb nicht explizit weiter zur Argumentation herangezogen.

Zusammenfassend postuliert die SDT ein Selbstbestimmtheitskontinuum. Auf diesem Kontinuum lassen sich Handlungen aufgrund ihrer Regulierung einordnen. Am wenigsten Selbstbestimmt ist die externe Regulierung. Auf sie folgt die internalisierte, jedoch noch immer kontrollierte introjizierte Regulierung. Etwas selbstbestimmt, also autonom motiviert, sind identifiziert regulierte Handlungen. Die selbstbestimmteste Form von internalisierter extrinsischer Motivation ist die integrierte Regulierung. Je internalisierter eine Handlung reguliert wird, desto autonomer erfahren Personen ihr Handeln und die Formen von Regulierung sind in der Arbeitssphäre erkennbar (Deci et al., 2017). Auch die positiven Auswirkungen autonomer Motivation bei der Arbeit sind wissenschaftlich gut untersucht

worden. Zusammenhänge konnten aufgezeigt werden mit: Burnout (Fernet, Gagné, & Austin, 2010), welches negativ mit mentaler Gesundheit in Verbindung gebracht wird (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) und dessen Komponente persönliche Leistungsfähigkeit im Einklang mit Eudämonie Konzeptionen steht (Ryan & Deci, 2001); Arbeitszufriedenheit (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002), welche mit Wohlbefinden in Verbindung gebracht wird (Fisher, 2010; Rode, 2004) und Wohlbefinden selbst (Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Shirom, Westman, & Melamed, 1999).

Laut SDT bedingt die Deckung der Grundbedürfnisse Motivation und Internalisierung. Damit Verhalten autonom motiviert und damit identifiziert oder integriert reguliert wird, müssen die drei Bedürfnisse Deckung erfahren. Vice versa deckt autonom motiviertes Handeln die Grundbedürfnisse (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

2.2. Anwendung der SDT am Arbeitskontext

Diese Annahmen über Entstehungsprozesse von Wohlbefinden (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008) sind auch für den Arbeitskontext gültig (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Das SDT Modell am Arbeitsplatz wird folgendermaßen beschrieben. Als unabhängige Variablen werden der Kontext und die individuellen Persönlichkeitsunterschiede gesetzt. Da das Ziel dieser Untersuchung ist, die Auswirkungen von Arbeitsmerkmalen zu untersuchen, liegt im Folgenden der Kontext im Interesse. Im Kontext ist von Bedeutung, ob die drei Grundbedürfnisse Deckung erfahren und dies ist von Arbeitsmerkmalen beeinflusst (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Mehr noch ist interessant, dass in einem autonomiebedürfnisdeckenden Kontext die Deckung aller 3 Bedürfnisse hoch korrelieren, da einerseits ein solcher Kontext meist auch sensibel auf die anderen Bedürfnisse reagiert und andererseits, weil Personen die selbstbestimmt handeln können, Möglichkeiten finden, um ihre anderen Bedürfnisse zu decken (Deci et al., 2017). Offensichtlich kann man also vereinfacht sagen, dass bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale über die Deckung der Grundbedürfnisse einen positiven Einfluss auf Wohlbefinden haben. Jetzt gilt es diese zu definieren. Hierzu möchte ich eine Arbeitsgestaltungstheorie nutzen, nämlich die JCT (Hackman & Oldham, 1980).

2.2.1. Bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale und SDT

Die JCT ist eine arbeitspsychologische Motivationstheorie und hierin liegt die erste Gemeinsamkeit mit der SDT. Zweitens werden auch in ihr Kontextmerkmale als unabhängige Variablen definiert. Sie stehen über die Beeinflussung von psychologischen Erlebniszuständen in Zusammenhang mit autonomer Motivation, welche sich laut SDT auf

Wohlbefinden auswirkt. Dies gilt metanalytisch als gut bestätigt (Stegmann et al., 2010). Zudem ist der autonome Motivation befördernde Aspekt der JCT-Arbeitsmerkmale bestätigt (Gagné, Senécal, & Koestner, 1997). In dieser Studie sollen aus der JCT Arbeitsmerkmale hergeleitet werden, welche einen positiven Einfluss auf Wohlbefinden haben. Die JCT beschreibt folgende Arbeitsmerkmale als vorteilhaft (Hackman & Oldham, 1976, 1980), welche aus Perspektive der SDT, als von der Organisation gebotene kontextuelle Bedürfnisbefriedigung gelten und daher in dieser Studie von Relevanz sind: Autonomie, definiert als Entscheidungsfreiheit und Unabhängigkeit und den Erlebniszustand Verantwortlichkeit beeinflussend; Aufgabenvielfalt, definiert durch die Möglichkeit diverse Fähigkeiten bei der Arbeit nutzen zu können; Ganzheitlichkeit, definiert durch die Möglichkeit eine Aufgabe von Planung bis Fertigstellung zu bearbeiten; Bedeutung, definiert durch die Relevanz der Aufgabenausführung für Personen in oder außerhalb der Organisation. Die drei letztgenannten beeinflussen den Erlebniszustand erlebte Bedeutsamkeit. Darüber hinaus benennt die JCT Feedback als weiteres, über den Erlebniszustand Wissen um die Ergebnisse, intrinsische Motivation beförderndes Arbeitsmerkmal.

Die Annahmen dieser Studie sind, die Beeinflussung der Bedürfnisbefriedigung durch diese von Hackman und Oldham (1980) beschriebenen Arbeitsmerkmale und daraus folgend Verbesserung des Wohlbefindens. Autonomie befriedigt offensichtlicher Weise das Autonomiebedürfnis (Deci et al., 2017). Weiterhin nehme ich an, dass eine von einer Organisation gebotene Entscheidungsfreiheit auch das Kompetenzbedürfnis deckt, da einem widerspiegelt wird, dass man das nötige Wissen zur guten Entscheidungsfindung mitbringt. Darüber hinaus ist der Aspekt Entscheidungsfreiheit ein Teil der Definition eines autonomiebedürfnisdeckenden Kontextes nach Deci & Ryan (1987), welcher in Zusammenhang gefunden wurde mit (1) autonomer Motivation (Deci, Schwartz, Sheinman, & Ryan, 1981; Grolnick & Ryan, 1987), welche laut SDT zu Wohlbefinden führt, (2) Zufriedenheit (Deci, Connell, & Ryan, 1989), welche nachweislich mit Wohlbefinden zusammenhängt (Fisher, 2010) sowie (3) mit Wohlbefinden selbst (Blais & Brière, 1992). Aufgabenvielfalt führt zur Deckung des Kompetenzbedürfnisses, da diverse Fähigkeiten abverlangt werden, deren Nutzung die Erfahrung von Kompetenz ermöglichen (Van den Broeck et al., 2016). Ganzheitlichkeit wird im Einklang mit Deci und Kollegen (2017) und Gagné und Deci (2005) als autonomiebedürfnisdeckend gesehen. Zudem wird von mir ein Einfluss auf die Kompetenzbedürfnisdeckung unterstellt, da laut Handlungsregulationstheorie (Hacker & Sachse, 2014) eine vollständige Aufgabe zur Weiterentwicklung der Kompetenzen beiträgt. Das Arbeitsmerkmal Bedeutung ist auch in Relation zu den von der SDT postulierten

Prozesse zu setzen. Die eigene Aufgabe als bedeutsam zu erleben, was im Rahmen der JCT von der Aufgabenbedeutung abhängt, weist auf eine autonomere Regulierung hin, da die Integration von Regulation eben davon beeinflusst wird, dass Bedeutung begriffen wird (Ryan & Deci, 2000). Diese autonomere Regulierung führt zu Wohlbefinden (Ryan & Deci, 2000, 2001). Darüber hinaus konnten Kontrolle bei der Arbeit in und die Nutzung von Fähigkeiten in positivem Zusammenhang mit eudämonistischem Wohlbefinden gefunden werden (Kopperud & Vittersø, 2008). Alle bisher aufgeführten Arbeitsmerkmale konnten in einer Metaanalyse in positivem Zusammenhang mit allen drei Grundbedürfnissen gefunden werden (Van den Broeck et al., 2016).

Bei Feedback erscheint die Erklärung etwas schwieriger. Im Vergleich zu den anderen Arbeitsmerkmalen hatte es geringere Vorhersagekraft in Bezug auf intrinsische Motivation (Gagné et al., 1997), was die Autoren mit unterschiedlicher Feedbackqualität erklären. Zudem müsste Feedback theoretisch das Kompetenzbedürfnis decken, was nicht oder im Vergleich zu den anderen Bedürfnissen schwächer zu bestätigen war (Gagné et al., 1997; Van den Broeck et al., 2016). Zudem weist die JCT im Gegensatz zur SDT eine Lücke auf (Gagné & Deci, 2005) und zwar, dass sie den Einfluss des interpersonalen Aspektes von HRM-Techniken unterschlägt (siehe auch: Oldham & Hackman, 2010). Dem entsprechend ist ein Bedürfnis, welches von den bisherigen Arbeitsmerkmalen schwächer berührt wurde, das Anschlussbedürfnis (Van den Broeck et al., 2016). Es beschreibt das Bedürfnis danach, sich anderen Verbunden und von anderen wertgeschätzt zu fühlen. Ein diese Aspekte miteinbeziehende Konstrukt ist das der Wahrgenommenen Unterstützung durch die Organisation (Perceived Organizational Support - POS) (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Es trägt in seinem Kern zwei wesentliche Unterstützungen: Die Wertschätzung von Beiträgen der Mitarbeiter und die Sorge um das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Beide entsprechen der Beschreibung des Anschlussbedürfnisses (Deci & Ryan, 2000) und POS konnte als Anschlussbedürfnis deckend gefunden werden (Van den Broeck et al., 2016). Des Weiteren hatte POS einen positiven Einfluss auf: (1) diverse positive und negative Indikatoren von Wohlbefinden, sowie (2) Involviertheit (Kurtessis et al., 2017) und Engagement (Ahmed & Nawaz, 2015), beides Aspekte eudämonistischen Lebens nach Waterman et al. (2010) und (3) auf die für Wohlbefinden wichtige (Fisher, 2010; Rode, 2004) Arbeitszufriedenheit (Ahmed & Nawaz, 2015; Kurtessis et al., 2017). Die Unterstützung durch die Wertschätzung der Beiträge ist auch ein Teil des autonomiebedürfnisdeckenden Kontextes nach Deci und Ryan (1987), so nehme ich an, dass POS neben der Deckung des Anschlussbedürfnisses auch durch Deckung des Autonomiebedürfnisses zu Wohlbefinden

führen kann. Es wurde Kritik am Einfluss Feedbacks auf Kompetenz als zu Qualitätsabhängig geübt (Gagné et al., 1997) was sich auch in den Ergebnissen von Metaanalysen zur Relation von Feedback und Kompetenzbedürfnis widerspiegelt (Van den Broeck et al., 2016).

Bezüglich dessen ist POS im Vorteil, denn es hat einen metanalytisch bestätigten positiven Zusammenhang mit allen drei Grundbedürfnissen und wird deshalb anstatt Feedback genutzt.

2.2.2. Bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale und Eudämonie

Eine andere Vorgehensweise, die Einflüsse bedürfnisbefriedigender Arbeitsmerkmale auf Wohlbefinden argumentativ zu untermauern, führt über die in dieser Studie genutzte Konzeptualisierung von eudämonistischen Wohlbefinden (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 2008). Im Folgenden sollen die hier definierten bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale in Relation zu den Inhaltskategorien eines eudämonistischen Lebens gesetzt werden. Die Kategorie Autonomie, gekennzeichnet durch die Wahrnehmung ein selbstbestimmtes Leben zu führen, wird beeinflusst durch die Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit sowie der Ganzheitlichkeit der Aufgabe, da eine Person ihre Ideen bis zur Vollendung selbst realisieren kann. Weiterhin wird diese Kategorie durch POS begünstigt, da Personen durch die Wertschätzung ihrer Beiträge dazu ermutigt werden, selbstbestimmt zu handeln. Persönliches Wachstum wird begünstigt durch die Möglichkeit unabhängigen Entscheidens bei der Arbeit und der Ganzheitlichkeit der Aufgabe, da Personen ihre sich in den Ideen manifestierenden Potentiale ausbauen können. Darüber hinaus wird persönliches Wachstum durch Aufgabenvielfalt begünstigt, da unterschiedliche Fähigkeiten einer Person herausgefordert werden. Die Kategorie Selbst-Akzeptanz, welche als positive Einstellung zu sich selbst beschrieben wird, wird gestärkt durch die Befriedigung der drei Grundbedürfnisse. Kann eine Person bei der Arbeit selbstbestimmt handeln (Autonomie & Ganzheitlichkeit), fühlt sie sich dabei kompetent (Autonomie, Ganzheitlichkeit, Vielfalt) und ihrer Umwelt verbunden (durch Bedeutung der Handlungen und Wertschätzung durch die Organisation) so wird sie eine positive Einstellung zu sich selbst haben. Des Weiteren konnte die aus der Bedürfnisbefriedigung resultierende autonome Regulierung mit einem erhöhten Selbstwert in Verbindung gebracht werden (Deci & Ryan, 1995; Grolnick & Ryan, 1987), welcher relevant für eudämonistisches Wohlbefinden ist (Waterman et al., 2010) und mit Selbst-Akzeptanz in Zusammenhang steht (Ryff, 1989). Die Kategorie Sinn im Leben wird durch die erlebte Bedeutsamkeit beeinflussenden Arbeitsmerkmale (Bedeutsamkeit, Ganzheitlichkeit und Vielfalt) sowie durch das erlebte Verantwortlichkeit beeinflussende Arbeitsmerkmal Autonomie gestärkt, da sie Ziele im Leben bereitstellen. Die Auswirkungen der bereitgestellten Ziele auf Wohlbefinden hängen laut SDT von dem Grad an Internalisierung

ab, welcher allerdings wieder von Grundbedürfnisbefriedigung abhängt (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Deshalb sehe ich im Einklang mit den Annahmen der SDT die Bereitstellung von Zielen und die erlebte Verantwortlichkeit im Rahmen eines bedürfnisdeckenden Kontextes als persönlich sinnstiftend und damit als Wohlbefinden fördernd an. Zudem stärkt POS die Identifikation mit dem Unternehmen (Eisenberger & Stinglhamber, 2011), welche Motivation erhöht (Van Knippenberg, 2000) und tiefere Internalisierung begünstigt (Ryan & Deci, 2000). Die Kategorie Beeinflussbarkeit der Umwelt, näher beschrieben durch effektvolle Nutzung der sich in der Umwelt zeigenden Opportunitäten, wird begünstigt durch die kompetenz- und autonomiebedürfnisdeckenden Arbeitsmerkmale Autonomie, Ganzheitlichkeit, Vielfalt und POS. Fühlt man sich autonom und kompetent, wird man versuchen Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Die Inhaltskategorie der positiven sozialen Beziehungen ist nicht Teil der hier genutzten Operationalisierung von Wohlbefinden.

Der theoretischen Herleitung der konkreten bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale folgend ist Hypothese 1:

H1: Zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen (a-e) und PWB besteht ein positiver Zusammenhang.

H1a: Zwischen Autonomie und PWB besteht ein positiver Zusammenhang.

H1b: Zwischen Vielfalt und PWB besteht ein positiver Zusammenhang.

H1c: Zwischen Bedeutung und PWB besteht ein positiver Zusammenhang.

H1d: Zwischen Ganzheitlichkeit und PWB besteht ein positiver Zusammenhang

H1e: Zwischen POS und PWB besteht ein positiver Zusammenhang.

Neben der ersten Forschungsfrage, die diese Untersuchung zu beantworten versucht, nämlich welche Arbeitsmerkmale eudämonistisches Wohlbefinden beeinflussen, möchte ich Aussagen darüber machen wie, also über welche vermittelnden Konzepte, die Arbeitsmerkmale einen Einfluss auf eudämonistisches Wohlbefinden haben. Dabei nehme ich an, dass die SDT diese Prozesse erklären kann.

Im Folgenden werde ich mein postuliertes Prozessmodell der Einflüsse der bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale auf Wohlbefinden näher beschreiben (Abbildung 1). Hierzu entnehme ich aus den Modellen SDT am Arbeitsplatz (Deci et al., 2017), JCT (Hackman & Oldham, 1976, 1980) und dem Prozessmodell der Effekte von Commitment auf Wohlbefinden (PCW) (Meyer & Maltin, 2010) die grundlegende Struktur, welche besagt, dass der Kontext einen Einfluss auf in der Person liegende psychologische Erlebniszustände

hat. Diese wirken auf arbeitsbezogene Ergebnisvariablen, welche einen Einfluss auf Wohlbefinden haben. Die kontextuellen Antezedenzien sowie die zentrale abhängige Variable wurden oben erläutert. Jetzt gilt es die vermittelnden Prozesse zu nennen und zu erklären.

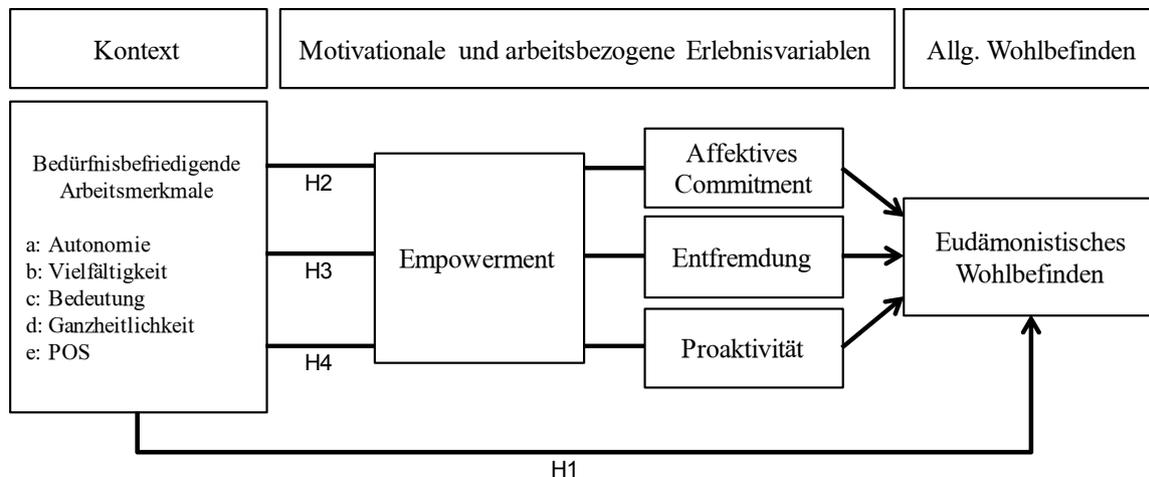


Abbildung 1: Prozessmodell des Einflusses bedürfnisbefriedigender Arbeitsmerkmale auf Wohlbefinden. H = Hypothese.

Die zugrundeliegende Theorie der vorliegenden Arbeit ist die SDT, in welcher die Art von Motivation im Fokus steht, da sie die unterschiedlichen Ergebnisvariablen wie Einstellungen zur Arbeit, Verhalten bei der Arbeit, oder allgemeinere Kriterien (Wohlbefinden) bedingt. Im Einklang damit formulieren die JCT und das PCW Einflüsse von Motivation auf unterschiedliche Ergebnisse wie Arbeitszufriedenheit (JCT) oder Wohlbefinden (PCW). Hier soll angemerkt werden, dass eine strenge Anwendung der JCT Motivation nicht als Mediator definiert, sondern als eine von mehreren Ergebnisvariablen. Ich möchte einerseits auf die von Hackman und Oldham (1980) definierten Mediatoren, erlebte Bedeutsamkeit, Verantwortung und Wissen um die Ergebnisse verzichten und sie durch ein anderes SDT nahe, die kognitiven Komponenten von autonomer Motivation beschreibendes Konzept ersetzen. Andererseits weite ich den Blick und betrachte von Motivation abhängige arbeitsbezogene Ergebnisvariablen als bedingende Variablen der allgemeinen Ergebnisvariable Wohlbefinden. Die in der SDT am Arbeitsplatz und in der JCT als Ergebnisvariablen betrachteten arbeitsbezogenen Emotions- und Verhaltenskonstrukte werden als zusätzliche Vermittler des Einflusses bedürfnisbefriedigender Arbeitsmerkmale auf Wohlbefinden beschreiben. Daraus abgeleitet ergibt sich folgender Prozess: Kontext → Motivation → Emotionen und Verhalten bei der Arbeit → Wohlbefinden.

2.3. Empowerment und SDT

Als für Wohlbefinden relevantes, motivationales Konzept schlage ich im Einklang mit bisherigen Veröffentlichungen (Conger & Kanungo, 1988; Gagné et al., 1997; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Srivastava & Singh, 2013; Wegge et al., 2010) Empowerment vor. Dieses konnte in diversen Veröffentlichungen in Relation mit für Personen und Organisationen relevante Ergebnisvariablen gesetzt werden (Forrester, 2000; Hall, 2008; Robert C. Liden & Tewksbury, 1995; Ongori & Shunda, 2008; Spreitzer, 1995, 1996; Wang & Lee, 2009) und erfährt daher breite Akzeptanz. Laut der ursprünglichen Konzeptualisierung von Thomas und Velthouse (1990) und nachfolgenden Publikationen gilt Empowerment als intrinsische Motivation manifestiert in 4 Kognitionen Autonomie, Kompetenz, Bedeutung und Einfluss (Kanungo, 1992; Spreitzer, 1995). Für den weiteren Verlauf der Argumentation ist zu sagen, dass die durch Empowerment beschriebene intrinsische Motivation besser mit autonomer Motivation benannt wird, da auf Basis des von der SDT vorgeschlagenen Motivationskontinuums der Begriff intrinsische Motivation zu eng ist und den für Wohlbefinden relevanten Teil extrinsischer, gut internalisierter Motivation unterschlägt.

Autonomie wird definiert im Sinne von Selbstbestimmtheit mit dem Gefühl von Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit (Spreitzer, 1995). Diese Komponente weist große Nähe zum laut SDT für autonome Motivation relevanten Autonomiebedürfnis auf (Ryan & Deci, 2000). Kompetenz wird ähnlich Selbstwirksamkeit (Bandura, 1997) definiert als Glauben daran, dass man die für die Arbeitsausführung nötigen Fähigkeiten besitzt (Spreitzer, 1995). Diese Komponente von Empowerment weist große Nähe zum für autonome Motivation relevanten Kompetenzbedürfnis auf (Ryan & Deci, 2000). Bedeutung wird beschrieben durch den Wert, den eine Personen ihrer Arbeit, beurteilt gemäß der eigenen Ideale, beimisst (Spreitzer, 1995). Diese Komponente erinnert an die Beschreibungen der gut internalisierten Regulationen (identifizierte und integrierte), welche den extrinsischen Teil autonomer Motivation ausmachen, da es dort um die Relevanz von Handlungen in Bezug auf das eigene Wertgebilde geht (Ryan & Deci, 2000). Treffend wird diese Komponente in jüngeren Veröffentlichungen Zielinternalisierung genannt (Menon, 2001). Einfluss besteht, wenn man Kontrolle darüber hat, was bei der Arbeit geschieht (Spreitzer, 1995), jedoch konnte sowohl konzeptuell, als auch statistisch die Nähe zur Komponente Autonomie berichtet werden, sodass sie zu einer Komponente zusammengenommen wurden (Menon, 2001). Daher sehe ich die Annahmen zu Autonomie auch hier als gültig an. Darüber hinaus nehmen Baard, Deci und Ryan (2004) an, dass durch Empowerment alle drei Bedürfnisse berührt werden. Durch die beschriebenen Zusammenhänge mit der laut SDT Wohlbefinden befördernden autonomen

Motivation ist die Relevanz von Empowerment für Wohlbefinden theoretisch gegeben. Zusätzlich konnte Empowerment in positivem Zusammenhang mit einer psychischen Gesundheitsskala gefunden werden (Srivastava & Singh, 2013), welche inhaltlich große Nähe zum in dieser Studie genutzten PWB aufweist, sowie mit intrinsischer Motivation (Gagné et al., 1997), welche laut SDT zentral für Wohlbefinden ist. Daraus folgere ich die Wichtigkeit dieses Konstruktes für das Kriterium dieser Untersuchung.

Im Folgenden möchte ich zunächst den Einfluss der bisher als bedürfnisbefriedigend festgestellten Arbeitsmerkmale auf Empowerment herleiten. Darüber hinaus werde ich die Auswirkungen von Empowerment auf Wohlbefinden beeinflussende arbeitspsychologische Konstrukte klären.

2.3.1. Bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale und Empowerment

Cowen (1991) schreibt in Bezug auf Wohlbefinden, es werde von einem empowernden Kontext befördert und weist somit auf die Verbindung von Kontext, Empowerment und Wohlbefinden hin. Was einen empowernden Kontext darstellt, kann man beantworten, wenn man die Herleitung der bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale mit den im vorangegangenen Absatz erklärten konzeptuellen Zusammenhängen von Empowerment und dem Entstehungsprozess autonomer Motivation zusammenführt. In der Herleitung von H1 wurden, über die SDT Grundbedürfnisse und das Motivationskontinuum die bedürfnisbefriedigenden und somit autonome Motivation befördernden Arbeitsmerkmale Autonomie, Ganzheitlichkeit, Vielfalt, Bedeutung und POS festgestellt. Diese hängen folgendermaßen mit Empowerment zusammen: Autonomie bei der Tätigkeitsausführung hat einen offensichtlichen Einfluss auf die Empowermentkomponente Autonomie, da das damit beschriebene Gefühl der Selbstbestimmtheit darauf gründet, dass man selbstständig Entscheidungen bei der Arbeit treffen kann. Des Weiteren können auf Basis des von Autonomie beeinflussten JCT-Mediators erlebte Verantwortlichkeit Auswirkungen auf die Einflusskomponente von Empowerment angenommen werden, da sich verantwortlich zu fühlen impliziert, dass man Ausübender von Einfluss ist (Gagné, et al., 1997). Im Einklang mit der oben beschriebenen Auswirkung von Autonomie auf die Kompetenzbedürfnisdeckung (implizierte Aussage darüber, dass man das nötige Wissen zur Entscheidungsfindung hat) wird auch hier ein positiver Einfluss auf die Empowermentkomponente Kompetenz angenommen. Erlebte Bedeutung und ihre Prädiktoren in der JCT deuten auf weitere Einflüsse der bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale auf Empowerment hin. Ganzheitlichkeit, Vielfalt und Bedeutung beeinflussen die Bedeutungskomponente von Empowerment, da die Bearbeitung einer Aufgabe mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen, die

Nutzung diverser Fähigkeiten und die Wichtigkeit der Aufgabenausführung für andere von den meisten Individuen als bedeutungsvoll wahrgenommen werden (Hackman & Oldham, 1980). Zudem beeinflusst der JCT Prädiktor Bedeutung die Empowermentkomponente Einfluss, da er von Hackman und Oldham (1980) ausdrücklich in Bezug auf den Einfluss der eigenen Arbeit auf andere definiert wurde. Laut Liden et al. (2000) haben Ganzheitlichkeit, Vielfalt und Bedeutung Auswirkungen auf die Empowermentkomponente Kompetenz. Dies begründen sie mit Bandura (1997) über den damit verbundenen Beweis persönlicher Erfolgserlebnisse, welche die mit Kompetenz gleichzusetzende Selbstwirksamkeitserwartung (Spreitzer, 1995) stärken. Die Arbeitsmerkmale der JCT zusammengenommen konnten im positiven Zusammenhang mit Empowerment gefunden werden (Jha & Nair, 2008).

Der Einfluss von POS auf Empowerment kann wie folgt angenommen werden: Die Wertschätzung der Beiträge einer Person, konnte in der Herleitung von H1 in Verbindung mit Autonomie- und Kompetenzbedürfnisdeckung gesetzt werden, was für einen positiven Einfluss auf die Empowermentkomponenten Autonomie, Kompetenz und Einfluss spricht. Des Weiteren kann auf Basis der Befunde von Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch und Rhoades (2001), POS hänge mit Identifikation zusammen, angenommen werden, dass die Bedeutungskomponente von Empowerment gestärkt wird, da die Arbeitsziele persönlich bedeutungsvoller wahrgenommen werden. Personen identifizieren sich mehr mit ihrer Organisation, wenn die Organisation sich um ihr Wohlbefinden schert (Eisenberger & Stinglhamber, 2011), was einen der Inhalte von POS darstellt. Empirische Evidenz für den Einfluss von POS auf Empowerment findet sich bei Boudrias et al. (2010). Zusammengefasst kann ein positiver Einfluss der in dieser Studie festgestellten bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale auf Empowerment angenommen werden.

Der in dieser Arbeit postulierte Prozess ist in Abbildung 1 ersichtlich. Bisher wurde der für Wohlbefinden relevante Kontext erörtert und in Zusammenhang mit Empowerment gesetzt. Darüber hinaus müssen nun die für Wohlbefinden relevanten, arbeitsbezogenen Konstrukte benannt sowie deren Abhängigkeit von Empowerment erläutert werden.

