

**Sinn in der Arbeit suchen und finden?
Der Beitrag von Führungskräften
zu sinnvoller Arbeit**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Eva Maria Mühl, BA

51807154

Begutachterin: Prof.ⁱⁿ (FH) Mag.^a Dr.ⁱⁿ Christa Walenta

Stadtschlaining, Februar 2022

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, reading "Eva Mühl". The signature is written in a cursive style with a blue ink color.

13. Februar 2022

Unterschrift

Zusammenfassung

Gehalt und Status sind für viele Erwerbstätige nicht unbedingt vorrangige Aspekte im Beruf. Vielmehr stehen persönliches Wohlbefinden und Zufriedenheit am Arbeitsplatz im Vordergrund, nur zwei der positiven Auswirkungen von sinnvoll wahrgenommener Arbeit. Für Organisationen und Führungskräfte ist relevant, dass sinnvolle Arbeit hoch mit Arbeitsengagement und Leistungsbereitschaft korreliert und niedrigere Fehlzeiten sowie geringere Fluktuation mit sich bringt. Wie Führungskräfte zur subjektiven Wahrnehmung sinnvoller Arbeit von MitarbeiterInnen beitragen ist noch wenig erforscht. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher mit der Frage, wie Führungskräfte von MitarbeiterInnen sinnvoll bewertete Arbeit beeinflussen. In einer Onlinebefragung mit unselbständig erwerbstätigen Personen (n=124) wurde der Zusammenhang von sinnvoller Arbeit als abhängiger Variable und ausgewählten Aspekten von Führungsverhalten sowie anhand des transformationalen Führungsstils als unabhängige Variablen untersucht. Es konnte eine signifikante Korrelation mit der durch die Führungskraft gewährten Autonomie festgestellt werden. Die Hypothesen, dass die Authentizität der Führungskraft, der von der Führungskraft vermittelte Beitrag zum großen Ganzen, die guten Beziehungen zur Führungskraft und ein transformationaler Führungsstil sinnvolle Arbeit beeinflussen, wurden widerlegt. Abschließend werden praktische Implikationen und Hinweise für künftige Forschungsarbeit abgeleitet.

Schlüsselbegriffe: Sinnvolle Arbeit, Führung, Transformationale Führung, Führungsverhalten

Abstract

Salary and status are no longer a major priority to numerous employees when considering their job. Rather, personal well-being and satisfaction at work are in the foreground, just two of the positive effects of meaningfully perceived work. It is relevant for employers that meaningful work correlates highly with work commitment and willingness to perform and entails lower absenteeism and lower fluctuation. Little research has yet been done on how managers contribute to the subjective perception of meaningful work by employees. The present work therefore deals with the question of how managers influence meaningful work. In an online survey with employees (n=124), the connection between selected aspects of leadership behaviour and the transformational leadership style and meaningful work is examined. A significant correlation was found between the autonomy granted by the manager and meaningful work. The hypotheses that the authenticity of the manager, how managers communicated their employees' contribution to the big picture, the relationships between managers and employees and a transformational leadership style influence meaningful work were refuted. In conclusion, the article offers practical implications and hints for future research.

Keywords: meaningful work, leadership, transformational leadership, leadership behaviour

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretischer Teil	7
2.1	Sinnvolle Arbeit	7
2.1.1	Entwicklung und Abgrenzung.....	8
2.1.2	Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse	9
2.1.3	Konzept des Lebenssinns nach Tatjana Schnell	13
2.1.4	Theoretische Konzepte sinnvoller Arbeit	15
2.2	Führungskonzepte mit Bezug zu sinnvoller Arbeit	22
2.2.1	Meaningful Leadership.....	23
2.2.2	Transformationale Führung	24
2.2.3	Die Leader-Member-Exchange (LMX)-Theorie der Führung	25
2.2.4	Authentic Leadership	26
2.2.5	Positive Leadership.....	27
2.3	Ausgewählte Führungsaspekte und sinnvolle Arbeit.....	28
2.3.1	Authentizität	29
2.3.2	Beitrag zu großem Ganzen	30
2.3.3	Autonomie.....	31
2.3.4	Gute Beziehungen der Führungskraft zu MitarbeiterInnen	32
3	Empirischer Teil	34
3.1	Hypothesen	34
3.2	Material und Instrumente.....	39
3.2.1	Aufbau der Befragung	39
3.2.2	Erhebungsinstrumente	40
3.2.3	Pretest	43

3.3	Durchführung der empirischen Untersuchung	45
3.4	UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe	45
3.5	Vorbereitende Arbeiten und Analysen	49
4	Ergebnisdarstellung.....	56
4.1	Deskriptive Auswertung.....	56
4.2	Hypothesenprüfung	61
4.3	Weiterführende Analysen	64
4.3.1	Soziodemografische Zusammenhänge	64
4.3.2	Unterschiede in der Stichprobe	65
4.3.3	Zusätzliche erhobene Informationen	68
5	Diskussion und Ausblick.....	70
5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	70
5.1.1	Authentizität	71
5.1.2	Autonomie.....	72
5.1.3	Beitrag zu großem Ganzen	73
5.1.4	Gute Beziehungen zur Führungskraft.....	74
5.1.5	Transformationaler Führungsstil.....	75
5.1.6	Weiterführende Analysen.....	75
5.2	Praktische Implikationen.....	77
5.3	Kritik und Einschränkungen.....	78
5.4	Empfehlungen für zukünftige Forschungsprojekte	79
	Literaturverzeichnis	80
	Online-Quellen.....	85
	Abbildungsverzeichnis	86
	Tabellenverzeichnis	87
	Anhang A – Fragebogen	
	Anhang B – Codebuch	

1 Einleitung

„Eine Arbeit kann Ihnen vieles bringen: Gehalt, Anerkennung... oder ein Magengeschwür“ wirbt die österreichische Tageszeitung „Der Standard“ im Jahr 2020 im Radioprogramm für ihr Karriereportal. Damit wird auf den Trend aufmerksam gemacht, dass die eigene Erwerbstätigkeit immer mehr hinterfragt wird und für viele TeilnehmerInnen im Arbeitsleben nicht nur ökonomische Argumente für die Wahl und Verrichtung einer Arbeit im Vordergrund stehen. Das persönliche Wohlbefinden und Zufriedenheit bei der Ausführung einer Erwerbstätigkeit sind ebenso wichtig. Diese gehen einher mit einer sinnvoll wahrgenommenen Tätigkeit, wie mehrere Studien bereits darlegen (Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay, 2018; Arnold, Turner & Barling, 2007; Steger, Dik & Duffy, 2012). In der Meta-Analyse von Allan et al. (2018) wurde eine hohe Korrelation von sinnvoller Arbeit und Arbeitsengagement, Hingabe und Arbeitszufriedenheit und mittlere Korrelation mit Lebenszufriedenheit und genereller Gesundheit sowie verringerter Kündigungsneigung festgestellt. Sinnvoll wahrgenommene Arbeit reduziert Absentismus von Arbeitskräften und verschiebt den Pensionsantritt nach hinten, wie Nikolova und Crossen (2020, S. 65) in ihrer Studie feststellen und sinnvolle Arbeit daher als wichtige Ergänzung zur Sicherung der Arbeitsplatzqualität konstatieren.

Präsenz erlangt das Thema der sinnvoll wahrgenommenen Arbeit oder „Meaningful Work“, wie es in der hauptsächlich englischsprachigen Literatur bezeichnet wird, auch durch die New Work Bewegung. Diese geht von einem Paradigmenwechsel aus: „Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen...“ wird Frithjof Bergmann, Philosoph und Erfinder des „New Work“ Konzepts in den 1970er Jahren im Verlagspecial der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ zum Thema „Die Zukunft der Arbeit“ zitiert (Grüling, 2018, S. 6). Wie aktuell das Thema diskutiert wird zeigt ein Überblick in der populärwissenschaftlichen Literatur, die sich unter anderem mit folgenden Buchtiteln mit der Thematik befasst: „Glück schlägt Geld“ (Bund, 2014), „Flow im Beruf“ (Czikszentmihalyi, 2014), „Bullshit Jobs – Vom wahren Sinn der Arbeit“ (Graeber, 2018) oder das viel beachtete Werk von Frederic Laloux „Reinventing Organizations“ (2014) greifen das Thema „Meaningful Work“ auf. Im Jahr 2018 widmete sich der Fehlzeiten-Report, der unter anderem von der Universität Bielefeld herausgegeben wird und jährlich analytische Beiträge zur betrieblichen Gesundheitsförderung veröffentlicht, dem Schwerpunkt „Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit“ (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2018).

Den Sinn in der Tätigkeit zu erkennen oder zu konstruieren erhöht wie eingangs erwähnt die Zufriedenheit mit der Arbeit und fördert die intrinsische Motivation (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010, S. 96). Demnach profitieren auch Beschäftigte davon zu wissen, wie sie ihrer Arbeit Sinn zuschreiben können. Dem IMAS Report 2018 zufolge geben 87 % der unselbständig Erwerbstätigen an, dass das Erkennen der Sinnhaftigkeit als Driver im Berufsleben sehr wichtig oder wichtig ist (IMAS Report International, 2018, S. 1). In der XING-Gehaltsstudie 2019 gaben 49 % der befragten ÖsterreicherInnen an in einen neuen Job mit mehr Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Verantwortung zu wechseln auch wenn dies weniger Verdienst bedeutet (2019, <https://gehaltsstudie.xing.com>, Abruf am 28.12.2021). In der öffentlichen Diskussion werden häufig erhöhte Sinnansprüche an die Arbeit durch die jüngeren Generationen Y und Z, also Personen die zwischen ca. 1980 und 2000 geboren wurden, angenommen. Diese erhöhten Sinnansprüche werden empirisch allerdings nicht bestätigt, vielmehr soll der Wunsch nach sinnvoller Arbeit demnach in allen Altersgruppen verankert sein (Hardering, 2020, S. 26f.).

Unterschiedliche Forschungsdisziplinen wie die Arbeitspsychologie, Managementforschung oder Soziologie beschäftigen sich mit dem Sinn in der Arbeit. Die gefundenen Konzepte beziehen sich dabei einerseits auf strukturelle Komponenten der Erwerbstätigkeit wie z.B. die Gestaltung der Tätigkeiten. Andererseits beziehen sie sich auf das subjektive Empfinden der Beschäftigten wie z.B. die Selbstwirksamkeit. Zudem werden in der Literatur unterschiedliche Quellen für Meaningful Work beschrieben. Diese wurden von Rosso et al. (2010) in einer umfassenden Literaturanalyse erstmals breit zusammengefasst und beinhalten demnach: das Selbst (die eigenen Werte, Motivation, Glaubenssätze), Andere (Kollegen, Führungskräfte, Gemeinschaft, Familie), den Arbeitskontext (Arbeitsgestaltung, finanzielle Umstände, Mission der Organisation) und Spiritualität.

Als ein wichtiger Aspekt von sinnvoller Arbeit gilt die Rolle von Führungskräften. Von Führungsarbeit als Quelle für sinnvolle Arbeit profitieren Organisationen und Individuen. Führungskräfte setzen Ziele und verfolgen diese, indem sie andere inspirieren sich an der Verwirklichung ihrer Vision zu beteiligen (Steger & Dik, 2010, S. 137f.) und deren Beitrag zum Unternehmensziel im Einklang mit persönlichen Werten deutlich machen. Führungskräften kommt dabei eine essentielle Rolle bei der Vermittlung dieses Verständnisses zu (Lysova, Allan, Dik, Duffy & Steger, 2019, S. 375). Aktuelle Führungskonzepte haben häufig eine Sinnkomponente in ihrer konzeptuellen Auslegung. Führungskonzepte dieser Art sind z.B. Meaningful Leadership, transformationale Füh-

rung, Leader-Member-Exchange, ein authentischer Führungsstil und das Konzept der positiven Führung. Sie ermöglichen die Vermittlung von Sinn und Verbindung persönlicher Ziele mit Organisationszielen (Rosso et al., 2010, S. 101).

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Aus der Literatur entnommene Befunde zu sinnvoller Arbeit fassen die Anforderungen und Quellen zusammen, welche den Arbeitenden Sinn in ihrer Tätigkeit vermitteln und welche Umstände dafür maßgeblich sind. Dabei wird neben den eigenen Einstellungen und der Tätigkeit selbst, die Führung als ein wesentlicher Bezugsrahmen für subjektives Sinnempfinden identifiziert (Rosso et al., 2010, S. 101). Auf Grund der einleitend genannten vorteilhaften Ergebnisse, wie höheres Arbeitsengagement, geringere Fluktuation und höhere Arbeitszufriedenheit, sind Organisationen und Wissenschaft daran interessiert sinnvoll wahrgenommene Arbeit zu ermöglichen oder zu verstärken. Es gibt allerdings noch relativ wenig Kenntnis darüber, wie sinnvolle Arbeit in Bezug auf das Verhalten ihrer Führungskräfte von den Erwerbstätigen subjektiv wahrgenommen wird. Eine empirisch fundierte Ableitung von Führungspraktiken, die MitarbeiterInnen zielführend sinnvolle Arbeit ermöglichen sollen, fehlt.

Bereits vorhandene Forschungsergebnisse zeigen, dass persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz, das Wissen um den Zweck der eigenen Arbeit in der Organisation, Autonomie bei der Tätigkeitsausführung und authentisch handelnde Führungskräfte zu einem positiven Sinnempfinden beitragen können (Rosso et al., 2010, S. 100). Zudem kann ein inspirierendes Führungsverhalten, wie im transformationalen Führungsstil die Sinnvermittlung positiv beeinflussen (Arnold et al., 2007, S. 201). Ein transformationaler Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte der Arbeit eine Bedeutung verleihen (Rosso et al., 2010, S. 101), weshalb dieser für die Untersuchung der folgenden Fragestellung herangezogen wird. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zu ermitteln, welche ausgewählte und theoretisch dargestellte Aspekte von Führungsverhalten und wie ein transformationaler Führungsstil in Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit stehen.

Für Unternehmen, Führungskräfte und WissenschaftlerInnen ist die Problemstellung insofern relevant, dass die Kenntnis darüber wie die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit ermöglicht wird, eine theoretische Grundlage für die Praxis im Führungsalltag bietet. MitarbeiterInnen profitieren davon, dass Führungskräfte sinnvolle Arbeit ermöglichen,

damit deren Arbeitszufriedenheit erhöhen können und zudem den Zustand einer beruflichen Sinnleere, die in ihrer schlimmsten Ausprägung bis zum Burnout führen kann, entgegen wirken (Schnell, 2020, S. 249f.). Die eingangs erwähnten Vorteile sinnvoller wahrgenommener Arbeit können somit zielgerichtet wahrgenommen werden. Um den Führungsaspekt sinnvoller Arbeit näher zu beleuchten wird daher für die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfrage richtungsgebend sein:

***Welcher Zusammenhang besteht zwischen Führungsverhalten
und sinnvoller Arbeit?***

Dazu werden im theoretischen Teil ausgewählte Führungsstile vorgestellt, die eine Sinnkomponente in ihrer konzeptuellen Auslegung haben. Führungskonzepte dieser Art sind Meaningful Leadership, transformationale Führung, Leader-Member-Exchange, ein authentischer Führungsstil und das Konzept der positiven Führung. Auch andere aktuelle Führungskonzepte verfügen über eine Sinnkomponente, sind aber weniger stark verbreitet. Vor allem die den transformationalen Führungsstil beschreibenden Elemente, wie idealisierter Einfluss, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Mitarbeiterorientierung sprechen emotionale und intellektuelle Bedürfnisse an (Bass & Riggio, 2006, S. 36ff.). Sie ermöglichen die Vermittlung von Sinn und Verbindung persönlicher Ziele mit Organisationszielen (Rosso et al., 2010, S. 101).