2.4. Commitment, Wohlbefinden und SDT

Das erste arbeitsbezogene, für Wohlbefinden relevante Konstrukt folgt den Forschungsvorschlägen von Meyer & Maltin (2010), die SDT-basiert einen positiven Einfluss von affektivem Commitment auf eudämonistisches Wohlbefinden unterstellen. Affektives Commitment (AC) wird beschrieben als Identifikation mit, Involviertheit in und emotionale Bindung an die Organisation (Meyer & Allen, 1991) und gilt als theoretisch und empirisch im Einklang mit autonomer Motivation (Gagné & Deci, 2005; Gagné et al., 2010, 2015; Meyer et

al., 2004). Mehr noch gilt Commitment als Konstrukt mit Einfluss auf viele für Organisationen relevante Ergebnisvariablen und von den drei Arten von Commitment gilt AC als das vorteilhafteste (Meyer & Allen, 1997). Eine der bedeutendsten Bedingungen von AC sind positive Erfahrungen bei der Arbeit (Meyer & Allen, 1991, 1997), welche aus der Befriedigung der Grundbedürfnisse resultieren (Ryan & Deci, 2000). Demnach ist es logisch anzunehmen, dass einerseits die Befriedigung der Grundbedürfnisse zu AC führt (Maltin, 2011) und andererseits AC, aufgrund der gleichen Entstehungsprozesse, mit Wohlbefinden zusammenhängt. Ein weiteres Argument für die Nähe von AC zu autonomer Motivation ist ihr Inhalt Identifikation mit dem Unternehmen, welche als Grundlage für Wohlbefinden befördernde, internalisierte, extrinsische Motivation gilt (Deci et al., 2017). Empirisch konnte AC in diversen Studien in Relation zu Indikatoren eudämonistischen Wohlbefindens gesetzt werden: Sinn (Clausen & Borg, 2010), relevant für Eudämonie (Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008; Ryff, 1989); Vitalität (Lester, Parnell, & Carraher, 2010) Indikator von Eudämonie (Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008) und persönlicher Leistungsfähigkeit (Otto & Schmidt, 2007), Inhalt eudämonistischen Lebens nach Ryan und Deci (2001). Des Weiteren könnte Engagement als Indikator eudämonistischen Wohlbefindens gelten (Meyer & Maltin, 2010), welches mit AC zusammenhängt (Evangelia Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010). Aufgrund dieser theoretischen und empirischen Zusammenhänge kann ein positiver Einfluss von AC auf PWB angenommen werden.

2.4.1. Commitment und Empowerment

Anhand der SDT Entstehungsprozesse von AC können Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Empowerment und AC abgeleitet werden. Da Empowerment konzeptualisiert wird als Gefühl der Kontrolle, der Kompetenz und Bedeutung (Menon, 2001; Spreitzer, 1995) und damit Bedürfnisbefriedigung reflektiert, kann man davon ausgehen, dass Personen, die sich ermächtigt wahrnehmen, positive Erfahrungen bei der Arbeit haben. Dies gilt als die wichtigste Entstehungsbedingung von AC (Meyer & Allen, 1991). Forscher argumentieren hierzu auch folgendermaßen. Personen die in ihrer Organisation die Gefühle von Kontrolle, Kompetenz und Bedeutung erfahren, zeigen sich durch höhere Involviertheit und emotionale Bindung erkenntlich (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Liden, et al., 2000). Bezüglich der Frage, welche Wirkungsrichtung zwischen AC und Empowerment als Motivationsindikator besteht, ist die vorherrschende Meinung ein reziproker Zusammenhang (Meyer et al., 2004). Diese Untersuchung jedoch nimmt theoretisch eine klare Wirkungsrichtung in den Fokus. Diese folgt der Argumentation von Gagné, Chemolli, Forest, & Koestner (2008), die von den von Meyer und Kollegen (2004) beschriebenen AC-

Entstehungsbedingungen ableiten, dass AC abhängig von Motivation ist. AC entsteht, wenn der Kontext die Möglichkeit zur Involviertheit, zur Bedeutungsanerkennung der Tätigkeit und der darauf aufbauenden Identifikation bietet (Meyer et al., 2004). Diese drei Bedingungen entsprechen den drei autonome Motivation widerspiegelnden Regulationen (Gagné et al., 2008). Die Relevanz Empowerments für autonome Motivation wurde in dieser Arbeit oben beschrieben. Gagné et als. (2008) darauf aufbauende Hypothese über den Kausalzusammenhang konnte längsschnittlich bestätigt werden. Empirische Evidenz für einen Zusammenhang von Empowerment und AC findet sich bei Bhatnagar (2005), Kraimer, Seibert und Liden (1999), Kundu und Kumar (2017), Liden, et al. (2000), Meng und Han (2014) und Menon (2001). Spezifisch als Mediator des Einflusses von Arbeitsmerkmalen auf AC konnte Empowerment bei Arciniega und Menon (2013) sowie Pentareddy und Suganthi (2015) gefunden werden.

Aus den beschriebenen Zusammenhängen von AC mit Wohlbefinden, Empowerment mit AC und bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale mit Empowerment lässt sich folgende Hypothese formulieren:

H2: Der Zusammenhang zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen (a-e) und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und affektives Commitment

H1a: Der Zusammenhang zwischen Autonomie und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und affektives Commitment

H1b: Der Zusammenhang zwischen Vielfalt und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und affektives Commitment

H1c: Der Zusammenhang zwischen Bedeutung und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und affektives Commitment

H1d: Der Zusammenhang zwischen Ganzheitlichkeit und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und affektives Commitment

H1e: Der Zusammenhang zwischen POS und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und affektives Commitment

2.5. Entfremdung, Wohlbefinden und SDT

Das zweite arbeitsbezogene, wohlbefindensrelevante Konzept ist Entfremdung und folgt Empfehlungen aus der Forschung, es wieder aufleben zu lassen (O'Donohue & Nelson, 2014) und dessen Auswirkungen zu untersuchen (Nair & Vohra, 2010). Zum einen ist es eines der älteren Konzepte dieser Studie und zum anderen das in jüngster Zeit am schlechtesten untersuchte (Nair & Vohra, 2009, 2012, Shantz et al., 2015, 2014). Dennoch lässt sich die

Wichtigkeit dieses Konzeptes für Wohlbefinden in der Forschung an einigen Stellen finden.

Bereits zu Beginn der soziologisch-philosophischen Überlegungen zu den Auswirkungen der prototypisch für das kapitalistische Zeitalter stehenden Erwerbsarbeit auf den Menschen ist Entfremdung Objekt von Kritik (Seeman, 1967). Marx (1968) erkannte, dass Entfremdung weder für Individuen, noch für die Gesellschaft als Ganzes einen wünschenswerten Zustand darstellt. Der Arbeiter könne seine physischen und mentalen Potentiale nicht verwirklichen, ganz im Gegenteil würde er entwürdigt. Seeman (1967) schreibt hierzu: „In so important an experience as one's work life, alienation represents an immoral denial of man's potential.“ (p. 273). Die Verleugnung der menschlichen Potentiale weist direkt auf die Relevanz von Entfremdung für ein eudämonistisches Leben hin, da in dessen Mittelpunkt die Verwirklichung menschlicher Potentiale steht (Ryan & Deci, 2001). Die Natur des Menschen manifestiert sich in der selbstbestimmten Arbeit (Marx, 1968). Hier wird die Verbindung zur in dieser Untersuchung verwendete SDT klar, da für Marx offensichtlich schien, dass Selbstbestimmtheit für die menschliche Natur steht. Bezüglich der konkreten Konzeptualisierung von Entfremdung beschreibt Seeman (1959) sie mit Kontrolllosigkeit, Bedeutungslosigkeit, Normlosigkeit, sozialer Isolation und Entfremdung vom Selbst. Erikson (1986) interpretiert Marx aufbauend auf Seeman und ich werde zwei seiner beschriebenen Formen von Entfremdung vorstellen, da man an ihnen die Verbindung zur SDT erkennen kann. Entfremdung wird beschrieben als Fehlen von Involviertheit, welche daraus folgt, dass Arbeit nur als Mittel zum Zweck ausgeübt wird. Dann erschöpft sie den Menschen. Dies entspricht der wohlbefindensabträglichen, nicht internalisierten Seite des Motivationskontinuums in der SDT. Daneben wird Entfremdung beschrieben als Trennung des Menschen von sich selbst, in Folge derer der Mensch „... no longer an active part of nature ...“ (Erikson, 1986, p. 2) ist. Dies entspricht der SDT einerseits, da sie den Menschen als entweder aktiv teilnehmend oder passiv und indolent beschreibt und andererseits, da die prototypischste Form autonomer Motivation dem Selbst entspringt (Ryan & Deci, 2001) und somit das der Entfremdung von sich selbst Entgegengesetzte beschreibt. Basierend auf diesen Gemeinsamkeiten und der konkreten Annahme, Entfremdung entstehe, wenn Internalisierung durch Nichtdeckung von Bedürfnissen misslingt (Ryan & Deci, 2001) wird der Erklärungswert der SDT für Wohlbefinden im Entfremdungskontext angenommen. Des Weiteren wird an Seemans (1959) Beschreibung von Entfremdung die Nähe zu Eudämonie ersichtlich, da Kontrolle, Sinn und soziale Eingebundenheit Inhalte von Eudämonie sind (Ryff, 1989). Seemans Entfremdungskonzept wurde jedoch von Forschern auch kritisiert, weil manche seiner Inhalte als Vorläufer der eigentlichen für Entfremdung stehenden Dissoziation

des Selbst gelten können (Kanungo, 1979; Mottaz, 1981). Kanungo (1979) sieht als Entstehungsbedingung von Entfremdung das Unvermögen eines Kontextes Bedürfnisse zu befriedigen. Dies steht im Einklang mit den Annahmen über die Entstehung von eudämonistischem Wohlbefinden (Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008; Waterman et al., 2010). Aufbauend auf vergangener Forschung wurde Entfremdung in der in dieser Studie verwendeten Konzeptualisierung definiert als: „*estrangement or disconnect from work, the context or the self.*“ (Nair & Vohra, 2009, p. 296, kursiv im Original) und gilt als Erfahrung bei der und durch die Arbeit.

Auch auf Basis dieser Definition lassen sich Überschneidungen mit der in dieser Studie verwendeten eudämonistischen Konzeptualisierung von Wohlbefinden (Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008; Ryff, 1989; Ryff & Singer, 2008; Waterman et al., 2010) finden. Eudämonie wird in der Forschung, wie bereits berichtet, von Aristoteles inspiriert. Für ihn ist maßgeblich für ein gutes Leben das Einssein mit dem wahren Selbst (Daimon). Offensichtlich ist der Bezug zum dritten Entfremdungsobjekt in der oben genannten Definition. Darüber hinaus konnten Nair und Vohra (2010) einen negativen Zusammenhang von Entfremdung und persönlicher Ausdrucksfähigkeit finden, welche nach Waterman et al. (2010) zentral für Eudämonie ist. Neben den aus SDT und Eudämoniekonzeptionen abgeleiteten theoretischen Zusammenhängen von Entfremdung und Wohlbefinden lassen sich in der Forschung noch zwei weitere entdecken. Erstens untermauern Shantz et al. (2014) die Auswirkungen von Entfremdung auf Wohlbefinden mit einem Vergleich mit Hochschilds (1983) Emotionsarbeit, welche, wenn vom Selbst entfremdet ausgeführt wird (Oberflächenhandeln), zu emotionaler Dissonanz führt. Oberflächenhandeln wird in dieser Argumentation, durch das nicht dem tieferen Selbst entsprechenden Verhalten, als Pendant von Entfremdung gesehen. Die daraus entstehende emotionale Dissonanz konnte in negativem Zusammenhang mit physischer und mentaler Gesundheit gefunden werden (Zapf, 2002). Die Auswirkungen des Zustandes der Nicht-Passung können analog zur Nicht-Internalisierung von Regulation betrachtet werden. Ist eine Regulation schlecht oder nicht internalisiert, bestehen Unterschiede im Verhalten und der Identität, welche nach SDT dem Wohlbefinden abträglich sind. Zweitens sieht Abraham (2000) Entfremdung als Antezedens von Burnout, welches, wie oben beschrieben, negativ mit mentaler Gesundheit in Verbindung gebracht wird (Maslach et al., 2001) und dessen Komponente persönliche Leistungsfähigkeit im Einklang mit Eudämonie Konzeptionen steht (Ryan & Deci, 2001). Ausgehend von den konzeptuellen Überlappungen von Entfremdung, SDT und Eudämonie sehe ich Entfremdung als Erfahrung bei der Arbeit an, welche negative Auswirkungen auf Wohlbefinden hat.

2.5.1. *Entfremdung und Empowerment*

Am vergangenen wissenschaftlichen Diskurs über die Konzeptualisierung von Entfremdung lassen sich Annahmen über beeinflussende Konzepte ableiten. Allem voran ist Kanungos (1979) und Mottaz' (1981) Kritik an Seemans (1959) multidimensionaler Konzeption von Entfremdung ein Hinweis auf Entstehungsbedingungen von Entfremdung. Eben auf diesen Argumentationen aufbauend nimmt Kanungo (1992) Empowerment als Mittel gegen Entfremdung an. Seemans (1959) Dimensionen Kontrolle und Bedeutung werden als Antezedenzen von Entfremdung gesehen und haben direkte Bezugskonzepte in den Komponenten von Empowerment. Im Einklang mit der bisherigen Forschung nehme ich an, dass die Empowermentkomponente Kontrolle (Autonomie und Einfluss (Menon, 2001)) sich negativ auf Entfremdung auswirkt (Ashforth, 1989; Blauner, 1964; Nair & Vohra, 2010; Shantz et al., 2015). Dies lässt sich meines Erachtens, neben der schon von Marx (1968) festgestellten, zu Entfremdung führenden, fehlenden Kontrolle über den Arbeitsprozess, mit der SDT begründen. Wenn ein Kontext nicht die Möglichkeit bietet, das Autonomiebedürfnis zu decken, entzieht sich der Mensch, da er seine Potentiale nicht verwirklichen kann (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000, 2001). Wenn der Mensch zusätzlich weiter im Kontext verweilen muss, ohne selbstbestimmt handeln zu können, entzieht er sich stärker, was sich in verringertem positiven Affekt manifestieren kann und nachfolgend im Wunsch etwas Anderes zu machen. Beides sind Erfahrungen die nach Nair und Vohra (2009) die Operationalisierung von Entfremdung ausmachen. Zudem können die Empowermentkomponenten Einfluss und Autonomie als Widerspiegelung von Partizipation gesehen werden (Conger & Kanungo, 1988; Kanungo, 1992), welche als Mittel gegen Entfremdung gilt (Affinnih, 1997; Afrasiabi, Solokloo, & Ghodrati, 2013; Bar-Haim, 2002; Gallie, 2013; Hodson, 1996; May, Gilson, & Harter, 2004; Parker, 2015; Sarros et al., 2002; Sashkin, 1986). Ebenso sieht Kanungo (1992) Effekte von einer selbstbestimmten, selbstwirksamen Belegschaft auf ihr Gefühl von Entfremdung. Die angesprochene Selbstwirksamkeit wird der Kompetenzkomponente von Empowerment zugrunde gelegt (Spreitzer, 1995). Auf Basis der Operationalisierung von Entfremdung kann der Einfluss der Kompetenzkomponente von Empowerment erklärt werden. Eine Beschreibung von Entfremdung ist es, sich bei der Arbeit nicht Anzustrengen, was von Kompetenzzempfinden abhängt (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Zudem kann auch der Einfluss der Kompetenzkomponente über die SDT erklärt werden, da die Deckung des Kompetenzbedürfnisses zu weniger Entfremdung führt (Ryan & Deci, 2000). Bedeutungslosigkeit ist ein weiterer Inhalt von Entfremdung der nachfolgend als Antezedenz konzeptualisiert wurde (Kanungo, 1979; Mottaz, 1981; Seeman, 1959). Eine der

Komponenten von Empowerment ist Bedeutung. Der Einfluss von Bedeutung auf Entfremdung lässt sich wieder an der SDT erklären. Bedeutung ist für Internalisierung wichtig, da eine bedeutsame Aufgabe autonomer motiviert angegangen wird und autonom Motivierte Handlungen Entfremdung entgegenwirken (Ryan & Deci, 2000). Empirisch wurde ein negativer Zusammenhang von Bedeutung und Entfremdung entdeckt (Nair & Vohra, 2010; Shantz et al., 2014).

Abgeleitet aus diesen Überlegungen zu den Folgen und Bedingungen von Entfremdung sowie den vorangegangenen Annahmen über den Zusammenhang von bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen und Empowerment wird folgende Hypothese formuliert:

H3: Der Zusammenhang zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und Entfremdung

H1a: Der Zusammenhang zwischen Autonomie und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und Entfremdung

H1b: Der Zusammenhang zwischen Vielfalt und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und Entfremdung

H1c: Der Zusammenhang zwischen Bedeutung und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und Entfremdung

H1d: Der Zusammenhang zwischen Ganzheitlichkeit und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und Entfremdung

H1e: Der Zusammenhang zwischen POS und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und Entfremdung

2.6. Proaktives Verhalten, Wohlbefinden und SDT

Das dritte arbeitsbezogene und für Wohlbefinden relevante Konzept ist proaktives Verhalten. Üblicherweise wurde wegen seiner positiven Auswirkungen auf organisationale Ergebnisvariablen (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Grant & Ashford, 2008; Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Tornau & Frese, 2013) der Forschungsfokus auf die individuellen und organisationalen Entstehungsbedingungen gelegt, weshalb es von Nöten ist, mehr über die individuellen Auswirkungen in Erfahrung zu bringen (Cangiano & Parker, 2016). Zu den bisherigen empirischen Befunden gehört beispielsweise der Zusammenhang zu Arbeitszufriedenheit (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), welche für Wohlbefinden relevant ist (Fisher, 2010; Rode, 2004). Ich möchte proaktives Verhalten bei der Arbeit als Manifestation von Selbstbestimmtheit betrachten und daher dessen positive Auswirkungen

auf Wohlbefinden herleiten. Proaktives Verhalten wurde in der Forschung auf diverse Arten konzeptualisiert und mit verschiedenen Namen versehen. Zu ihnen zählen (Auswahl) Eigeninitiative (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997), Taking Charge (Morrison & Phelps, 1999) sowie Voice (Van Dyne & LePine, 1998), welche alle in ihrem Kern selbst-startendes Verhalten mit dem Ziel der Verbesserung der Person oder der Situation haben (Cangiano & Parker, 2016). In ihrem Modell der Auswirkungen von Proaktivität beschreiben Cangiano und Parker (2016) einen motivationalen Zirkelschluss, welcher einerseits Effekte von Proaktivität auf motivationale Ergebnisvariablen, andererseits Effekte von motivationalen Bedingungen auf Proaktivität beschreibt. Auf diesem Modell bauen die in dieser Untersuchung angenommenen Prozesse von Auswirkungen von Proaktivität sowie Bedingungen von Proaktivität auf. Proaktives Verhalten führt laut ihnen zu Selbstwirksamkeitswahrnehmungen (Kompetenzbedürfnis), Selbstbestimmtheitsgefühlen (Autonomiebedürfnis) und Vitalität (Aspekt von Eudämonie (Ryan et al., 2008)), welche wiederum die motivationale Grundlage von proaktivem Verhalten darstellen. Auf Basis dieser für Proaktivität relevanten Konzepte wird die Nähe zu SDT und Eudämonie ersichtlich. Konkreter in die SDT eingebunden, wird von proaktivem Verhalten die Deckung der für Wohlbefinden relevanten Grundbedürfnisse angenommen. Dies lässt sich aus der Definition von Proaktivität ableiten. Da proaktives Verhalten als selbst-initiiert konzeptualisiert wird, steht es für manifestierte Deckung des Autonomiebedürfnisses und wurde mit ihm in Zusammenhang gefunden (Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984). Das Ziel der Verbesserung kann als Herausforderung betrachtet werden (Parker et al., 2010), welche Kompetenzbedürfnisdeckung ermöglichen kann (Strauss & Parker, 2014). Schließlich kann proaktives Verhalten auch zur Anschlussbedürfnisdeckung führen (Strauss & Parker, 2014). Ein direkter Einfluss ist, dass man proaktiv sein Verhältnis zu anderen Personen gestaltet (Grant & Ashford, 2008). Als weiteren indirekten Einfluss sehe ich die etwaige Anerkennung, die man bekommt, wenn man eine Situation zum Vorteil verändert. Zusammenfassend lässt sich annehmen, dass die Bedürfnisse zu decken, zu proaktivem Verhalten motiviert und die daraus folgende Deckung Wohlbefinden befördert (Cangiano & Parker, 2016). Neben der Erklärung über die SDT nutzen Cangiano und Parker (2016) Selbstwirksamkeit als Mechanismus der Wohlbefindensentstehung durch proaktives Verhalten. Erfolgserlebnisse, die bei der Ausführung proaktiven Verhaltens entstehen können, gelten als Vorläufer von Selbstwirksamkeit (Bandura, 1997). Zur Erklärung der Effekte von einer höheren Selbstwirksamkeitserwartung auf Wohlbefinden muss man sich jedoch wieder der SDT zuwenden. Die durch proaktives Verhalten gesteigerte Selbstwirksamkeitserwartung und

deren Auswirkung auf das Wohlbefinden ist meines Erachtens analog zum Kompetenzbedürfnis zu betrachten. Wie oben beschrieben, bietet proaktives Verhalten Kompetenzbedürfnisdeckung, da es einen herausfordernden Kontext darstellt. Besteht man gegenüber den Herausforderungen und hat Gefühle persönlichen Erfolgs, steigt die Selbstwirksamkeitserwartung und das Kompetenzbedürfnis wird gedeckt. Die konkreten Annahmen der SDT zum Einfluss von Kompetenzbedürfnisdeckung auf Wohlbefinden sind empirisch erwiesen (Reis et al., 2000; Sheldon et al., 1996). Darüber hinaus kann man an dieser Stelle Befunde von Fay und Sonnentag (2012) anwenden. In ihrer Untersuchung leiteten sie aus der SDT ab, dass Personen, welche in ihrer regulären Aufgabe Kompetenzbedürfnisdeckung missen, mehr Zeit in proaktives Verhalten investieren, da dieses dann zur Deckung beiträgt. Diese Deckung führt laut SDT zu Wohlbefinden.

Zusätzlich zu den bisherigen Erklärungen kann man die Steigerung des Wohlbefindens aus eudämonistischer Perspektive sehen und anhand der Inhaltskategorien nach Ryff (1989) erklären. Der Wohlbefindensinhalt Beeinflussbarkeit der Umwelt kann durch Proaktivität als gegeben angesehen werden, weil es den Versuch die Umwelt zu verändern beschreibt. Auch sehe ich Parallelen zum Konzept der Selbstwirksamkeit, da die Beeinflussbarkeit der Umwelt einen wirksamen Einfluss der Person auf die Umwelt umschreibt. Daher ist anzunehmen, dass eine erhöhte Selbstwirksamkeitserwartung, welche aus Proaktivität folgen kann (Cangiano & Parker, 2016), mit erhöhten Gefühlen der Beeinflussbarkeit der Umwelt zusammenhängt. Ähnlich verhält es sich mit dem Inhalt Selbstakzeptanz. Selbstwirksamkeit und Selbstachtung stehen in starker Relation zu einander (Judge, Locke, & Durham, 1997) und Selbstachtung steht mit Selbstakzeptanz in Verbindung (Ryff, 1989; Ryff & Singer, 2008). Darüber hinaus sehe ich noch einerseits eine Verbindung zwischen Proaktivität und dem Inhalt persönliches Wachstum, da proaktives Verhalten auch die Verbesserung der Person als Ziel haben kann und andererseits wird durch die Selbstinitiiiertheit der Wohlbefindensinhalt Autonomie berührt.

Diese Überlegungen zusammengenommen, ergeben die Annahme, dass proaktives Verhalten positiv mit Wohlbefinden zusammenhängt.

2.6.1. Proaktives Verhalten und Empowerment

Bezüglich der Einflussfaktoren von Proaktivität lassen sich einige Überlappungspunkte mit den Komponenten von Empowerment finden. Da Empowerment als aktive Einstellung zu Arbeit (Spreitzer, 1995) und als Motivation organisationale Herausforderungen anzugehen (Conger & Kanungo, 1988) betrachtet wird, ist zunächst oberflächlich die Nähe zu proaktivem Verhalten ersichtlich. Als kognitiv-motivationale Bedingungen von Proaktivität

wurden Selbstwirksamkeit, Kontrolle (Bindl & Parker, 2011; Frese & Fay, 2001; Grant & Ashford, 2008; Parker, Williams, & Turner, 2006) und Gründe (*reason to Motivation*) (Cangiano & Parker, 2016; Parker et al., 2010) identifiziert. Diese drei entdeckten Bedingungen von proaktivem Verhalten entsprechen den Empowermentkomponenten. Die Empowermentkomponente Bedeutung entspricht den Gründen, die eine Person für proaktives Verhalten haben kann und dies lässt sich folgendermaßen beschreiben: Warum soll eine Person einen organisationalen Prozess verbessern? Beispielsweise, weil für die Person persönlich bedeutsam ist, dass die Organisation, in der sie arbeitet, gut funktioniert. Eine Person setzt sich proaktive Ziele entsprechend ihrer Identität (Parker et al., 2010). Dies entspricht der autonomen Motivation in der SDT in der Weise, dass der Wert der gut funktionierenden Organisation oder ein anderer Grund für einen Verbesserungsversuch internalisiert wurde. Dies führt zu autonomer Motivation, die einen Prädiktor von proaktivem Verhalten darstellt (Bindl & Parker, 2011). Daraus lässt sich die Wichtigkeit der Empowermentkomponente Bedeutung für Motivation zu proaktivem Verhalten ableiten. Offensichtlicher Weise steht die Kompetenzkomponente von Empowerment für den Prädiktor Selbstwirksamkeit und die Autonomie- und Einflusskomponenten für den Prädiktor Kontrolle. Die Empowermentkomponente Kompetenz, in Konzeptualisierungen als Pendant zu Selbstwirksamkeit gesehen (Menon, 2001; Spreitzer, 1995), hat einen positiven Einfluss auf Proaktivität. Auf Bandura (1997) zurückgreifend begründen Frese & Fay (2001) sowie Parker und Kolleginnen (2010) den Einfluss von Selbstwirksamkeit mit der damit einhergehenden Persistenz beim Auftauchen von Problemen und der Suche nach Handlungsmöglichkeiten. Dieser Zusammenhang wurde empirisch bestätigt (Frese, Garst, & Fay, 2007; Morrison & Phelps, 1999). Die Empowermentkomponente Kontrolle, bestehend aus Einfluss und Selbstbestimmtheit (Menon, 2001), führt zu Proaktivität, weil Personen mehr Verantwortung empfinden und davon ausgehen erfolgreich Einfluss ausüben zu können (Frese & Fay, 2001; Parker et al., 2010). Verantwortung ist ein Teil der Empowermentkomponente Kontrolle nach Menon (2001) und konnte als Proaktivität begünstigend gefunden werden (Morrison & Phelps, 1999).

Neben diesen Überlappungen von Empowermentkomponenten und Proaktivitätsantezedenzen möchte ich noch zwei weitere Erklärungen des Zusammenhangs von Empowerment mit Proaktivität anführen. Erstens schlagen Parker, Bindl & Strauss (2010) einen Motivationsweg zu Proaktivität über positiven Affekt vor. Meine Annahme ist, da Empowerment in Relation mit intrinsischer Motivation dargestellt wird (Gagné, et al., 1997; Thomas & Velthouse, 1990) und intrinsische Motivation mit positivem Affekt

zusammenhängt (Ryan et al., 2008; Sheldon et al., 2003), dass Empowerment auch hierdurch das Zeigen von Proaktivität begünstigt. Zweitens wurde im obigen Abschnitt über Empowerment und Zusammenhänge mit der SDT bereits die Repräsentation von Bedürfnisdeckung durch Empowerment angesprochen. Dies, zusammen mit den Befunden von Rosen, Ferris, Brown, Chen und Yan (2014), dass Bedürfnisbefriedigung ein hohen Erklärungswert für Proaktivität besitzt, lässt auch einen positiven Einfluss von Empowerment auf proaktives Verhalten annehmen. Zu den direkten Untersuchungen von Empowerment und proaktivem Verhalten zählt die Studie von Kirkman und Rosen (1999), welche einen Zusammenhang auf Teamebene entdeckte.

Aus diesen Erläuterungen über den Einfluss von Empowerment auf proaktives Verhalten und der vorangegangenen Beschreibung des Zusammenhangs von proaktivem Verhalten und Wohlbefinden lässt sich folgende Hypothese ziehen:

H4: Der Zusammenhang zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und proaktives Verhalten

H1a: Der Zusammenhang zwischen Autonomie und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und proaktives Verhalten

H1b: Der Zusammenhang zwischen Vielfalt und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und proaktives Verhalten

H1c: Der Zusammenhang zwischen Bedeutung und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und proaktives Verhalten

H1d: Der Zusammenhang zwischen Ganzheitlichkeit und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und proaktives Verhalten

H1e: Der Zusammenhang zwischen POS und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und proaktives Verhalten

3. Methode

3.1. Stichprobe und Vorgehen

Aufgrund des Allgemeinheitsanspruches wurde bei der Erhebung der Gelegenheitsstichprobe versucht, eine breite Fächerung zu realisieren. Es sollten Personen mit unterschiedlichen Berufen aus unterschiedlichen Ländern, hauptsächlich aus dem okzidentalen Kulturkreis, aufgenommen werden. Der Onlinefragebogen, erstellt über die Erhebungsplattform Unipark (<http://www.unipark.com/umfragesoftware/>), war in einer deutschen und englischen Fassung verfügbar. Als Entschädigung für die Teilnahme konnten sich die Probanden für eine

Verlosung von Gutscheinen registrieren. Die gewünschte Sprache konnte zu Beginn des Fragebogens durch die Versuchspersonen ausgewählt werden. Sofern keine deutschen Fassungen der Instrumente verfügbar waren, wurden die Items übersetzt und einem deutschsprachigen Anglisten zur Überprüfung gereicht. Die Antwortskalen waren im Likert-Format und verbal sowie numerisch verankert, um die Äquidistanz der Antwortkategorien für Intervallskalierung zu gewährleisten (Döring & Bortz, 2016). Wie viel Stufen die jeweilige Skala hatte, wird in der Beschreibung der Messinstrumente angegeben.

Im Frühjahr 2017 wurde der über eine URL zugängliche Onlinefragebogen auf verschiedene Weisen veröffentlicht. Der Link wurde im privaten Umfeld mit der Bitte um Weiterleitung geteilt. Hierzu zählte auch die Verbreitung des Linkes an Studierende einer Universität in den Vereinigten Staaten. Des Weiteren wurde der Link in unterschiedlichen Gruppen mit teils internationalen Mitgliedern auf sozialen Netzwerken veröffentlicht. Bedingungen für die Teilnahme waren Erwerbsarbeit in mindestens Teilzeit und die Ausübung der Arbeit in der aktuellen Position seit mindestens 2 Monaten. Den Teilnehmern wurde die Studie als Untersuchung ihrer Arbeitseinschätzungen und deren Auswirkungen auf ihr Wohlbefinden vorgestellt. Zudem wurden sie über Verwendungszweck der Daten, sowie Anonymität und Abbruchrecht informiert. Die Bearbeitungszeit wurde auf ca. 20 Minuten angesetzt.

Den Link geöffnet haben 2275 Personen mit einer vollständigen Beendigungsquote von 8 Prozent ($N = 172$). In dieser Stichprobe waren bei keinem Fall fehlenden Daten. Der Fragebogen wurde in 27 Prozent der Fälle auf Englisch bearbeitet. Die geografische Verteilung der Personen offenbarte sich folgendermaßen: etwa ein Fünftel der Personen (20 Prozent) arbeiteten in Nord Amerika, der Rest in Europa, insgesamt drei Viertel (75 Prozent) im D-A-CH Raum. In etwa ein Drittel der Berufe der Stichprobe (29 Prozent) waren sozialer Natur (beispielsweise LehrerInnen, TherapeutInnen, PflegerInnen). In etwa ein Viertel der Stichprobe (23 Prozent) übte Büroberufe aus (beispielsweise Kauffrauen und Männer, AssistentInnen, SekretärInnen). In etwa ein Sechstel der Berufe waren jeweils aus dem Bereich Wissenschaft (16 Prozent; beispielsweise ForscherInnen, IngenieurInnen, wissenschaftliche Hilfskräfte) und Management (12 Prozent; beispielsweise DirektorInnen, GeschäftsführerInnen, BeraterInnen). Der Rest verteilte sich auf die Bereiche Gastronomie, Transport, Mechanik und Kunst. Die Verteilung des Geschlechtes war mit 59 Prozent Frauen in etwa ausgeglichen. Bezüglich des Bildungsstandes hatten 9 Prozent einen Schulabschluss (Abitur ausgenommen), 18 Prozent hatten Abitur oder Gleichwertiges (in der englischen Version war das Äquivalent der High-School Abschluss), in etwa die Hälfte hatte einen

Bachelorabschluss (53 Prozent) und 20 Prozent hatten ein postgraduales Studium abgeschlossen. 8 Prozent der Stichprobe gaben an, selbstständig beschäftigt zu sein und 12 Prozent in einer Führungsposition zu arbeiten (Frauen: 10,9 Prozent; Männer: 14,3 Prozent). Zum Vergleich berichtet das Statistische Bundesamt in Deutschland folgende Zahlen: 11 Prozent Selbstständige in Deutschland (Mai & Marder-Puch, 2013); 7 Prozent männliche und 3 Prozent weibliche Personen in Führungspositionen (Eisenmenger & Schweinert-Albinus, 2014). Das Alter der Teilnehmer betrug im Durchschnitt 29,8 Jahre ($SD = 8,9$), im Mittel waren die Personen seit 34 Monaten in ihrer aktuellen Position ($SD = 52$) und arbeiteten durchschnittlich 33,92 Stunden in der Woche ($SD = 14,83$). Die Quartile offenbarten sich folgendermaßen: (1) 4 – 20 Stunden, (2) 21 – 38 Stunden, (3) 39 – 41 Stunden, (4) 42 – 75 Stunden. Im Vergleich liegt die Durchschnittsarbeitszeit pro Woche bei den Befragten des „Stressreport Deutschland 2012“ bei 39 Stunden (Lohmann-Haislah, 2012).

3.2. Operationalisierung

Arbeitsmerkmale

Die tätigkeitsbezogenen Arbeitsmerkmale wurden erhoben durch den Work Design Questionnaire, im Original von Morgeson und Humphrey (2006), in der deutschen Fassung von Stegmann et al. (2010). Die Beantwortung erfolgte über eine 5-stufige Likert-Skala. Der Fragebogen umfasst Skalen zur Autonomie in Bezug auf Planung, Entscheidung und Methoden. Ein Beispielitem ist *Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbstständig treffen*. Korrelationen und interne Konsistenz erlauben eine Aggregation der Subskalen zu einem Autonomiekennwert. Im Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman & Oldham, 1975) der forschungsgenealogisch dem WDQ sehr nahe steht (Stegmann et al., 2010) wird Autonomie ohnehin nur als eindimensionales Konstrukt erhoben und definiert. Darüber hinaus ergab eine Hauptkomponentenanalyse (PCA; Die Merkmale aller nachfolgenden PCAs sind Varimaxrotation und Kaiser-Kriterium für die Wahl der Faktorenzahl) der Autonomiesubskalen nach Kaiser-Kriterium einen Faktor zweiter Ordnung, welcher 74 Prozent der Varianz band. Das Cronbach's Alpha war .92. Zudem wurden Aufgabenvielfalt (Beispielitem: *Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich*; $\alpha = .90$), Bedeutung (Beispielitem: *Meine Arbeit ist bedeutsam und wichtig in einem größeren Zusammenhang*; $\alpha = .90$) und Ganzheitlichkeit der Tätigkeit (Beispielitem: *Meine Arbeit ist so aufgebaut, dass ich einen vollständigen Arbeitsvorgang von Anfang bis Ende durchführe*; $\alpha = .85$) erhoben. Aus dem JDS (Hackman & Oldham, 1975; Schmidt, Kleinbeck, Ottmann, & Seidel, 1985) wurden auch die 2 Items zur Erfassung der Kontrollvariable Zufriedenheit mit der Bezahlung entnommen, siehe Kontrollvariablen.

Ein weiteres Arbeitsmerkmal ist die wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation. Sie wurde durch die 8-Item Kurzfassung des 1986 von Eisenberger et al. entwickelten Instrumentes Perceived Organizational Support (POS) erhoben. Es wird die persönliche Einschätzung erhoben, wie wichtig das Unternehmen die eigenen Beiträge nimmt und sich um das eigene Wohlbefinden sorgt. Die Beantwortung erfolgte durch eine 7-stufige Likert-Skala. Ein Beispielitem war *Mein Unternehmen sorgt sich um mein Wohlbefinden*. Eine derart kurze Skala ist aufgrund der 1-Faktorenstruktur der Originalskala gerechtfertigt, sofern beide Definitionsfacetten Wertschätzung des Beitrags eines Mitarbeiters und Sorge um sein Wohlbefinden vorhanden sind (Rhoades & Eisenberger, 2002). Durch die Beispielitems *Mein Unternehmen ist stolz auf meine Leistungen bei der Arbeit* und *Mein Unternehmen sorgt sich um mein Wohlbefinden* ist diese Bedingung gegeben. Das Cronbach's Alpha betrug .92.

Empowerment

Die Skala zur Messung von arbeitsbezogenem psychologischem Empowerment stammt von Spreitzer (1995). Das motivationale Konstrukt wird durch die 4 Dimensionen Bedeutung, Selbstbestimmtheit, Kompetenz und Einfluss konzeptualisiert und die werden durch jeweils 3 Items abgefragt und auf einer 7-stufigen Likert-Skala beantwortet. Menons (2001) Konzeptualisierung der Dimensionen von Empowerment folgend, sind die Spreitzer-Dimensionen Selbstbestimmtheit und Einfluss reduzierbar auf einen gemeinsamen Nenner: Kontrolle. Dies spiegelt sich in deren Korrelation wider ($r = .56; p < .001$) sowie der internen Konsistenz über die 6 Items. Beispielitems sind *Meine Arbeit ist für mich von Bedeutung* (Bedeutungsdimension: Cronbach's Alpha = .95), *Ich bin mir meinem Leistungsvermögen in meiner Arbeitstätigkeit sicher* (Kompetenzdimension: Cronbach's Alpha = .86) und *Ich kann selbst entscheiden, wie ich meine Arbeit erledige* (Kontrolldimension: Cronbach's Alpha = .91). In Spreitzers Studie (1995) wird ein Faktor zweiter Ordnung postuliert (siehe auch Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin (2009) für Bestätigung und Verwendung). Dieser lies sich auch hier wiederfinden, da eine PCA der Dimensionen einen Faktor ergab, welcher 51 % der Varianz band. Das Cronbach's Alpha der Gesamtskala betrug .88.

Affektive Bindung an die Organisation

Affektives Commitment (AC) wurde durch Meyer und Allens 6-Item Skala (1991, 1997) und einer 7-stufigen Likert-Antwortskala erfasst. Das Konstrukt nimmt neben der emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen Bezug auf Identifikation mit und Internalisierung der Werte des Unternehmens und Involvement (Jaros, 2007; Meyer & Allen, 1991). Ein

Beispielitem ist *Mein Unternehmen hat eine große persönliche Bedeutung für mich*. Das Cronbach's Alpha betrug .86.

Entfremdung

Zu deren Erfassung wurde die Work Alienation Scale von Nair und Vohra (2009) mit einer 7-stufigen Likert-Skala genutzt. Entfremdung bezieht sich auf ein Gefühl der Unverbundenheit mit den Aufgaben, dem Arbeitskontext und dem Selbst. Sie umfasst 8 Items und soll zur Vermeidung von Priming den Probanden nicht als Entfremdungsskala vorgestellt werden. In dieser Studie wurde das Instrument als Erfahrungen bei der Arbeit abfragend eingeleitet. Ein Beispielitem ist *Ich fühle mich den Ereignissen bei der Arbeit nicht verbunden*. Das Cronbach's Alpha war .91.

Proaktives Verhalten

Proaktives Verhalten wurde durch die 7-Item Skala für selbstberichtete Eigeninitiative von Frese et al. (1997) erhoben. Das abgefragte Konstrukt beschreibt die eigene Einschätzung davon, ob man aktiv und selbst-initiiert Aufgaben und Probleme bei der Arbeit angeht (Frese & Fay, 2001). Ein Beispielitem ist *Ich gehe Probleme aktiv an*. Das Cronbach's Alpha war .86.

Eudämonistisches Wohlbefinden

Zur Erhebung wurde die Psychological Well-being Scale von Ryff (1989) herangezogen. Es wurde die 42-Item Version des Instruments genutzt, welche die 6 von Ryff postulierten Dimensionen Wohlbefinden (Autonomie ($\alpha = .71$), Selbstakzeptanz ($\alpha = .79$), positive soziale Beziehungen ($\alpha = .66$), Fähigkeit zur Umweltgestaltung ($\alpha = .76$), Lebenssinn ($\alpha = .72$) und persönliches Wachstum ($\alpha = .59$)) mit jeweils 7 Items und einer 6-stufigen Antwortskala abfragt. Beispielitems jeweils *Ich beurteile mich selbst nach dem, was ich für wichtig halte, nicht nach den Werten, die für andere gelten* (Autonomie); *Im Allgemeinen bin ich selbstbewusst und sehe mich positiv* (Selbstakzeptanz); *Enge Beziehungen aufrecht zu erhalten, ist für mich schwierig und frustrierend* (Invers, positive soziale Beziehungen); *Es gelingt mir ganz gut, die vielen Pflichten in meinem täglichen Leben zu bewältigen* (Fähigkeit zur Umweltgestaltung); *Ich habe das Gefühl mein Leben hat eine Richtung und einen Sinn* (Lebenssinn); *Ich habe das Gefühl, dass ich mich im Laufe der Zeit als Person sehr weiterentwickelt habe* (persönliches Wachstum). Ob es Sinn macht einen Gesamtwert, welcher eudämonistisches Wohlbefinden widerspiegelt, zu bilden, ist umstritten (Abbott,

Ploubidis, Huppert, Kuh, & Croudace, 2010; Kállay & Rus, 2014; Ryff & Singer, 2008; Waterman et al., 2010). Watermann et al. (2010) bilden zum Beispiel einen Gesamtwert über alle Dimensionen ausgenommen positive soziale Beziehungen. Andere sehen einen Faktor zweiter Ordnung über alle Dimensionen (Kállay & Rus, 2014). Wiederum andere sehen einen Faktor zweiter Ordnung über den 4 Dimensionen Selbstakzeptanz, Fähigkeit zur Umweltgestaltung, Lebenssinn und persönliches Wachstum (Abbott et al., 2010). Evans (2014) äußert sich zur hohen Interdependenz: „Deficiencies in any one component of the well-being ecology may alter the level of satisfaction in other parts.” (p. 2073). Angelehnt an Waterman et al. (2010) soll hier neben dem Cronbach's Alpha der Ryff-Dimensionen auch die interne Konsistenz eines Gesamtwertes über die Items der Dimensionen Autonomie, Selbstakzeptanz, Fähigkeit zur Umweltgestaltung, Lebenssinn und persönliches Wachstum berichtet werden ($\alpha = .90$), sowie die interne Konsistenz über die Dimensionen ($\alpha = .85$). Der Gesamtscore wurde auch durch eine PCA der Dimensionen begründet. Das Ergebnis war eine 1-Faktorlösung, welche 62% der Varianz band. Positive soziale Beziehungen wurden nicht integriert, da die Items sich auf die private, freundschaftliche Ebene beziehen (Beispiele: *Ich fühle mich oft einsam, weil ich nur wenige enge Freunde habe, denen ich meine Sorgen mitteilen kann; Ich weiß, dass ich mich auf meine Freunde verlassen kann und sie wissen, dass sie sich auf mich verlassen können*) und diese am schwächsten mit dem zusammengesetzten PWB-Wert korrelierte. Zudem weist diese Inhaltskategorie den geringsten Zusammenhang ($r = .23$) zur Wohlbefindensskala von Waterman et al. (2010) auf, welche theoretisch herangezogen wurde.

3.2.1. Kontrollvariablen

Zur Kontrolle des Einflusses etwaiger Drittvariablen wurde eine Literaturrecherche über die Determinanten von Wohlbefinden getätigt. Demographische Merkmale haben einen Einfluss auf das Wohlbefinden (Fisher, 2010; Henriques et al., 2014; Veenhoven, 2000). Zu den in dieser Untersuchung erhobenen einflussnehmenden Drittvariablen gehören:

Zufriedenheit mit der Bezahlung. Aus dem JDS (Hackman & Oldham, 1975; Schmidt et al., 1985) wurden die 2 Items zur Erfassung der Zufriedenheit mit der Bezahlung entnommen. Beispielitem: *Wie zufrieden sind Sie mit dem Lohn/Gehalt und den Sozialleistungen?* Die Beantwortung erfolgte Likert-Skaliert von (1) *außerordentlich unzufrieden* bis (7) *außerordentlich zufrieden*. Das Cronbach's Alpha betrug .82. Zufriedenheit mit der Bezahlung hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (Schreurs, Guenter, van Emmerik, Notelaers, & Schumacher, 2015; Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006), welche nachweislich mit Wohlbefinden

zusammenhängt (Rode, 2004).

Bildungsstand. Wurde erhoben durch eine kategoriale Variable mit den Antwortmöglichkeiten von *kein Schulabschluss* bis *postgraduales Studium*. Der Einfluss von Bildung auf das Wohlbefinden wurde häufig diskutiert und überprüft (Michalos, 2008).

Arbeitsstunden pro Woche. Wie viel eine Person in der Woche arbeiten kann unterschiedliche Auswirkungen haben (Costa et al., 2004; Pereira & Coelho, 2013). Hier soll jedoch nicht im Sinne einer ausgeglichenen Work-Life-Balance ein positiver Einfluss von Teilzeitarbeit postuliert werden. Vielmehr wird ein positiver Einfluss von mehr Arbeitsstunden erwartet, da die abgefragte Spanne auch prekäre Teilzeitverhältnisse und damit auch noch nicht Vollbeschäftigte mit einbezieht, die es wahrscheinlich gerne wären (Lohmann-Haislah, 2012; Van Suntum, Prinz, & Uhde, 2010).

Karriereerfolg. Ob eine Person eine Führungsposition inne hat, operationalisierte den Karriereerfolg. Hierzu Schiffinger (2003) bei dem der Karriereerfolg maßgeblich mit einer Führungsposition zusammenhing. Karriereerfolg konnte in Zusammenhang mit Wohlbefinden gefunden werden (Abele, Hagmaier, & Spurk, 2016).

3.3. Statistische Datenanalyse

Sämtliche Analysen wurden mit IBM SPSS Version 20 getätigt. Zunächst wurden Voraussetzungen für die statistische Analyse geprüft (Döring & Bortz, 2016; Field, 2013). Fehlende Werte waren bei keinem Teilnehmer zu finden. Ausreißer wurden mithilfe der Mahalanobis Distanzen gesucht. Für keinen der Probanden konnten durch diese Analyse Ausreißerwerte entdeckt werden. Die Unabhängigkeit der Residuen wurde durch die Durbin-Watson-Statistik geprüft. Mit einem Wert von 2.19 ist die Unabhängigkeit der Residuen gegeben (Field, 2013). Multikollinearität wurde anhand des Varianzinflationsfaktors (VIF) getestet. Für keine der Variablen wurde ein $VIF > 10$ entdeckt. Damit ist der Testtrennwert nicht erreicht (Field, 2013). Jedoch wurde der empfohlene Cutoff-Wert .70 der bivariaten Korrelationen fast erreicht (Tabachnick & Fidell, 2001). Bei der Interpretation der Ergebnisse müssen die hohen Korrelationen zwischen Empowerment und Autonomie (.68) und Empowerment und Entfremdung (-.63) berücksichtigt werden. Homoskedastizität und Normalverteilung der Residuen wurde durch visuelle Analyse der Streudiagramme und Histogramme geprüft. Die Streuung der Residualwerte ist für alle Variablen in etwa gleich. Die Normalverteilung der Daten ist anzunehmen, da sich der Großteil der Werte im Histogramm zwischen -2 und 2 sowie der Gipfel bei 0 befinden. Somit sind die Voraussetzungen für Regressionsanalysen erfüllt. Deskriptive Statistiken und Reliabilitätsanalysen wurden berechnet (Tabelle 1). Zur Überprüfung der Hypothese 1 wurde

eine hierarchische multiple Regression mit Einbezug der Kontrollvariablen im ersten Schritt gerechnet. Die Mediationshypothesentestung erfolgte mit Modell 6 aus dem PROCESS Makro von Hayes (2013) mit Einbezug der Kovariaten (Kontrollvariablen und bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale). PROCESS ermöglicht die Schätzung der indirekten Effekte durch beide Mediatoren in Serie, sowie durch die einzelnen Mediatoren. Die Analysen der seriellen Mediationen wurden mit 5000 Stichprobenwiederholungen (Bootstrappings) vollzogen.

4. Ergebnisse

Deskriptive Statistiken, bivariate Korrelationen nach Pearson und Reliabilitäten sind in Tabelle 1 abgebildet. Die bivariate Ebene weist vorläufig erstens, mit Ausnahme von Führungsposition, auf einen signifikanten Zusammenhang von Kontrollvariablen und PWB ($r = .18, p < .05$ bis $r = .20, p < .01$) sowie zweitens auf positive signifikante Zusammenhänge zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen und PWB hin ($r = .22$ bis $r = .28$, alle $p < .01$). Im Folgenden werden die Ergebnisse der Hypothesentestung berichtet. Zunächst zur Testung von H1 die Ergebnisse der hierarchischen multiplen Regression von PWB auf Kontrollvariablen und im zweiten Schritt zusätzlich auf die bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale. Danach erfolgt der Bericht der Ergebnisse der Mediationshypothesentestungen mithilfe des PROCESS Makros unter Einschluss der Kovariaten (Kontrollvariablen und jeweils nicht im Fokus der Mediationsanalyse stehende bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale). Schließlich werden weiterführende Analysen beschrieben und berichtet.

Hypothese 1

H1: Zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen (a: Autonomie, b: Aufgabenvielfalt, c: Bedeutung, d: Ganzheitlichkeit, e: POS) und PWB besteht ein positiver Zusammenhang.

Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse zu Hypothese 1 werden in Tabelle 2 dargestellt. In zwei Schritten wurde zunächst der Einfluss der Kontrollvariablen (Bildungsstand, Führungsposition, Stunden pro Woche, Zufriedenheit mit der Bezahlung) auf das Kriterium PWB erhoben, um im zweiten Schritt den Einfluss der bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale (Autonomie, Aufgabenvielfalt, Bedeutung, Ganzheitlichkeit, POS) zu Prüfen. Das vollständige Modell erklärt 22 % der Varianz im Kriterium PWB ($R^2 = .22$, $F(9,162) = 5.06, p < .001$). Die Kontrollvariablen des ersten Schrittes erklären 10% der

Tabelle 1

Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Reliabilitäten

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Bildung ^a	3.83	0.85	-													
2. Stunden/Woche	33.92	14.83	.07	-												
3. Führungsposition ^b	1.12	0.32	.09	.31**	-											
4. Zufr. m. Bezahlung	4.59	1.58	.04	.04	.14	.82										
5. Autonomie	3.71	0.88	.18*	.28**	.25**	.07	.92									
6. Vielfalt	3.80	0.97	.12	.40**	.24**	.03	.46**	.90								
7. Bedeutung	3.49	1.09	.23**	.04	-.04	.05	.29**	.27**	.85							
8. Ganzzeitlichkeit	3.49	1.00	-.11	.17*	.16*	.15	.28**	.10	.07	.90						
9. POS	4,75	1.32	.19*	.17*	.22**	.43**	.43**	.21**	.25**	.31**	.92					
10. Empowerment	5.04	1.02	.13	.36**	.38**	.09	.68**	.48**	.34**	.36**	.50**	.88				
11. AC	4.48	1.37	.12	.31**	.23**	.25**	.31**	.30**	.12	.22**	.66**	.60**	.86			
12. Entfremdung	2.57	1.22	-.07	-.19*	-.13	-.23**	-.39**	-.35**	-.27**	-.27**	-.45**	-.63**	-.58**	.91		
13. Proaktivität	3.95	0.67	.00	.24**	.12	.07	.25**	.26**	.06	.24**	.25**	.50**	.44**	-.41**	.86	
14. PWB	4.45	0.59	.18*	.20**	.07	.19*	.28**	.28**	.22**	.26**	.25**	.43**	.29**	-.56**	.41**	.90

N = 172. Cronbach's Alpha abgebildet in der Diagonale: **p* < .05, ***p* < .01. ^a1 = kein Abschluss, 2 = mittlerer Schulabschluss, 3 = Hochschulreife, 4 = Bachelorabschluss, 5 = postgraduales Studium. ^b1 = keine Führungsposition, 2 = Führungsposition.

Tabelle 2

Hierarchische Regression von PWB auf bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen

Modell	Prädiktor	ΔR^2	F	B	$SE(B)$	β
1.		.10	4.47**			
	Bildung			.11	.05	.16*
	Stunden/ Woche			.01	.00	.19*
	Führungsposition			-.05	.15	-.03
	Zufr. m. Bezahlung			.07	.03	.18*
2.		.12	5.09**			
	Bildung			.09	.05	.13
	Stunden/ Woche			.00	.00	.07
	Führungsposition			-.16	.14	-.09
	Zufr. m. Bezahlung			.06	.03	.15
	Autonomie			.12	.06	.18*
	Vielfältigkeit			.08	.05	.13
	Bedeutung			.04	.04	.07
	Ganzheitlichkeit			.11	.05	.19*
	POS			-.01	.04	-.01

$N = 172$. Kriterium: PWB. Gesamtmodell: $F(9, 162) 5.06, p < .001$, Totales $R^2 .22$. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Varianz ($R^2 = .10, F(4, 167) = 4.47, p < .01$). Die Hinzunahme der Prädiktoren erhöht die Varianzaufklärung um 12% ($\Delta R^2 = .12, F(5, 162) = 5.09, p < .001$). Bezüglich der Einflüsse der einzelnen Variablen sind im ersten Schritt Bildung ($\beta = .16, p < .05$), Stunden pro Woche ($\beta = .19, p < .05$) und Zufriedenheit mit der Bezahlung ($\beta = .18, p < .05$) signifikante Prädiktoren von PWB, in der Art, dass Personen mit höherem Bildungsstand, mehr Stunden Arbeit in der Woche und höherer Zufriedenheit mit der Bezahlung höhere Werte in der Wohlbefindenskala erreichten. Bezüglich des Einflusses der Arbeitsstunden pro Woche sollte Vorsicht gelten, welche im Methodenteil sowie der Diskussion berücksichtigt und besprochen wird. Betrachtungen der standardisierten Regressionskoeffizienten der einzelnen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale ergeben, dass unter Konstanthaltung des Einflusses der Kontrollvariablen sowie der jeweils nicht im Einzelnen betrachteten bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale nur Autonomie ($\beta = .18, p < .05$) und Ganzheitlichkeit ($\beta = .19, p < .05$) einen signifikanten Zusammenhang mit PWB aufweisen. Es zeigt sich, dass höhere Ausprägungen in Autonomie sowie Ganzheitlichkeit der Tätigkeit mit höheren Werten in der Wohlbefindenskala einhergehen. Obwohl Multikollinearitätsdiagnosen keine Verletzung der Voraussetzungen ergaben, soll hier auf die signifikanten

Interkorrelationen der Prädiktoren hingewiesen werden ($r = .46$ bis $r = .21$, alle $p < .01$, Auswahl: Autonomie und Vielfalt ($r = .46$), Autonomie und POS ($r = .43$), Autonomie und Bedeutung ($r = .29$), Ganzheitlichkeit und POS ($r = .31$)). Zwar konnte durch die signifikante, inkrementelle Varianzaufklärung des Kriteriums durch die bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale die H1 als bestätigt angesehen werden, jedoch sind H1b, H1c und H1e zu verwerfen, da die Prädiktoren Vielfalt, Bedeutung und POS kein signifikantes β aufweisen, weshalb H1 nur als teilweise bestätigt gelten kann.

4.1. Ergebnisse der Mediationshypothesen

Die Testung der Mediationshypothesen basiert zum einen auf Baron und Kenny (1986), welche als Voraussetzung einer Mediation den signifikanten Zusammenhang von unabhängiger Variable und Kriterium berichten und zum anderen auf Preacher und Hayes (2004), welche anhand Bootstrapping-Konfidenzintervallen die Signifikanz eines indirekten Effektes testen. Zuletzt genannte Methode ist weniger anfällig für Probleme von statistischer Power (Preacher & Hayes, 2004). Aufgrund der ersten Voraussetzung und den verworfenen Teilhypothesen H1b, H1c und H1d entfällt im Folgenden die Testung der Teilhypothesen H2b, H2c, H2d sowie H3b, H3c, H3d und H4b, H4c, H4d. Mit PROCESS erfolgt die Schätzung der Pfadkoeffizienten simultan (Hayes, 2013) und getestete indirekte Effekte werden als signifikant angenommen, wenn Null vom 95%-Konfidenzintervall nicht eingeschlossen wird. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Testungen der postulierten Mediationsmodelle berichtet.

Hypothese 2

H2: Der Zusammenhang zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und affektives Commitment

a. Autonomie

In Abbildung 2, Tabellen 3 und 4 sind die Ergebnisse der Testung des Mediationsmodells Autonomie \rightarrow Empowerment \rightarrow AC \rightarrow PWB ersichtlich. Das vollständige Modell (Kovariaten, Mediatoren und Prädiktor) konnte 27% der Varianz im Kriterium PWB aufklären. Entgegen H2a war der indirekte Effekt von Autonomie auf PWB seriell mediiert über Empowerment und AC nicht signifikant (indirekte Effektgröße = .010; 95% KI -.021 bis .048). Selbiges gilt für den indirekten Effekt von Autonomie auf PWB, einzig mediiert über AC (indirekte Effektgröße = -.013; 95% KI -.069 bis .024). Der indirekte Effekt von Autonomie auf PWB, einzig mediiert über Empowerment, war signifikant (indirekte

Effektgröße = .084; 95% KI .011 bis .185). Es scheint so, als würden Personen, welche in einem Kontext arbeiten, der ihnen Autonomie bietet, mehr Empowerment empfinden und sich nachfolgend wohler fühlen. Da der direkte Effekt von Autonomie auf PWB nach Kontrolle der indirekten Effekte keine Signifikanz mehr aufwies (c' : $\beta = .04$; nicht signifikant (ns)), kann von vollständiger Mediation ausgegangen werden, allerdings einzig über Empowerment. H2a muss verworfen werden.