Einzelne ausgewählte Aspekte von Führungsverhalten, wurden aus der Literatur ermittelt und werden in der vorliegenden Studie in Bezug auf die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit betrachtet. Diese Aspekte sind Authentizität der Führungskraft, gewährte Autonomie der Führungskraft, der von der Führungskraft vermittelte Beitrag zum großen Ganzen sowie die guten Beziehungen zur Führungskraft aus Sicht der MitarbeiterInnen. Alle genannten Aspekte stellen Mechanismen, die für sinnvolle Arbeit ermöglichen, dar (Rosso et al., 2010, S. 108ff.). Die beiden letztgenannten wurden im Konzept für berufliche Sinnerfüllung von Tatjana Schell als Prädiktoren für Sinnerfüllung ermittelt (Schnell, 2020, S. 239f.).

In der vorliegenden Arbeit soll daher das Zusammenspiel von Führung und sinnvoller Arbeit aus der subjektiven Sicht von Erwerbstätigen im Mittelpunkt stehen. Besonders in jüngeren Führungsmodellen findet dieser Aspekt Eingang durch die Vermittlung von Sinn und Werten mittels beispielhaftem und symbolischem Verhalten (Walenta, 2012, S. 498). Warum ist das wichtig? Führungskräfte brauchen umfangreiches Wissen und das richtige Werkzeug um qualifizierte MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten,

deren Engagement und Zufriedenheit aufrecht zu erhalten oder zu erhöhen und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Im Rahmen eines deduktiven Zugangs werden ausgewählte Führungskonzepte und unterschiedliche Aspekte von Führungsverhalten mit Bezug zu sinnvoller Arbeit vorgestellt und darauf basierend Hypothesen aufgestellt. Anschließend werden diese empirisch überprüft. Dafür wird die Methode einer standardisierten Fragebogenstudie gewählt da diese konzeptuell dafür geeignet ist explanativ die theoretisch basierten Hypothesen zu prüfen (Bortz & Döring, 2016, S. 24). Im Rahmen der Studie werden unselbständig erwerbstätige Personen befragt um aus deren subjektiver Sicht das Führungsverhalten sowie die Ausprägung des transformationalen Führungsstils in Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit zu erheben und zu überprüfen. Folglich soll die Untersuchung praktische Implikationen und Anregungen für weitere Forschungstätigkeit ermöglichen. Die subjektiven Sichtweisen von MitarbeiterInnen über ausgewählte Aspekte sind dabei von Interesse und vor allem deshalb relevant, weil damit aus den Ergebnissen der Arbeit als erstes Ziel praktische Implikationen für Führungskräfte abgeleitet werden können. Als Nebenprodukt können durch das Aufkommen neuer Fragen als explorative Komponente Hypothesen für weitere Forschungsarbeit abgeleitet werden.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Abschnitte: Nach der Einleitung und Vorstellung der Relevanz des Themas widmet sich das zweite Kapitel den theoretischen Grundlagen, wobei die zentralen Themen sinnvolle Arbeit und Führung im Vordergrund stehen. Es werden zugrundeliegende Sinnkonzepte sowie unterschiedliche Perspektiven zu sinnvoller Arbeit vorgestellt. Zudem wird auf Führungskonzepte, die sinnvolle Arbeit hervorheben, sowie ausgewählte Aspekte von Führungsverhalten eingegangen. Diese Aspekte betreffen die von der Führungskraft gewährte Autonomie, die Authentizität der Führungskraft, der von der Führungskraft vermittelte Beitrag zum großen Ganzen sowie die guten Beziehungen der MitarbeiterInnen zur Führungskraft. Das dritte Kapitel behandelt den empirischen Teil der Untersuchung. In diesem Abschnitt werden Hypothesen aus den theoretischen Grundlagen hergeleitet und die Umsetzung der Studie erläutert. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt und die Hypothesen überprüft. Zum Abschluss werden in Kapitel fünf die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst.

Zudem werden abschließend die Stärken und Schwachpunkte der Untersuchung einer kritischen Reflexion unterzogen und mögliche weiterführende Fragestellungen und Handlungsempfehlungen, wie Führungskräfte sinnvolle Arbeit ermöglichen können, aufgeworfen.

Zunächst werden im folgenden theoretischen Teil der Arbeit die zugrundeliegenden Theorien und Konzepte zu sinnvoller Arbeit vorgestellt sowie ausgewählte Führungsstile und Aspekte von Führungsverhalten beschrieben.

2 Theoretischer Teil

Eingangs werden im folgenden Abschnitt richtungsweisende Perspektiven zu dem grundsätzlichen Thema „Sinn“ und in Zusammenhang mit „sinnvoller Arbeit“ vorgestellt sowie ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu sinnvoller Arbeit gegeben. Anschließend wird das Thema Führung mit Bezug auf sinnvolle Arbeit beleuchtet um den Bogen zur Forschungsfrage zu spannen. Dazu werden jeweils eingangs die verwendeten Begriffe erläutert und differenziert um anschließend unterschiedliche Konzeptualisierungen darzustellen und in Bezug auf das Forschungsinteresse zu thematisieren.

2.1 Sinnvolle Arbeit

Die vorliegende Arbeit behandelt den „Sinn in der Arbeit“ in Abgrenzung zum „Sinn der Arbeit“ – wenn sich auch beide Begriffe überschneiden worauf in weiterer Folge noch eingegangen wird. Eine Vielzahl von Definitionsversuchen zum Thema „Sinn“ betrachtet die Frage aus unterschiedlichen Perspektiven wie der Philosophie oder der Psychologie aber auch der Soziologie und Theologie. Woher allerdings hat der Begriff „Sinn“ seinen Ursprung? Die Etymologie des Begriffs „Sinn“ beschreibt dessen Herkunft aus der indogermanischen Wortwurzel „sent“, dessen Bedeutung für „eine Richtung nehmen, eine Fährte suchen“ steht. Sinn impliziert demnach wörtlich eine Dynamik, die dem Weg und weniger dem Ziel entspricht (Schnell, 2020, S. 6).

An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich die vorliegende Studie aufgrund Ihrer Einordnung in den wirtschaftspsychologischen Kontext auf individuelle und subjektive Aspekte sinnvoller Arbeit konzentriert während gesamtgesellschaftliche oder politische Dimensionen sinnvoller Erwerbsarbeit in die Betrachtungen nicht einbezogen werden.

Die Forschung hat bereits einige Befunde zur Relevanz sinnvoller Arbeit vorzuweisen: Wer Sinn in seiner Arbeit empfindet zeigt z.B. höheren Arbeitseinsatz (Nikolova & Cnossen, 2020, S. 10; Schnell & Höge, 2012, S. 97). Sinnvolle Arbeit führt vielen Studien zufolge auch zu einer verbesserten Produktivität, weniger Fehlzeiten und einer besseren Identifikation mit dem Unternehmen und in Folge einer gesteigerten Loyalität (Rosso et al., 2010, S. 93). Damit können unter anderem auch dem Facharbeitermangel entgegengewirkt, Fluktuation verringert und ältere Beschäftigte länger in der Arbeit behalten werden. Organisationen sollten daher bestrebt sein, ihren Beschäftigten sinn-

voll wahrgenommene Arbeit zu ermöglichen. Führungskräfte sollten Kenntnis darüber haben, wie sie dazu beitragen können, dass ihre MitarbeiterInnen deren Tätigkeit sinnvoll wahrnehmen.

Den Sinn in der Tätigkeit zu erkennen oder zu konstruieren erhöht die Zufriedenheit mit der Arbeit und fördert die intrinsische Motivation (Rosso et al., 2010, S. 96). Demnach profitieren auch Beschäftigte davon zu wissen, wie sie ihrer Arbeit Sinn zuschreiben können. Dem IMAS Report 2018 zufolge geben 87 % der unselbstständig Erwerbstätigen an, dass das Erkennen der Sinnhaftigkeit als Driver im Berufsleben sehr wichtig oder wichtig ist (IMAS Report International, 2018, S. 1). In der XING-Gehaltsstudie 2019 gaben 49 % der befragten ÖsterreicherInnen an in einen neuen Job mit mehr Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Verantwortung zu wechseln auch wenn dies weniger Verdienst bedeutet (2019, <https://gehaltsstudie.xing.com>, Abruf am 28.12.2021).

2.1.1 Entwicklung und Abgrenzung

Beginnend im 20. Jahrhundert, mit der Entwicklung der Psychotherapie, wurde die Sinnfrage allgemein in den Fokus des Interesses der Psychologie gerückt. Davor konzentrierte sich die Sinnfrage eher auf philosophische oder religiöse Aspekte. Eines der ersten anerkannten und verbreiteten Konzepte ist jenes von Viktor Frankl, das auf einem umfassend dargelegten philosophischen Menschen- und Weltbild basiert und auf dem eine Vielzahl weiterer Konzepte aufbauen. Im Vorfeld werden zwei Beispiele dazu kurz angeschnitten bevor sich ein eigenes Unterkapitel Frankls Beitrag zum Thema Sinn widmet.

Ein jüngeres Konzept ist jenes vom kanadischen Psychologen Paul T.P. Wong (2012, S. 10). Er definiert in Anlehnung an Frankl vier Bereiche die den Sinn im Leben darstellen, und den Menschen bei ihrer Sinnsuche zielgerichtet helfen sollen:

- Purpose (Zweck): die motivationale und wichtigste Komponente in diesem Konzept da sie als Treibstoff dient und Ziele, Richtung, Werte und Aspirationen enthält die bestimmen was von Bedeutung für die Person ist. Analog zu Frankls Ansatz entspricht der Zweck hier dem Willen zum Sinn.
- Understanding (Verstehen): Der kognitive Aspekt, der ein Gefühl von Kohärenz, das Verstehen von Situationen sowie der eigenen Identität und den Aufbau von Beziehungen beinhaltet. Menschen müssen wissen was wertvoll und wichtig ist für sie und dementsprechend handeln.

- Responsible Action (Verantwortungsbewusstes Handeln): Angemessene Handlungen und Reaktionen setzen, moralisch richtig handeln und die richtigen Lösungen finden. Das Richtige verantwortungsbewusst tun.
- Enjoyment or Evaluation (Genuss oder Bewertung): Auf Basis von Reflexion und Selbstbewertung erfolgt die Beurteilung emotionaler Komponenten anhand des empfundenen Grades an Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Ein Zufriedenheitsgefühl verstärkt ein positives Sinnempfinden während starke Unzufriedenheit eine Sinnsuche auslösen kann (Wong, 2012, S. 10).

Ein weiteres, anerkanntes Konzept, das den Themenkomplex Sinn behandelt, ist das Salutogenese-Modell oder auch „salutogenetisches Modell der Gesundheit“ (Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001, S. 140ff.) von Aaron Antonovsky, in dessen Zentrum „generalisierte Widerstandsressourcen“, wie z.B. praktische Bewältigungsstrategien oder Intelligenz und das Kohärenzgefühl stehen und das im Gesundheitsbereich breite Anwendung findet. Das Kohärenzgefühl ist als Wahrnehmungs- und Beurteilungsmuster zu verstehen und setzt sich aus den Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit bzw. Sinnhaftigkeit zusammen (Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001, S. 140ff.). Kohärenz hat auch in dem in Folge vorgestellten Konzept zum Lebenssinn von Tatjana Schnell einen hohen Stellenwert.

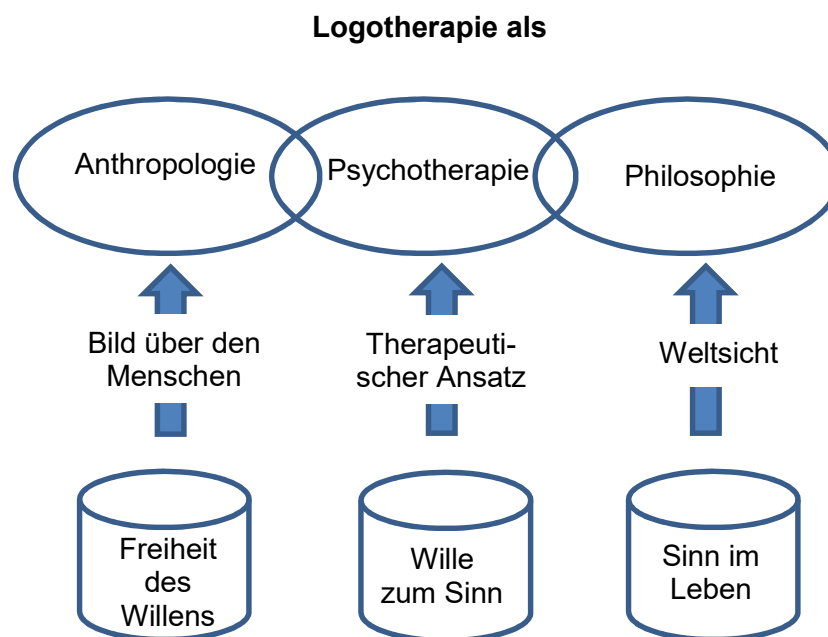
Im folgenden Abschnitt werden die Konzeptualisierungen von Viktor Frankl und Tatjana Schnell näher beschrieben. Frankls Konzept wird herangezogen, da es eine breite Grundlage zum Thema Sinnforschung bietet und nach wie vor über Aktualität verfügt. Das in jüngerer Zeit von Schnell mehrdimensional gestaltete Konzept vom Lebenssinn als multidimensionales Konstrukt beschäftigt sich mit Sinnerfüllung und Sinnkrise als unabhängige Dimensionen und lässt sich ebenso analog auf den Arbeitskontext übertragen.

2.1.2 Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse

Frankl wurde 1905 in Wien geboren und gilt als Begründer der psychologischen Sinnforschung. Er prägte im 20. Jahrhundert die Psychologie maßgeblich, nicht nur durch seine persönliche Geschichte. Er überlebte die Inhaftierung in mehreren Konzentrationslagern. Neben seinen weltweit verkauften Büchern, erlangte er Bekanntheit und Beachtung auch durch seine vielfältige Forschungstätigkeit die er nach dem zweiten Weltkrieg in den Vereinigten Staaten fortführte.

Die Logotherapie und Existenzanalyse (auch „Dritte Wiener Richtung der Psychotherapie“) ist der von Frankl gegründete und geprägte Ansatz, der auf einer breiten anthropologischen, philosophischen und psychologischen Ebene basiert. Sein Streben war es, den Menschen den Glauben an einen unbedingten Sinn zu vermitteln (Raskob, 2005, S. 1). Der von Viktor Frankl gestaltete logotherapeutische Ansatz fußt dabei auf drei Grundannahmen, deren Ausprägung den Aspekten Anthropologie, Psychotherapie und Philosophie folgen, wie in Abbildung 1 dargestellt und anschließend erläutert.

Abbildung 1: Drei Säulen der Logotherapie



Quelle: eigene Darstellung nach Lukas (2020, S. 15)

Diese drei Säulen sollen im Folgenden kurz näher beschrieben werden.

2.1.2.1 Wille zum Sinn

Diese Säule prägt den therapeutischen Ansatz Frankls. Jedes Individuum verfügt nach Frankl über einen Willen und ein Streben zu Sinnsuche und Sinnangebot. Frustration durch Abwesenheit oder Verlust dieses Sinns kann bis zu Krankheit oder Störung – einer „noogenen Neurose“ führen, welcher mit Anwendung der Logotherapie entgegengewirkt werden kann (Nathschläger, 2012, S. 165f.). Werte, die laut Frankl den Willen zum Sinn ausdrücken sind: eine Arbeit oder ein Werk zu vollenden, Erfahrungen und Begegnungen zu machen und die Haltung, die unabänderlichen Umständen und unvermeidbarem Leiden gegenüber eingenommen wird. Diese Annahmen beinhalten auch den Glauben daran, dass das Leben in ein kohärentes Schema über das Leben

generell passt wie es auch von Antonovsky später als Kohärenzgefühl postuliert wird (Von Devivere, 2018, S. 20ff.).

2.1.2.2 Sinn im Leben

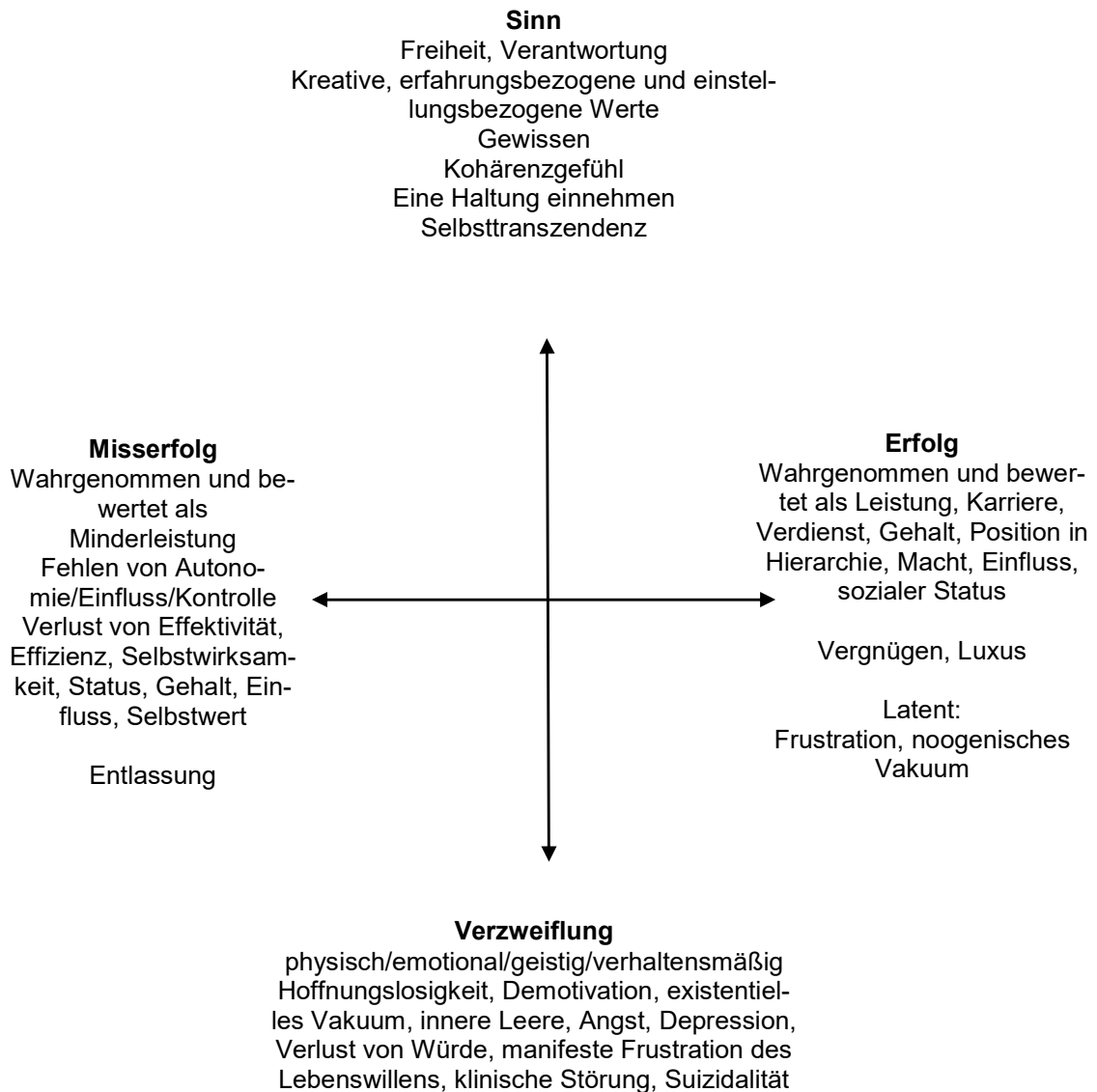
Diese Säule legt die Weltsicht Frankls dar. Er geht davon aus, dass jedes Leben einen bedingungslosen Sinn hat welcher durch sich ständig veränderte Situationen verändert und erkannt werden muss. Jeder Sinn ist individuell und muss individuell erkannt werden. Leiden ist ein unvermeidbarer Teil des Lebens. Diese Dualität von Leiden und der Überwindung von Ängsten, Sorgen und Krankheit ist einer der aktuellsten Aspekte von Frankls Entwurf in einer Zeit, die es ermöglicht die meisten Ursachen von Leiden abzuwenden (Von Devivere, 2018, S. 21).

2.1.2.3 Freiheit des Willens

Diese Säule beschreibt das Menschenbild Frankls. Das Menschsein bringt individuelle Freiheiten mit sich, die einen eigenen Gestaltungsspielraum ermöglichen und die Fähigkeit, alle möglichen Aspekte des Lebens, der Gesundheit und des persönlichen Wohlbefindens zu behandeln (Oppermann, 2010, S. 21ff.). Diese Freiheit birgt aber auch eine Verantwortung in sich, die die Konsequenzen unserer Entscheidungen und Handlungen betrifft. In einer Zeit immer größer werdender Komplexität und schnellerer Dynamiken am Arbeitsplatz ermöglicht diese individuelle Freiheit ein sinnvolles Leben trotz aller Zumutungen und Einschränkungen (Von Devivere, 2018, S. 22).

Frankls Philosophie zeigt nach wie vor Aktualität und lässt sich auf mehreren Ebenen auch auf die Arbeitswelt übertragen: Arbeit kann auch Ausdruck der eigenen Kreativität, Verbindung zur Gemeinschaft und abhängig von den jeweiligen Umständen sinnstiftend für Individuen sein. Unabhängig davon was die Person arbeitet oder leistet, das Individuum selbst stiftet den Sinn darin (Von Devivere, 2018, S. 3). Sein Ansatz lässt sich in einem zweidimensionalen Diagramm abbilden (Abbildung 2) welches seine Ansichten auf den Arbeitsplatz überträgt und die Pole Sinn und Verzweiflung sowie Erfolg und Misserfolg gegenüberstellt. Die Dimension Sinn steht dabei für Freiheit, Verantwortung, Werte, Gewissen, Kohärenz, eine Haltung einnehmen und Transzendenz. Während demgegenüber die Verzweiflung steht, deren Ausprägungen als Hoffnungslosigkeit, Demotivation, existenzielles Vakuum, Depression bis zur Suizidalität darstellen. Die Dimensionen Erfolg und Misserfolg stellen die eigene Wahrnehmung und Beurteilung von Leistung, Einfluss, Selbstwert und Status gegenüber die bei Misserfolg in Entlassung und bei Erfolg in Vergnügen/Luxus mündet. Erfolg birgt allerdings die Gefahr latent einhergehender Frustration bis zum noogenischen Vakuum in sich.

Abbildung 2: Zweidimensionaler Ansatz für Sinnerleben am Arbeitsplatz



Quelle: eigene Darstellung nach Von Devivere (2018, S. 86)

Frankls universeller Ansatz dient einer gesamthaften Übersicht, misst den spezifischen Bedeutungen im Leben allerdings kein eigenes Bedeutungsgewicht zu. Schnell hingegen erfasst diese zusätzlich in ihrem Sinn-Konzept und betrachtet zudem die Konstrukte Sinnerfüllung und Sinnkrise voneinander unabhängig. Ihr Konzept des Lebenssinns und dessen Übertragung in den Arbeitskontext sowie ihr hierarchisches Sinnmodell für Sinnerfüllung im beruflichen Kontext werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

2.1.3 Konzept des Lebenssinns nach Schnell

Ein multidimensionales Konstrukt zum Sinn im Leben wurde von Schnell erstmals 2006 formuliert. Die subjektive Bewertung des eigenen Lebenssinns kann demnach im Laufe des Lebens vielen Einflüssen unterliegen. Schnell integriert in ihrer Darstellung und Konzeptualisierung die dynamische Komponente, die unterschiedliche Gewichtungen betont. Sie stellt die Wahrnehmung der Sinnqualität sowie deren Bedeutungsgewicht gegenüber.

Der Lebenssinn lässt sich demnach bestimmen durch:

- die subjektive Bewertung: ist das eigene Leben mehr oder weniger sinnvoll?
- die spezifischen, dem Leben beigelegten Bedeutungen und
- den dynamischen, variablen Charakter von Sinnerfüllung und Bedeutungen (Schnell, 2020, S. 8).

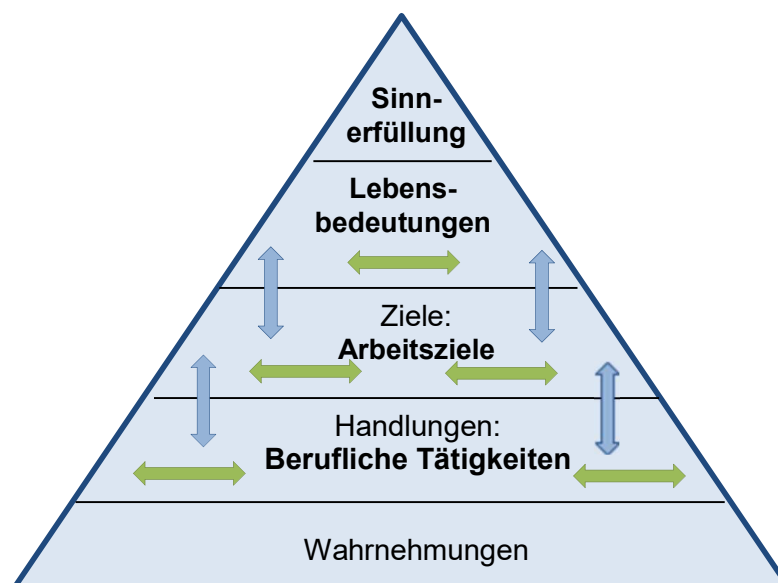
Sinnerfüllung und Sinnkrise werden in ihrer Arbeit als zwei relativ unabhängige Dimensionen betrachtet. Sinnerfüllung wird durch Kohärenz erreicht und bezeichnet ein fundamentales Vertrauen in die Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens. Im Gegensatz zu Frankls Theorie wird hier nicht von einem universellen Sinn ausgegangen, bei der das Nicht-Erfüllen des Sinnbedürfnisses mit Frust einhergeht. Während Sinnerfüllung die grundlegende Erfahrung von Sinnhaftigkeit bedeutet und meist auf einer unbewussten Bewertung basiert, stellt die Sinnkrise bei bewusster Sinnsehnsucht eine leidvolle Erfahrung dar. Diese kann einhergehen mit Depressivität und Ängstlichkeit sowie dem Schwinden von Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Selbstregulationsfähigkeiten (Schnell, 2020, S. 7; Schnell et al., 2018, S. 12). Allgemeine und berufliche Sinnerfüllung basieren analog zueinander auf den Komponenten Kohärenz, Bedeutsamkeit, Orientierung und Zugehörigkeit. Diese daran orientierte Bewertung des eigenen Lebens als sinnhaft und wertvoll erfolgt meist unbewusst (Schnell, 2009, S. 495).

Im beruflichen Kontext übertragen lassen sich die Ausprägungen von Kohärenz, Bedeutsamkeit, Orientierung und Zugehörigkeit beschreiben. Kohärenz bedeutet demnach, dass die Arbeit stimmig und widerspruchsfrei ist, die gesetzten Handlungen tragen zur Erreichung eines Ziels bei. Kohärenz beinhaltet die Vereinbarkeit der beruflichen Rolle in Bezug auf Kompetenzen, Persönlichkeit, Interesse und Werte. Bedeutsamkeit steht für den wahrgenommenen Nutzen der beruflichen Tätigkeit. Diese hat Auswirkung auf Andere innerhalb oder außerhalb der Organisation. Orientierung beschreibt die Ausrichtung der beruflichen Tätigkeit, deren Werte bzw. auch auf welche Strategien und Ziele diese ausgerichtet sind. Zugehörigkeit steht für die Identifikation

mit der Organisation, das Gefühl Teil eines großen Ganzen zu sein und gebraucht zu werden sowie als Person wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden (Schnell, 2020, S. 239; Schnell et al., 2018, S. 14).

Schnell legt dazu ein hierarchisches Modell vor, das als Basis die Wahrnehmungen, darüber in aufsteigender Reihenfolge Handlungen, Ziele, Lebensbedeutungen und an der Spitze den Lebenssinn darstellt. Die Hierarchien lassen sich bottom-up von konkret bis abstrakt, von einfach bis komplex lesen und verstehen. Dieses Modell findet im beruflichen Kontext ebenso Anwendung und wird hier durch die Darstellung vertikaler und horizontaler Kohärenz ergänzt. Wie in Abbildung 3 dargestellt, liegt vertikale Kohärenz vor, wenn niedrigere Ebenen der Sinnkonstruktion mit übergeordneten Ebenen übereinstimmen. Damit ist die Harmonisierung zwischen den persönlichen Lebensbedeutungen und der verfolgten oder angestrebten Arbeitsziele gemeint. Horizontale Kohärenz beschreibt die Übereinstimmung innerhalb einer Ebene, die beruflichen Tätigkeiten ergänzen sich sinnvoll und Arbeitsziele sind widerspruchsfrei, die persönlich relevanten Lebensbedeutungen weisen in eine Richtung (Schnell, 2020, S. 239ff.).

Abbildung 3: Das hierarchische Sinnmodell im Arbeitskontext



Quelle: eigene Darstellung nach Schnell (2020, S. 240)

Vor allem der Bereich Zugehörigkeit wird durch das sozio-moralische Klima in einer Organisation geprägt. Dieses ist unter anderem gekennzeichnet durch eine verlässliche Wertschätzung, Zuwendung und Unterstützung (Schnell, 2020, S. 240f.).

Die Gestaltung des sozio-moralischen Klimas in einer Organisation erfolgt häufig im Führungsbereich weshalb dieser in Folge näher beleuchtet wird. Da die Forschungsfrage darauf abzielt individuelle Bewertungen von sinnvoller Arbeit zu erhalten wird der Fokus in der Untersuchung auf eigene subjektive Bewertungen der Erwerbstätigen im Zusammenhang mit deren Führungskräften gelegt.

2.1.4 Theoretische Konzepte sinnvoller Arbeit

Die Forschung zu Meaningful Work ist aufgrund interdisziplinärer Ansätze in der Soziologie und der Psychologie breit gefächert und basiert daher auf heterogenen Verständnissen. Vom Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie, dem Anliegen für einen sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handelnden Arbeitgeber zu arbeiten, sinnvolle Arbeit als Leitbild für Arbeitsgestaltung zu betrachten oder bis zu einer grundlegenden Transformation der Arbeitswelt lassen sich durchaus sehr unterschiedliche Aspekte subsumieren (Hardering, 2015, S. 392).