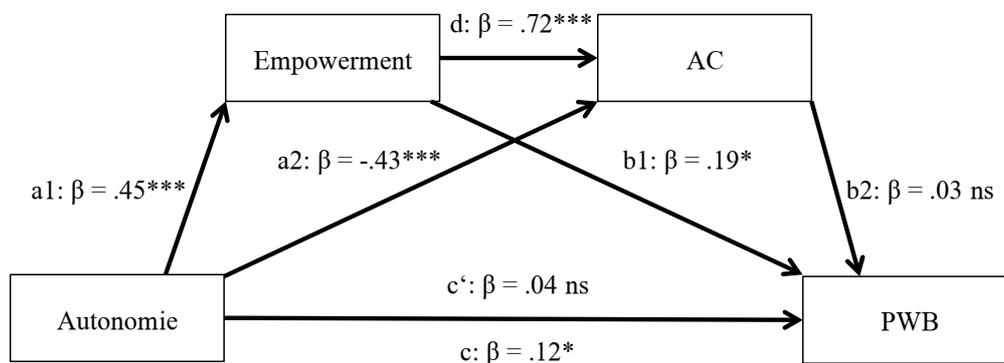


Abbildung 2: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → AC → PWB

Tabelle 3

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → AC → PWB

Pfad	β	<i>SE</i>	<i>df</i>	<i>t</i>
a1 Auto → Emp	.45***	.07	162	6.32
a2 Auto → AC	-.43***	.11	161	-3.88
d Emp → AC	.72***	.11	161	6.70
b1 Emp → PWB	.19*	.07	160	2.58
b2 AC → PWB	.03	.05	160	.65
c' Auto → PWB	.04	.07	160	.56
c Auto → PWB	.12*	.06	162	1.99

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment.

Tabelle 4

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → AC → PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Auto → Emp → PWB	.084	.042	.011	.185	✓
Auto → AC → PWB	-.013	.023	-.069	.024	×
Auto → Emp → AC → PWB	.010	.017	-.021	.048	×

N = 172. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. R^2 für totales Modell = .27.

d. Ganzheitlichkeit

In Abbildung 3, Tabellen 5 und 6 sind die Ergebnisse der Testung des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → PWB dargestellt ($R^2 = .27$). Der indirekte Effekt von Ganzheitlichkeit auf PWB, seriell mediiert über Empowerment und AC mit der Größe .003 war nicht signifikant (95% KI -.004 bis .020). Demnach muss H4d verworfen werden. Bezüglich der Mediationspfade über jeweils nur einen Mediator war der indirekte Effekt über Empowerment signifikant (indirekte Effektgröße = .023; 95% KI .001 bis .075) derjenige über AC jedoch nicht (indirekte Effektgröße = -.003; 95% KI -.028 bis .005). Die Daten zeigen, dass Personen, welche ganzheitliche Aufgaben bei der Arbeit hatten, mehr Empowerment empfanden und nachfolgend mehr Wohlbefinden. Bei dieser Mediationshypothese ist von partieller Mediation auszugehen (c' : $\beta = .09$; $p < .05$), jedoch nur über den Mediator Empowerment. H2d wird demnach auch verworfen.

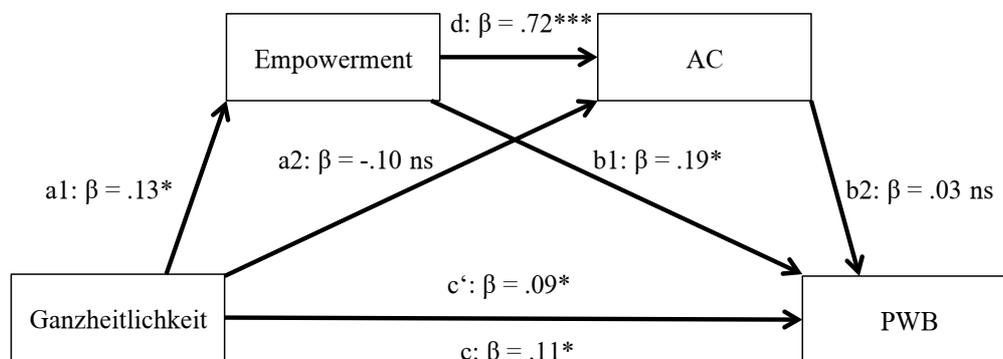


Abbildung 3: Mediationsmodell Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → PWB

Tabelle 5

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → PWB

Pfad	β	SE	df	t
a1 Ganz → Emp	.13*	.05	162	2.32
a2 Ganz → AC	-.10	.08	161	-1.38
d Emp → AC	.72***	.11	161	6.70
b1 Emp → PWB	.19*	.07	160	2.58
b2 AC → PWB	.03	.05	160	.65
c' Ganz → PWB	.09*	.05	160	2.01
c Ganz → PWB	.11*	.05	162	2.51

N = 172. *p < .05. **p < .01. *** p < .001. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment.

Tabelle 6

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Ganz → Emp → PWB	.023	.018	.001	.075	✓
Ganz → AC → PWB	-.003	.007	-.028	.005	×
Ganz → Emp → AC → PWB	.003	.005	-.004	.020	×

N = 172. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. R² für totales Modell = .27.

Hypothese 3

H3: Der Zusammenhang zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und Entfremdung

a. Autonomie

Die Ergebnisse der Testung von H5a (Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB) sind in Abbildung 4 sowie Tabellen 7 und 8 dargestellt (R² = .38). Da der indirekte Effekt über beide Mediatoren signifikant wurde (indirekte Effektgröße = .076; 95% KI .039 bis .137) und der kontrollierte direkte Effekt keine Signifikanz aufwies (c': β = .06; ns), kann H5a als bestätigt angesehen werden. Personen, die im Arbeitskontext mehr Autonomie bei der Aufgabenbearbeitung hatten, empfanden mehr Empowerment und demnach weniger Entfremdung. Dies hing nachfolgend mit mehr Wohlbefinden zusammen.

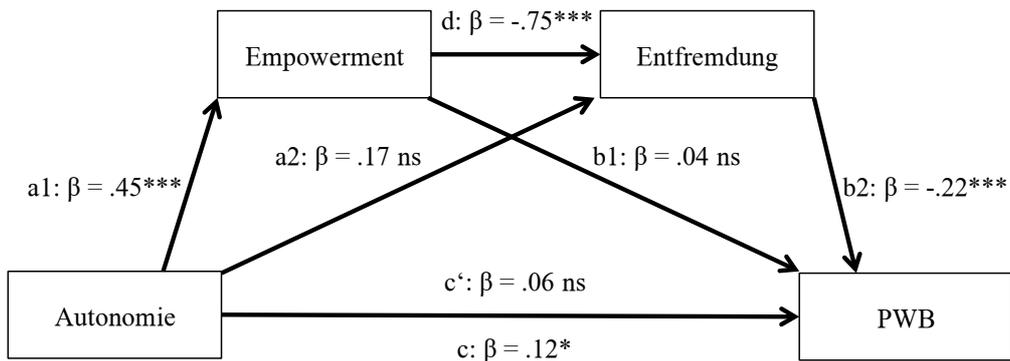


Abbildung 4: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB

Tabelle 7

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB

Pfad	β	SE	df	t
a1 Auto → Emp	.45***	.07	162	6.32
a2 Auto → Entf	.17	.11	161	1.53
d Emp → Entf	-.75***	.11	161	-6.72
b1 Emp → PWB	.04	.07	160	.62
b2 Entf → PWB	-.22***	.04	160	-5.35
c' Auto → PWB	.06	.06	160	1.05
c Auto → PWB	.12*	.06	162	1.99

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. Entf - Entfremdung.

Tabelle 8

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Auto → Emp → PWB	.019	.036	-.053	.145	×
Auto → Entf → PWB	-.039	.026	-.102	.002	×
Auto → Emp → Entf → PWB	.076	.024	.039	.137	✓

$N = 172$. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. Entf - Entfremdung. R^2 für totales Modell = .38.

d. Ganzheitlichkeit

In Abbildung 5, Tabelle 9 und Tabelle 10 sind die Ergebnisse der Mediationsmodelltestung zu H3d (Ganzheitlichkeit → Empowerment → Entfremdung → PWB; $R^2 = .38$) dargestellt. Der indirekte Effekt über beide Mediatoren wurde signifikant (indirekte Effektgröße = .021; 95% KI .004 bis .052). Der kontrollierte direkte Effekt von Ganzheitlichkeit auf PWB wies keine Signifikanz mehr auf (c' : $\beta = .08$; ns). Auf Basis dieser Befunde kann von einer Bestätigung der H3d ausgegangen werden. Personen, die ganzheitliche Aufgaben bearbeiteten, empfanden mehr Empowerment, waren deshalb weniger entfremdet und fühlten sich deshalb wohler.

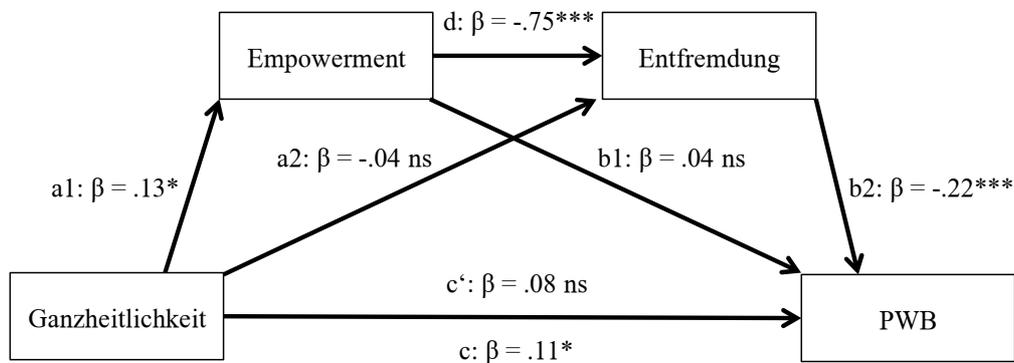


Abbildung 5: Mediationsmodell Ganzheitlichkeit → Empowerment → Entfremdung → PWB

Tabelle 9

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → Entfremdung
→ PWB

Pfad	β	SE	df	t
a1 Ganz → Emp	.13*	.05	162	2.32
a2 Ganz → Entf	-.04	.08	161	-.46
d Emp → Entf	-.75***	.11	161	-6.72
b1 Emp → PWB	.04	.07	160	.62
b2 Entf → PWB	-.22***	.04	160	-5.35
c' Ganz → PWB	.08	.04	160	1.92
c Ganz → PWB	.11*	.05	162	2.51

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. Entf - Entfremdung.

Tabelle 10

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → Entfremdung
→ PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Ganz → Emp → PWB	.005	.012	-.010	.040	×
Ganz → Entf → PWB	.008	.017	-.018	.050	×
Ganz → Emp → Entf → PWB	.021	.011	.004	.052	✓

N = 172. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. Entf - Entfremdung. *R*² für totales Modell = .38.

Hypothese 4

H4: Der Zusammenhang zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment und proaktives Verhalten

a. Autonomie

Die Ergebnisse zur Testung von H4a (Autonomie → Empowerment → Proaktivität → PWB; *R*² = .31) werden in Abbildung 6 sowie Tabellen 11 und 12 dargestellt. Aufgrund der Signifikanz des indirekten Effektes über beide Mediatoren (indirekte Effektgröße = .043; 95% KI .015 bis .092) und des nicht signifikanten direkten Effektes von Autonomie auf PWB nach Kontrolle der indirekten Effekte (*c'*: $\beta = .06$; ns) kann H4a als bestätigt angesehen werden. Personen mit mehr Autonomie bei der Tätigkeitsausführung empfanden mehr Empowerment, zeigten deshalb mehr proaktives Verhalten, welches in mehr Wohlbefinden mündete. Des Weiteren ist der indirekte Effekt von Autonomie über einzig proaktives Verhalten signifikant geworden (indirekte Effektgröße = -.034; 95% KI -.094 bis -.002). Es zeigt sich, dass Autonomie, über den durch Empowerment mediierten positiven Einfluss hinaus, proaktives Verhalten negativ beeinflusste (*a*₂: $\beta = -.15$; *p* < .05). Höhere Werte in Autonomie führten, wenn nicht über Empowerment geleitet, zu verminderter Proaktivität. Betrachtet man die Kontraste der spezifischen indirekten Effekte (specific indirect effect contrast - SIEC), welche eine Entscheidung über die Signifikanz des Unterschieds zwischen indirekten Effekten fällen (Preacher & Hayes, 2008), zeigt sich, zwischen dem seriellen Mediationseffekt und dem indirekten Effekt über proaktives Verhalten bestand ein signifikanter Unterschied (SIEC = .077; 95% KI .024 bis .183). Dies bedeutet, dass der positive Effekt von Autonomie auf PWB

über Empowerment und proaktives Verhalten signifikant größer war, als der negative Effekt von Autonomie über einzig proaktives Verhalten.

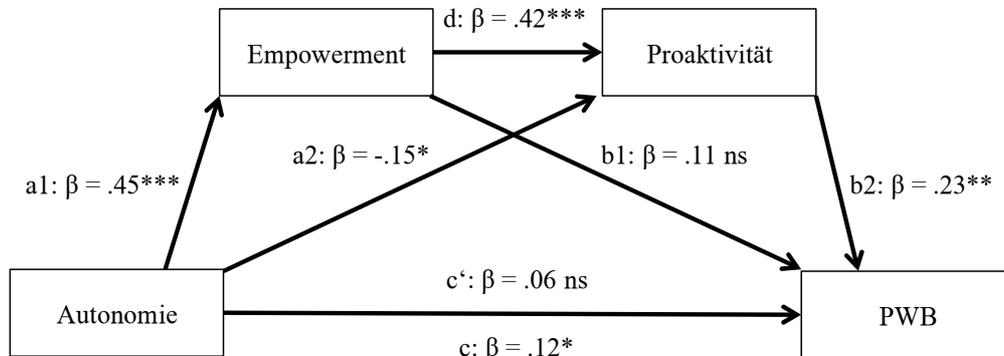


Abbildung 6: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → Proaktivität → PWB

Tabelle 11

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → Proaktivität → PWB

Pfad	β	SE	df	t
a1 Auto → Emp	.45***	.07	162	6.32
a2 Auto → Pro	-.15*	.07	161	-2.12
d Emp → Pro	.42***	.07	161	5.99
b1 Emp → PWB	.11	.07	160	1.66
b2 Pro → PWB	.23**	.07	160	3.21
c' Auto → PWB	.06	.06	160	.92
c Auto → PWB	.12*	.06	162	1.99

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. Pro - Proaktivität.

Tabelle 12

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → Proaktivität → PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Auto → Emp → PWB	.052	.036	-.014	.129	×
Auto → Pro → PWB	-.034	.022	-.094	-.002	✓
Auto → Emp → Pro → PWB	.043	.018	.015	.092	✓

$N = 172$. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. Pro - Proaktivität. R^2 für totales Modell = .31.

d. Ganzheitlichkeit

In Abbildung 7, Tabellen 13 und 14 werden die Ergebnisse der Testung des Mediationsmodells zu H4d (Ganzheitlichkeit → Empowerment → Proaktivität → PWB; $R^2 = .31$) berichtet. Der indirekte Effekt der seriellen Mediation ist signifikant geworden. (indirekte Effektgröße = .012; 95% KI .001 bis .037), der direkte kontrollierte Effekt jedoch nicht (c' : $\beta = .08$; ns). Dies weist auf ein Zutreffen von H5d hin. Personen, die ganzheitliche Aufgaben bearbeiteten, empfanden mehr Empowerment, zeigten deshalb mehr Proaktivität und berichteten nachfolgend mehr Wohlbefinden.

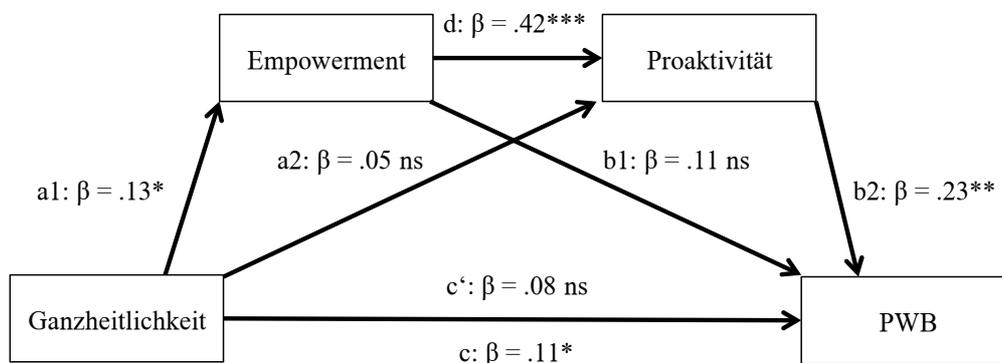


Abbildung 7: Mediationsmodell Ganzheitlichkeit → Empowerment → Proaktivität → PWB

Tabelle 13

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → Proaktivität → PWB

Pfad	β	SE	df	t
a1 Ganz → Emp	.13*	.05	162	2.32
a2 Ganz → Pro	.05	.05	161	.98
d Emp → Pro	.42***	.11	161	5.99
b1 Emp → PWB	.11	.07	160	1.66
b2 Pro → PWB	.23**	.07	160	3.21
c' Ganz → PWB	.08	.04	160	1.76
c Ganz → PWB	.11*	.05	162	2.51

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. Pro - Proaktivität.

Tabelle 14

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → Proaktivität
→ PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Ganz → Emp → PWB	.014	.014	-.002	.055	×
Ganz → Entf → PWB	.011	.014	-.007	.050	×
Ganz → Emp → Entf → PWB	.012	.008	.001	.037	✓

N = 172. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. Pro - Proaktivität. R^2 für totales Modell = .31.

4.2. Weiterführende Analysen

4.2.1. Post-hoc Hypothesen

Die Ergebnisse der Mediationsanalyse zu H2 konnten die Annahmen über einen indirekten Effekt von bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen (Autonomie, Ganzheitlichkeit) über Empowerment und AC nicht bestätigen. Dies steht im Kontrast zu den Annahmen dieser Untersuchung sowie der Forschung, welche Wohlbefinden von AC beeinflusst sieht (Maltin, 2011; Meyer & Maltin, 2010; Meyer, Maltin, & Thai, 2012). Mein Vorschlag an dieser Stelle ist, das theoretische Rahmenmodell durch eine 3fache, serielle Mediation zu erweitern. Da AC die Relation zur Organisation als Ganzes im Fokus hat, nehme ich an, es ist von Konstrukten zu unterscheiden, welche die Relation einer Person zur alltäglichen Tätigkeitsausführung darstellen. Ich nehme an, dass AC durch seinen allgemeinen Organisationsbezug eine distalere Relevanz für Wohlbefinden hat, als dem Wohlbefinden durch direkten Tätigkeitsbezug proximalere Konstrukte dieser Untersuchung, nämlich Entfremdung und proaktives Verhalten. Entfremdung und proaktives Verhalten werden als dem persönlichen Wohlbefinden proximalere Konstrukte gesehen, da sie Erlebnisse beschreiben, die bei der täglichen Tätigkeitsausführung salienter sein sollten als AC. Demnach ist es denkbar, dass der Einfluss von AC auf Wohlbefinden vermittelt wird über die alltäglichen Erlebnisse in Relation zur Tätigkeitsausführung. Beispielsweise kann sich das hohe AC einer Person niederschlagen in weniger Entfremdung, welche nachfolgend zu erhöhtem Wohlbefinden führt, oder, in mehr proaktivem Verhalten, welches nachfolgend zu erhöhtem Wohlbefinden führt.

Wenn Personen affektiv an ihre Organisation gebunden sind, demnach mehr positiven Affekt empfinden, sich mehr mit der Organisation und ihren Zielen identifizieren und involvierter sind (Meyer & Allen, 1991), kann man annehmen, dass sie mehr Freude bei der Arbeit haben, durch die Identifizierung autonomer bei der Arbeitszielverfolgung motiviert sind und demnach die Arbeit weniger als Last wahrnehmen sowie mehr teilhaben an dem, was bei der Arbeit passiert und sich mehr bemühen. Eben beschriebene Merkmale entsprechen der Operationalisierung von Entfremdung (Nair & Vohra, 2009). Außerdem wird geringes AC als zum Teil mit Entfremdung überlappend konzeptualisiert (Nair & Vohra, 2012). Empirisch konnte ein negativer Zusammenhang von AC und Entfremdung gefunden werden (Hirschfeld & Feild, 2000; Tummers & Den Dulk, 2013). Daraus folgend wird ein negativer Einfluss von AC auf Entfremdung angenommen. Entfremdungsgefühle beeinflussen nachfolgend das allgemeine Wohlbefinden (siehe Theorie).

Post-hoc Hypothese 1: Der Zusammenhang zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen (a: Autonomie, d: Ganzheitlichkeit) und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment, AC und Entfremdung

Darüber hinaus kann ein Einfluss von AC auf Proaktivität angenommen werden. Zwei Argumente sprechen hierfür. Zum einen ist der mit AC verbundene positive Affekt ein Teil der „energized to“-Bedingung von Proaktivität (Parker et al., 2010) und begünstigt das Zeigen von proaktivem Verhalten (Bindl & Parker, 2011). Positiver Affekt ist deshalb wichtig, weil er zu erweiterten und länger andauernden motivationalen und kognitiven Zuständen führt, die relevant für die Ausführung von Proaktivität sind (Parker, 2007). Er fördert spontaneres Handeln (George, 1990) einen längerfristigen Fokus bei der Zielsetzung (Isen & Reeve, 2005) und das Setzen von schwierigeren Zielen (Ilies & Judge, 2005). In einer Längsschnittstudie fanden Fritz und Sonnentag (2009), dass positiver Affekt proaktivem Verhalten bedingt. Weiterhin konnte eine Studie von Parker, Collins und Grant (2008) einen solchen Zusammenhang aufzeigen. Zum anderen kann die mit AC verbundene Identifikation als Grund für das Setzen von Verbesserungszielen gewertet werden, welcher der „reason to“-Bedingung entspricht (Parker et al., 2010). Zwischen AC und proaktivem Verhalten konnte ein positiver Zusammenhang gefunden werden (Den Hartog & Belschak, 2007; Griffin, Neal, & Parker, 2007; Rank, Carsten, Unger, & Spector, 2007). Aufgrund dieser theoretischen und empirischen Zusammenhänge nehme ich einen positiven Einfluss von AC auf proaktives Verhalten an, welches nachfolgend Wohlbefinden positiv beeinflusst (siehe Theorie).

Post-hoc Hypothese2: Der Zusammenhang zwischen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen (a: Autonomie, d: Ganzheitlichkeit) und PWB wird seriell mediiert durch Empowerment, AC und proaktives Verhalten

4.2.2. Ergebnisse der post-hoc Hypothesen

Post-hoc H1

a. Autonomie

In Abbildung 8, Tabellen 15 und 16 sind die Ergebnisse der post-hoc Hypothese 1a (Autonomie → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB; $R^2 = .38$) dargestellt. Drei indirekte Effektpfade sind signifikant geworden. (1) Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB (indirekte Effektgröße = .057; 95% KI .028 bis .115), (2) Autonomie → AC → Entfremdung → PWB (indirekte Effektgröße = -.028; 95% KI -.07 bis -.009) und (3) der 3fache, serielle Mediationseffekt Autonomie → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB (indirekte Effektgröße = .022; 95% KI .008 bis .052). Es scheint so, als würde Autonomie sich positiv als auch negativ indirekt auf PWB auswirken. (1) Wer Autonomie als Merkmal der Tätigkeitsausführung erfuhr, empfand nachfolgend mehr Empowerment, war deshalb weniger entfremdet und fühlte sich deshalb wohler. (2) Wer Autonomie als Merkmal der Tätigkeitsausführung erfuhr, war weniger affektiv an seine Organisation gebunden (bei kontrolliertem Einfluss von Autonomie auf AC über Empowerment), empfand deshalb mehr Entfremdung und nachfolgend weniger Wohlbefinden. (3) Wer Autonomie als Merkmal der Tätigkeitsausführung erfuhr, war ermächtigt, fühlte sich deshalb stärker affektiv an seine Organisation gebunden, empfand nachfolgend weniger Entfremdung und fühlt sich im Anschluss wohler. Der direkte Effekt von Autonomie auf PWB verschwand nach Kontrolle der indirekten Effekte ($c': \beta = .05$; ns). Dies spricht für eine Bestätigung der post-hoc H1a. Vergleicht man jedoch die signifikant gewordenen indirekten Effektpfade, zeigt sich, dass der indirekte Effekt über alle 3 Mediatoren in Serie (3) sich sowohl signifikant vom negativen indirekten Effekt über AC und Entfremdung (2) (SIEC = .05; 95% KI .018 bis .113), als auch vom indirekten Effekt über Empowerment und Entfremdung (1) unterscheidet (SIEC = .036; 95% KI .006 bis .094), wobei der stärkste indirekte Effekt über den Pfad (1) lief.

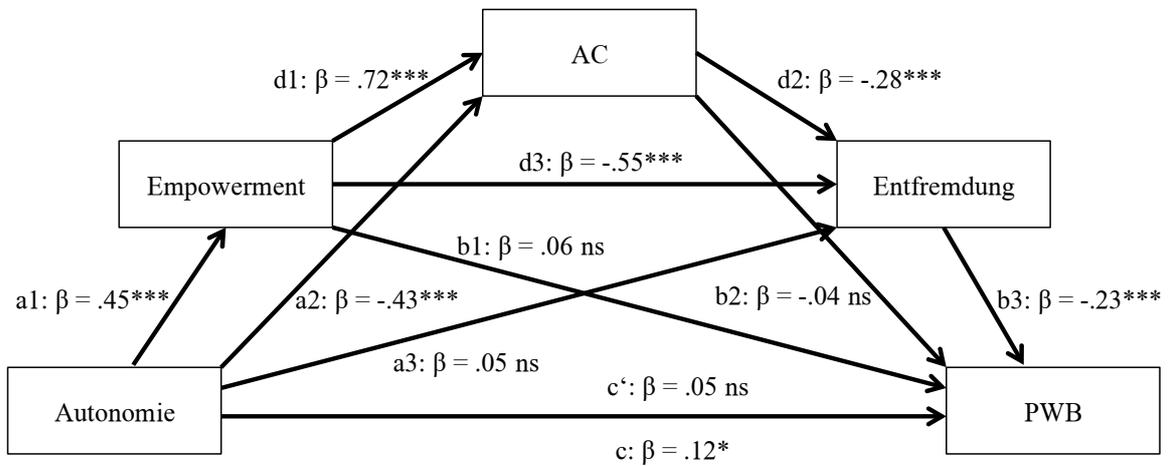


Abbildung 8: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB

Tabelle 15

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB

Pfad	β	<i>SE</i>	<i>df</i>	<i>t</i>
a1 Auto → Emp	.45***	.07	162	6.32
a2 Auto → AC	-.43***	.11	161	-3.88
a3 Auto → Entf	.05	.12	160	.46
d1 Emp → AC	.72***	.11	161	6.70
d2 AC → Entf	-.28***	.08	160	-3.61
d3 Emp → Entf	-.55***	.12	160	-4.48
b1 Emp → PWB	.06	.07	159	.85
b2 AC → PWB	-.04	.05	159	-.80
b3 Entf → PWB	-.23***	.04	159	-5.36
c' Auto → PWB	.05	.06	159	.80
c Auto → PWB	.12*	.06	162	1.99

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. Entf - Entfremdung.

Tabelle 16

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → AC →
Entfremdung → PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Auto → Emp → PWB	.027	.038	-.048	.108	×
Auto → Emp → AC → PWB	-.012	.017	-.049	.017	×
Auto → Emp → Entf → PWB	.057	.021	.028	.115	✓
Auto → Emp → AC → Entf → PWB	.022	.010	.008	.052	✓
Auto → AC → PWB	.015	.021	-.024	.061	×
Auto → AC → Entf → PWB	-.028	.014	-.070	-.009	✓
Auto → Entf → PWB	-.012	.025	-.070	.031	×

N = 172. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. Entf - Entfremdung. R^2 für totales Modell = .38.

d. Ganzheitlichkeit

In Abbildung 9 und Tabellen 17 & 18 sind die Ergebnisse der post-hoc Hypothese 1d (Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB, $R^2 = .38$) dargestellt. Hier wurden zwei Pfade signifikant. (1) Ganzheitlichkeit → Empowerment → Entfremdung → PWB (indirekte Effektgröße = .016; 95% KI .003 bis .041) und (2) Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB (indirekte Effektgröße = .006; 95% KI .001 bis .019). Da auch hier der direkte Effekt von Ganzheitlichkeit nach Kontrolle verschwindet (c' : $\beta = .08$; ns), sprechen die Daten für eine Bestätigung der post-hoc H1d. Wer ganzheitlich seine Tätigkeit bearbeiten konnte, berichtete mehr Empowerment. Dies beeinflusste nachfolgend PWB über einerseits weniger Entfremdung und andererseits über mehr AC und deshalb weniger Entfremdung. Der Vergleich der indirekten Effekte zeigt, dass der Pfad über Empowerment und Entfremdung (1) sich signifikant von jenem über Empowerment, AC und Entfremdung (2) (SIEC = .01; 95% KI .001 bis .033) unterschied und sich damit als der stärkste erwies.