Über eine breit anerkannte Definition von „Meaningful Work“ gibt es keinen eindeutigen Konsens. Die Diskussion im deutschsprachigen Raum kursiert einerseits um den *Sinn der Arbeit* sowie andererseits um den *Sinn in der Arbeit*. Eine trennscharfe Unterscheidung ist hier nicht festzumachen, da sich beide Begriffe in vielen Bereichen überschneiden (Hardering, 2020, S. 5). In der internationalen Debatte wurde von Rosso et al. 2010 eine begriffliche Unterscheidung getroffen, auf deren Basis eine Vielzahl der jüngeren Studien ausgearbeitet wurden. Der *Sinn der Arbeit* bzw. *Meaning of Work* schreibt demnach der Arbeit eine Bedeutung bzw. einen Sinn zu (wie z.B. die Arbeit als Sinnquelle im Leben). Der *Sinn in der Arbeit* bzw. *Meaningful work* bezieht sich auf die individuelle Bedeutung bzw. dem individuellen Stellenwert der ausgeführten Arbeit wenn diese sinnvoll erlebt wird (Rosso et al., 2010, S. 95, Hardering, 2015, S. 394 f.). Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf den Sinn in der Arbeit, also subjektiv sinnvoll wahrgenommene Arbeit, welche im Folgenden kurz als sinnvolle Arbeit bezeichnet wird. Sinn in der Arbeit ist demnach positiv konnotiert und hat für jede Person einen persönlichen Stellenwert (Lysova et al., 2019, S. 375).

Die verschiedenen Definitionen von sinnvoller Arbeit bauen zudem auf unterschiedlichen Perspektiven auf. Zum einen werden objektive Gestaltungskriterien der Arbeit als Sinnquellen dargelegt und zum anderen werden subjektive Standpunkte eingebracht um Sinnhaftigkeit in der Arbeit zu darzustellen, wie in den weiter unten dargestellten Konzeptualisierungen erklärt wird. Der Begriff Meaningful Work kann als Überbegriff für

sinnzentrierte Zugänge in aktueller Forschungs- und Führungsarbeit verstanden werden. Er wird zudem auch verwendet um generalisierend sinnvoll erachtete Tätigkeiten zu beschreiben, die allgemein einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten sollen (Von Devivere, 2018, S. 141).

2.1.4.1 Wege zu sinnvoller Arbeit

Eine systematische Übersicht über die unterschiedlichen Forschungsergebnisse der vorangegangenen Jahre liefern Rosso et al. (2010), die Quellen aus unterschiedlichen Studien zu Meaningful Work aus der vorhandenen Literatur zusammenfassen und in zwei Themenbereiche bündeln: die Quellen für sinnvolle Arbeit und welche Mechanismen Arbeit sinnvoll wahrnehmen lassen als dahinterliegende psychologische und soziologische Wirkmechanismen. Als Quelle bzw. für das Entstehen von sinnvoller Arbeit konnten aus der Meta-Analyse demnach vier Bereiche identifiziert werden, die im Folgenden gruppiert werden können in das Selbst (individuelle Werte und Motive), Andere (Beziehungen und Interaktionen mit Führungskräften, KollegInnen, KundInnen, einzelnen Personen und Gruppen), den Arbeitskontext und Spiritualität (Rosso et al., 2010, S. 93ff.) Als Mechanismen konnten sieben Kategorien ermittelt werden, die den zu dem Zeitpunkt vorliegenden Studien zufolge die Arbeit sinnvoll werden lassen: Authentizität, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl, Absicht/Ziel, Zugehörigkeit, Transzendenz sowie kulturelle und interpersonelle Bedeutungsbestimmung (Rosso et al., 2010, S. 108ff.)

Die AutorInnen haben daher einen theoretischen Rahmen gestaltet, der die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zusammenfasst und die vier Hauptpfade, die dabei aufgeschlüsselt wurden, zu sinnvoller Arbeit darstellen sollen wie in Abbildung 4 ersichtlich. Dabei wurden auch zwei Schlüsseldimensionen gefunden, die für die Ermöglichung und Aufrechterhaltung von sinnvoller Arbeit essentiell zu sein scheinen: Handlungsfähigkeit (Agency) und Gemeinschaft (Communion). Diese scheinen deshalb relevant zu sein, weil sie helfen die unterschiedlichen Herangehensweisen zu verstehen die sich aus dem Wunsch nach Entscheidungsfreiheit und Gemeinschaft ergeben können. Zudem wird eine Unterscheidung getroffen ob Handlungen selbstorientiert sind oder sich an Anderen orientieren (z.B. Führungskräften, KollegInnen, Organisationen). Diese Pole ergeben vier Dimensionen, die die Bedeutungen von Handlungen widerspiegeln (Rosso et al., 2010, S. 113ff.).

- Der Begriff Individuation steht hier für die Sinnhaftigkeit von Handlungen die die Person als wertvoll und würdig definieren. Diese Dimension beinhaltet die Aspekte Selbstwirksamkeit (Autonomie und Kompetenz) und Selbstwert.

- Die Dimension Beitrag zeigt, dass Handlungen bedeutsam wahrgenommen werden und im Dienste von etwas Größerem stehen. Selbstwirksamkeit, Ziel und Transzendenz der Handlungen sind Teil dieser Dimension.
- Selbst-Verbindung beschreibt, dass die Handlungen kongruent mit dem jeweiligen Selbstbild sind und beinhaltet in der Dimension unterschiedliche Ausprägungen von Authentizität.
- Vereinigung wird charakterisiert durch Handlungen, die Zugehörigkeit ermöglichen indem sie in Harmonie mit Anderen erfolgen. Die Dimension Vereinigung beinhaltet das Ziel und soziale Eingebundenheit in Form von sozialer Identifikation und interpersonellen Verbindungen.

Abbildung 4: Die Wege zu sinnvoller Arbeit - Theoretischer Rahmen



* Andere = andere Individuen, Gruppen, Kollektive, Organisationen und höhere Instanzen

Quelle: eigene Darstellung nach Rosso et al. (2010, S. 114)

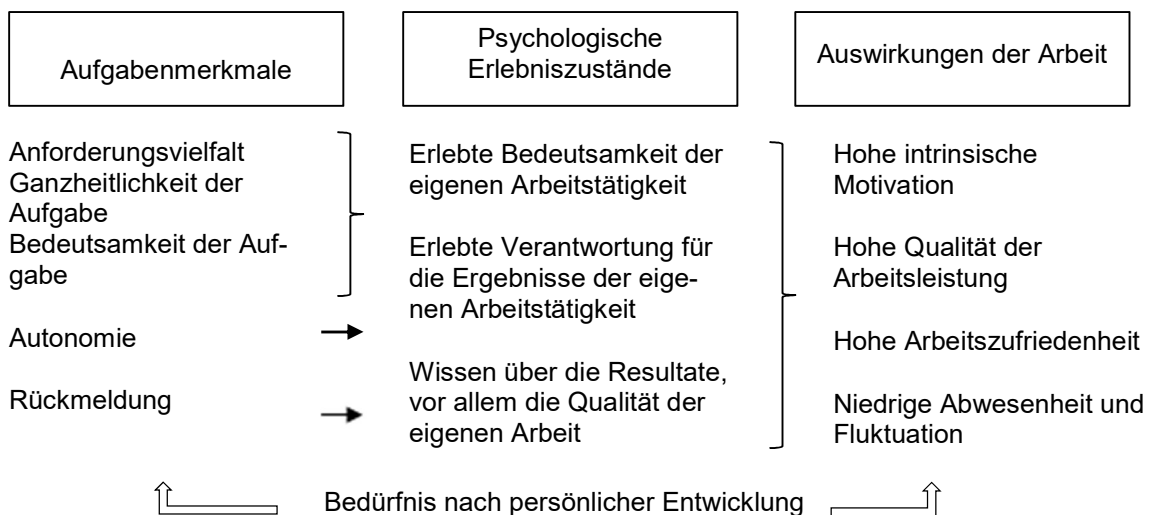
Die unterschiedlichen Konzeptualisierungen sinnvoller Arbeit unterliegen zudem einer nicht ganz trennscharfen Unterscheidung in struktur- und subjektorientierte Perspektiven, die in folgenden Abschnitten beschrieben werden.

2.1.4.2 Tätigkeitsperspektive

Die objektive Gestaltung von Rahmenbedingungen bzw. die Struktur der Arbeit beeinflusst deren Wahrnehmung und Ergebnisse (Hardering, 2020, S. 11). Unter dieser Annahme wird die Sinnhaftigkeit bei der Ausführung der Arbeit selbst betrachtet und die Einwirkung von Rahmenbedingungen untersucht. Konzeptualisierungen nach diesem Aspekt sind unter anderem das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham sowie die Merkmale der Aufgabengestaltung von Ulich (Ulich & Wülser, 2009).

Das Job-Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1976, S. 250) stellt die Ausgestaltung der Arbeit in den Mittelpunkt und hat diese als eines der ersten Modelle etabliert. Die psychologische Arbeitsgestaltung beeinflusst demnach die Motivation, die Qualität der Arbeit und die Arbeitszufriedenheit. Das Modell in Abbildung 5 basiert auf den für sinnvolle Arbeit erforderlichen Dimensionen Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Aufgabe, die miteinander verknüpft und in Relation mit Rückmeldung und Autonomie das Motivationspotenzial abbilden. Die Tätigkeitsmerkmale der Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Aufgaben definieren den Erlebniszustand aus dem das Sinnerleben hervorgeht (Hardering, 2015, S. 396). Der kognitive Status der „erlebten Sinnhaftigkeit“ beinhaltet demnach das Ausmaß in dem Erwerbstätige ihre Arbeit als wertvollen Beitrag wahrnehmen und diese als wichtig und lohnend betrachten (Garg & Rastogi, 2005, S. 576).

Abbildung 5: Job-Characteristics Modell nach Hackman und Oldham



Quelle: Eigene Darstellung nach Hackman & Oldham (1976, S. 256)

Ulich (Ulich & Wülser, 2009, S. 236) befasst sich mit der Aufgabengestaltung als Mittel um eine Aufgabenorientierung zu ermöglichen, die die Entwicklung der Persönlichkeit, der Gesundheit und der Motivation zur Aufgabenerfüllung fördert. Er beschreibt dafür sieben Gestaltungs-merkmale: Vollständigkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeit der sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit, Sinnhaftigkeit (Ulich & Wülser, 2009, S. 236). Die Sinnhaftigkeit bezieht sich dabei auf kulturelle Wertvorstellungen über nützliche Arbeit und geht dabei über die Ebene von Organisation und Gesellschaft hinaus (Hardering, 2015, S. 396). Für die vorliegende Studie wird das Modell von Hackman und Oldham als Referenz herangezogen, weil es die Sinnhaftigkeit auf individueller Ebene behandelt.

2.1.4.3 Subjektive Perspektive

Mehrdimensionale Konzeptualisierungen berücksichtigen unterschiedliche Perspektiven indem Aspekte des Individuums für sich selbst (wie z.B. Selbstverwirklichung) mit Aspekten, die die Außenbeziehungen treffen (wie z.B. einen Beitrag zum Allgemeinwohl leisten) betrachtet werden. Charakteristisch dafür ist die Annahme, dass die Sinnhaftigkeit in der Arbeit als subjektives Empfinden betrachtet wird.

Die von Lips-Wiersma und Morris (2018, S. 13ff.) konzipierte „Map of Meaningful Work“ stellt ein häufig verwendetes Rahmenkonzept sinnvoller Arbeit dar, welches vier Dimensionen abbildet: Selbstintegrität, eigenes Potential entfalten, Einheit mit Anderen sowie Dienst am Anderen. Diese stehen jeweils in den Quadranten zwischen den Ausprägungen Selbst/Anderer sowie Sein/Tun. Die Autorinnen beschreiben Werte wie persönliches Wachstum, moralische Entwicklung aber auch Zusammenarbeit mit Anderen und geteilte Werte als sinnstiftende Parameter in der Arbeit (Lips-Wiersma & Morris, 2018, S. 13ff.).

Bailey und Madden (2016, S. 3ff.) identifizierten in ihrer Studie fünf Eigenschaften, die eine ausgeübte Tätigkeit sinnvoll erscheinen lassen und damit eine Erklärung über die Beschaffenheit sinnvoller Arbeit ermöglichen sollen. Selbst-Transzendenz bezeichnet dabei die Möglichkeit, dass die Arbeit einen positiven Einfluss auf Andere wie z.B. der Umwelt oder Mitmenschen hat. Berührend ist eine Arbeit, die mit extremer Anstrengung oder Überwindung verbunden ist und die ausführende Person berührt wie z.B. in der Sterbebegleitung. Der Begriff Episodisch beschreibt das Empfinden bei wiederkehrenden Höhepunkten wie ein Saisonabschluss, wenn diese das Gesamtbild prägen. Zurückstrahlend bedeutet das wahrnehmen der geleisteten Arbeit, die Rückschau die

die Sinnhaftigkeit vermittelt. Persönlich steht für die Erfahrung, dass man mit der geleisteten Arbeit selbst etwas geleistet hat wie z.B., dass die erbrachte Leistung von Anderen weiterempfohlen wird.

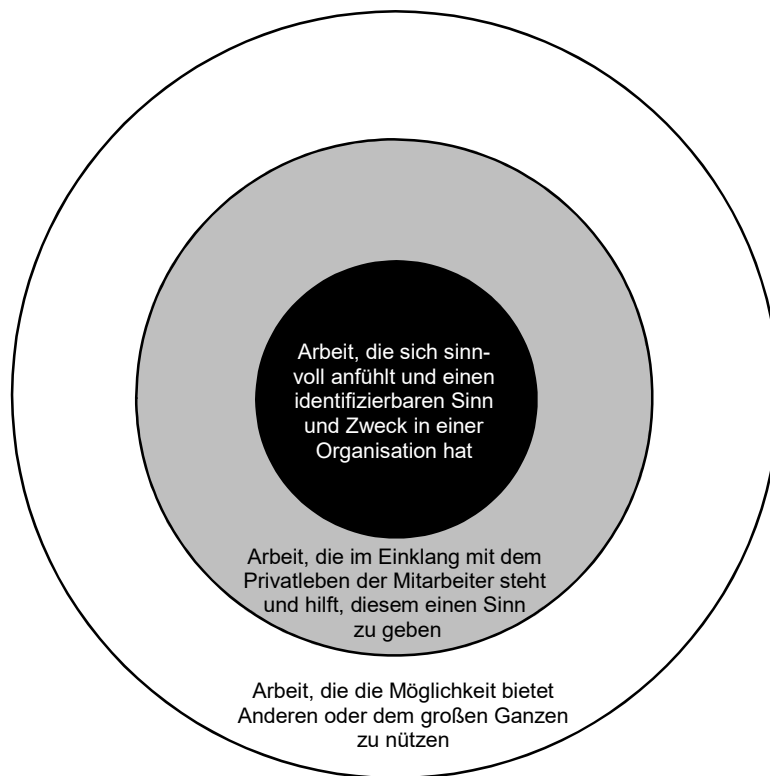
Allgemein anerkannt und häufiger Ausgangspunkt für weiterführende Forschung – wie auch in dieser Studie - zum Thema sinnvolle Arbeit ist die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (1985). Diese beschreibt unterschiedliche Typen von Motivation entlang eines Kontinuums von kontrolliert (extrinsisch) bis autonom (intrinsisch). Die Theorie erklärt wie sozio-kontextuelle Faktoren das Vorankommen von Personen durch Erfüllung von Basisbedürfnissen ermöglichen. Diese psychologischen Grundbedürfnisse lassen sich beschreiben als Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Einbindung.

- Autonomie beschreibt das Bedürfnis seine Handlungen und Erlebnisse selbst bestimmen und steuern zu können.
- Kompetenzerleben ist die Möglichkeit, effektiv das eigene Können einzusetzen und mit der Umgebung zu interagieren.
- Soziale Einbindung steht für das Gefühl sozialer Verbundenheit mit Anderen.

Werden diese erfüllt, erfahren Personen ein hohes Maß an Sinnerleben, Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit. Die Nicht-Erfüllung dieser psychologischen Bedürfnisse zeigt vielfältige Auswirkungen in sehr unterschiedlicher Weise und Ausprägung von z.B. Passivität, Aggression oder Suchtverhalten (Ryan & Deci, 2017, S. 3ff.).

Um das Konstrukt „sinnvolle Arbeit“ zu messen sind eine Vielzahl an Instrumenten in Verwendung. Zum Beispiel stützt sich The Work and Meaning Inventory (WAMI) auf drei Aspekte: die positive Bedeutung der Arbeit, Sinnhaftigkeit im Leben durch die Arbeit und die Motivation einen Beitrag zu einem „großen Ganzen“ zu leisten (Steger et al., 2012, S. 312). Analog dazu entwickelten die Autoren auch ein multidimensionales Modell, welches diese Dimensionen wie in Abbildung 6 ersichtlich abbildet. Ausgehend von der Sinnforschung im Allgemeinen wird die Rolle der Selbst-Transzendenz, also die Fähigkeit äußere Umstände zu antizipieren als Prädiktor für sinnvolles Handeln aufgenommen. Im Zentrum des Modells stehen daher die eigenen Annahmen der Person über die Ziele der Arbeit in ihrer Organisation. Über der eigentlichen Aufgabe steht die Dimension, die ein kohärentes Arbeiten ermöglicht und demnach in Einklang mit den eigenen Werten steht. Die äußere Dimension in dem Modell stellt die Außenwirkung, also welchen Beitrag man mit seiner Arbeit für Andere oder dem großen Ganzen im Rahmen der Organisation, der Gemeinschaft oder für die Allgemeinheit leistet (Steger, 2017, S. 62f.).

Abbildung 6: Multidimensionales Modell Meaningful Work



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Steger (2017, S. 63)

Im Fokus der Arbeit liegt das wahrgenommene Führungsverhalten, welches vor allem das subjektive Erleben der Personen von sinnvoller Arbeit betrifft. Im Folgenden werden dazu Führungskonzepte und das damit zusammenhängende Führungsverhalten im Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit beleuchtet sowie unterschiedliche Ausprägungen von Führungsverhalten beachtet.

2.2 Führungskonzepte mit Bezug zu sinnvoller Arbeit

Führung unterliegt unterschiedlichen Vorstellungen aus verschiedenen Disziplinen und ist daher in einer einheitlichen Definition schwer zu erfassen. Der Begriff Führung steht zusammengefasst aktuellen Definitionen zufolge für einen Prozess, der die Beeinflussung anderer beinhaltet, im Kontext einer Gruppe passiert und die Erreichung von Zielen einschließt die von den Beteiligten geteilt werden (Winston & Patterson 2006 und Vroom & Jago 2001 zitiert in Walenta, 2012, S. 496f.). Für die vorliegende Studie wird Führung im wirtschaftspsychologischen Kontext der Erwerbsarbeit betrachtet.

Die Art und Qualität von Führung kann einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit in der Arbeit haben (Rosso et al., 2010, S. 101). Der Aspekt der Führungsaufgabe bringt Gestaltungsmöglichkeiten, wie z.B. das sozio-moralische Klima in einer Organisation mit sich, die die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit beeinflussen (Schnell, 2020, S. 244). Moderne Führungskonzepte beinhalten eine stark motivationale Komponente, die wiederum die Wahrnehmung der Arbeit als sinnvoll beeinflussen kann. Die jüngeren Führungskonzepte beinhalten die Vermittlung von Sinn und Werten mittels beispielhaftem und symbolischen Verhalten welches die internalisierten Werte, Einstellungen und Haltungen der Führungskräfte betont. Zudem werden die damit verbundenen subjektiven Wahrnehmungen der MitarbeiterInnen hervorgehoben (Walenta, 2012, S. 498).

Die Fülle an Führungsliteratur bietet eine breite Auswahl an Führungsstilen, die eine Sinnorientierung in deren konzeptioneller Auslegung innehaben. Beispiele dafür sind unter anderem Ethical Leadership (Brown, Trevino & Harrison, 2005, S. 97), ein Begriff der vor allem nach den Wirtschaftsskandalen zu Beginn des Jahrtausends geprägt wurde und die ethischen Konsequenzen der Führungsarbeit beleuchtet. Das im Jahr 1970 von Greenleaf (2008) vorgestellte Servant Leadership beschreibt eine Führungsstil, der die Interessen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen in den Vordergrund stellt.

In Bezug auf das Forschungsinteresse der Arbeit wird das Hauptaugenmerk auf einige ausgewählte Führungsansätze und deren Qualitäten mit Bezug auf die Sinnggebung gerichtet. Daher werden im folgenden Abschnitt der Austausch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen im Rahmen von Meaningful Leadership, der transformationalen Führung, der Leader-Member-Exchange-Theorie, Positive Leadership sowie Authentischer Führung betrachtet und diese Führungskonzepte näher vorgestellt.

2.2.1 Meaningful Leadership

Der Begriff Meaningful Leadership wurde erst in der jüngsten Vergangenheit geprägt und beschreibt ergänzend zu den unterschiedlichen Konzepten von sinnvoller Arbeit, Theorien zu sinnvoller Führungstätigkeit in Bezug auf die eigene Wahrnehmung sinnvoller Arbeit als Führungskraft und die sinnvolle Arbeit von MitarbeiterInnen.

In Ihrer Interviewstudie mit 42 Führungskräften identifizierten Frémeaux und Pavageau (2020, S. 6f.) sechs Komponenten, die bestehende Theorien über Meaningful Work in Bezug auf Führungstätigkeit ergänzen oder näher definieren. Moralische Vorbildlichkeit von Führungskräften beschreibt deren Werthaltung und aufrichtige Handlungen die einen positiven Eindruck bei deren KollegInnen und MitarbeiterInnen hinterlassen. Die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte steht für deren Selbsterkenntnis, Fähigkeit zur Selbstreflexion und das Hinterfragen der Kohärenz zwischen dem was die Führungskraft tut und wie sie wahrgenommen wird. Professionelle und persönliche Unterstützung bezieht sich auf die Aufgabe MitarbeiterInnen dabei zu helfen, die Arbeit sinnvoll wahrzunehmen aber auch auf informelle Aspekte. Das bedeutet, wenn erforderlich auch zu helfen, wenn persönliche Probleme auftreten. Die Entstehung einer Gemeinschaft zu fördern steht für den Gemeinschaftssinn als Element von Meaningful Leadership. Die Komponente gemeinsames Arbeitsengagement entsteht durch den eigenen Einsatz, den die Führungskraft zeigt und damit als gutes Beispiel vorangeht, dem die MitarbeiterInnen hinsichtlich Engagement gerne folgen. Die positive Haltung gegenüber anderen und Ereignissen betrifft die positive Sicht auf die Zukunft, Vertrauen zu haben und Schwierigkeiten zu überwinden.

Dynamiken, die Einfluss auf Meaningful Leadership haben, lassen sich derselben Studie zufolge abgrenzen durch vergangene und gegenwärtige Erfahrungen mit anderen Führungskräften, die moralischen Werte der Führungskraft, aber auch nicht-berufliche Erfahrungen und beruflicher Erfolg sowie die Interaktion zwischen sinnvoller Führung und sinnvoll wahrgenommener Tätigkeit von MitarbeiterInnen (Frémeaux & Pavageau, 2020, S. 8f.).

Meaningful Leadership als abgegrenztes Konzept ist noch wenig empirisch erforscht und basiert auf den Grundzügen positiver Führungstheorien, wie authentischer oder transformationaler Führung.

2.2.2 Transformationale Führung

Eine Vision zu vermitteln, die als attraktiv und wertvoll erlebt wird, die eine emotionale Bindung entstehen lässt und bei der die Ziele der Organisation mit denen der MitarbeiterInnen in Einklang gebracht werden, beschreibt einen transformationale Führungsstil. Dieser basiert auf idealisiertem Einfluss (Charisma), inspirierender Motivierung, intellektueller Stimulierung und individueller Mitarbeiterorientierung (Walenta, 2012, S. 500).

Die Komponenten, die transformationale Führung beschreiben, können mit dem MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) gemessen werden. Dieser MLQ spricht insgesamt alle Facetten des von Bass und Avolio beschriebenen Full Range of Leadership Modells an. Dieses beinhaltet neben dem darin beschriebenen transformationalen Führungsstil auch die gegenüberstehende transaktionale Führung sowie die Vermeidung von Führung in Form eines „Laissez Faire“-Führungsstils (Felfe, 2006, S. 63). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich aufgrund der gewählten Themenstellung allerdings auf den transformationalen Führungsstil, dieser lässt sich anhand seiner Ausprägungen wie folgt näher beschreiben (Bass & Riggio, 2006, S. 6ff.):

- **Idealisierter Einfluss:** Transformationale Führungskräfte sind durch ihr Verhalten und den ihnen attribuierten Verhaltensweisen respektierte, vertrauensvolle und bewunderte Role Models. Es wird auf sie gezählt die richtigen Dinge zu tun und dabei hohe ethischen und moralischen Standards zu demonstrieren.
- **Inspirierende Motivation:** Indem die Führungskräfte motivieren und klare Erwartungen kommunizieren schaffen sie einen Teamgeist und eine überzeugende und attraktive Vision der Andere gerne folgen.
- **Intellektuelle Stimulation:** Kreativität und erweitertes Lösungsdenken, wie das Betrachten eines Problems aus einem anderen Blickwinkel, werden gefördert. Neue Ideen und Herangehensweisen sind willkommen.
- **Individuelle Mitarbeiterorientierung:** Führungskräfte zeigen ihren MitarbeiterInnen gegenüber Aufmerksamkeit in Bezug auf deren Eigenschaften und Bedürfnisse. Sie agieren als CoachIn oder MentorIn. Dies beinhaltet Entwicklungsmöglichkeiten und ein unterstützendes Klima.

Die Vermittlung von Sinn spielt hierbei eine zentrale Rolle indem Führungskräfte kollektive Ressourcen wie Selbstwirksamkeit, Selbstwert, Sinn und Identität entwickeln und stärken und selbst als Vorbilder wahrgenommen werden (Felfe, Krick & Reiner, 2018, S. 216 f.). Die Arbeit soll durch ein transformationales Führungsverhalten demnach in

einem Maße mit Sinn befrachtet sein, dass die MitarbeiterInnen ihre persönlichen Ziele und Bedürfnisse mit denen ihrer Organisation verbinden (Rosso et al., 2010, S. 101). Transformationale Führung soll positive Auswirkung auf das psychologische Wohlbefinden haben indem die Arbeit als sinnvoll wahrgenommen wird (Arnold, Turner & Barling, 2007, S. 200). Der positive Zusammenhang von einem transformationalen Führungsstil und sinnvoller Arbeit als Mediator für psychologisches Wohlbefinden konnte in zwei Studien empirisch belegt werden (Arnold et al., 2007). Empirisch gestützt wird dieser Zusammenhang auch in einer Auswertung von mehreren Studien mit insgesamt über 10.000 Befragten in Deutschland die sinnstiftende Führung und Wertekongruenz als zentrale Aspekte des Erlebens von Sinn und Bedeutung in der Arbeit identifiziert (Felfe et al., 2018, S. 217 ff.).

Kritisch betrachtet wird am Konzept des transformationalen Führungsstils, dass Führungskräfte ihr Charisma für ein ungleiches Machtverhältnis einsetzen können, welches unter Umständen gegen die eigenen Werte der Personen spricht. Das für sinnvolle Arbeit maßgebliche Kohärenzgefühl kann darunter leiden. MitarbeiterInnen, deren Werte nicht mit denen der Führungskraft übereinstimmen, müssen diese neu bewerten oder das Unternehmen verlassen (Tourish, 2019, S. 394ff.).

2.2.3 Die Leader-Member-Exchange (LMX)-Theorie der Führung

In der von Graen und Uhl-Bien vorgestellten Theorie einer dyadischen Führungsbeziehung wird das Beziehungsgeschehen in Führungssituationen in den Mittelpunkt gerückt. Grundsätzlich werden dabei zwei Beziehungstypen beschrieben: die In-Group bezeichnet die Gruppe von MitarbeiterInnen, die einen besonderen Status aufgrund besonderer Beziehungen zueinander hat und die Out-Group, welche sich rein über die Position in der Organisation definiert. In aufeinander aufbauenden Phasen kann sich dabei die Beziehung verändern indem die Rollen verhandelt werden und die Qualität des Austauschs erhöht wird. Besonders die Erweiterung durch die Gegenseitigkeit von Führungsbeziehungen ist dabei von Interesse und der Beziehungsaufbau sowie die Kommunikation, Vertrauen, Respekt und Loyalität sind zugrundeliegende Dimensionen dieser Theorie (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 237).

Gute Beziehungen am Arbeitsplatz haben einer Studie aus dem öffentlichen Sektor in den Niederlanden einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Wirksamkeit der Arbeit (Tummers & Knies, 2013, S. 865). Der Einfluss von Interaktionen und Beziehun-

gen am Arbeitsplatz wird als Quelle für sinnvolle Arbeit auf Basis bestehender Forschungsarbeit auch in der Übersicht von Rosso et al. (2010) identifiziert.

Kritik an der LMX-Theorie bezieht sich darauf, dass diese relativ wenig Bezug auf situationsbedingte Variablen nimmt und Studien häufig nicht beide Seiten, also Führende und Geführte, behandeln sowie die Ambiguität in der Natur des Beziehungsaustauschs (Yukl, 2010, S. 125f.).

2.2.4 Authentic Leadership

Aufbauend auf den Erkenntnissen der positiven Psychologie, aus Perspektive der transformationalen und ethischen Führungstheorie, beschreiben Luthans und Avolio (2003, S. 241ff.) Authentic Leadership. Führungskräfte sollen demnach zuversichtlich, optimistisch, belastbar, zukunftsorientiert und integer sein. Auf Grund von negativen Ereignissen, wie Wirtschaftsskandalen, taumelnden Finanzmärkten und bröckelnder Unternehmensethik in den vergangenen Jahren hat Authentizität in der Führung als ethischer Führungsstil vermehrt Aufmerksamkeit erhalten. Durch die beispiellose Verfügbarkeit von Informationen werden Maßstäbe an die Transparenz im Verhalten und in Handlungen von Führungskräften neu gesetzt und nach oben nivelliert.

Authentische Führung orientiert sich an vier Dimensionen die durch positive psychologische Fähigkeiten und ein positives ethisches Klima ermöglicht werden: Selbsterkenntnis, moralische Werthaltung, ausgeglichene Informationsverarbeitung und transparente Beziehungsgestaltung von Führungskräften und Akteuren, die eine positive Selbstentwicklung ermöglicht (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, S. 94f). Die Grundwerte authentischer Führungskräfte sollen demnach zu Fairness und Gerechtigkeit gegenüber MitarbeiterInnen beitragen und gegenseitiges Vertrauen und Transparenz ermöglichen. In der Literatur herrscht allerdings Uneinigkeit darüber ob ein authentischer Führungsstil auch transformationale oder transaktionale Elemente enthalten oder partizipativ oder anweisend erfolgen soll (Yukl, 2010, S. 424). Authentisches Führungsverhalten bedeutet auch, der Hingabe, dem Engagement und der Leistung, welche mit sinnvoller Arbeit verbunden sind, nicht mit unethischem Verhalten, zynischen Manipulationen oder unaufrichtigen Beziehungen zu begegnen (Steiger, 2017, S. 76).

Unter Kritik steht das Konzept der authentischen Führung vor allem, weil Authentizität schwer definier- und messbar ist. Daneben ist unklar, welche Rolle eine Übereinstim-

mung der Werte zwischen Führenden und Geführten hierbei spielt. Zudem spielt die Selbsterkenntnis der Führungsperson eine zentrale Rolle in dem Konzept, die allerdings ebenfalls schwer zu definieren und messen ist (Yukl, 2010, S. 426). Für die Studie wird im Folgenden der Aspekt authentischen Führungsverhaltens betrachtet, nicht aber der Führungsstil an sich herangezogen.