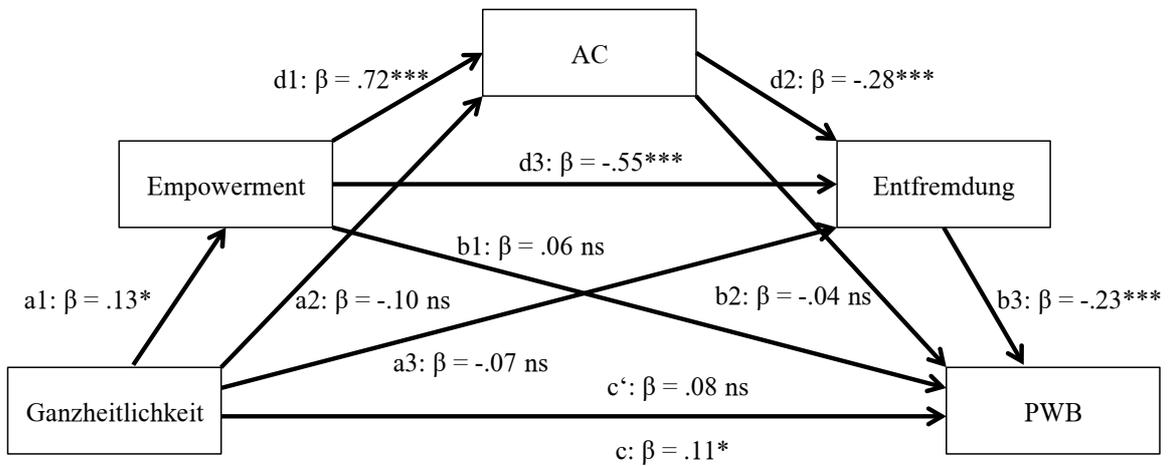


Abbildung 9: Mediationsmodell Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB

Tabelle 17

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB

Pfad	β	<i>SE</i>	<i>df</i>	<i>t</i>
a1 Ganz → Emp	.13*	.05	162	2.32
a2 Ganz → AC	-.10	.08	161	-1.38
a3 Ganz → Entf	-.07	.08	160	.86
d1 Emp → AC	.72***	.11	161	6.70
d2 AC → Entf	-.28***	.08	160	-3.61
d3 Emp → Entf	-.55***	.12	160	-4.48
b1 Emp → PWB	.06	.07	159	.85
b2 AC → PWB	-.04	.05	159	-.80
b3 Entf → PWB	-.23***	.04	159	-5.36
c' Ganz → PWB	.08	.04	159	1.81
c Ganz → PWB	.11*	.05	162	2.51

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. Entf - Entfremdung.

Tabelle 18

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC →
Entfremdung → PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Ganz → Emp → PWB	.008	.013	-.009	.044	×
Ganz → Emp → AC → PWB	-.003	.005	-.017	.004	×
Ganz → Emp → Entf → PWB	.016	.009	.003	.041	✓
Ganz → Emp → AC → Entf → PWB	.006	.004	.001	.019	✓
Ganz → AC → PWB	.004	.007	-.005	.024	×
Ganz → AC → Entf → PWB	-.007	.006	-.025	.001	×
Ganz → Entf → PWB	.015	.018	-.012	.061	×

N = 172. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. Entf - Entfremdung. R^2 für totales Modell = .38.

Post-hoc H2

a. Autonomie

In Abbildung 10, Tabellen 19 und 20 werden die Ergebnisse der post-hoc H2a (Autonomie → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB; $R^2 = .31$) dargestellt. Das Muster der Effekte gleicht dem der H1a. Drei Effektpfade sind signifikant geworden. (1) Autonomie → Empowerment → Proaktivität → PWB (indirekte Effektgröße = .034; 95% KI .011 bis .083), (2) Autonomie → AC → Proaktivität → PWB (indirekte Effektgröße = -.01; 95% KI -.035 bis -.001) und (3) der 3fache, serielle Mediationseffekt Autonomie → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB (indirekte Effektgröße = .008; 95% KI .001 bis .025). Aufgrund der nicht-Signifikanz des direkten kontrollierten Effektes von Autonomie auf PWB (c' : $\beta = .06$; ns), kann hier von Bestätigung der H2a ausgegangen werden. Auch hier zeigten sich positive und ein negativer indirekter Effektpfad des Einflusses von Autonomie auf PWB. (1) Wer Autonomie bei der Aufgabenausführung hatte, berichtete mehr Empowerment, nachfolgend mehr proaktives Verhalten und im Anschluss mehr Wohlbefinden. (2) Der Effekt von Autonomie auf AC unter Kontrolle des Effektes über Empowerment war negativ. Dies bedeutet, der nicht über Empowerment vermittelte Effekt von Autonomie führte zu weniger AC, was in weniger Proaktivität resultierte und nachfolgend geringeres Wohlbefinden mit sich brachte. (3) Die Daten zeigen auch, dass Personen mit mehr Autonomie mehr

Empowerment und deshalb stärkeres AC berichteten, was nachfolgend in mehr Proaktivität mündete, welche positiv Wohlbefinden beeinflusste. Die Vergleiche der indirekten Effektpfade zeigen signifikante Unterschiede zwischen (2) und (3) (SIEC = .018; 95% KI .002 bis .059) und (1) und (3) (SIEC = .027; 95% KI .005 bis .080), wobei der stärkste indirekte Effekt von Autonomie auf PWB derjenige über Empowerment und Proaktivität (1) war..

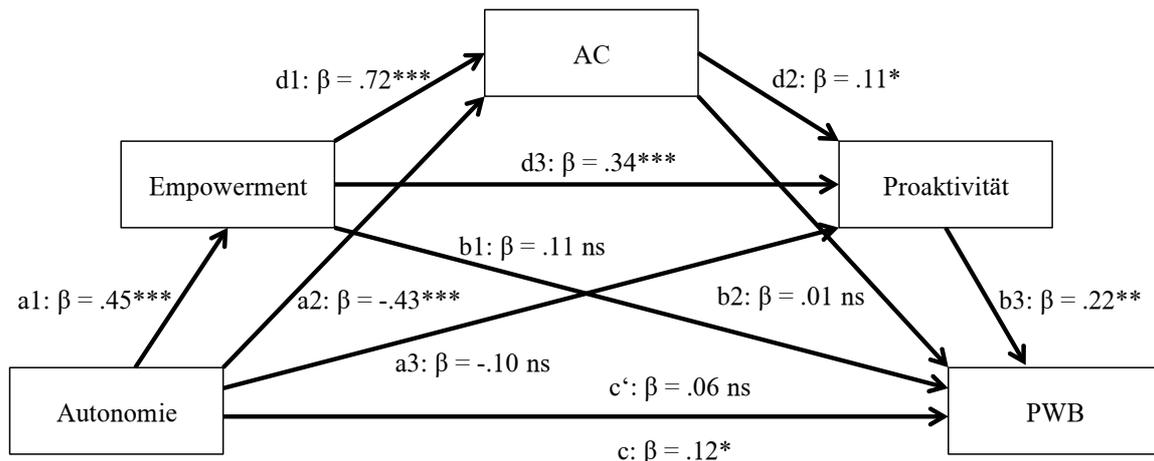


Abbildung 10: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB

Tabelle 19

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB

Pfad	β	SE	df	t
a1 Auto → Emp	.45***	.07	162	6.32
a2 Auto → AC	-.43***	.11	161	-3.88
a3 Auto → Pro	-.10	.07	160	-1.43
d1 Emp → AC	.72***	.11	161	6.70
d2 AC → Pro	.11*	.05	160	2.13
d3 Emp → Pro	.34***	.08	160	4.36
b1 Emp → PWB	.11	.07	159	1.48
b2 AC → PWB	.01	.05	159	.13
b3 Pro → PWB	.22**	.07	159	3.13
c' Auto → PWB	.06	.07	159	.92
c Auto → PWB	.12*	.06	162	1.99

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. Pro - Proaktivität

Tabelle 20

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → AC → Proaktivität
→ PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Auto → Emp → PWB	.050	.039	-.023	.131	×
Auto → Emp → AC → PWB	.002	.018	-.033	.040	×
Auto → Emp → Pro → PWB	.034	.017	.011	.083	✓
Auto → Emp → AC → Pro → PWB	.008	.006	.001	.025	✓
Auto → AC → PWB	-.003	.024	-.057	.040	×
Auto → AC → Pro → PWB	-.010	.007	-.035	-.001	✓
Auto → Pro → PWB	-.023	.021	-.081	.007	×

N = 172. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Auto - Autonomie. Emp - Empowerment. Pro - Proaktivität. R^2 für totales Modell = .31.

d. Ganzheitlichkeit

Abbildung 11, Tabellen 21 und 22 zeigen die Ergebnisse der post-hoc H2d (Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB; $R^2 = .31$). Zwei indirekte Effektpfade von Ganzheitlichkeit auf PWB sind signifikant geworden. (1) Ganzheitlichkeit → Empowerment → Proaktivität → PWB (indirekte Effektgröße = .010; 95% KI .001 bis .033) und (2) Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB (indirekte Effektgröße = .002; 95% KI .00017 bis .01). Da keine Hinweise auf einen von den indirekten Effekten unabhängigen direkten Effekt von Ganzheitlichkeit auf PWB zu finden waren (c' : $\beta = .08$; ns), kann von einer Bestätigung von post-hoc H2d ausgegangen werden. Personen mit ganzheitlichen Tätigkeiten berichteten mehr Empowerment, nachfolgend sowohl mehr Proaktivität, als auch mehr AC und in Folge dessen mehr Proaktivität sowie im Anschluss mehr Wohlbefinden. Es zeigt sich, dass der indirekte Effektpfad über Empowerment und Proaktivität (1) signifikant größer war als der indirekte Effekt der 3fach Mediation über Empowerment, AC und Proaktivität (2) (SIEC = .007; 95% KI .001 bis .031).

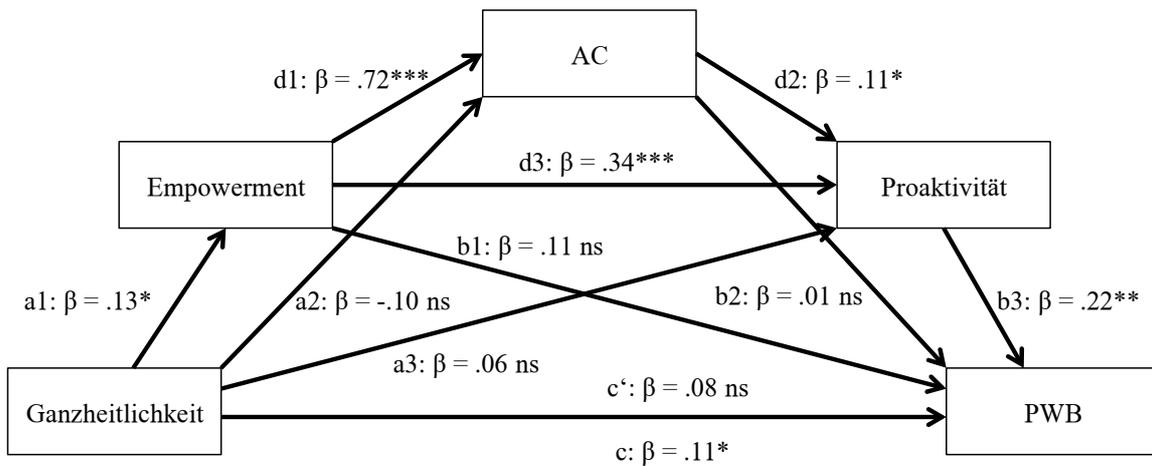


Abbildung 11: Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB

Tabelle 21

Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB

Pfad	β	SE	df	t
a1 Ganz → Emp	.13*	.05	162	2.32
a2 Ganz → AC	-.10	.08	161	-1.38
a3 Ganz → Pro	.06	.05	160	1.21
d1 Emp → AC	.72***	.11	161	6.70
d2 AC → Pro	.11*	.05	160	2.13
d3 Emp → Pro	.34***	.08	160	4.36
b1 Emp → PWB	.11	.07	159	1.48
b2 AC → PWB	.01	.05	159	.13
b3 Pro → PWB	.22**	.07	159	3.13
c' Ganz → PWB	.08	.04	159	1.76
c Ganz → PWB	.11*	.05	162	2.51

$N = 172$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. Pro - Proaktivität.

Tabelle 22

Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB

Indirekter Pfad	Ind. Effekt	SE	95%-KI		Entscheidung
			UG	OG	
Ganz → Emp → PWB	.014	.014	-.003	.055	×
Ganz → Emp → AC → PWB	.001	.006	-.009	.015	×
Ganz → Emp → Pro → PWB	.010	.007	.001	.033	✓
Ganz → Emp → AC → Pro → PWB	.002	.002	.00017	.010	✓
Ganz → AC → PWB	-.001	.007	-.022	.010	×
Ganz → AC → Pro → PWB	-.002	.003	-.014	.00021	×
Ganz → Pro → PWB	.013	.014	-.004	.054	×

N = 172. KI - Konfidenzintervall. UG - Untergrenze, OG - Obergrenze. Ganz - Ganzheitlichkeit. Emp - Empowerment. Pro - Proaktivität. *R*² für totales Modell = .31.

4.2.3. Explorative Datenanalyse

Der ausbleibende signifikante Zusammenhang der bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale Vielfalt, Bedeutung und POS mit PWB kann zu vorschnellem neglieren dieser Merkmale führen. Folgende Überlegung führt mich zu diesem Schluss. Eine der in dieser Untersuchung genutzten Bedingungen von Mediationsanalysen, nämlich der signifikanten Zusammenhang von Prädiktor und Kriterium (Baron & Kenny, 1986), wird kritisiert. Einen indirekten Effekt eines Prädiktors auf ein Kriterium kann auch ohne den totalen Effekt zutreffend sein (Hayes, 2009). Nutzt man also Baron und Kennys (1986) *causal step approach*, läuft man Gefahr mögliche Einflüsse anderer Prädiktoren zu unterschlagen. Somit würde man mögliche kontextuelle Stellschrauben vernachlässigen, mithilfe derer man ein Kriterium beeinflussen könnte. Um diesem Umstand entgegenzukommen, teste ich den Einfluss der postulierten bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale auf die zentrale Mediatorvariable dieser Studie, nämlich Empowerment. Im postulierten Prozessmodell ist Empowerment als motivatonaler Erlebniszustand die zentrale vermittelnde Variable, durch den der Kontext die anderen Konstrukte beeinflusst. Die bisherigen Mediationsanalysen bestätigen die vermittelnde Rolle von Empowerment. Im Folgenden soll anhand einer hierarchischen Regressionsanalyse von Empowerment auf die bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen gezeigt werden, welche Kontextmerkmale sich auf Empowerment auswirken. Anhand der theoretischen Herleitung wird ein positiver Einfluss der bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale angenommen.

Tabelle 23

Hierarchische Regressionsanalyse von Empowerment auf bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale mit Berücksichtigung von Kontrollvariablen

Modell	Prädiktor	ΔR^2	F	B	SE (B)	β
1.		.22	11.87**			
	Bildung			.10	.08	.08
	Stunden/ Woche			.02	.01	.27**
	Führungsposition			.92	.23	.29**
	Zufr. m. Bezahlung			.03	.04	.04
2.		.40	33.91**			
	Bildung			-.05	.06	-.04
	Stunden/ Woche			.01	.00	.08
	Führungsposition			.57	.17	.18**
	Zufr. m. Bezahlung			-.06	.04	-.09
	Autonomie			.45	.07	.39**
	Vielfältigkeit			.15	.06	.14*
	Bedeutung			.13	.05	.14**
	Ganzheitlichkeit			.13	.05	.12*
	POS			.17	.05	.22**

$N = 172$. Kriterium: Empowerment. Gesamtmodell: $F(9, 162) 29.31, p < .001$, Totales $R^2 .62$. * $p < .05$, ** $p < .01$.

In Tabelle 23 werden die Ergebnisse der Regressionsanalyse von Empowerment auf Arbeitsmerkmale abgebildet. Es zeigt sich, dass die postulierten bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale die Varianzaufklärung im Kriterium Empowerment über die Kontrollvariablen hinaus um 40 Prozent erhöhen (Totales $R^2 = .62$). Mehr noch zeigt sich, dass die Prädiktoren alle voneinander unabhängige Varianz im Kriterium erklären. Alle bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale hingen signifikant positiv mit Empowerment zusammen. Dies bedeutet, dass Personen, welche in den in der vorliegenden Arbeit definierten bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen höhere Werte berichteten, sich ermächtiger wahrnahmen.

5. Diskussion

Die vorliegende Arbeit hat mithilfe der SDT versucht, folgende Forschungsfragen zu beantworten: Welche Arbeitsmerkmale hängen mit einem eudämonistischen Konzept von Wohlbefinden zusammen und über welche Konstrukte wirken diese Einflüsse? Diese Fragestellungen wurden an einer ausgewogenen, in ihren Charakteristiken der Population ähnlichen Gelegenheitsstichprobe von Erwerbstätigen getestet.

Aus Integration von SDT und JCT wurden Wohlbefinden beeinflussende Arbeitsmerkmale definiert. Von den fünf identifizierten Arbeitsmerkmalen (Autonomie, Vielfältigkeit, Bedeutung, Ganzheitlichkeit und POS) konnten durch eine hierarchische Regressionsanalyse hypothesenkonträr nur Autonomie und Ganzheitlichkeit in signifikantem Zusammenhang mit PWB gefunden werden. Personen, welche mehr Autonomie und Ganzheitlichkeit bei der Tätigkeitsausführung berichteten, wiesen höhere Werte in PWB auf. Dies untermauert arbeitspsychologische Modelle, die in der vergangenen Forschungsgeschichte die Wichtigkeit von Entscheidungsfreiheit und Ganzheitlichkeit im Sinne vollständiger Aufgaben für gute Arbeit postulierten (Hacker & Sachse, 2014; Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1987). Die Studie erweitert das für Organisationen unabdingbare Wissen um die positiven Einflüsse von Arbeitsmerkmalen auf Wohlbefinden (Grant, Christianson, & Price, 2007) durch die Nutzung eines neuen Wohlbefinden-Kriteriums (Ryan et al., 2008). Zudem weisen die Befunde durch die positiven Effekte auf das SDT-nahe Konzept Eudämonie indirekt darauf hin, dass der angenommene Einfluss bedürfnisbefriedigender Arbeitsmerkmale auf eine autonomere Regulierung in einem eigentlich kontrolliert motivierenden Kontext (Marx, 1968) zutrifft. Hiermit werden die Erklärungspotentiale der SDT hinsichtlich einer Wohlbefinden begünstigenden Arbeit (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Sheldon et al., 2003; Van den Broeck et al., 2016) aufgezeigt.

Mit den Daten ist darüber hinaus ein integratives Prozessmodell der Auswirkungen von Arbeitsmerkmalen auf Wohlbefinden getestet worden. Dieses eint die Modelle JCT und SDT am Arbeitsplatz und erweitert diese durch die zusätzliche Brücke zwischen arbeitsbezogenen Konzepten und allgemeinem Wohlbefinden. Effekte von für Wohlbefinden relevanten, arbeitsbezogenen Konzepten auf allgemeines Wohlbefinden stellen diesen zusätzlichen Mediationsschritt dar. Die Untersuchung trägt dazu bei: (1) die Wichtigkeit einer durch Empowerment repräsentierten autonomen Motivation bei der Arbeitsausführung zu unterstreichen; (2) näheres über die Rolle von AC in der Relation von Arbeitskontext und allgemeinem Wohlbefinden zu erfahren; (3) den Diskurs um den möglichen entfremdenden Einfluss von Erwerbsarbeit und (4) die positiven Effekte, sich proaktiv in einem Kontext zu bewegen, zu erweitern. Die Ergebnisse zeigen, dass sich mithilfe der SDT gefundene bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale durch ihren Einfluss auf die durch Empowerment manifestierte autonome Motivation und deren nachfolgenden Einfluss auf Gefühle der Bindung an die Organisation, Gefühle der Entfremdung und das Zeigen von proaktivem Verhalten auf Wohlbefinden auswirken. Dies unterstreicht darüber hinaus die Nützlichkeit der

SDT im Arbeitskontext. Eine Arbeit, die nach den Prinzipien der Deckung der Grundbedürfnisse gestaltet ist, führt zu mehr Eudämonie bei den Arbeitenden. Darüber hinaus stehen die Ergebnisse im Einklang mit dem Modell der Effekte proaktiven Verhaltens auf Wohlbefinden (Cangiano & Parker, 2016) sowie in Teilen mit dem PCW-Modell (Meyer & Maltin, 2010; Meyer et al., 2012) und liefern hierdurch empirische Evidenz für diese. Insgesamt weist die auf der SDT gegründete Argumentation dieser Studie darauf hin, dass die individuellen Ausprägungen in den arbeitsbezogenen Konzepten Empowerment, AC, Entfremdung und proaktives Verhalten sich mit den Annahmen der SDT erklären lassen.

Als Mediatoren des Zusammenhangs wurden zum einen der motivationale Erlebniszustand Empowerment und zum anderen nachfolgende arbeitsbezogene Variablen, nämlich AC, Entfremdung und proaktives Verhalten postuliert. Wie angenommen wurde der Einfluss von Autonomie und Ganzheitlichkeit seriell mediiert über Empowerment und Entfremdung sowie Empowerment und proaktives Verhalten. Personen mit höheren Ausprägungen in diesen beiden Arbeitsmerkmalen berichteten mehr Empowerment. Wer mehr Empowerment berichtete, gab niedrigere Werte in Entfremdung und nachfolgend höhere Werte in PWB an. Auch berichteten die Personen mit mehr Empowerment mehr proaktives Verhalten und nachfolgend mehr Wohlbefinden. Einzig die serielle Mediation über Empowerment und AC konnte weder für Autonomie noch für Ganzheitlichkeit bestätigt werden. Aufgrund der verbreiteten theoretischen Argumente für die Relevanz von AC für Wohlbefinden (Meyer & Maltin, 2010; Meyer et al., 2012) wurden post-hoc Analysen durchgeführt. Diese konnten zeigen, dass der Einfluss der Arbeitsmerkmale Autonomie und Ganzheitlichkeit auf PWB auch über AC wirkt, sofern es als zusätzlicher Mediator in die Modelle um Entfremdung und Proaktivität eingepflegt wurde. Speziell zeigte sich, dass der Einfluss von Autonomie und Ganzheitlichkeit seriell mediiert wurde über Empowerment, AC und Entfremdung sowie Empowerment, AC und proaktives Verhalten. Dies weist darauf hin, dass Personen, welche aufgrund Autonomie und Ganzheitlichkeit mehr Empowerment empfanden, mehr AC berichteten und sich dieses dann in einerseits weniger Entfremdung und andererseits mehr proaktivem Verhalten äußerte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, das Modell dieser Untersuchung konnte überwiegend bestätigt werden. Der Arbeitskontext hing damit zusammen, ob Personen sich dazu ermächtigt wahrnahmen, in diesem Kontext handeln zu können. Dies bedingte einerseits, wie verbunden sich Personen diesem Kontext fühlten sowie andererseits, ob die Personen sich entzogen, oder aktiv gestalteten. Konform mit der SDT bedingte letzteres, ob Personen Wohlbefinden aus ihrer Aktivität zogen, oder nicht. Damit offenbart sich die Nützlichkeit der

SDT als arbeitspsychologische Theorie über gutes Leben durch gute Arbeit.

5.1. Theoretische Implikationen

Die Ergebnisse zeigen, dass im Sinne von Job-Enrichment gut gestaltete Arbeit durch Autonomie und Ganzheitlichkeit positive Auswirkungen auf eudämonistisches Wohlbefinden hat und diese Arbeitsmerkmale dabei voneinander unabhängig Varianz in jenem Kriterium erklären. Damit stehen die Befunde im Einklang mit großflächigen Untersuchungen zu den gesundheitsabträglichen Auswirkungen einer entscheidungs- und handlungsspielraumarmen Arbeit (Lohmann-Haislah, 2012). Vergleicht man die Ergebnisse mit denen einer repräsentativen Befragung von Erwerbstätigen (De Neve & Ward, 2017), so zeigt sich, dass noch weitere Aspekte relevant für Wohlbefinden sind, die in dieser Studie nicht berücksichtigt wurden, oder nicht signifikant geworden sind. Vielfalt bei der Arbeit konnte in dieser Untersuchung keine über die Arbeitsmerkmale Autonomie und Ganzheitlichkeit hinausgehende Varianz im Kriterium PWB klären, dennoch nennen die Befragten der Studie von De Neve und Ward (2017) dies als wichtigen Grund für Wohlbefinden. Weiterhin wurde das Arbeitsklima als einflussreich bewertet. Dies ist in dieser Studie zumindest zum Teil durch POS abgebildet. Es fehlt aber beispielsweise die Variable der sozialen Beziehung zu Kollegen. Dieser soziale Aspekt von Arbeit wurde auch von Oldham und Hackman (2010) als wichtig eingeschätzt und trägt maßgeblich zur Befriedigung des Anschlussbedürfnisses bei (Gagné & Deci, 2005). Ein weiteres Merkmal von Arbeit, welches für Wohlbefinden wichtig ist, ist die Arbeitsplatzsicherheit (De Neve & Ward, 2017). Diese wird als Indikator von POS gesehen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Es stellt sich aber die Frage, welche SDT-Bedürfnisse von Arbeitsplatzsicherheit angesprochen werden. Verhält es sich ähnlich zu POS oder sind andere Bedürfnistheorien heranzuziehen? Zudem wurden Potentiale der Work-Life-Balance der Arbeit als wichtig für Wohlbefinden gefunden. Die relativ geringe Varianzaufklärung von PWB durch die in dieser Studie definierten Arbeitsmerkmale und die weiteren in der Forschung gefundenen Wohlbefinden beeinflussenden Arbeitsmerkmale weisen darauf hin, dass die Arbeitsmerkmale dieser Studie keineswegs erschöpfend den Einfluss auf Wohlbefinden klären können. Daher muss der Einfluss zusätzlicher Prädiktoren in Zukunft erforscht werden. Aufgrund der fehlenden Erfassung sozialer Arbeitsmerkmale scheinen Kompetenz und Selbstbestimmtheit, die in dieser Studie relevanteren Bedürfnisse zu sein. Die in der Studie von De Neve und Ward (2017) darüber hinausgehenden gefundenen Bedingungen scheinen das Anschlussbedürfnis anzusprechen. Der Umgang unter Kollegen sowie der durch Potentiale der Work-Life-Balance mögliche Umgang mit wichtigen Bezugspersonen außerhalb der Arbeitszeit sollte das Anschlussbedürfnis decken. Diese

Wohlbefinden beeinflussenden, sozialen Aspekte sollten im Einklang mit Oldham und Hackman (2010) in zukünftiger Forschung über gute Arbeit konkret betrachtet werden.

Damit zusammenhängend sollen auch die in dieser Studie gefunden positiven Effekte der Wochenarbeitszeit kritisch diskutiert werden. Eine Unterteilung der Stichprobe in Voll- und Teilzeitbeschäftigte könnte differenzielle Effekte der Wochenarbeitszeit aufzeigen. Ob eine zu hohe Wochenarbeitszeit, beispielsweise durch Behinderung von Work-Life-Balance-Potentialen, negativ mit Wohlbefinden zusammenhängt, könnte durch Ausklammerung derjenigen, die sich Vollbeschäftigung wünschen, getestet werden. Positive Effekte einer Vier-Tage-Woche auf die Lebensqualität werden angenommen (Kallis, Kalush, O'Flynn, Rossiter, & Ashford, 2013) und von Erwerbstätigen wird eine Verkürzung der Arbeitszeit gewünscht (Rengers, Bringmann, & Holst, 2017).