2.2.5 Positive Leadership

Ausgehend von der positiven Psychologie, als deren Begründer Martin Seligman gilt, haben verschiedene AutorInnen Konzepte zu positiver Führungsarbeit erstellt. Die empirische Forschung zu Positiver Psychologie beschreibt neben dem „Pleasant Life“ und dem „Engaged Life“ auch den Aspekt „Meaningful Life“, der für ein sinnerfülltes Leben steht welches sich vor allem durch die Nutzung der eigenen Stärken für ein übergeordnetes Ziel manifestiert (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 44). Ausgangspunkt für die wissenschaftliche Debatte zur positiven Managementgestaltung waren die negativen Ereignisse um die Terroranschläge vom 11. September und die Debakel von Enron und WorldCom, die den Trend zur Beschäftigung mit positiven organisationalen Phänomenen einleiteten (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 46).

Gemeinsam stehen die Aspekte Stärkenorientierung, Sinnmaximierung, Flow-Zustände und positive Kommunikationsstrategien im Vordergrund (Gerhardt, 2016, S. 17). Cameron stellt sein Konzept z.B. auf vier Säulen: Schaffung eines positiven Klimas, positive Beziehungen, positive Kommunikation und positive Sinnhaftigkeit. Creusens Modell beinhaltet die vier Komponenten Talente, Engagement, Vision und Beteiligung. Seliger ergänzt ihr Konzept zudem durch lösungsorientierte und systemische Komponenten. Sie formuliert vier Facetten zu ihrem Konzept: Positive Prinzipien (Sinn, Freude, Stärken), Prozessvariablen wie Wachsamkeit und Wertschätzung, professionelle Instrumente und Rollen (Gerhardt, 2016, S. 17).

Zu den vorgestellten Führungsstilen finden sich einige Überschneidungen, vor allem in Bezug auf die Vermittlung sinnvoller Arbeit. Am häufigsten wird in Studien der transformationale Führungsstil als Moderator oder Mediator in Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit genannt und untersucht. Daher wird in dieser Arbeit der Fokus auf diesen Führungsstil gelegt. Nicht zuletzt sei an dieser Stelle erwähnt, dass kaum Untersuchungen über einen direkten Zusammenhang von einem transformationalen Führungsstil und sinnvoller Arbeit vorliegen.

In unterschiedlichen Studien wurden bereits Mechanismen zum Zusammenspiel von Führungsverhalten und sinnvoller Arbeit erforscht welche im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt werden sollen.

2.3 Ausgewählte Führungsaspekte und sinnvolle Arbeit

Unterschiedliche Führungsaspekte haben Auswirkung auf die Wahrnehmung von sinnvoller Arbeit. Im praktischen Teil der Arbeit wird der transformationale Führungsstil und für die Hypothesenbildung herangezogen da dieser eine Vielzahl von Eigenschaften, die in Einklang mit sinnvoller Arbeit stehen, abbildet während die anderen Führungsstile häufig (nur) einen kleineren Teilbereich davon abdecken. Aus diesem Grund werden zusätzliche Führungsaspekte, die das Handlungsrepertoire von Führungskräften betreffen, gesondert betrachtet.

Wenn auch viele Führungskräfte in unterschiedlichen Hierarchieebenen nicht in der Lage sind organisationale oder strukturelle Rahmenbedingungen maßgeblich zu beeinflussen, so haben sie doch durch ihr unmittelbares Wirken die Autorität auf das direkte Erleben der MitarbeiterInnen einzugreifen (Rose & Steger, 2017, S. 42).

Welche weiteren Aspekte von Führungsarbeit können die Wahrnehmung von sinnvoller Arbeit beeinflussen? In die konzeptuellen Überlegungen als Hintergrund dieser Studie werden ausgewählte Verhaltensweisen von Führungskräften herangezogen und im aktuellen Abschnitt beschrieben. Diese Verhaltensaspekte basieren teilweise auf dem bereits erwähnten KAARMA-Konzept von Rose und Steger (2017) und beinhalten: Authentizität, Beziehungen von Führungskräften zu MitarbeiterInnen, Autonomie, die den MitarbeiterInnen bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten gewährt wird sowie die Darstellung des Beitrags, welchen die MitarbeiterInnen zum großen Ganzen leisten. Dieses basiert auf dem von Steger bereits früher formulierten CARMA-Modell, das Akronym CARMA steht für die englischsprachigen Begriffe Clarity, Authenticity, Respect, Mattering und Autonomy. Diese stellen dem Modell zufolge die wichtigsten theoretischen und empirischen Prädiktoren für sinnvolle Arbeit dar (Steger, 2017, S. 74).

Als weiterer Führungsaspekt, der nur indirekt ein Führungsverhalten betrifft, werden die Beziehungen der Führungskraft zu den MitarbeiterInnen betrachtet. Diese prägen das sozio-moralische Klima einer Organisation welche ein Kriterium für Sinnerfüllung bei der Arbeit darstellt. Ein partizipativer, wertschätzender und vertrauensvoller Umgang ermöglichen ein positives sozio-moralisches Klima (Schnell, 2020, S. 244f.).

2.3.1 Authentizität

In Abgrenzung zu Authentic Leadership widmet sich der folgende Abschnitt unabhängig dem Aspekt Authentizität als Mechanismus für sinnvolle Arbeit (Rosso et al., 2010, S. 108f.). Authentizität wird in der Übersicht von Rosso et al. (2010) als der in der Literatur am häufigsten angeführte Mechanismus zur Erklärung für sinnvolle Arbeit ermittelt. Authentische Handlungen lassen sich beschreiben als Tätigkeiten, mit denen man sich identifiziert und für die man bereitwillig Verantwortung übernimmt, sie passen zum Kontext der Person (Ryan & Deci, 2017, S. 58). Rosso et al. fassen zusammen, dass Authentizität in der Forschung zu sinnvoller Arbeit vorrangig das Selbstkonzept betrifft. Sinnvolle Arbeit wird einigen WissenschaftlerInnen zufolge allerdings auch durch Authentizität externer Sinnquellen ermöglicht, die dabei auf denselben zugrundeliegenden Prozessen aufbauen: die Annahme von Authentizität ermöglicht sinnvolle Arbeit (2010, S. 108f.).

Ein Führungsstil, der authentisch die organisationalen Werte lebt und MitarbeiterInnen inspiriert, wird auch in der Studie von Bailey et al. (Bailey, Madden, Alfes, Shantz & Soane, 2017, S. 419) als zielführend beschrieben um die Wahrnehmung von Sinn bei der Arbeit auf einer subjektiven Ebene zu beeinflussen. Empirisch gestützt wird dieser Zusammenhang auch in einer Auswertung von mehreren Studien mit insgesamt über 10.000 Befragten in Deutschland, die sinnstiftende Führung und Wertekongruenz als wichtige Facetten von Sinnerleben und Bedeutung in der Arbeit identifiziert (Felfe et al., 2018, S. 217 ff.). Unauthentisches Verhalten, im Sinne fehlender Integrität, kann wiederum zu Zynismus und reduziertem Arbeitsengagement führen (Cartwright & Holmes, 2006, S. 201). Wenn der Unterschied zwischen rhetorisch getätigten Ansprüchen an ethische Werte der Organisation und dem Verhalten von Führungskräften in der Realität zu groß ist leidet die Wahrnehmung der Arbeit als sinnvoll darunter (Bailey et al., 2017, S. 421).

Authentizität ermöglicht auch Kohärenz der MitarbeiterInnen mit ihrer Tätigkeit, diese ist ein relevanter Aspekt nach Tatjana Schnell für den Sinn in der Arbeit indem widerspruchsfreies Handeln in Übereinstimmung mit Zielen und Lebensbedeutungen ermöglicht wird (Schnell, 2020, S. 239).

2.3.2 Beitrag zu großem Ganzen

Im Job-Characteristics Modell benennen Hackman und Oldham die „Task Significance“, also das Ausmaß der Bedeutung der Arbeit auf Andere, als ein erforderliches Tätigkeitsmerkmal um die Arbeit als sinnvoll zu erfahren (Hackman & Oldham, 1976, S. 256f.). Der Ausdruck „Beitrag zu großem Ganzen“ kann auch analog zu Schnells Begriff der Bedeutsamkeit verwendet werden. Dieser bezeichnet das Ausmaß des wahrgenommenen Nutzens der eigenen Tätigkeit für andere Menschen nicht nur innerhalb sondern auch außerhalb der Organisation (Schnell, 2020, S. 239). Vereinfacht zusammengefasst: Der Arbeit wird eine individuelle Bedeutung zugeschrieben und der Beitrag zu einem großen Ganzen geht über den Nutzen für das Individuum (z.B. in Form von Gehalt) hinaus. Dieser Nutzen kann höhere Ziele verfolgen, wie die Umwelt zu retten und Krankheiten zu heilen, oder kleine positive Auswirkungen im Alltag haben wie z.B. Kunden erfolgreich zu betreuen (Martela & Pessi, 2018, S. 7).

Um den Sinn einer Tätigkeit zu vermitteln, müssen Führungskräfte dazu fähig sein nicht nur zu zeigen was und wie etwas getan werden muss, sondern auch warum eine Aufgabe einen Wert für die Organisation hat (Steger, 2017, S. 76). Dabei kann die Mission des Unternehmens - also die kommunizierten Ziele, Werte und Zweck der Organisation - handlungsweisend wirken, wenn MitarbeiterInnen dabei kongruent zu ihren eigenen Werten und Ideologien handeln (Rosso et al., 2010, S. 103f.). Führungskräfte können demnach durch das Sichtbarmachen des Zusammenhangs zwischen den täglichen Aufgaben und dem Unternehmensziel dazu beitragen, dass deren Sinn als Beitrag zum großen Ganzen erkannt wird (Lysova et al., 2019, S. 380).

Der positive Zusammenhang zwischen dem eigenen Beitrag in der Arbeit zum Wohl Anderer und dem dadurch wahrgenommenen Sinn in der Arbeit wird auch in einer Langzeitstudie von Allan (2017, S. 180) festgestellt. In einer Studie von Grant (2012) wird der positive Zusammenhang zwischen einem transformationalen Führungsstil und dem Kontakt von MitarbeiterInnen eines Call-Centers und den EmpfängerInnen von Leistungen festgestellt, indem ihr Beitrag offensichtlich für sie wird, was deren Ergebnisse verbesserte. Dieser Beitrag zu einem großen Ganzen spiegelt auch die Bedeutsamkeit im Konzept des Lebenssinns nach Schnell wider (Schnell, 2020, S. 9).

2.3.3 Autonomie

Rosso et al. (2010, S. 109) identifizieren Selbstwirksamkeit als einen Mechanismus, der Sinn in der Arbeit vermittelt. Diese Selbstwirksamkeit wird durch ein Maß an gefühlter persönlicher Kontrolle und Autonomie in der Arbeit ermöglicht, z.B. durch proaktives Verhalten. Die wahrgenommene Autonomie spielt auch als wichtiges Tätigkeitsmerkmal im Job Characteristics Model von Hackman und Oldham eine essentielle Rolle um Sinn in der Arbeit erfahren zu lassen (Rosso et al., 2010, S. 103).

Ryan und Deci beschreiben in ihrer Selbstbestimmungstheorie Autonomie neben Kompetenzerleben und sozialer Eingebundenheit als eines der drei essentiellen Grundbedürfnisse um ein hohes Maß an Sinnerleben zu erfahren. Autonomie wird dabei als das Gefühl, bei Handlungen und Aufgaben selbst mitbestimmen und diese dem eigenen Selbstbild entsprechend mitgestalten zu können (Hüning et al., 2018, S. 269). Autonomie und die Erhöhung von Handlungsspielräumen ermöglicht eine psychologisch anspruchsvollere Arbeitsgestaltung durch Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen wie Job Rotation, Job enlargement und Job enrichment was die Sinnhaftigkeit der Arbeit erhöht (Freier et al., 2018, S. 67).

Was können aber Führungskräfte über den strukturellen Kontext hinaus dazu beitragen? Laut dem KAARMA-Konzept (Rose & Steger, 2020, S. 76) lässt sich die von der Führungskraft ermöglichte Autonomie wie folgt beschreiben: Ziele werden vereinbart, die MitarbeiterInnen haben aber möglichst hohen Freiraum bei der Erreichung dieser und greift nur ein wenn erforderlich. Kritisch betrachtet besteht allerdings bei einem Zuviel an zugestanderer Autonomie z.B. durch räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit, die Gefahr eines hohen Belastungspotentials der MitarbeiterInnen welche in Überforderung münden kann (Ros 2014, Volpert und Weber, 2018 zitiert in Schnell, 2020, S. 254).

Autonomie in der Ausführung ihrer Tätigkeit ermöglicht MitarbeiterInnen sich mit der Arbeit zu verbinden und die Verantwortung für Neuerungen und Problemlösungen zu übernehmen (Steger, 2017, S. 76). In einer Langzeitstudie in drei Wellen über neun Monate mit 240 chilenischen Arbeitern wurde Autonomie als ein Schlüsselfaktor für sinnvolle Arbeit bestätigt (Martela et al., 2021, S. 131). In einer Interviewstudie von Bailey und Madden, (2015, S. 7) berichteten die Personen aus unterschiedlichen Berufsgruppen, dass ein gewisses Maß an Kontrolle darüber, wie die Arbeitszeit selbst organisiert werden kann, ein Gefühl von Sinnhaftigkeit in der Arbeit vermittelt.

2.3.4 Gute Beziehungen der Führungskraft zu MitarbeiterInnen

In ihrer Übersicht zu Mechanismen, die sinnvolle Arbeit ermöglichen, führen Rosso et al. (2010) unter anderem Zugehörigkeit an, die in der Literatur vielfach im Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit behandelt wird. Diese Zugehörigkeit unterliegt zwei Aspekten: der sozialen Identifikation mit Anderen – die für die vorliegende nicht einbezogen wird – sowie die interpersonelle Verbindung. Diese interpersonelle Verbindung wird in Studien zusammengefasst beschrieben als Mechanismus für sinnvolle Arbeit, weil die Zugehörigkeit aus dem Gefühl von Unterstützung und Trost beruht (Rosso et al., 2010, S. 111f.).

Führungskräfte haben unzählige Möglichkeiten eine soziale Ausrichtung zu demonstrieren und damit Vertrauen und Offenheit zu ermöglichen indem sie Aufmerksamkeit, Humor, Selbstoffenbarung, Mitgefühl, Unterstützung oder die Teilnahme an sozialen Ritualen zeigen (Frost et al in Pratt & Ashforth, 2003, S. 318).

In der niederländischen Studie von Tummers und Knies (2013) wird der Zusammenhang von Führung und sinnvoller Arbeit basierend auf dem theoretischen Modell der LMX-Führung untersucht. In hochqualitativen Führungs-/MitarbeiterInnenbeziehungen werden Mechanismen von Reziprozität und sozialem Austausch aktiviert und eine vertrauensvolle Beziehung entsteht. In der Fragebogen-Untersuchung mit über 1300 TeilnehmerInnen aus dem öffentlichen Bereich konnte die Hypothese, dass gute Arbeitsbeziehungen die Annahme verstärken, dass die eigene Arbeit zu einem großen Ganzen beitragen, bestätigt werden.