Ein letztes diskussionswürdiges Arbeitsmerkmal ist die in dieser Studie als Kontrollvariable gesetzte Zufriedenheit mit der Bezahlung. Die Forschung zeigt, der positive Einfluss von mehr Einkommen auf emotionales Wohlbefinden ist ab in etwa 75000 US-Dollar nicht mehr vorhanden (Kahneman & Deaton, 2010). Dies zeigt eine Tendenz des Zutreffens der Maslow'schen Bedürfnistheorie (1943). Einkommen trägt durch seine existenzsichernde Funktion zu mehr Wohlbefinden bei. Darüber hinaus werden jedoch Bedürfnisse salient, die nicht mit Geld gedeckt werden können. Zudem korreliert die Höhe der Bezahlung nur geringfügig mit der Zufriedenheit mit der Bezahlung (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010). Um diese Relation und die zu Wohlbefinden zu erklären, lässt sich die SDT zu Rate ziehen. Bezahlung hat symbolischen Wert, der gerechte Entlohnung für die getane Arbeit repräsentiert und somit für Wohlbefinden wichtige Wertschätzung aufzeigt (Deci et al., 2017). Demnach ist ein positiver Zusammenhang nicht verwunderlich. Es kann darüber hinaus mit der Internalisierung des Ziels finanzieller Wohlstand argumentiert werden. Ist dieses identifiziert oder gar integriert, sind starke Effekte von Bezahlung auf Zufriedenheit mit der Bezahlung und auf Wohlbefinden denkbar, da es dann zur Selbstverwirklichung beiträgt und vice versa. Weitere Forschung ist bezüglich des Einflusses von Bezahlung von Nöten und die Wertinternalisierung der SDT kann als fruchtbare Theorie dienen. Insgesamt sollte die Verbindung der Ergebnisse dieser Untersuchung mit anderen Befunden über für Wohlbefinden wichtige Arbeitsmerkmale in Zukunft dazu dienen, ein umfassendes SDT-Modell des Einflusses bedürfnisbefriedigender Arbeitsmerkmale auf Wohlbefinden zu erstellen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen außerdem die vermittelnde Position von Empowerment für die Auswirkungen von Kontext auf mögliche Empfindungen und Verhalten

auf. Selbst das nicht bestätigte Mediationsmodell von H2 zeigte eine Mediation der Einflüsse von bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmalen auf PWB über Empowerment, wenn auch für Ganzheitlichkeit nur partiell. In den post-hoc Analysen konnte die Rolle von Empowerment repliziert werden, sowohl im direkten Einfluss auf Entfremdung und Proaktivität, als auch im indirekten Einfluss auf diese Variablen über AC. Mit diesen Befunden wird die durch die SDT implizierte Bedeutung einer ermächtigten Einstellung zum Handeln klar. Diese steht im Gegensatz zu der für Wohlbefinden abträglichen, reaktiv-passiven Einstellung (Deci & Ryan, 2000). Weiterhin wird mit den Befunden die Ähnlichkeit von Empowerment zu den von Hackman und Oldham (1976) vorgeschlagenen psychologischen Erlebniszuständen aufgezeigt (Thomas & Velthouse, 1990). Beide dienen als Mediatoren des Zusammenhangs von Arbeitsmerkmalen mit anderen organisationalen Ergebnisvariablen. Dies steht im Einklang mit den Überlegungen von Menon (2001). Ein Zustand von Empowerment „may be extended to other psychological states (e.g. organisational commitment) and/or to actions (e.g. taking initiative)“ (p. 174). Die vorliegende Studie belegt die vorgeschlagenen Folgen von Empowerment. Zudem ist die Rolle von Empowerment ein Hinweis auf die für Eudämonie entscheidende Befähigung, sich in einem Kontext selbstbestimmt, kompetent und entsprechend der internalisierten Ziele, also entsprechend der eigenen Identität, zu verhalten. Obwohl in den Mediationsmodellen ausschließlich Autonomie und Ganzheitlichkeit als Prädiktoren genutzt wurden, muss hier der Einfluss der anderen bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale genannt werden (Tabelle 23). Alle postulierten einflussnehmenden Arbeitsmerkmale waren in einer multiplen Regression in signifikanter, positiver Relation mit Empowerment zu finden ($\Delta R^2 = .40, p < .01$). Personen fühlten sich ermächtigt, wenn sie Entscheidungsfreiheit bei der Ausführung bedeutsamer, vielfältiger, ganzheitlicher Aufgaben hatten und die Organisation sowohl die Aufgabenausführung als auch die eigene Person wertschätzte. Damit wird das Wissen um Empowerment durch kontextuelle Einflussvariablen sowie organisationale als auch allgemeine Ergebnisvariablen erweitert und vergangene Untersuchungen über die vermittelnde Rolle von Empowerment (Arciniega & Menon, 2013; Gagné, et al., 1997; Liden, et al., 2000; Pentareddy & Suganthi, 2015; Srivastava & Singh, 2013) werden bestätigt.

Bezüglich affektiven Commitments bietet diese Studie eine empirische Überprüfung des erstmalig von Meyer und Maltin (2010) vorgeschlagenen Modelles der Relevanz von AC für Wohlbefinden. Die Daten erlauben eine eingeschränkte Bestätigung ihrer Vorschläge. Zutreffend sind die Annahmen über den Einfluss bedürfnisbefriedigender Arbeitsmerkmale auf kognitiv-motivationale Zustände. Diese Zustände haben einen Einfluss auf die affektive

Bindung einer Person an ihre Organisation. Dies steht im Einklang mit vorangegangenen Publikationen (Ambad & Bahron, 2012; Liden et al., 2000; Rawat, 2011). Eine Erklärung kann im aus Empowerment folgenden positiven Affekt liegen, der die Einstellungen zum Kontext beeinflusst (Greasley et al., 2005). Der Einfluss der Arbeitsmerkmale über AC auf PWB konnte in dieser Studie nur zusätzlich vermittelt über die Effekte von AC auf Entfremdungsgefühle und Proaktivität gefunden werden. Bleibt man bei der Argumentation, AC habe aufgrund seines Bezuges zur Organisation und nicht zur Tätigkeitsausführung einen distaleren Einfluss auf PWB, so lässt sich daraus schließen, dass negative Auswirkungen der Arbeit auf Wohlbefinden sich nicht mit einer einfachen Erhöhung der Bindung verhindern lassen. Vielmehr muss sich ein erhöhtes AC in einer Verbesserung der die Relation zur alltäglichen Tätigkeitsausführung beschreibenden Konstrukten niederschlagen. In dieser Studie waren diese Entfremdung und Proaktivität, jedoch sind auch andere denkbar. Beispielsweise Involviertheit (Kanungo, 1979) oder Engagement (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002), welches von Hirschfeld und Feild (2000) ohnehin als Gegensatz zu Entfremdung beschrieben wurde. Die Daten sprechen dafür, dass ein durch Empowerment erhöhtes AC sich erst vermittelt über die Art des psychologischen Umgangs mit der Tätigkeitsausführung in eudämonistischem Wohlbefinden niederschlägt. Ein starkes AC führt zu verringerter Entfremdung und mehr proaktivem Verhalten und führt dadurch zu erhöhtem PWB. Diese Zusammenhänge könnten an der eudämonistischen Konzeption von Wohlbefinden liegen. Oberflächlich gesehen, spricht aufgrund des mit AC verbundenen positiven Affektes (Meyer & Allen, 1997) nichts für einen ausbleibenden Effekt von AC auf Wohlbefinden. Wenn es jedoch um die Verwirklichung der Potentiale geht, so ist ein gutes Gefühl aufgrund von Zugehörigkeit und Identifikation nicht hinreichend (Ryan & Deci, 2001). Des Weiteren sollen hier die indirekten Effektstärken erwähnt werden. Die über Empowerment, AC und Entfremdung sowie Proaktivität Wohlbefinden beeinflussenden Pfade waren schwach ausgeprägt (indirekte Effektgrößen: .002 - .022). Stärker fielen die indirekten Effektpfade ohne AC aus, nämlich die Prozesse aus H3 und H4. Jedoch ist theoretisch die durch AC konzeptualisierte Identifizierung und die damit verbundene Internalisierung ein maßgeblicher Teil von autonomer Motivation, welche laut SDT einen positiven Einfluss auf Eudämonie haben sollte (Ryan & Deci, 2001; Ryan et al., 2008). Um die Einflüsse von AC auf Eudämonie besser zu verstehen, werden weitere Studien benötigt. Diese könnten eine moderierende Rolle von AC prüfen, in der es beispielsweise den positiven Zusammenhang von Empowerment und proaktivem Verhalten stärkt. Sich ermächtigt zu fühlen, könnte bei stärker affektiv gebundenen Personen zu noch mehr Proaktivität führen. Die in dieser Studie

vermittelnde Rolle von AC widerspricht dem nicht, da eine Variable gleichzeitig als Moderator und Mediator fungieren kann (Hayes, 2013). Außerdem muss die Frage gestellt werden, ob ein zu hohes Commitment nicht eine intensiviertere, wohlbefindensabträgliche Abhängigkeit vom Unternehmen indiziert. In Verbindung damit wäre ein Moderator des Zusammenhangs von AC und Wohlbefinden der Erfolg des Unternehmens, da die Probleme des Unternehmens als die eigenen empfunden werden. Somit sind auch negative Effekte von AC auf Wohlbefinden denkbar.

Interessant ist zudem der negative, indirekte Effekt von Autonomie auf AC. Der Einfluss von Autonomie, welcher nicht über Empowerment vermittelt wird, hat einen diametralen Effekt. Eine erhöhte Entscheidungsfreiheit, die nicht gekoppelt ist an Empfindungen, ermächtigt handeln zu können, mindert AC. Dies kann mit der Flow-Theorie (Csikszentmihalyi, 1975) erklärt werden. Entscheidungsfreiheit, die nicht mit dem Glauben einhergeht, die Entscheidungen fähig zu treffen, entspricht hohen Anforderungen bei gleichzeitigem Ausbleiben von Bewältigungsmöglichkeiten. Aufgrund dieser Überforderung empfinden die Personen Stress, den sie mit ihrer Organisation verbinden. Daraus resultiert vermindertes AC. Autonomie muss in einem Kontext erhöht werden, in dem Personen dieser Erhöhung gewachsen sind (Deci, 1995).

Hinsichtlich des Entfremdungspotentials von Erwerbsarbeit (Cummings & Manning, 1977; Guest, 2002; Kanungo, 1992; Marx, 1968; Seeman, 1967; Shantz et al., 2015) hilft diese Untersuchung die Entstehungsprozesse zu klären und dadurch Strategien für die Linderung des Problems zu finden. Die Ergebnisse weisen auf die Beeinflussbarkeit von Entfremdung durch bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale und Gefühle von Empowerment hin. Damit wird dem Konzept Entfremdung die SDT als klärende Theorie zugrunde gelegt und bindet somit das Konstrukt an diese allgemeine Motivationstheorie. In ihrer Entfremdung lindernden Rolle sind der Kontext und Empowerment nicht unabhängig voneinander. Vielmehr ist der psychologische Erlebniszustand Empowerment der Vermittler des lindernden Effektes der bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale. Damit stehen die Ergebnisse dieser Studie im Einklang mit den Annahmen der Entstehung von Entfremdung (Marx, 1968; Mottaz, 1981; Nair & Vohra, 2009; Nelson & O'Donohue, 2006) und darüber hinaus mit dem von Kanungo (1992) beschriebenen *ethical imperative*, Arbeit so zu gestalten, dass durch Empowerment weniger Entfremdung empfunden wird und sich die Arbeitenden dadurch wohler fühlen. Auch in diesem Falle sind die Zusammenhänge durch eine SDT-basierte Argumentation entstanden, welche auf den Erklärungswert dieser Theorie für die Relation von Kontext, Handeln (beispielsweise auch sich zu entziehen) und Wohlbefinden hinweist.

Weiterhin belegt diese Studie die bisher gefundenen Zusammenhänge von Arbeitsmerkmalen und Entfremdung (Nair & Vohra, 2010; Shantz et al., 2015, 2014). Ob nun Empowerment, oder autonome Motivation, dieser Zustand scheint das Kriterium zu sein, von dem abhängig ist, ob Menschen sich von sich selbst und/oder vom Kontext entfremden sowie eudämoniegerecht ihr Selbst verwirklichen. Außerdem weisen die Befunde auf die Richtigkeit der schon von Marx (1968) angenommenen Verstricktheit von Entfremdung und Selbstverwirklichung hin. Die psychologische Verbindung von Person und Organisation und die daraus resultierenden Effekte auf Wohlbefinden scheinen besser durch Entfremdung als durch AC erklärt zu werden und unterstützen damit die von Nair und Vohra (2012) angenommene Nützlichkeit dieses Konzeptes in der arbeitspsychologischen Forschung.

Proaktives Verhalten und sein Bezug zu Wohlbefinden wird durch diese Studie untersucht. Der angenommene positive Effekt von Proaktivität auf Wohlbefinden (Cangiano & Parker, 2016) konnte durch die Daten bestätigt werden. Weiterhin ist durch die Daten der Einfluss des durch Empowerment abgebildeten Ermächtigungsgefühls auf das Zeigen von proaktivem Verhalten ersichtlich geworden. Die proaktivitätsbegünstigenden Effekte bedürfnisbefriedigender Arbeitsmerkmalen, welche Handlungsspielraum erhöhen, sind vermittelt über Empowerment. Durch die Nähe der Komponenten von Empowerment zu den Bedingungen von proaktivem Verhalten (Bindl & Parker, 2011; Parker et al., 2006) erfahren deren Annahmen durch diese Studie indirekt Bestätigung. Hypothesenkonträr konnte jedoch auch hier ein negativer, indirekter Effekt des Arbeitsmerkmals Autonomie gefunden werden. Ähnlich der negativen Einflüsse von Autonomie auf AC ist hier Entscheidungsfreiheit, welche nicht zu mehr Empowerment führt, negativ mit Proaktivität verbunden. Eine Erklärung hierfür lässt sich bei Grant und Ashford (2008) finden. Sie nehmen an, dass Autonomie zu mehr proaktivem Verhalten führt, wenn dieses zu einer Verbesserung der wahrgenommenen Wirksamkeit beiträgt. Die Daten weisen darauf hin, dass eine Erhöhung der Entscheidungsfreiheit, ohne damit einhergehendes Empowerment, das Zeigen von Proaktivität hemmt. Dies steht im Einklang mit der Annahme, dass Entscheidungsfreiheit ohne die Fähigkeit diese Entscheidungen wirksam zu treffen, zu weniger proaktivem Verhalten führt (Frese et al., 2007). Den Annahmen dieser Studie unterliegt der Teil des theoretischen Modells von Frese et al. (2007), in dem der Kontext sich auf die Personen auswirkt. Es wird unterstützt, dass die Effekte der Arbeitsmerkmale durch die Handlungsbefähigungswahrnehmungen der Personen mediiert werden (hier Empowerment und bei Frese et al. (2007) control orientation). Darüber hinaus zeigt diese Studie, dass Effekte der bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale über proaktives Handeln zu

eudämonistischem Wohlbefinden führen. Damit wird gezeigt, dass eine proaktive Herangehensweise an die Bewältigung des Alltags, zumindest in der Arbeitssphäre SDT-konform mit Selbstverwirklichung und Wohlbefinden einhergeht. Dies kann an dem Beitrag von Proaktivität zur Kompetenzbedürfnisdeckung liegen (Fay & Sonnentag, 2012). Hiermit wird die Nähe von SDT und Proaktivität empirisch untermauert, denn Menschen scheinen aktiv gestalten zu wollen. Wenn sie aktiv gestalten, fühlen sie sich wohl.

5.2. Grenzen und Überwindungsmöglichkeiten

Die Befunde der vorliegenden Arbeit besitzen eingeschränkte Gültigkeit, da methodisches und theoretisches Vorgehen in einigen Punkten kritikwürdig ist. Im Folgenden werden diese Schwächen diskutiert.

Aufgrund des Selbstberichts aller erfassten Konstrukte ist es nicht möglich gemeinsame Methodenvarianz auszuschließen (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Jedoch sind manche erfassten Konstrukte, wie beispielsweise Empowerment oder AC, verdeckte intrapsychische Variablen, welche ohnehin nur durch Selbstbericht valide erfassbar sind (Wagner, Leana, Locke, & Schweiger, 1997). Eine methodisch diversifiziertere Vorgehensweise wäre beispielsweise durch eine standardisierte Analyse der Arbeitsmerkmale durch Experten und Fremdberticht des proaktiven Verhaltens durch Vorgesetzte gegeben.

Darüber hinaus soll angemerkt werden, dass hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse über Kulturen hinweg Vorsicht geboten ist, da die Gelegenheitsstichprobe aus dem westlichen, individualistischen Kulturkreis stammt. Studien über die interkulturelle Anwendbarkeit der SDT (Chen et al., 2015) und der erfolgreichen Anwendung der SDT im Arbeitskontext im kollektivistischen Kulturkreis (Nie, Chua, Yeung, Ryan, & Chan, 2015) stellen jedoch Argumente für eine Übertragbarkeit der Befunde dar.

Ein weiterer methodischer Kritikpunkt bezieht sich auf das Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit. Eine Überprüfung von Mediationshypothesen, welche Kausalität implizieren, wäre anhand eines längsschnittlichen Designs zu vollziehen. Mehrere Erhebungszeitpunkte würden Aussagen über Kausalität methodisch rechtfertigen. Zudem sind die hier genutzten Mediationsbedingungen veraltet (Hayes, 2009). Anhand Strukturgleichungsmodellen und neuerer Mediationskonzepte (Hayes, 2013; Preacher & Hayes, 2004) sind eine verfeinerte Testungen der Mediationshypothesen möglich.

Das Problem der Kausalität ist auch in Bezug zu folgender theoretischen Überlegung relevant. Die Wirkrichtung vom Kontext auf Personen ist das Paradigma dieser Untersuchung. Auf Grundlage des reziproken Determinismus (Bandura, 1978) argumentiert, ist dies jedoch nur die Hälfte eines umfassenden Modells des Zusammenhangs von Person und Kontext.

Neben den Einflüssen des Kontextes auf Personen wird auch die umgekehrte Wirkrichtung postuliert. Personen gestalten ihre Umwelt und auch die Untersuchung dieser Einflüsse könnte mit einem längsschnittlichem Design realisiert werden. Dies ist in Bezug auf proaktives Verhalten relevant, da es die Verbesserung der Situation zum Ziel hat und dies Auswirkungen auf zukünftigen Kontext haben kann (Cangiano & Parker, 2016). Bei Frese und Kollegen (2007) findet sich hinsichtlich Proaktivität Bestätigung für beide Wirkrichtungen. Darüber hinaus kann auch bezüglich Entfremdung auf Basis des reziproken Determinismus argumentiert werden. Die Zusammenhänge von Entfremdung mit verringerter Leistung und Devianz (Shantz et al., 2015) könnten zeitverzögert dazu führen, dass Organisationen Personen Ressourcen entziehen und sich somit deren Kontext verändert. Zukünftige Untersuchungen sollten diese rückwirkenden Effekte berücksichtigen und im Längsschnitt testen, welche Wirkrichtung die stärkere ist. Daraus ließen sich Rückschlüsse auf geeignete Angriffspunkte (Person oder Kontext) von Interventionen ziehen.

Eine konzeptuelle Schwäche dieser Studie ist, dass einige mehrdimensionale Konstrukte, wenn auch rechtfertigt über Faktoren zweiter Ordnung, zu einem Gesamtwert zusammengefasst wurden. Spezifische Aussagen über Wirkpfade einzelner Dimensionen von Konstrukten sind somit nicht möglich. Vergangene Untersuchungen konnten jedoch aufgrund der unterstellten Multidimensionalität von Empowerment (Kraimer, Seibert, & Liden, 1999; Menon, 2001; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) differenzielle Wirkungen hinsichtlich dessen Komponenten finden (Ambad & Bahron, 2012; Gagné, et al., 1997; Liden, et al., 2000). PWB, das Kriterium dieser Untersuchung, wird auch als multidimensional konzeptualisiert (Ryff, 1989). Auch hier sind differenzielle Effekte denkbar. Ein Versuch einer Aufteilung der Dimensionen nach SDT-Bedürfnissen könnte in zukünftiger Forschung das Verständnis von Eudämonie erhöhen und ihre Relation zur SDT verfeinern. Über die Multidimensionalität der zentralen abhängigen Variable besteht jedoch keine Einigkeit (Abbott et al., 2010; Kállay & Rus, 2014; Ryff & Singer, 2008; Waterman et al., 2010). Darüber hinaus besteht allgemeine Kritik an Operationalisierungen und Definitionen von Wohlbefinden (Dodge et al., 2012; Goodman, Disabato, Kashdan, & Kauffman, 2017). „A formal definition of well-being has often proved elusive“ (Brown, 2018, p. 12), daher ist weitere Forschung über die Konzeptualisierung von Wohlbefinden und damit einhergehend den Inhalt eines Wohlbefinden fördernden Lebens vonnöten. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund des unterstellten gesellschaftsverbessernden Momentes eines guten, eudämonistischen Lebens (Heblich, 2016; Keyes & Haidt, 2003; Ryan et al., 2008; Sen, 2009; Tomoff, 2017), da bisher aufgrund der Vermeidung normativer Aussagen keine

Unterscheidung zwischen der Selbstverwirklichung und Eudämonie eines Millionen veruntreuenden Bankers und der eines Streetworkers besteht. Die Ausdifferenzierung von, auch durch Erwerbsarbeit verfolgten, Lebenszielen in intrinsische und extrinsische und der gefundene positive Einfluss von ersteren sowie dem negativen von letzteren auf verschiedene Indikatoren von Wohlbefinden (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000) stellt einen vielversprechenden Schritt in diese Richtung dar.

Das Argument der Multidimensionalität lässt sich in Bezug auf AC anwenden. Dies ist zwar kein multidimensionales Konzept, es ist aber Teil einer 3-Komponenten Beschreibung von Bindung (Meyer & Allen, 1997). Über differentielle Effekte im Zusammenhang mit den anderen Bindungsarten wurde diskutiert (Maltin, 2011; Meyer & Maltin, 2010; Meyer et al., 2012). Diese könnten helfen, die in dieser Studie schwache Relation von affektiver Bindung und daraus gezogenem Wohlbefinden zu klären.

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die unterschlagenen, jedoch einflussreichen Merkmale der Person. Sie werden als Prädiktoren in herangezogenen Modellen genannt (Deci et al., 2017; Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2010) und könnten Drittvariablen darstellen, die einen Einfluss auf die hier gefundenen Zusammenhänge haben. Proaktive Persönlichkeit zum Beispiel, definiert als: „the relatively stable tendency to effect environmental change.“ (Bateman & Crant, 1993, p. 103), könnte als eine Disposition gelten, welche das Zutreffen der Annahmen der SDT verstärkt. Manche Personen könnten zu ihrem Wohlbefinden mehr kompetente, selbstbestimmte Beeinflussbarkeit der Umwelt benötigen und demnach mehr auf durch den Kontext bereitgestellte Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung reagieren.

Dieser Argumentation entspringend stellt sich generell die Frage möglicher Moderatoren der Zusammenhänge. In der JCT (Hackman & Oldham, 1980) wird beispielsweise der Moderator *Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung* postuliert. Bei Personen mit höherem Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung sind die positiven Effekte der psychologischen Erlebniszustände stärker. Beispielsweise könnte bei Personen, die ein stärkeres Bedürfnis nach Entfaltung haben, die Bindung an die Organisation stärker von Empowerment beeinflusst werden. Weitere Moderationen sind bezüglich des Einflusses von Proaktivität auf Wohlbefinden anzumerken. Beispielsweise die Abhängigkeit der positiven Effekte von proaktivem Verhalten auf Wohlbefinden von Faktoren, wie dem Erfolg der Proaktivität (Belschak & Hartog, 2010) oder, ob die zugrundeliegende Motivation autonom oder kontrolliert ist (Cangiano & Parker, 2016). Es wird ersichtlich, dass ein umfassendes Modell der Auswirkungen des Kontextes auf Personen nicht ohne moderierende Variablen

auskommt und zukünftige Forschung sollte dies berücksichtigen.

Moderierende Merkmale der Individuen weisen auf einen weiteren Theorienkomplex hin, der auf Basis von Interaktionen des Kontextes und der Person die Auswirkungen des Kontextes auf Reaktionen der Personen erklären will, nämlich *Person-Environment-Fit* (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Was für den Einen Herausforderungen sind, können für den Anderen Stressoren sein (Semmer, 2003). Dies weist darauf hin, dass die Qualität der Passung von Merkmalen des Kontextes und Merkmalen der Person, das Verhalten und die Einstellungen einer Person in jenem Kontext bedingen. Diese Studie basiert implizit auch auf einer Passung. Das aus einem Kontext gezogene Wohlbefinden hängt von den Bedürfnissen einer Person und dem Deckungspotential des Kontextes ab. Damit entspricht sie einem der Fit-Indizes von Cable und DeRue (2002), nämlich dem Needs-Supplies Fit. Ein ganzheitliches Erklärungsmodell von Wohlbefinden durch Arbeit sollte Passungen explizit betrachten.

Zudem ist zu kritisieren, dass trotz der Nutzung der SDT als Metatheorie die konkreten Konzepte dieser Theorie nicht erhoben wurden. Beispielsweise wurde über Bedürfnisbefriedigung von Autonomie, Kompetenz und Anschluss argumentiert, diese jedoch nicht direkt erfasst. Ähnlich verhält es sich mit dem Motivationskontinuum, welches nur indirekt und stellvertretend durch Empowerment erfasst wurde. Zukünftige Forschung mit dem Ziel die SDT zu prüfen, sollte auf diese zentralen Gefüge nicht verzichten und den Anteil an Deckung unterschiedlicher Bedürfnisse durch unterschiedliche Arbeitsmerkmale erfassen. Mehr noch kann das von Deci und Ryan (2000) beschriebene Axiom, es gehe nicht um die Stärke der Bedürfnisse, sondern um die Deckungspotentiale, kritisch hinterfragt werden. Denkbar wären Bedürfnisprofile, beispielsweise stärkeres Anschlussbedürfnis bei Personen in Sozialberufen, oder stärkeres Autonomiebedürfnis bei Selbstständigen, welche für unterschiedliche Berufe unterschiedlich wichtige Arbeitsmerkmale suggerieren.

Aus der alleinigen Nutzung der SDT ergibt sich eine weitere Einschränkung bezüglich der angenommenen, Wohlbefinden beeinflussenden Faktoren. Die SDT stellt ein Paradigma dar, in dem Wohlbefinden alleinig über Motivation beeinflusst wird. Wohlbefinden wird jedoch auch massiv von Stress beeinflusst (de Jonge & Dormann, 2017). Diverse arbeitspsychologische Theorien befassen sich mit dem Entstehen von Stressreaktionen. Als Beispiel sei hier das Job-Demands-Resources-Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) genannt. In diesem Modell besteht ein Arbeitskontext aus Stressoren und Ressourcen und deren Zusammenspiel bedingt die Stressreaktion. Es steht im Einklang damit, dass die Auswirkungen von Stressoren auf das Wohlbefinden von den Bewertungen der

Bewältigungsmöglichkeiten abhängig sind (Lazarus & Folkman, 1984). Ist ein umfassendes Modell der Auswirkungen von Arbeit auf Wohlbefinden das Ziel, können nicht nur Motivationstheorien dienen, sondern die Aussagen von Stresstheorien sollten miteinbezogen werden. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund des in der Gesellschaft ansteigenden Stresses und der damit verbundenen psychischen Belastung durch beispielsweise Leistungsdruck (Lohmann-Haislah, 2012).

Eine über Methodik und Theorie hinausgehende Grenze der vorliegenden Arbeit leitet sich ab aus Sweets (1993) Kritik an Kanungos Lösungsvorschlag zur Erreichung seines hochgesteckten Ziels, die Entfremdung der Arbeitenden im Kapitalismus zu lindern. Diese Kritik lässt sich nicht nur auf die vorliegende Arbeit übertragen, sondern sie gilt auch Shantz et al. (2015), die der bloßen Nutzung des Konzeptes Entfremdung unterstellen, sie würde die gesellschaftlich-politische Struktur der Erwerbsarbeit und damit unternehmensexterne Bedingungen berücksichtigen. Im Einklang mit Sweet (1993) soll dem widersprochen werden. Die Nutzung des Konzeptes Entfremdung in dieser, als auch in einem der Arbeit von Shantz et al. (2015) ähnlichen Rahmen nimmt keineswegs das strukturelle Problem¹ in Angriff. Der Fokus auf den psychologischen Aspekt von Entfremdung wird die Trennung der Arbeitenden von ihrer Arbeit und die damit verbundenen negativen Konsequenzen nicht aufheben. Vielmehr bedarf es nicht nur einer motivationalen Ermächtigung der Arbeitenden, sondern einer relational-strukturellen Ermächtigung (Sweet, 1993). Diese würde ein Aufbrechen der Eigentums- und Machtverhältnisse unserer Gesellschaft bedeuten, in der eine Machtverschiebung aufgrund der Umverteilung des laut Marx (1962) aus der Arbeit entstehenden Mehrwertes vollzogen wird. Eine relational-strukturelle Ermächtigung gilt als tatsächliche Konsequenz aus einem kritischen HRM-Forschungsparadigma im Sinne einer Anerkennung der „sociological, psychological, economic, political and ethical aspects of working, managing and organizing.“ (Delbridge & Keenoy, 2010, p. 800).

¹ Im Rückgriff auf Marx (1962) und Polanyi (1944) ist aus einer gesellschaftskritischen Perspektive das Problem in der im Kapitalismus oktroyierten Warenförmigkeit der Arbeit zu sehen, denn sie behindert die der menschlichen Natur entsprechenden und somit Wohlbefinden befördernden psychosozialen Prozesse durch wirtschaftliche Zweckmäßigkeit. Ich sehe zwei Phänomene der Arbeitswelt, die sich negativ auf das Wohlbefinden der Arbeitenden auswirken, davon bedingt. Zum einen die *moral muteness* von Managern (Bird & Waters, 1989). Ob Manager moralisch handeln, oder nicht, die dahinterliegende explizite Argumentation ist geleitet von ökonomischen Werten und erschwert hierdurch den organisationalen Diskurs um längerfristige, non-ökonomische Ziele. Zum anderen bedingt die wirtschaftliche Zweckmäßigkeit den Umstand, dass HRM zwar oft eine *softe* Rhetorik nutzt, die Realität der Arbeitenden aber auf *hard* HRM hinweist (Truss, 1999). Zugespitzt sind diese Problematiken am Beispiel der Selbstmordrate bei Foxconn zu sehen (Lucas et al., 2013).