Frémeneaux und Pavageau (2020, S. 10f.) arbeiteten „Community Spirit“ als Subkategorie von Meaningful Leadership in ihrer Interviewstudie mit 42 InterviewpartnerInnen heraus. Definiert wird dieser Community Spirit als Bildung einer Gemeinschaft durch die Führungskräfte, die es den MitarbeiterInnen ermöglicht, zur gemeinsamen Sache beizutragen und dabei ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln. Ein Großteil der mit Führungskräften geführten Interviews wurden als Lebenserzählungen gestaltet. Dabei ging hervor, dass rückblickend vor allem die Beziehungserfahrung zu den eigenen früheren Führungskräften eine Rolle spielte für das eigene Führungsverhalten. Die Studie zeigt, dass Führungskräfte ihrer Tätigkeit einen Sinn verliehen, indem sie das Verhalten der früheren Führungskraft nachahmten oder ablehnten, diese in jedem Fall aber reflektierten (Frémeneaux & Pavageau, 2020, S. 8).

In der Studie von Schnell, Höge und Pollet zu den Voraussetzungen von sinnvoller Arbeit (2013, S. 5) wird das sozio-moralische Klima als offenes, wertschätzendes und kollaboratives Klima beschrieben, welches ein Gefühl der Zugehörigkeit ermöglicht und die Arbeit sinnvoll wahrnehmen lässt weshalb dieser Führungsaspekt in die Betrachtungen einbezogen wird.

Von Schnells Konzept des Lebenssinns ausgehend und die unterschiedlichen Führungsaspekte, die teilweise dem KAARMA-Konzept von Steger und Rose (2017) entnommen wurden, berücksichtigend wird auch der transformationale Führungsstil in die empirische Untersuchung aufgenommen.

Welche dieser ausgewählten Führungsaspekte und in welchem Ausmaß der Beitrag eines transformationalen Führungsstils die Arbeit subjektiv sinnvoll werden lassen, soll im anschließenden empirischen Teil der Arbeit anhand einer standardisierten Befragung beschrieben und anschließend ermittelt werden.

3 Empirischer Teil

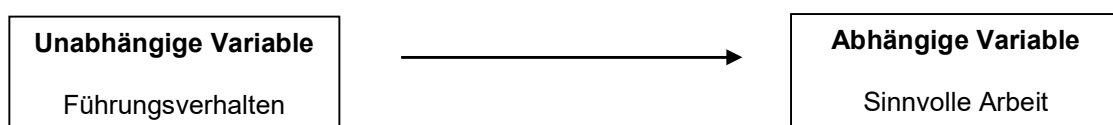
Auf Basis der dargestellten Konzeptualisierungen sinnvoller Arbeit im Zusammenhang mit aktuellen Forschungsergebnissen soll die eingangs gestellte Forschungsfrage nach dem Zusammenhang von Führungsverhalten und sinnvoller Arbeit als Grundlage für die empirische Studie in Form eines standardisierten Online-Fragebogens dienen. Dafür werden zuerst aus der zugrundeliegenden Forschungsliteratur Hypothesen abgeleitet und diese anschließend in einer empirischen Studie überprüft. Im darauffolgenden Abschnitt werden die empirische Herangehensweise und erste Analysen detailliert dargestellt und abschließend die erhobene Stichprobe vorgestellt. Kapitel vier behandelt anschließend die Ergebnisdarstellung.

3.1 Hypothesen

Die positiven Auswirkungen auf die Arbeit, wenn diese als sinnvoll wahrgenommen wird, wurden vielfach empirisch belegt (Rosso et al., 2010, S. 101). Einflussfaktoren stellen z.B. das sozio-moralische Klima einer Organisation, die Vorbildwirkung von Führungskräften und gelebte Führungsqualitäten dar. Auch wenn Führung nicht als alleiniges Merkmal zur subjektiven Wahrnehmung von sinnvoller Arbeit beiträgt, so kann ein entsprechendes Führungsverhalten der Führungskraft einen Beitrag zur Wahrnehmung sinnvoller Arbeit leisten.

Die im Folgenden dargestellte abhängige Variable beschreibt die sinnvolle Arbeit wie im theoretischen Teil ausgeführt. Die unabhängige Variable ist das von der Führungskraft gezeigte Führungsverhalten (Abbildung 7). Als ausgewählte Ausprägungen von Führungsverhalten werden aufgrund der im Vorfeld beschriebenen Grundlagen folgende Aspekte herangezogen: Authentizität der Führungskraft, gewährte Autonomie, die Vermittlung des Beitrags zum großen Ganzen, gute Beziehungen der Führungskraft zu MitarbeiterInnen und ein transformationaler Führungsstil. Dazu werden entsprechende Hypothesen auf Basis bestehender Forschungsergebnisse formuliert.

Abbildung 7: Theoretisches Modell



Quelle: eigene Darstellung

Authentische Führungskräfte, die sich als Role Models auf visionäre Ziele fokussieren, oder als spirituelle Führer Hoffnung und Glaube vermitteln, können ihre MitarbeiterInnen dazu inspirieren, gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten, die Selbstwahrnehmung erhöhen und die Wichtigkeit der Aufgaben vermitteln (Bailey et al., 2017, S. 419).

Eine klare und artikulierte Vision und eine authentische Handlungsweise sowie authentisches Führungsverhalten führen dazu, dass die Arbeit sinnvoll wahrgenommen wird (Steger, 2017, S. 64). In diesem Kontext wurde in der Studie von Holbech und Springett (2004, S. 3) festgestellt, dass es zu Zynismus und Sinnverlust in der Belegschaft führt, wenn die Mission und das Leitbild des Unternehmens nicht authentisch gelebt werden. In einer Studie aus Malaysia (Salmee Mohd Salleh, Dato' Mansor, Rohaida Mohamed Zainal & Md. Yasin, 2020, S. 136), mit Daten von 343 MitarbeiterInnen aus 30 Produktionsbetrieben, wurde die Rolle von Authentic Leadership, Entlohnung und sinnvoller Arbeit untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass Authentic Leadership, durch sinnvolle Arbeit positiv auf das Mitarbeiterwohlbefinden wirkt. Diese Befunde führen zu der Annahme, dass MitarbeiterInnen, die ihre Führungskräfte in Bezug auf Authentizität positiv bewerten mehr Sinn in ihrer Arbeit erkennen, was als Grundlage für die folgende Hypothese dient:

H1: Je authentischer das Verhalten von Führungskräften empfunden wird, desto sinnvoller wird die Arbeit wahrgenommen.

Führungskräfte werden von ihren MitarbeiterInnen unter anderem danach beurteilt, wieviel Entscheidungsfreiraum sie diesen gewähren (Rose & Steger, 2017, S. 42). Selbstwirksamkeit wird bei Rosso et al (2010, S. 109 f.) als Mechanismus, der Arbeit durch persönliche Kontrolle oder Autonomie sinnvoll werden lässt, beschrieben.

In einer Interviewstudie mit TeilnehmerInnen aus unterschiedlichsten Berufsgruppen wurden die Personen zu den persönlichen Gestaltungsfreiräumen in ihrer Tätigkeit befragt. Diese sind auch bei vorgegebenen Tätigkeiten mit relativ wenig Spielraum, wie z.B. bei den in der Studie befragten Müllmännern, bedeutsam für die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit, wie Bailey und Madden (2015, S. 7 f.) festhalten. Auch wenn verschiedene Berufe ein unterschiedliches Ausmaß an Autonomie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit ermöglichen, so ist ein Mindestmaß an persönlichem Gestaltungsfreiraum auch bei stark strukturierten Arbeiten demnach für die MitarbeiterInnen nicht unerheblich für sinnvolle Arbeit. In einer kanadischen Studie mit Befragungen in vier Organisationen mit insgesamt 1623 TeilnehmerInnen zu den Auswirkungen von sinnvoller Arbeit

auf psychische Gesundheit und Engagement in Organisationen, wurde Autonomie zuerst als strukturelle Komponente für sinnvolle Arbeit validiert und anschließend die positive und signifikante Korrelation von Autonomie und sinnvoller Arbeit bestätigt (Morin, 2008, S. 25ff.).

Diese Befunde stützen die Annahme, dass das Ausmaß an Autonomie, das Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen gewähren, auch die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit, beeinflusst. Anhand folgender Hypothese soll diese Annahme im Rahmen der empirischen Studie verifiziert werden:

H2: Je höher der Grad an Autonomie den die Führungskraft für die Bewerksstellung der Aufgaben gewährt, desto sinnvoller wird die Arbeit wahrgenommen.

Die Führungskraft kann dazu beitragen, dass MitarbeiterInnen den Mehrwert ihrer Arbeit besser wahrnehmen, indem sie diesen hinlänglich kommuniziert (Steger, 2017, S. 76). Dieser Beitrag kann sich aus dem jeweiligen Unternehmensziel herausbilden und intern in der Organisation wichtig oder ein Beitrag zum Wohl Anderer sein (Lysova et al., 2019, S. 360; Schnell, 2020, S. 9).

In einer Langzeitstudie mit drei Befragungen über einem Zeitraum von sechs Monaten mit 632 TeilnehmerInnen konnte Allan (2017, S. 174) seine Hypothese stützen, dass wenn die eigene Tätigkeit das Wohlergehen von Anderen steigert, die Arbeit sinnvoll wahrgenommen wird. Diese Ergebnisse aus der ersten Befragung lassen sich in der zweiten Runde wiederholen und dienen als Prädiktor für die Befunde drei Monate später mit einer Wiederholung der Ergebnisse. In einer Studie von Grant (2012) wird die positive Auswirkung des Kontakts zwischen MitarbeiterInnen eines Call-Centers und den EmpfängerInnen von Leistungen festgestellt, indem ihr Beitrag offensichtlich für die MitarbeiterInnen wird, was deren Ergebnisse verbesserte. In einer Studie von Allan, Duffy & Collisson (2016) zu Bedeutsamkeit der Aufgabe und Leistung wird sinnvolle Arbeit als Mediator in einer Online-Umfrage mit 463 TeilnehmerInnen untersucht und bestätigt. Die Autoren legen in ihren praktischen Implikationen zu den Ergebnissen Führungskräften nahe, den MitarbeiterInnen Kontakt mit LeistungsempfängerInnen zu ermöglichen um deren Wahrnehmung sinnvoller Arbeit zu erhöhen (Allan et al., 2016, S. 8). An diese Ergebnisse anschließend wird folgende Hypothese formuliert:

H3: Je besser es der Führungskraft gelingt, den Beitrag einer Person zu einem großen Ganzen zu vermitteln, desto sinnvoller wird die Arbeit empfunden.

Eine vertrauens- und respektvolle Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, wie z.B. im LMX-Modell, ermöglicht sinnvolle Arbeit. In einer Studie von Tummers & Knies (2013) wird die gute Beziehung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen als Mediator für sinnvolle Arbeit bestätigt. MitarbeiterInnen, die eine gute Beziehung zu ihren Führungskräften haben, nehmen den Unterschied, den ihre Arbeit ausmacht besser wahr und sie haben einen tieferen Einblick in die Art und Weise, wie die Organisation funktioniert. Gründe dafür könnten sein: Der bessere Informationsfluss zwischen den Beteiligten und weil MitarbeiterInnen mit guten Beziehungen zur Führungskraft mehr Verantwortung übertragen bekommen, was in weiterer Folge zu einem höheren organisationalem Engagement führt (Tummers & Knies, 2013, S. 465).

Zugehörigkeit, als Identifikation mit der Organisation, wird durch die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz durch das sozio-moralische Klima positiv oder negativ beeinflusst. Führungskräfte können ein von Vertrauen und Respekt geprägtes und wertebasiertes Verhalten nicht verordnen, aber durch Vorbildwirkung und entsprechendem Handeln vorleben, wie Schnell et al. (2013, S. 10) aus ihrer quantitativen Befragung mit 206 TeilnehmerInnen als Implikation für die Praxis resümieren.

Rosso et al. empfehlen in ihrer Übersicht zur Forschung über sinnvolle Arbeit, die Studien zu dyadischen Beziehungen am Arbeitsplatz zu forcieren in Anbetracht der Tatsache, dass einzelne Personen in bestimmten Kontexten einen besonders starken Einfluss darauf haben können, wie Arbeit sinnvoll wahrgenommen werden kann (2010, S. 102). Darauf basierend wird folgende Hypothese aufgestellt:

H4: Je besser die Beziehung der MitarbeiterInnen zu ihrer Führungskraft ist, desto sinnvoller wird die Arbeit empfunden.

Ein transformationaler Führungsstil wird unter anderem auch mit idealisiertem Einfluss beschrieben, dieser basiert auf einer charismatischen Führung, die Vertrauen schafft (Arnold et al., 2007, S. 193). Aufgrund seiner Charakterisierung wird der transformationale Führungsstil häufig in Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit genannt.

In einer Studie untersuchte Grant (2012, S. 462ff.) die Auswirkung der an die Belegschaft kommunizierten Unternehmensvision auf das Sinnerleben der MitarbeiterInnen. Dabei wurden in zwei Studien die Auswirkungen von transformationaler Führung, bei Kontakt mit den EmpfängerInnen der Leistungen und dem Sichtbarmachen von proso-

zialen Auswirkungen erforscht. In einem Quasiexperiment wurden neue MitarbeiterInnen für ein Einführungsseminar in unterschiedliche Vergleichsgruppen aufgeteilt. Eine Gruppe erhielt im Seminar einen kurzen inspirierenden Vortrag vom Firmendirektor, eine Gruppe erfuhr von einem internen Empfänger der Leistungen ihrer Abteilung über die Auswirkungen auf seine Arbeit und eine weitere Gruppe erhielt beide Vorträge. Die Vergleichsgruppe erhielt nur das Seminar ohne die beiden Zusatzvorträge. In weiterer Folge wurden die unterschiedlichen Gruppen bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten nach ihren Erfolgszahlen bewertet. Die Gruppe, die transformationale Elemente (durch den Firmendirektor) und einen Einblick auf die Ergebnisse ihrer Arbeit hatte schnitt signifikant besser ab.

In einer australischen Studie (Yasin Ghadi, Fernando & Caputi, 2013, S. 539ff.) zu transformationaler Führung und Arbeitsengagement wurde sinnvolle Arbeit als Mediator untersucht und teilweise bestätigt. In der Fragebogenstudie mit 530 Vollzeitangestellten konnte zudem der direkte Einfluss von transformationaler Führung auf sinnvolle Arbeit festgestellt werden. Aufgrund der vorhandenen Befunde lautet die Annahme für die folgende Hypothese, dass transformationales Führungsverhalten sinnvolle Arbeit positiv beeinflusst.

H5: Je ausgeprägter ein transformationaler Führungsstil der Führungskraft wahrgenommen wird, desto sinnvoller wird die Arbeit empfunden.

Es handelt sich bei allen fünf Hypothesen um bivariate Zusammenhangshypothesen für die ein gleichgerichteter bzw. positiv gerichteter Zusammenhang angenommen wird (Bortz & Döring, 2016, S. 146). Ziel der Untersuchung ist es zu überprüfen ob die angenommenen Zusammenhänge zwischen den oben genannten Prädiktoren und sinnvoller Arbeit bestehen.

3.2 Material und Instrumente

Als Studiendesign wurde ein quantitatives Studiendesign in Form eines standardisierten Online-Fragebogens gewählt. Die anwenderfreundliche Gestaltung und einfache Verbreitung sowie der geringe zeitliche Aufwand für die Beantwortung des Fragebogens sprechen u.a. für diese Form der Datenerhebung. Nachteilig gestalten sich hingegen z.B. die eingeschränkte Repräsentativität von Personen ohne Internetzugang sowie eine hohe Abbruchquote (Bortz & Döring, 2016, S. 414f.).