5.3. Praktische und gesellschaftliche Implikationen

Die Suche nach Arbeitsmerkmalen, die nachweislich einen positiven Einfluss auf Wohlbefinden haben, ist von Bedeutung, da sie verorten, wo Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Verbesserung von Wohlbefinden ansetzen können. Die SDT legt das Bild eines aktiv-gestaltenden Menschen nahe (Ryan & Deci, 2000), welches als Grundannahme für Interventionen dienen sollte. Aus den Ergebnissen dieser Studie lassen sich für Praktiker einige Empfehlungen ableiten, wie sie Wohlbefinden bei Erwerbstätigen fördern können. Jedoch sind nicht nur Empfehlungen für die Praktiker von heute abzuleiten, sondern, in Verbindung mit Studien über die Zukunft von Erwerbsarbeit lassen sich der Blick über den Tellerrand wagen und Vermutungen über Fragen anstellen, derer sich spätestens gesellschaftliche Entscheidungsträger von morgen annehmen werden müssen.

Bezüglich der im jeweiligen Unternehmen liegenden Interventionsorte weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Tätigkeitsgestaltung mit dem Ziel der Förderung von Eudämonie, Autonomie und Ganzheitlichkeit bei der Aufgabenbearbeitung bereitstellen sollte. Dies deckt sich mit den Empfehlungen des Job-Enrichments. Darüber hinaus weisen die Befunde der Einflussfaktoren des zentralen Vermittlers der Selbstverwirklichungsprozesse, Empowerment, darauf hin, dass neben Ganzheitlichkeit und Autonomie auch Vielfalt, Bedeutung und Unterstützung durch die Organisation zu den Merkmalen von guter Arbeit gehören sollten. Einige Management- und Führungsmodelle beherzigen die ermächtigenden Aspekte von Arbeit. Praktiker können sich am Konzept des Empowering Leadership (Arnold et al., 2016) orientieren, welches versucht die vier Komponenten von Empowerment direkt anzusprechen und an Transformational Leadership (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007), Letzteres hat über dessen Einfluss auf Bedeutungswahrnehmungen der Arbeitenden positive Auswirkungen auf Wohlbefinden. Weitere Empowerment begünstigende Managementstile, die Praktiker heranziehen können, sind High-Involvement Work Practice (Rana, 2015) und Employee Involvement in Organizational Leadership (Wegge et al., 2010).

Diese Managementpraktiken eint zumindest implizit, dass sie auf die Deckung von Grundbedürfnissen ausgerichtet sind. Zusammen mit den Befunden dieser Arbeit und der konzeptuellen Nähe von Empowerment zu autonomer Motivation wird daraus ersichtlich, dass Arbeitsmerkmale, die bei den Arbeitenden Vertrauen in ihre Fähigkeiten, Mut zur Initiierung eigener Ideen und positive Wahrnehmung der Beziehung zu Kollegen und Organisation hervorrufen, zu einer sich wohlfühlenden Belegschaft führen (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Die Evaluation einer Intervention bei Managern mit dem Ziel die Selbstbestimmtheit ihrer Mitarbeiter zu unterstützen hat ergeben, dass die autonome

Motivation der Mitarbeiter beeinflusst wurde (Deci et al., 1989) und bietet somit ein konkretes Beispiel eines in der Praxis anwendbaren Trainings.

Da in dieser Studie ein negativer Einfluss von Entfremdung auf Wohlbefinden gefunden wurde, können Empfehlungen aus der Forschung über Entfremdung beeinflussende HRM-Arten abgeleitet werden. Als Entfremdung begünstigend werden unitaristisches und *hard* HRM berichtet (Delbridge & Keenoy, 2010; Tonks & Nelson, 2008). Bei unitaristischem HRM entstehen aus der Annahme der gleichen zugrundeliegenden Ziele absolut negative Bewertungen von Konflikten. Diese fördern Entfremdung. Mit Druck wird versucht Commitment durch Angleichung von Zielvorstellungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herzustellen, obwohl unterschiedliche Interessen natürlich sind. *Hard* HRM ist gekennzeichnet durch instrumentelle Kontrolle der Ressource Mensch, welche Entfremdung hervorruft (Tonks & Nelson, 2008). Negative Auswirkungen auf Entfremdung, die nachfolgend Wohlbefinden positiv beeinflussen, werden mit pluralistischem HRM, charakterisiert durch die Anerkennung der unterschiedlichen Interessen der Stakeholder, und *softem* HRM, charakterisiert durch den Fokus auf Selbstregulation des Verhaltens von Individuen, in Verbindung gebracht (Delbridge & Keenoy, 2010; Tonks & Nelson, 2008; Truss, 1999). Diese beiden HRM Arten sind vereinbar mit der Konzeptualisierung eines Autonomie unterstützenden Kontextes (Deci & Ryan, 1987), welcher sich positiv auf autonome, Wohlbefinden begünstigende Motivation auswirkt (Grolnick & Ryan, 1987).

Ein Konzept, an dem die Kritik an der Einigkeit der Ziele von Unternehmen und ihren Arbeitern nicht zutrifft, wird an der Rolle von proaktivem Verhalten ersichtlich. Proaktives Verhalten ist durch die in dieser Arbeit gefundenen positiven Einflüsse auf Wohlbefinden und durch die gut erforschten positiven Einflüsse auf Unternehmen (Bindl & Parker, 2011; Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Grant & Ashford, 2008; Tornau & Frese, 2013) das Paradebeispiel eines wertvollen Ziels für beide Seiten des Arbeitsverhältnisses. Deshalb sind Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zum erleichterten Zeigen von proaktivem Verhalten wünschenswert, sofern sie autonom dazu motivieren (Cangiano & Parker, 2016) und fehlgeschlagene Versuche keine negativen Konsequenzen nach sich ziehen (Belschak & Hartog, 2010). Darüber hinaus müssen erhöhte Anforderungen mit der Einstellung diesen Anforderungen gewachsen zu sein gepaart werden (Frese et al., 2007; Grant & Ashford, 2008). Auch auf proaktives Verhalten haben Komponenten der oben genannten Managementstile positive Effekte und sollten in Übereinstimmung mit Bindl und Parker (2011) darüber hinaus gemeinsam mit einem veränderungsfreundlichen Arbeitsklima implementiert werden.

Auf ein weiteres Managementkonzept weisen die bedürfnisbefriedigenden Arbeitsmerkmale Autonomie und Ganzheitlichkeit hin. Teilhabe an den Prozessen bei der Arbeit werden mit Partizipation beschrieben (Gallie, 2013). Partizipatives Management baut darauf auf und konnte als förderlich für die Situation von Arbeitern gefunden werden (Bar-Haim, 2002; Hodson, 1996; Rivera, 2008; Sashkin, 1986). Diese Partizipation bezieht sich jedoch nur auf die Ebene des jeweiligen Arbeitsplatzes. Auch auf höheren Ebenen ist Partizipation denkbar, etwa im Sinne von Gewerkschaften oder Betriebsräten (Wilkinson, Gollan, Marchington, & Lewin, 2010), welche auch mit dem Begriff organisationale Demokratie im Sinne partizipativer Unternehmenskultur (Wegge et al., 2010) in Verbindung gebracht wird. Diese Form von Teilhabe entspricht einer strukturellen Machtverschiebung, wie sie von einer kritischen Perspektive für eine weniger entfremdete Gesellschaft gefordert wird (Delbridge & Keenoy, 2010; O'Donohue & Nelson, 2014; Sweet, 1993).

Gewisse Probleme bestehen jedoch hinsichtlich der Empfehlungen für die Praxis. Nicht alle Berufe in denen Gestaltungsbedarf besteht, bieten Gestaltungspotential (Lohmann-Haislah, 2012). Diese Äußerung gilt im Speziellen für Westen, jedoch lässt sie sich vielmehr noch auf die restliche Welt übertragen. Man denke dabei an flächendeckende Fabrikhallen zur Bereitstellung von Waren für den Konsum der Wohlhabenden (beispielsweise Lucas, Kang, & Li, 2013). Selbstverständlich kann man auch dort Arbeit optimieren. Doch nicht jede Arbeit verwirklicht das Selbst. Was, wenn sich die Arbeit nicht als identitätsstiftend eignet, man sie dennoch ausführen muss? Möchte man weltweit generalisierbare Aussagen über den Einfluss von Erwerbsarbeit machen, müssen auch alle weltweit vorhandenen Erwerbsarbeitsverhältnisse betrachtet werden. Es bleiben also noch offene Fragen bezüglich der Anwendung, auch der in dieser Arbeit gefundenen arbeitspsychologischen Befunde.

Der Blick über den Tellerrand lässt sich nicht nur räumlich wagen, sondern auch zeitlich. Meines Erachtens muss, wenn mit einem ethischen und moralischen Imperativ motiviert geforscht wird, der Blick auch in nicht allzu ferne Zukunft gerichtet werden. Es baut sich folgendes Problem auf: Die der Arbeitspsychologie im Allgemeinen und auch in dieser Arbeit zugrundeliegende Annahme, gute Arbeit in guten Unternehmen trage zu einem guten Leben bei, ist von der Verfügbarkeit von Erwerbsarbeit abhängig. Was bedeutet eine Aussage wie: „In order to achieve the good life people must work in good organizations.“ (Gavin & Mason, 2004, p. 387), wenn Tendenzen in Betracht gezogen werden, die prognostizieren, dass in den kommenden Jahrzehnten gesteigerte Arbeitslosigkeitsquoten aufgrund von

Automatisierung hervorkommen werden² (Daheim & Wintermann, 2016; Frey & Osborne, 2013). Der Wert und die Bedeutung von Arbeit und Erwerbsarbeit werden sich im Zuge wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels verändern³. Es stellt sich ferner die Frage, ob und mit welchen Folgen diese Veränderung von uns gestaltet wird? Welche gesellschaftlichen Implikationen haben der Forschungsstand zur Relation von guter Arbeit und gutem Leben und die Ergebnisse dieser Arbeit vor dem Hintergrund der bevorstehenden Veränderungen? Hierzu werden an dieser Stelle keine Antworten gegeben, sondern weitere, wichtige Fragen gestellt: Welche Institutionen, wenn nicht Unternehmen, werden die Bedürfnisse der Menschen decken, falls Erwerbsarbeit zu einem Privileg wird? Wird die Relation von Arbeit und Erwerbsarbeit neu definiert werden müssen? Welche Bedingungen müssen in der Gesellschaft herrschen, damit Personen auch außerhalb der Erwerbsarbeit Existenzsicherung sowie Ermächtigung erfahren, nach Selbstbestimmtheit, Kompetenz und Anschluss zu streben? Dies sind spannende Fragen, die auch zukünftig den Zusammenhang von Arbeit und Wohlbefinden als gesellschaftlich bedeutsame Thematik prägen.

Wie die vorliegende Arbeit zeigt, eignet sich die SDT als grundlegende Theorie um Licht auf die Relation von Arbeit und Wohlbefinden zu werfen und zu beantworten, welche Arbeitsmerkmale zu einem durch Eudämonie gekennzeichnetem, gutem Leben führen und wie diese wirken. Darüber hinaus wurde gezeigt, dass die SDT herangezogen werden kann, um interdisziplinär anerkannte, negative Auswirkungen des gegenwärtigen, wirtschaftlichen Systems auf das Wohlbefinden der Arbeitenden zu erklären. Auf Grundlage des in der SDT propagierten Menschenbildes gewonnene Antworten der Wissenschaft, insbesondere der Arbeitspsychologie, werden Empfehlungen für das Handeln der Entscheidungsträger hinsichtlich der offenen Fragen darstellen. Die finale Gestalt der zukünftigen Gesellschaft hängt jedoch in letzter Konsequenz von gemeinsamen Bemühungen von Wissenschaft, Ökonomie und Politik ab.

² Die von Frey und Osborne (2013) mit Zahlen unterlegte Tendenz wurde bereits von Marx (1962) und Keynes (1963) beschrieben. Ersterer berichtet „Mit der durch sie selbst produzierten Akkumulation des Kapitals produziert die Arbeiterbevölkerung also in wachsendem Umfang die Mittel ihrer eignen relativen Überzähligmachung.“ (Marx, 1962, p. 658). Keynes (1963) argumentiert, die Tendenz sei: „due to our discovery of means of economising the use of labour outrunning the pace at which we can find new uses for labour“ (p. 3). Selbstverständlich werden auch neue Jobs entstehen, jedoch wenige und verbunden mit hoch spezialisierten Fähigkeiten (Daheim & Wintermann, 2016; Frey & Osborne, 2013).

³ Ziele und Werte die mit Erwerbsarbeit verbunden werden, unterliegen Wandel. Schon jetzt unterscheiden sich die Wertvorstellungen dieser Generation von der alten. Laut Studien ist bei Studenten Selbstverwirklichung durch die Inhalte des Jobs nicht mehr Priorität. Wichtiger sind Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit und eine kollegiale Arbeitsatmosphäre (Andersen, Hauptmann, & Börsch, 2016; Stein & Klasmeier, 2017)

6. Literaturverzeichnis

- Abbott, R. A., Ploubidis, G. B., Huppert, F. A., Kuh, D., & Croudace, T. J. (2010). An evaluation of the precision of measurement of Ryff's Psychological Well-being scales in a population sample. *Social Indicators Research*, *97*(3), 357–373.
<https://doi.org/10.1007/s11205-009-9506-x>
- Abbott, R. A., Ploubidis, G. B., Huppert, F. A., Kuh, D., Wadsworth, M. E. J., & Croudace, T. J. (2006). Psychometric evaluation and predictive validity of Ryff's psychological well-being items in a UK birth cohort sample of women. *Health and Quality of Life Outcomes*, *4*, 76. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-4-76>
- Abele, A. E., Hagmaier, T., & Spurk, D. (2016). Does Career Success Make You Happy? The Mediating Role of Multiple Subjective Success Evaluations. *Journal of Happiness Studies*, *17*(4), 1615–1633. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9662-4>
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, *126*(3), 269–92. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10950198>
- Affinnih, Y. H. (1997). A critical reexamination of alienation. *The Social Science Journal*, *34*(3), 383–387. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(97\)90036-7](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(97)90036-7)
- Afrasiabi, H., Solokloo, B. J., & Ghodrati, H. (2013). A Study of Job Satisfaction in Relation to Participation and Alienation. *Journal of Applied Sociology*, *49*(1), 45–48.
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach. *Journal of Management Development*, *34*(7), 867–880. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0115>
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, *17*(3), 407–431.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1992.4281975>
- Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector. *The Journal of Global Business Management Volume*, *8*(2), 73–81.
- Andersen, N., Hauptmann, M., & Börsch, A. (2016). *Deloitte Studenten Monitor*. Berlin:

- Deloitte & Touche GmbH. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/C_HCAS_Deloitte_Studentenmonitor-2016.pdf
- Arciniega, L. M., & Menon, S. T. (2013). The power of goal internalization: Studying psychological empowerment in a Venezuelan plant. *International Journal of Human Resource Management*, *24*(15), 2948–2967. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763846>
- Aristotles. (2002). *Nicomachean ethics*. (C. J. Rowe & S. Broadie, Eds.). Oxford University Press.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., Drasgow, F., Journal, S., & May, N. (2016). The Empowering Leadership Questionnaire : The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(3), 249–269.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *43*(2), 207–242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, *33*(4), 344–358. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.33.4.344>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.35-1826>
- Bar-Haim, A. (2002). *Participation programs in work organizations: Past, present, and scenarios for the future*. Westport, CT: Quorum Books.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bassi, M., Bacher, G., Negri, L., & Delle Fave, A. (2013). The Contribution of Job Happiness and Job Meaning to the Well-Being of Workers from Thriving and Failing Companies. *Applied Research in Quality of Life*, *8*(4), 427–448. <https://doi.org/10.1007/s11482-012-9202-x>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, *14*(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Belschak, F., & Hartog, D. Den. (2010). Being proactive at work - Blessing or bane? *The Psychologist*, *23*(11), 886–889.
- Bernau, P. (2017). So macht die Arbeit glücklich. Retrieved September 29, 2017, from <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/umfrage-so-macht-die-arbeit-gluecklich-14970792.html>
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in indian managers. *Human Resource Development International*, *8*(4), 419–433. <https://doi.org/10.1080/13678860500356101>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization* (Vol. 2, pp. 567–598). Washington DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, *32*(1), 73–88. <https://doi.org/10.2307/41166735>
- Blais, M. R., & Brière, N. M. (1992). *On the Mediatlional Role of Feelings of Self-*

- Determination in the Workplace: Further Evidence and Generalization*. Montreal: Cirano. Retrieved from <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002s-39.pdf>
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom : The Factory Worker and His Industry*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625–638.
<https://doi.org/10.1108/01437730910991646>
- Boudrias, J. S., Brunet, L., Savoie, A., Plunier, P., Morin, A. J. S., & Cacciatore, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 42(4), 201–211.
<https://doi.org/10.1037/a0020465>
- Brown, N. J. L. (2018). Criticism of Positive Psychology. In N. J. L. Brown, T. Lomas, & F. J. Eiroa-Orosa (Eds.), *The Routledge International Handbook of Critical Positive Psychology* (pp. 11–13). New York: Routledge.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cangiano, F., & Parker, S. K. (2016). Proactivity for Mental Health and Well-Being. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (pp. 228–250). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
<https://doi.org/10.1002/9781118979013.ch11>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., ... Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236.
<https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Clausen, T., & Borg, V. (2010). Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 308–324.

<https://doi.org/10.1037/a0021069>

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, *13*(3), 471.

<https://doi.org/10.2307/258093>

Costa, G., Akerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., ... Silvério, J. (2004). Flexible working hours, health, and well-being in Europe: some considerations from a SALTSA project. *Chronobiology International*, *21*(6), 831–844.

<https://doi.org/10.1081/LCBI-200035935>

Cowen, E. L. (1991). In pursuit of wellness. *American Psychologist*, *46*(4), 404–408.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.4.404>

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Flow in Work and Play*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.2307/2065805>

Cummings, T. G., & Manring, S. L. (1977). The relationship between worker alienation and work-related behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *10*(2), 167–179.

[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90053-7)

Daheim, C., & Wintermann, O. (2016). *2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Dephi-Studie des Millennium Project*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

de Jonge, J., & Dormann, C. (2017). Why Is My Job So Stressful? Characteristics, Processes and Models of Stress at Work. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (3rd ed., pp. 80–101). Oxford, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch5>

De Neve, J.-E., & Ward, G. (2017). *Happiness at work*. London: CEP Discussion Papers, CEPDP1474. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

DeCharms, R. C. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.

Deci, E. L. (1995). *Why we do what we do*. New York: Grossett-Putnam.

- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(6), 1024–1037. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human Autonomy: The Basis for True Self-Esteem. In M. Kernis (Ed.), *Efficacy, Agency and Self-Esteem* (Vol. XXXIII, pp. 31–49). New York: Plenum. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1280-0_3
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults’ orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology, 73*(July 2016), 642–650. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.73.5.642>
- Delbridge, R., & Keenoy, T. (2010). Beyond managerialism? *The International Journal of Human Resource Management, 21*(6), 799–817. <https://doi.org/10.1080/09585191003729309>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11419809>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at

- work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601–622.
<https://doi.org/10.1348/096317906X171442>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Donaldson, S. I., Dollwet, M., & Rao, M. A. (2015). Happiness, excellence, and optimal human functioning revisited: Examining the peer-reviewed literature linked to positive psychology. *Journal of Positive Psychology*, 10(3), 185–195.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2014.943801>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Eisenmenger, M., & Schweinert-Albinus, S. (2014). Pressemitteilungen - Männer doppelt so häufig in Führungspositionen wie Frauen - Statistisches Bundesamt (Destatis). Retrieved October 4, 2017, from https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/05/PD14_189_133.html

- Erikson, K. (1986). On Work and Alienation. *American Sociological Review*, 51(1), 1–8.
- Evans, S. (2014). Well-being. In T. Teo (Ed.), *Encyclopedia of Critical Psychology* (pp. 2073–2075). New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7>
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2012). Within-Person Fluctuations of Proactive Behavior: How Affect and Experienced Competence Regulate Work Behavior. *Human Performance*, 25(1), 72–93. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631647>
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163–1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67–80. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.4468067>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making Things Happen : Reciprocal Relationships between Work Characteristics and Personal Initiative (PI) in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084–1102. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION? Retrieved from http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday. *Journal of Management*, 35(1), 94–111. <https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- Fromm, E. (1981). Primary and secondary process in waking and in altered states of consciousness. *Academic Psychology Bulletin*, 3(1), 29–45.
- Gagné, M., Senécal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222–1240. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x>
- Gagné, M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). *How work motivation is related to organizational commitment: a series of organizational studies*. Manuscript.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A Temporal Analysis of the Relation between Organisational Commitment and Work Motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2–3), 219–241. <https://doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gallie, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 66(4), 453–473. <https://doi.org/10.1177/0018726712473035>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>

- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 107–116. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.107>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 437–450. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9253-2>
- Goldmann, M.-L. (2016). Vergesst eure Selbstfindungstrips: Arbeit ist der beste Weg zum Glück. Retrieved September 29, 2017, from <http://ze.tt/muss-ich-arbeiten-auch-wenn-mein-job-mich-ungluecklich-macht/>
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B. (2017). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology, 1*–12. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 10*. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives, 21*(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations, 27*(4), 354–368. <https://doi.org/10.1108/01425450510605697>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in Children’s Learning: An Experimental and Individual Difference Investigation. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(5), 890–898. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.890>
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations, 44*(3), 335–358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a “strong

- HR system” on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- Hacker, W., & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie : psychische Regulation von Tätigkeiten*. Göttingen: Hogrefe.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hahn, V. C., Frese, M., Binnewies, C., & Schmitt, A. (2012). Happy and Proactive? The Role of Hedonic and Eudaimonic Well-Being in Business Owners’ Personal Initiative. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(1), 97–114. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00490.x>
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2–3), 141–163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). Washington DC: APA. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420.
<https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach*. New York: Guilford.
- Heblich, B. (2016). *Autonomous and intrinsically aspirated Self-Leadership (German Version)*. Karlsruher Institut für Technologie.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16939.44325>

- Heller, D., Watson, D., & Ilies, R. (2006). The dynamic process of life satisfaction. *Journal of Personality, 74*(5), 1421–1450. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00415.x>
- Henriques, G., Kleinman, K., & Asselin, C. (2014). The Nested Model of well-being: A unified approach. *Review of General Psychology, 18*(1), 7–18. <https://doi.org/10.1037/a0036288>
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 65*(5), 109–120. <https://doi.org/10.1108/eb055227>
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 789–800. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<789::AID-JOB59>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<789::AID-JOB59>3.0.CO;2-W)
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press. Berkeley, CA: University of California Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hodson, R. (1996). Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review, 61*(5), 719. <https://doi.org/10.2307/2096450>
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing Pleasure or Virtue: The Differential and Overlapping Well-Being Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives. *Journal of Happiness Studies, 11*(6), 735–762. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4>
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology, 23*(21), 1789–1805. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Introduction: Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 1–18). San Francisco, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 453–467. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.453>
- Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S., & Ilgen, D. (2017). Flow

- at Work and Basic Psychological Needs: Effects on Well-Being. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 3–24. <https://doi.org/10.1111/apps.12075>
- Isen, A. M., & Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 297–325. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9019-8>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–26. <https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Jha, S., & Nair, S. (2008). Influence of locus of control, job characteristics and superior-subordinate relationship on psychological empowerment: A study in five star hotels. *Journal of Management Research*, 8(3), 147–161. Retrieved from <http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:jmr&volume=8&issue=3&article=003>
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489–16493. <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107>
- Kállay, É., & Rus, C. (2014). Psychometric properties of the 44-item version of Ryff's psychological well-being scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 30(1), 15–21. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000163>
- Kallis, G., Kalush, M., O'Flynn, H., Rossiter, J., & Ashford, N. (2013). “Friday off”: Reducing Working Hours in Europe. *Sustainability*, 5(4), 1545–1567. <https://doi.org/10.3390/su5041545>
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119–138. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.1.119>
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business.

Journal of Business Ethics, 11(5–6), 413–422. <https://doi.org/10.1007/BF00870553>

Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (2003). Positive psychology: The study of “That which makes life worthwhile.” In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well lived* (pp. 3–12). Washington DC: APA. <https://doi.org/10.1037/10594-009>

Keynes, J. M. (1963). Economic Possibilities for our Grandchildren. In *Essays in Persuasion* (pp. 1–7). New York: W.W. Norton & Co. Retrieved from <http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf>

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.2307/256874>

Kitz, V. (2017). Arbeit: Passt! Retrieved October 12, 2017, from <http://www.zeit.de/2017/11/arbeit-sinn-glueck-berufe-erfuellung-sinnsuche>

Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children’s behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52(3), 233–248. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1984.tb00879.x>

Kopperud, K. H., & Vittersø, J. (2008). Distinctions between hedonic and eudaimonic well-being: Results from a day reconstruction study among Norwegian jobholders. *Journal of Positive Psychology*, 3(3), 174–181. <https://doi.org/10.1080/17439760801999420>

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127–142. <https://doi.org/10.1177/0013164499591009>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kundinger, S. (2014). “Such dir eine Arbeit, die du liebst.” Retrieved September 29, 2017, from <http://www.sueddeutsche.de/bayern/nuernberger-gluecksforscher-such-dir-eine->

- Kundu, S. C., & Kumar, S. (2017). Effects of Psychological Empowerment on Firms Performance: Mediation of Affective Commitment. *Journal Of Organisation & Human Behaviour*, 6(1&2), 41–53.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage : creating the high-involvement organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.116.2.340>
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2010). Assessing the desktop manager. *Journal of Management Development*, 29(3), 246–264. <https://doi.org/10.1108/02621711011025777>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Liden, R. C., & Tewksbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 386–403). Cambridge, MA: Blackwell Publishing Inc.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/ISBN: 978-3-88261-725-2>
- Lucas, K., Kang, D., & Li, Z. (2013). Workplace Dignity in a Total Institution: Examining the Experiences of Foxconn’s Migrant Workforce. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 91–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1328-0>
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.

<https://doi.org/10.1080/09585190601178745>

- Mai, C.-M., & Marder-Puch, K. (2013). Selbstständigkeit in Deutschland. *Statistisches Bundesamt*, 482–497.
- Maltin, E. R. (2011). *Workplace Commitment and Employee Well-Being: A Meta-analysis and Study of Commitment Profiles*. The University of Western Ontario.
- Marx, K. (1962). Das Kapital, Band 1. In *Marx-Engels-Werke Bd. 23*. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, K. (1968). Ökonomisch-philosophische Manuskripte, 1844. In *Marx-Engels-Werke Bd. 40*. Berlin: Dietz Verlag.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Meng, B., & Han, H. (2014). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(2), 218–237. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.768189>
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied*

Psychology, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., Maltin, E. R., & Thai, S. P. C. (2012). Employee Commitment and Well-Being. In J. Houdmont, S. Leka, & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice* (Vol. 2, pp. 19–35). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch2>
- Michalos, A. C. (2008). Education, happiness and wellbeing. *Social Indicators Research*, 87(3), 347–366. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9144-0>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>
- Mottaz, C. J. (1981). Some Determinants of Work Alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515–529. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1981.tb00678.x>
- Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing a New Measure of Work Alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293–309. <https://doi.org/10.2190/WR.14.3.c>
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600–615. <https://doi.org/10.1108/00251741011041373>
- Nair, N., & Vohra, N. (2012). The concept of alienation: towards conceptual clarity. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(1), 25–50. <https://doi.org/10.1108/19348831211215641>
- Nelson, L., & O'Donohue, W. (2006). Alienation, psychology and human resource management. In *Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference*. Prato, Italy.

- Neuberger, O. (1985). *Arbeit : Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke.
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology, 50*(4), 245–255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- O'Donohue, W., & Nelson, L. (2014). Alienation: An old concept with contemporary relevance for human resource management. *International Journal of Organizational Analysis, 22*(3), 301–316. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2012-0541>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Ongori, H., & Shunda, J. P. W. (2008). Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment. *The International Journal of Applied Economics and Finance, 2*(2), 84–94. <https://doi.org/10.3923/ijaef.2008.84.94>
- Otto, K., & Schmidt, S. (2007). Dealing with stress in the workplace: Compensatory effects of belief in a just world. *European Psychologist, 12*(4), 272–282. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.272>
- Parker, I. (2015). Introduction: principles and positions. In I. Parker (Ed.), *Handbook of Critical Psychology* (pp. 1–10). New York: Routledge.
- Parker, S. K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology, 49*(3), 447–469. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>
- Parker, S. K. (2007). How positive affect can facilitate proactive behavior in the work place. In *Annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia*. Philadelphia.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, S. K., Collins, C. G., & Grant, A. (2008). The role of positive affect in making things happen. In *Annual SIOP Conference*. San Francisco, CA.

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pentareddy, S., & Suganthi, L. (2015). Building affective commitment through job characteristics, leadership and empowerment. *Journal of Management and Organization, 21*(3), 307–320. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.93>
- Pereira, M. C., & Coelho, F. (2013). Work Hours and Well Being: An Investigation of Moderator Effects. *Social Indicators Research, 111*(1), 235–253.
<https://doi.org/10.1007/s11205-012-0002-3>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Retrieved from <https://hbr.org/product/the-human-equation-building-profits-by-putting-people-first/8419-HBK-ENG>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation*. New York: Rinehart.
<https://doi.org/10.2307/1519924>
- Poulose, S., & Susdarsan, N. (2014). Work- Life Balance : A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics, 3*(2), 1–17.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International, 8868*(April), 1–9.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003698>
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance, 20*(4), 363–390. <https://doi.org/10.1080/08959280701522056>
- Rawat, P. S. (2011). Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees :

An Empirical Study. *2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences*, 17, 2–6.

- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>
- Rengers, M., Bringmann, J., & Holst, E. (2017). ARBEITSZEITEN UND ARBEITSZEITWÜNSCHE : UNTERSCHIEDE ZWISCHEN MIKROZENSUS UND SOEP. *WISTA – Wirtschaft Und Statistik*, 4, 11–43. Retrieved from https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/2017/04/ArbeitszeitenArbeitszeitwuensche_042017.pdf;jsessionid=83838D4C3175F2FC2A4BCC9008973F01.InternetLive1?__blob=publicationFile
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Rivera, M. (2008). Participative management. *Academic Leadership*, 6(4). <https://doi.org/10.1097/00006247-198111000-00017>
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205–1230. <https://doi.org/10.1177/0018726704047143>
- Rogers, C. R. (1963). Actualizing tendency in relation to “Motives” and to consciousness. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 11, pp. 1–24). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Rosen, C. C., Ferris, D. L., Brown, D. J., Chen, Y., & Yan, M. (2014). Perceptions of Organizational Politics: A Need Satisfaction Paradigm. *Organization Science*, 25(4), 1026–1055. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0857>
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, (55), 68–78.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139–170. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality & Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, C. D., & Singer, B. (2000). Interpersonal Flourishing: A Positive Health Agenda for the New Millennium. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 30–44. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401_4
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Sarros, J. C., Tanewski, G. a., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285–304. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00247>
- Sashkin, M. (1986). Participative management remains an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 14(4), 62–75. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90044-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90044-6)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. A., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schiffinger, M. (2003). Zur Messung mikropolitischer Taktiken im Zusammenhang mit Karriereerfolg und Karrierekontext. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 17(4), 465–467.

<https://doi.org/10.1177/239700220301700425>

- Schmidt, K. H., Kleinbeck, U., Ottmann, W., & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie Und Praxis*, 29(4), 162–172.
- Schreurs, B., Guenter, H., van Emmerik, I. J. H., Notelaers, G., & Schumacher, D. (2015). Pay level satisfaction and employee outcomes: the moderating effect of autonomy and support climates. *International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1523–1546. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.940992>
- Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791. <https://doi.org/10.1126/science.135.3503.554>
- Seeman, M. (1967). On the Personal Consequences of Alienation in Work. *American Sociological Review*, 32(2), 273–285. <https://doi.org/10.2307/2091817>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Semmer, N. (2003). Individual differences, workstress and health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 83–120). New York: Wiley.
- Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving a Concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382–393. <https://doi.org/10.1177/1056492615573325>
- Shantz, A., Alfes, K., & Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529–2550. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667431>
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1996). What Makes for a Good Day? Competence and Autonomy in the Day and in the Person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(12), 1270–1279. <https://doi.org/10.1177/01461672962212007>
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. a. (2003). Applying Self-Determination Theory to Organizational Research. *Research in Personnel and*

Human Resources Management : A Research Annual. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22008-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22008-9)

Shirom, A., Westman, M., & Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: The mediating effects of objective and subjective work monotony. *Journal of Composite Materials*, *52*(8), 1077–1097.
<https://doi.org/0803973233>

Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching Off Mentally: Predictors and Consequences of Psychological Detachment From Work During Off-Job Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(4), 393–414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442–1465.
<https://doi.org/10.2307/256865>

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, *39*(2), 483–504. <https://doi.org/10.2307/256789>

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, *16*(5), 537–549.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>

Srivastava, U. R., & Singh, M. (2013). Linking Job Characteristics and Mental Health among Middle Level Indian Managers: Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Psychological Studies*, *58*(2), 188–200. <https://doi.org/10.1007/s12646-013-0185-y>

Stegmann, S., Dick, R. Van, Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie*, *54*(1), 1–28. <https://doi.org/10.1026/0942-4089/a000002>

Stein, F., & Klasmeier, K. (2017). *Absolventenstudie 2017*. Dortmund: Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH. Retrieved from http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/KIILT_2017_Absolventenstudie_Report_2017.pdf

Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A

- self-determination theory perspective. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 50–71). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.13140/2.1.2809.1845>
- Swan, E., & Fox, S. (2009). Becoming flexible: Self-flexibility and its pedagogies. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00642.x>
- Sweet, R. T. (1993). Alienation and moral imperatives: A reply to Kanungo. *Journal of Business Ethics*, 12(7), 579–582. <https://doi.org/10.1007/BF00872382>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Allyn & Bacon. <https://doi.org/10.1037/022267>
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. <https://doi.org/10.1348/096317910X502359>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310926>
- Tomoff, M. (2017). *Positive Psychologie - Erfolgsgarant oder Schönmalerei?* Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50387-4>
- Tonks, G. R., & Nelson, L. G. (2008). HRM: a contributor to employee alienation? *Research and Practice in Human Resource Management*, 16(1), 17. Retrieved from <http://ezproxy.massey.ac.nz/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.189000542&site=eds-live&scope=site>
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44–96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x>
- Truss, C. (1999). Soft and Hard Models of Human Resource Management. In L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles, & C. Truss (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (pp. 40–58). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198782049.003.0002>

- Tummers, L. G., & Den Dulk, L. (2013). The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment. *Journal of Nursing Management, 21*(6), 850–859. <https://doi.org/10.1111/jonm.12159>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management, 42*(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review, 49*(3), 357. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Van Suntum, U., Prinz, A., & Uhde, N. (2010). Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden in Deutschland: Studie zur Konstruktion eines Lebenszufriedenheitsindikators. *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, 259*.
- Vašek, T. (2013). Lob der Arbeit. Retrieved September 29, 2017, from https://www.welt.de/print/die_welt/debatte/article119606108/Lob-der-Arbeit.html
- Veenhoven, R. (2000). The Four Qualities of Life: Ordering Concepts and Measures of the Good Life. *Journal of Happiness Studies, 1*(1), 1–39. <https://doi.org/10.1023/A:1010072010360>
- Wagner, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior, 18*(1), 49–65. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199701\)18:1<49::AID-JOB789>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<49::AID-JOB789>3.0.CO;2-P)
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 373–385. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.3.373>
- Wang, G., & Lee, P. D. P. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management, 34*(3), 271–296. <https://doi.org/10.1177/1059601108330089>

- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., ... Brent Donnellan, M. (2010). The questionnaire for eudaimonic well-being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 41–61. <https://doi.org/10.1080/17439760903435208>
- Weber, S. (2017). Überstunden: Mit viel Sinn. Retrieved September 29, 2017, from <http://www.zeit.de/campus/2017/04/ueberstunden-arbeitszeit-lohnarbeit-sinn-leistung>
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., ... Piecha, A. (2010). Promoting Work Motivation in Organizations: Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 154–171. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000025>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing Employee Participation in Organizations. In P. J. Gollan, D. Lewin, M. Marchington, & A. Wilkinson (Eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0001>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392–413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessmodell des Einflusses bedürfnisbefriedigender Arbeitsmerkmale auf Wohlbefinden.....	16
Abbildung 2: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → AC → PWB.....	40
Abbildung 3: Mediationsmodell Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → PWB.....	41
Abbildung 4: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB.....	43
Abbildung 5: Mediationsmodell Ganzheitlichkeit → Empowerment → Entfremdung → PWB.....	44
Abbildung 6: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → Proaktivität → PWB.....	46
Abbildung 7: Mediationsmodell Ganzheitlichkeit → Empowerment → Proaktivität → PWB.....	47
Abbildung 8: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB.....	51
Abbildung 9: Mediationsmodell Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB ...	53
Abbildung 10: Mediationsmodell Autonomie → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB	55
Abbildung 11: Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB ...	57

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Reliabilitäten	37
.....	37
Tabelle 2 Hierarchische Regression von PWB auf bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen	38
.....	38
Tabelle 3 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → AC → PWB	40
.....	40
Tabelle 4 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → AC → PWB	41
.....	41
Tabelle 5 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → PWB	42
.....	42
Tabelle 6 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → PWB	42
.....	42
Tabelle 7 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB	43
.....	43
Tabelle 8 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB	43
.....	43
Tabelle 9 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → Entfremdung → PWB	44
.....	44
Tabelle 10 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → Entfremdung → PWB	45
.....	45
Tabelle 11 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → Proaktivität → PWB	46
.....	46
Tabelle 12 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → Proaktivität → PWB	46
.....	46

Tabelle 13 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → Proaktivität → PWB	47
.....	
Tabelle 14 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → Proaktivität → PWB	48
.....	
Tabelle 15 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB	51
.....	
Tabelle 16 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB	52
.....	
Tabelle 17 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB	53
.....	
Tabelle 18 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Entfremdung → PWB	54
.....	
Tabelle 19 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Autonomie → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB	55
.....	
Tabelle 20 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Autonomie → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB	56
.....	
Tabelle 21 Pfadkoeffizienten für Mediationsmodell: Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB	57
.....	
Tabelle 22 Indirekte Effekte des Mediationsmodells Ganzheitlichkeit → Empowerment → AC → Proaktivität → PWB	58
.....	
Tabelle 23 Hierarchische Regressionsanalyse von Empowerment auf bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale mit Berücksichtigung von Kontrollvariablen	59
.....	

9. Anhang

9.1. Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, Jean-Henri Huttarsch (Matrikel-Nr.: 756668), dass die vorliegende Masterarbeit mit dem Thema:

Gutes Leben durch gute Arbeit?

Eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmerkmalen und Wohlbefinden im Lichte der Self-Determination Theory

selbstständig verfasst wurde.

Es wurden keine anderen als die in der Arbeit angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Die wörtlichen oder sinngemäß übernommenen Zitate habe ich als solche kenntlich gemacht.

9.2. Abstract (eng.)

“Good life through good work? An analysis of the relation between work characteristics and well-being in light of self-determination theory.”

There is no doubt that work, both from the perspective of the individual and society, is of significant relevance to human life. Therefore, research on this relation is of growing interest in the field of work and organizational psychology. This study analyzed a process model, in which need-supportive work conditions have positive effects on psychological well-being (eudaimonia) mediated by empowerment, affective commitment, alienation, and proactive behavior. The process model of this thesis was built on the self-determination theory (SDT) model in the workplace. For the analysis, I collected and assessed cross-sectional data from a convenience sample of 172 working adults from Western society. Hypotheses were tested using hierarchical regression analysis and the PROCESS macro for SPSS. Results show significant positive effects of autonomy and task identity on psychological well-being. Furthermore, the hypotheses about the mediation of these effects were supported. As hypothesized, the effects of autonomy and task identity on psychological well-being were serially mediated via the following paths: (1) Autonomy and task identity positively influenced empowerment, which in turn exercised a negative effect on alienation, which then negatively affected psychological well-being. (2) Autonomy and task identity positively influenced empowerment, which in turn exercised a positive effect on proactive behavior, which then positively affected psychological well-being. The data did not show the hypothesized mediating role of affective commitment. Yet, testing of post-hoc assumptions about three mediators operating in serial showed a weak, indirect effect of autonomy and task identity on psychological well-being via (1) empowerment, affective commitment, and alienation, and (2) empowerment, affective commitment, and proactive behavior. This thesis contributes to the clarification of SDT as a theory of work psychology. It supports the role of SDT as a useful theory of describing the formation process of well-being. Moreover, the thesis extends research about the antecedents and consequences of empowerment, affective commitment, alienation, and proactive behavior on the one hand, and it underlines the relation of those concepts with SDT on the other. At last, I discuss various theoretical implications and draw conclusions for practitioners of today and the society of tomorrow.

9.3. SPSS-Datenanalyse

Beispiel Hierarchische Regression von PWB auf bedürfnisbefriedigende Arbeitsmerkmale unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT PWB
  /METHOD=ENTER edu h_week execu paysatis
  /METHOD=ENTER WDQAuto TaVa TaSig TaId POS.
```

Beispiel PROCESS- Output zu Mediationsmodell

Autonomie → Empowerment → Entfremdung → PWB

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****
      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model = 6
  Y = PWB
  X = WDQAuto
  M1 = EmpAll
  M2 = Alien

Statistical Controls:
CONTROL= edu      h_week      execu      paysatis TaVa      TaSig      TaId      POS

Sample size
      172

*****
Outcome: EmpAll

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,787      ,620      ,418      29,316      9,000      162,000      ,000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      ,713      ,369      1,935      ,055      -,015      1,441
WDQAuto      ,453      ,072      6,323      ,000      ,312      ,595
edu      -,048      ,062      -,774      ,440      -,170      ,074
h_week      ,006      ,004      1,530      ,128      -,002      ,013
execu      ,565      ,169      3,347      ,001      ,232      ,898
paysatis      -,055      ,035      -1,556      ,122      -,124      ,015
TaVa      ,146      ,062      2,346      ,020      ,023      ,269
TaSig      ,132      ,050      2,639      ,009      ,033      ,231
TaId      ,126      ,054      2,320      ,022      ,019      ,233
POS      ,168      ,048      3,474      ,001      ,073      ,264
```

Outcome: Alien

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,682	,465	,842	14,021	10,000	161,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,703	,530	12,656	,000	5,657	7,749
EmpAll	-,750	,112	-6,718	,000	-,970	-,529
WDQAuto	,174	,114	1,530	,128	-,051	,399
edu	,028	,088	,323	,747	-,145	,202
h_week	,003	,005	,557	,578	-,008	,014
execu	,580	,248	2,340	,021	,091	1,070
paysatis	-,103	,050	-2,055	,041	-,202	-,004
TaVa	-,149	,090	-1,657	,099	-,326	,029
TaSig	-,020	,073	-,282	,778	-,164	,123
TaId	-,036	,078	-,459	,647	-,190	,119
POS	-,131	,071	-1,842	,067	-,272	,009

Outcome: PWB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,615	,379	,235	8,870	11,000	160,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,004	,395	10,138	,000	3,224	4,784
EmpAll	,041	,067	,617	,538	-,091	,173
Alien	-,223	,042	-5,350	,000	-,305	-,140
WDQAuto	,064	,060	1,054	,294	-,056	,183
edu	,110	,046	2,370	,019	,018	,202
h_week	,002	,003	,855	,394	-,003	,008
execu	-,150	,133	-1,128	,261	-,413	,113
paysatis	,044	,027	1,646	,102	-,009	,097
TaVa	,019	,048	,392	,696	-,076	,113
TaSig	,008	,038	,211	,833	-,068	,084
TaId	,079	,041	1,923	,056	-,002	,161
POS	-,071	,038	-1,856	,065	-,146	,005

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: PWB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,468	,219	,291	5,055	9,000	162,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,660	,308	8,637	,000	2,052	3,269
WDQAuto	,119	,060	1,992	,048	,001	,238
edu	,094	,052	1,816	,071	-,008	,196
h_week	,003	,003	,942	,348	-,003	,009
execu	-,162	,141	-1,147	,253	-,440	,117
paysatis	,056	,029	1,904	,059	-,002	,114
TaVa	,082	,052	1,582	,116	-,020	,185
TaSig	,040	,042	,960	,338	-,042	,123
TaId	,114	,045	2,509	,013	,024	,203
POS	-,006	,040	-,157	,875	-,086	,074

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,119	,060	1,992	,048	,001	,238

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,064	,060	1,054	,294	-,056	,183

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,056	,043	-,023	,145
Ind1 :	,019	,036	-,053	,094
Ind2 :	,076	,024	,039	,137
Ind3 :	-,039	,026	-,102	,002
(C1)	-,057	,047	-,163	,025
(C2)	,057	,044	-,028	,144
(C3)	,114	,041	,050	,222

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,102	,079	-,053	,258
Ind1 :	,034	,069	-,104	,175
Ind2 :	,139	,041	,073	,236
Ind3 :	-,071	,048	-,182	,010

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,072	,054	-,030	,183
Ind1 :	,024	,047	-,070	,121
Ind2 :	,098	,029	,053	,172
Ind3 :	-,050	,033	-,129	,004

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,466	2,807	-,370	3,085
Ind1 :	,156	2,570	-,809	1,690
Ind2 :	,634	6,304	,214	6,380
Ind3 :	-,325	5,381	-5,611	,054

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	,873	48,051	-,751	105,424
Ind1 :	,293	27,175	-1,054	48,209
Ind2 :	1,187	36,706	,203	122,190
Ind3 :	-,608	16,723	-65,001	,365

Indirect effect key

Ind1 :	WDQAuto	->	EmpAll	->	PWB	
Ind2 :	WDQAuto	->	EmpAll	->	Alien	-> PWB
Ind3 :	WDQAuto	->	Alien	->	PWB	

Specific indirect effect contrast definitions

(C1)	Ind1	minus	Ind2
(C2)	Ind1	minus	Ind3
(C3)	Ind2	minus	Ind3

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

----- END MATRIX -----

9.4. Onlinefragebogen

Druckversion

https://ww2.uni-paris.de/ww/print_survey.php?syid=31521...

Druckversion

https://ww2.uni-paris.de/ww/print_survey.php?syid=31521...

Fragebogen

1. Sprachauswahl

Bitte wählen Sie Ihre Sprache. Please choose your language.

- Englisch
- Deutsch

[Weiter / Continue](#)

2. Begrüßung

Hallo liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

herzlich willkommen und vielen Dank für Ihre Interesse an der Untersuchung. Arbeit macht einen großen Teil des Lebens der meisten Menschen aus. Diese Studie interessiert sich für Ihre Einstellungen Ihrer Arbeit und deren Auswirkungen auf Ihr Wohlbefinden.

Damit Sie den Fragebogen sinnvoll ausfüllen können, müssen Sie mindestens in Teilzeit beschäftigt sein und seit mind. 3 Monaten Ihre Tätigkeit in Ihrer aktuellen Organisation ausüben.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert in etwa 15-20 Minuten (9 Seiten). Die Daten werden anonym erfasst und ausschließlich für wissenschaftliche Forschungszwecke ausgewertet.

Unter dem Teilnehmern werden 3 Amazon Gutscheine im Wert von jeweils 20 Euro verlost.

Informationen zum Gewinnspiel erhalten auf der letzten Seite des Fragebogens.

Mit freundlichen Grüßen,

Zur Erlangung des Meisterranges an der



3. Demografische Angaben

Bitte beantworten Sie folgende Fragen zu Ihrer Person. Nachmits soll darauf hingewiesen werden, alle Angaben werden vertraulich behandelt.

Geschlecht

- Männlich
- Weiblich

Alter

in Jahren

Bildungsstand

Geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.

- kein Abschluss
- Schulabschluss

Abitur

Bachelor oder Ähnliches

postgraduales Studium

In welchem Land arbeiten Sie?

Welchen Beruf üben Sie aus?

Wie lange arbeiten Sie in Ihrer jetzigen Position?

Angabe in Monaten

Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?

- Beschäftigungsstatus
- Angestellt

1 von 7

11.08.17, 12:18

Führungsposten

- Ja
- Nein

Wie zufrieden sind Sie mit:

	1	2	3	4	5	6	7
Beantworten Sie mit Hilfe der Skala von (1) außerordentlich unzufrieden bis (7) außerordentlich zufrieden.	ausserordentlich unzufrieden	unzufrieden	ein wenig unzufrieden	weder unzufrieden noch zufrieden	ein wenig zufrieden	zufrieden	ausserordentlich zufrieden

dem Lohn/Gehalt und den Sozialleistungen

dem Ausmaß, in dem man Sie gerecht dafür entlohnt, bezogen auf das, was Sie für die Firma beitragen

Bitte beschreiben Sie Ihre Tätigkeit mit wenigen Worten.

4. WDG

Geben Sie an, inwieweit diese Aussagen für Ihre momentane berufliche Arbeit zutreffend sind oder nicht. (Unabhängig davon, ob Sie diese Arbeit gern tun oder nicht)

Bitte bewerten Sie die Aussagen mit Hilfe der Skala von (1) trifft nicht zu bis (5) trifft zu.

	1	2	3	4	5
Ich bin frei in der zeitlichen Einteilung meiner Arbeit.	<input type="radio"/>				
Ich kann selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge ich meine Arbeit mache	<input type="radio"/>				
Ich kann meine Arbeit so planen, wie ich es möchte	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit ermöglicht es mir Initiative zu zeigen	<input type="radio"/>				
Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbstständig treffen	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit gewährt mir einen großen Entscheidungs-spielraum	<input type="radio"/>				
Bei meiner Arbeit kann ich oft zwischen verschiedenen Herangehensweisen wählen	<input type="radio"/>				
Ich kann selbst entscheiden, mit welchen Mitteln ich zum Ziel komme	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit ermöglicht es mir, auf andere Weise, wie ich meine Arbeit verrichte, In meiner Tätigkeit mache ich sehr viele verschiedene Dinge	<input type="radio"/>				
Bei meiner Arbeit mache ich immer mal wieder etwas Neues	<input type="radio"/>				
Bei der Arbeit muss ich eine Vielfalt von Aufgaben bewältigen	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit wird sehr bedeutsam auf das Unternehmen bezogen	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit ist bedeutsam und wichtig in einem größeren Zusammenhang	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit wirkt sich stark auf Menschen außerhalb der Organisation aus	<input type="radio"/>				
Das Ergebnis meiner Arbeit hat einen großen Einfluss auf andere Menschen	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil vollständiger, abgeschlossener Produkte/ Dienstleistungen	<input type="radio"/>				

2 von 7

11.08.17, 12:18

Meine Arbeit ist so aufgebaut, dass ich einen vollständigen Arbeitsvorgang von Anfang bis Ende durchführen kann.
 Bei meiner Arbeit habe ich die Verantwortung für meine Entscheidungen, die ich beginne, fertigstellen.
 Bei meiner Arbeit kann ich zu Ende bringen, was ich begonnen habe.
 Ich erhalte unmittelbare und deutliche Informationen darüber, wie gut ich meine Arbeit mache.
 Durch die Rückmeldung erhalte ich Informationen über meine Leistung.
 Bei der Ausführung meiner Tätigkeit kann ich leicht feststellen, wie gut ich arbeite.

5. POS

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

Bitte beachten Sie die neue Skala von (1) trifft gar nicht zu bis (7) trifft völlig zu.

	1	2	3	4	5	6	7
Mein Unternehmen wertschätzt meinen Beitrag zu dessen Wohlergehen	<input type="radio"/>						
Außerordentliche Mühe wird von meinem Unternehmen nicht anerkannt	<input type="radio"/>						
Mein Unternehmen priorisiert meine Beschwerden	<input type="radio"/>						
Mein Unternehmen sorgt sich um mein Wohlbefinden	<input type="radio"/>						
Selbst wenn ich meine Arbeit erledigt erledigen würde, meinem Unternehmen fiel es nicht auf	<input type="radio"/>						
Mein Unternehmen sorgt sich um meine allgemeine Arbeitszufriedenheit	<input type="radio"/>						
Mein Unternehmen zeigt wenig Interesse an mir	<input type="radio"/>						
Mein Unternehmen ist stolz auf meine Leistungen bei der Arbeit	<input type="radio"/>						

Inwieweit treffen folgende Aussagen bei der Arbeit auf Sie zu?

Bitte bewerten Sie die Aussagen mit Hilfe der Skala von (1) trifft gar nicht zu bis (7) trifft völlig zu.

	1	2	3	4	5	6	7
Ich bin nicht fest Mitglied meines Unternehmens zu sein	<input type="radio"/>						
Ich empfinde Probleme meines Unternehmens oft als meine eigenen	<input type="radio"/>						
Ich empfinde mich nicht als „Familienglied“ meines Unternehmens	<input type="radio"/>						
Ich fühle mich emotional nicht so verbunden mit diesem Unternehmen verbunden	<input type="radio"/>						
Mein Unternehmen hat eine große persönliche Bedeutung für mich	<input type="radio"/>						
Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen	<input type="radio"/>						

6. Empowerment

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

Bitte bewerten Sie die Aussagen mit Hilfe der Skala von (1) trifft gar nicht zu bis (7) trifft völlig zu.

	1	2	3	4	5	6	7
Meine Arbeit ist sehr wichtig für mich.	<input type="radio"/>						
Meine Arbeitsstätigkeiten sind für mich persönlich bedeutsam.	<input type="radio"/>						
Meine Arbeit ist für mich von Bedeutung	<input type="radio"/>						
Ich bin von meiner Fähigkeit meine Arbeit zu erledigen überzeugt.	<input type="radio"/>						

Ich bin mir meinen Leistungsvermögen in meiner Arbeitsfähigkeit sicher.
 Ich habe die nötigen Fähigkeiten für meine Arbeit gemastert.
 Ich bestimme unter erheblicher Eigenverantwortung, wie ich meine Arbeit erledige.
 Ich kann selbst entscheiden, wie ich meine Arbeit erledige.
 Ich habe beachtliche Freiheit und Unabhängigkeit in meiner Arbeitsweise.
 Mein Einfluss darüber, was in meiner Abteilung geschieht, ist groß.
 Ich habe viel Kontrolle darüber, was in meiner Abteilung geschieht.
 Ich habe erheblichen Einfluss darüber, was in meiner Abteilung passiert.

7. Alienation

Inwieweit treffen folgende Aussagen bei der Arbeit auf Sie zu?

Bitte bewerten Sie die Aussagen mit Hilfe der Skala von (1) trifft gar nicht zu bis (7) trifft völlig zu.

	1	2	3	4	5	6	7
Ich habe keine Freude an meiner Arbeit	<input type="radio"/>						
Mich meinen Arbeitsaufgaben zuzuwenden ist eine unangenehme, langweilige Erfahrung	<input type="radio"/>						
Arbeit ist für mich eher eine lästige Pflicht oder Belastung	<input type="radio"/>						
Ich fühle mich von mir selbst entfremdet, wenn ich mich selbst.	<input type="radio"/>						
Über die Zeit habe ich eine enttäuschende Ansicht über meine Arbeit entwickelt	<input type="radio"/>						
Ich fühle mich nicht danach, mich bei der Arbeit anzustrengen	<input type="radio"/>						
Ich fühle mich den Ereignissen bei der Arbeit nicht verbunden	<input type="radio"/>						

8. GMS

Wie sehr wünschen Sie sich persönlich eine Arbeit mit folgenden Merkmalen.

Benutzen Sie die folgende Skala. Beachten Sie, dass die Ziffern dieser Skala von den Ziffern der anderen Skalen verschieden sind. Von (4) ich möchte dies nur in geringen Ausmaß bis (10) ich möchte dies außerordentlich gern.

	4	5	6	7	8	9	10
Eine anregende und herausfordernde Arbeit	<input type="radio"/>						
Die Möglichkeit, selbstständig und unabhängig zu denken und zu handeln	<input type="radio"/>						
Möglichkeit bei meiner Arbeit, etwas Neues zu lernen	<input type="radio"/>						
Gefährlichkeit zu kreativen Arbeiten	<input type="radio"/>						
Gefährlichkeit, sich bei der Arbeit persönlich weiterzuentwickeln	<input type="radio"/>						
Das Gefühl, dass man bei der Arbeit etwas Sinnvolles und Nützliches erreichen kann	<input type="radio"/>						

9. Instrumentalität

Geben Sie an, wie sehr sie den angegebenen Gründen für Ihre Arbeit zustimmen oder nicht.

Bitte beachten Sie die veränderte Skala von (1) stimme gar nicht zu bis (7) stimme völlig zu.

	1	2	3	4	5	6	7
stimme gar nicht zu	<input type="radio"/>						
stimme eher nicht zu	<input type="radio"/>						
stimme teils teils	<input type="radio"/>						
stimme eher zu	<input type="radio"/>						
stimme zu	<input type="radio"/>						
stimme außerordentlich zu	<input type="radio"/>						

Das Leben ist für mich ein ständiger Prozess des Lernens, Veränderns und des Selbsts	<input type="radio"/>								
Ich habe nicht viele materielle und verbale Belohnungen mit mir erreicht	<input type="radio"/>								
Manche Menschen gehen ziellos durchs Leben, aber ich gehöre nicht zu ihnen	<input type="radio"/>								
Ich denke wahrscheinlich weniger positiv über mich als andere Menschen über sich	<input type="radio"/>								
Ich beurteile mich selbst nach dem, was ich für wichtig halte, nicht nach dem, was andere für wichtig halten	<input type="radio"/>								
Ich habe es geschafft, mir ein Ziel aus und einen Lebensstil ganz nach meinem Geschmack zu schaffen	<input type="radio"/>								
Ich habe schon vor langer Zeit aufgegeben, mein Leben grundsätzlich zu verändern und zu verbessern	<input type="radio"/>								
Ich weiß, dass ich mich auf meine eigenen Ziele und Visionen verlassen kann	<input type="radio"/>								
Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich alles getan habe, was es im Leben zu tun gibt	<input type="radio"/>								
Wenn ich mich mit Freunden und Verwandten verglichen habe, habe ich ein gutes Gefühl dabei, so zu sein wie ich bin	<input type="radio"/>								

12 Gewinnspiel
Wenn Sie am Gewinnspiel teilnehmen wollen, geben Sie eine Mailadresse an, unter der Sie erreicht werden können.

13 Endseite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Studie!
Für Fragen siehe ich Ihnen gern zu – Verfügung unter:
jeanhuetersch@gmail.com
Jean-Henri Hutarsch



Fenster schließen