Für die Erstellung und Abwicklung des Fragebogens wurde die Onlineplattform SoSci Survey (www.soscisurvey.de, 28.12.2021) gewählt. Diese ermöglicht eine nutzerfreundliche Abwicklung von Befragungsprojekten und steht für wissenschaftliche Projekte kostenlos zur Verfügung. Zudem können die erhobenen Daten einfach heruntergeladen und im in Folge verwendeten Statistikprogramm bearbeitet werden. Darüber hinaus sichern die Betreiber des Programms Datenschutzkonformität zu.

In weiterer Folge wurde die statistische Auswertung und Berechnungen der Datensätze mit SPSS durchgeführt. Um eine hohe Validität sicher zu stellen wurde für die unterschiedlichen Skalen auf bereits bestehende Erhebungsinstrumente zugegriffen. Die Literatur bietet dafür eine Auswahl an etablierten Fragebögen, welche im Anschluss an den Aufbau des Fragebogens vorgestellt werden.

3.2.1 Aufbau der Befragung

Die Gestaltung des Fragebogens folgt dem Aufbau eines standardisierten Fragebogens nach Bortz und Döring (2016, S. 406). Bevor die eigentliche Befragung begonnen wurde, wurde ein Einleitungsschreiben der Studienverfasserin angezeigt in dem der Zeitaufwand angegeben, der Zweck der Befragung kurz erläutert sowie Anonymität und Vertraulichkeit der Antworten zugesichert wurden. Zunächst wurde zum Einstieg in den Fragebogen eine Filterfrage eingesetzt. Dabei wurden Personen, die zum Zeitpunkt der Beantwortung keiner Erwerbstätigkeit nachgingen, auf eine eigene Seite weitergeleitet auf der für deren Bereitschaft zur Teilnahme gedankt und der Fragebogen frühzeitig beendet wurde.

Die TeilnehmerInnen, die im Anschluss an die Filterfrage zum eigentlichen Fragebogen weitergeleitet wurden, bekamen anhand eines Balkens den Fortschritt der Befragung angezeigt. Da die Befragung weniger als zehn Minuten in Anspruch nehmen sollte

wurde keine Möglichkeit zur Unterbrechung und Wiederaufnahme des Fragebogens angezeigt, wie bei längeren Fragebögen häufig üblich. Zudem wurde bereits bei Erstellung der Onlinebefragung darauf geachtet irrtümlich ausgelassene Antworten zu vermeiden. Dies wurde bewerkstelligt indem alle Positionen, außer das Kommentarfeld, beantwortet werden mussten bevor ein Weiterkommen im Fragebogen möglich war und zudem die Antwortmöglichkeit „Keine Angabe“ angeboten wurde.

Der Fragebogen wurde in vier Blöcke, die nacheinander aufgerufen wurden, unterteilt. Alle Items, außer die soziodemografischen Fragen, hatten eine einleitende Instruktion und als Antwortformat eine siebenstufige Likert-Skala, deren Extrema beschriftet waren, aufsteigend von der niedrigsten bis zur höchsten Zustimmung.

3.2.2 Erhebungsinstrumente

Neben der Erhebung der soziodemografischen Daten und interessierender Merkmale wurde für den Fragebogen auf etablierte Skalen aus bestehenden Erhebungsinstrumenten zurückgegriffen, welche im folgenden Abschnitt vorgestellt werden. Diese sollen eine ausreichend hohe Validität der den Variablen zugrundeliegenden Messkonstrukte sicherstellen.

Um die unabhängigen Variablen für Führungsverhalten zu erheben, wurden unterschiedliche Skalen herangezogen. Das bereits im Vorfeld vorgestellte Fragebogeninstrument KAARMA von Steger und Rose (2017, S. 42) bietet die Möglichkeit anhand von 24 Fragen unterschiedliche Dimensionen von Führungsqualitäten zu erfassen. Diese bilden das Akronym KAARMA, welches für die Begriffe Klarheit, Authentizität, Aktualisierung, Respekt, Mehrwert und Autonomie steht. Der Fragebogen soll gemäß den Autoren die wahrgenommene Führungsqualität aus Sicht der geführten Person messen und dient demnach als strukturiertes Aufwärtsfeedback für Führungskräfte. Das Instrument eignet sich daher, die subjektive Bewertung der Führungskräfte durch die BefragungsteilnehmerInnen zu erheben. Für die vorliegende Studie werden für die Messung der unabhängigen Variable Führungsverhalten die Konstrukte für Authentizität, Mehrwert und Autonomie herangezogen um die jeweilige Ausprägung aus Sicht der MitarbeiterInnen über ihre Führungskraft festzustellen. Um die Wahrnehmung der TeilnehmerInnen der Beziehung zur Führungskraft zu messen wird die Subskala für Zuneigung aus dem Fragebogen zu Führungsbeziehungsqualität verwendet (Wolfram & Mohr, 2014). Die alltagsnahen Formulierungen der Items eignen sich besonders um die individuelle Sicht der MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Beziehung zur Führungs-

kraft zu erheben. Die verwendeten Skalen wurden auf einer Seite im Onlinefragebogen zusammengefasst und sind auszugsweise in Abbildung 8 angeführt.

Abbildung 8: Itembeispiel für Führungsverhalten

	So gut wie nie	So gut wie immer
Meine Führungskraft...		
ist authentisch in ihrer Rolle als Führungskraft	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
lässt mir weitgehend freie Hand darüber, auf welche Art und Weise ich meine Aufgaben erledige	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
hilft mir, meinen Beitrag zum großen Ganzen unseres Unternehmens zu verstehen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
schafft eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
sagt was sie denkt (=spielt mir bzw. meinem Team nichts vor)	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
delegiert Themen und Entscheidungen, wo möglich und sinnvoll	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	

Anmerkung: <https://www.soscisurvey.de/sinnvolle-arbeit-und-fuehrung> (Abruf am 28.12.2021)

Um festzustellen in welcher Ausprägung ein transformationaler Führungsstil vorliegt werden ausgewählte Items aus dem anerkannten „Multifactor Leadership Questionnaire Form 5 x Short“ von Bass und Avolio (1995) in der validierten deutschen Version herangezogen (Felfe, 2006, S. 65). Es werden nur Items, die den transformationalen Führungsstil messen sollen verwendet. Dieses Instrument misst die gesamte Full Range of Leadership. „Multifactor Leadership Questionnaire Form 5 x Short“ gilt als ein Standardinstrument für die Erfassung der unterschiedlichen Elemente des transformationalen Führungsstils und wird daher als geeignet betrachtet. Beispielhaft werden folgende Items in Abbildung 9 angeführt.

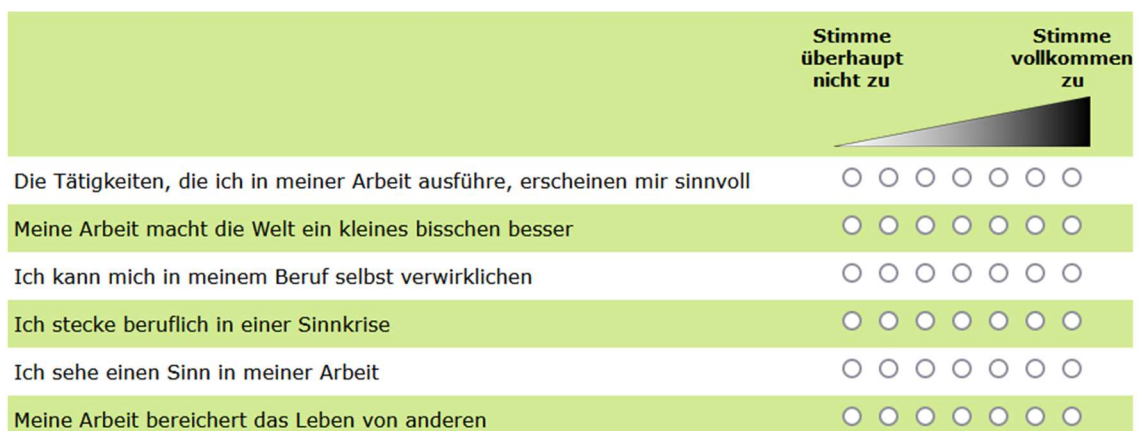
Abbildung 9: Itembeispiel für Transformationalen Führungsstil

	Trifft gar nicht zu	Trifft völlig zu
Die Führungskraft, die ich einschätze...		
macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
strahlt Stärke und Vertrauen aus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	

Anmerkung: <https://www.soscisurvey.de/sinnvolle-arbeit-und-fuehrung> (Abruf am 28.12.2021)

Die Sinnwahrnehmung der Arbeit der UntersuchungsteilnehmerInnen wird mit dem ME-Work (Schnell & Hoffmann, 2020) erfasst. Dieser misst die im Vorfeld beschriebenen Konstrukte Kohärenz, Bedeutung, Zugehörigkeit, Orientierung sowie sinnvolle Arbeit, sinnleere Arbeit und Arbeit als Quelle für Sinn. Für den Fragebogen werden die Skalen zur Ermittlung von sinnvoller Arbeit, der Bedeutsamkeit der Arbeit, dem Beruf als Sinnquelle sowie sinnleerer Arbeit herangezogen um diese Ausprägung des wahrgenommenen Sinns in der Arbeit als abhängige Variable zu messen. Die negativ gepolten Antworten für die Items der Skala sinnleere Arbeit wurden bereits in SoSciSurvey invertiert. Itembeispiele sind in Abbildung 10 ersichtlich.

Abbildung 10: Itembeispiel für Sinnwahrnehmung in der Arbeit



Anmerkung: <https://www.soscisurvey.de/sinnvolle-arbeit-und-fuehrung> (Abruf am 28.12.2021)

In der folgenden Tabelle 1 werden die Instrumente zur Operationalisierung der Variablen nochmals übersichtlich zusammengefasst.

Tabelle 1: Operationalisierung der Variablen

Variablen	Operationalisierung	Quelle
Unabhängige Variable		
Führungsverhalten:	- KAARMA Fragebogen (Subskalen Autonomie, Authentizität, Mehrwert)	Rose & Steger, 2017
- Autonomie		
- Authentizität		
- Beitrag zu großem Ganzen vermitteln	- Fragebogen zu Führungsbeziehungsqualität (Subskala Zuneigung)	Wolfram & Mohr, 2014
- Beziehung zur Führungskraft		

Transformationaler Führungsstil	- MLQ 5 x Short (Subskalen für transformationalen Führungsstil)	Felfe, 2006
Abhängige Variable		
Sinnvolle Arbeit	ME-Work (Subskalen Sinnvolle Arbeit, Sinnleere Arbeit, Beruf als Sinnquelle, Bedeutsamkeit)	Schnell & Hoffmann, 2020

Quelle: eigene Darstellung

Zum Abschluss wurden soziodemografische Daten der Stichprobe wie Alter, Geschlecht und Gehalt erhoben. Zudem wurden interessierende Aspekte, wie die Jahre der Arbeitstätigkeit bzw. Führungstätigkeit der bewerteten Führungskraft erhoben um hierzu unterschiedliche Ausprägungen sichtbar machen und mögliche Zusammenhänge, die sich daraus ergeben, ableiten zu können. Außerdem wurden auch Aspekte wie die Unternehmensgröße und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als Hintergrundvariablen passend zum Studienthema einbezogen (Bortz & Döring, 2016, S. 265).

In einem weiteren Feld wurde die Möglichkeit für weitere Anmerkungen in Textform angeboten. Auf der Abschlussseite wurden nochmals die Kontaktdaten bekannt gegeben und die Möglichkeit, die Studienergebnisse zu erhalten angeführt sowie den TeilnehmerInnen gedankt. Das vollständige Erhebungsinstrument befindet sich im Anhang.

3.2.3 Pretest

Zur Überprüfung der Qualität des Fragebogens und der nutzerfreundlichen Anwendbarkeit, auch bei mobilen Endgeräten wie Smartphones, ist ein Pretest erforderlich (Raab-Steiner & Benesch, 2008, S. 58f.). Dieser wurde im Pretest-Modus des Programms SoSciSurvey in mehreren Durchgängen, nach der Einarbeitung von ersten Änderungsvorschlägen, mit unterschiedlichen TeilnehmerInnen durchgeführt.

Der Pretest fand zwischen 5. und 15. Dezember 2021 statt. Mit zwei Personen wurde der Test mithilfe der Methode des „Lautem Denkens“ durchgeführt um unmittelbare Rückmeldungen notieren zu können. Alle TeilnehmerInnen hatten die Möglichkeit in Kommentarfeldern Anmerkungen zu den verschiedenen Items zu machen.

Als Ergebnis aus dem Feedback der TeilnehmerInnen wurde die Reihung der soziodemografischen Fragen etwas abgeändert und zu Beginn der Befragung eine Filterfrage eingefügt, die nicht erwerbstätige Personen für die weitere Befragung ausschloss. Außerdem wurde nachträglich die Skala für Sinnleere Arbeit aus dem ME-Work Fragebogen eingefügt, da einige TeilnehmerInnen die bestehenden Fragen zu ähnlich und zu positiv konnotiert fanden. Zudem wurden einige Anpassungen im Layout des Fragebogens und eine Erweiterung der Antwortformate bei einzelnen soziodemografischen Fragen durchgeführt sowie eine Altersbeschränkung und die Zugehörigkeit zum Unternehmen auf realistische Zeiträume begrenzt. Des Weiteren konnte aus den Erfahrungen der PretesterInnen die Bearbeitungsdauer mit fünf bis zehn Minuten angegeben werden.

Nachdem die Änderungsvorschläge und Anmerkungen aus dem Pretest eingearbeitet waren, wurde der Fragebogen finalisiert und für die Beantwortung veröffentlicht. Die Pretestdaten wurden aus den Erhebungsdaten entfernt und die schriftlichen Rückmeldungen der Pretest-TeilnehmerInnen zu Dokumentationszwecken gespeichert bevor die Befragung veröffentlicht wurde.

3.3 Durchführung der empirischen Untersuchung

Der Onlinefragebogen wurde über die Plattform SoSciSurvey (www.soscisurvey.de, 28.12.2021) erstellt und ausschließlich elektronisch verbreitet. Die Befragung war im Zeitraum von 17.12.2021 bis 03.01.2022 unter dem folgendem Link im Internet für alle Personen, die den Link direkt erhalten oder auf diversen Plattformen im Internet veröffentlicht gesehen hatten aufrufbar: <https://www.soscisurvey.de/sinnvolle-arbeit-und-fuehrung/>.

Die Verbreitung des Fragebogens erfolgte über soziale Onlinenetze wie Facebook und Whatsapp, per Email und in einschlägigen Foren in beruflichen Netzwerken um eine möglichst breit gestreute Personengruppe in Österreich oder dem deutschsprachigen Raum zu erreichen. Der Link wurde in diesem Zeitraum insgesamt 296 Mal aufgerufen. Der Fragebogen wurde insgesamt 173 Mal beantwortet, davon wurden 10 Befragungen frühzeitig abgebrochen. Der Fragebogen galt als abgeschlossen, wenn auch die letzte Seite komplett ausgefüllt wurde. Zu Beginn der Befragung wurde eine Filterfrage nach der derzeitigen Beschäftigungsform eingesetzt, dabei wurden 39 TeilnehmerInnen ausgeschieden die angaben, in Karenz, Vollzeit studierend oder zu der Zeit ohne Arbeit zu sein. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für vollständig ausgefüllte Fragebögen betrug fünf Minuten und 48,5 Sekunden ($M = 348,5$ Sekunden).

3.4 UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe

Die Umfrage wurde in Form eines standardisierten Onlinefragebogens über diverse Kanäle verteilt um eine so weit wie möglich heterogene Stichprobe zu erreichen. An der Umfrage teilnehmen konnten Personen im erwerbsfähigen Alter, die in einem unselbständigen Dienstverhältnis standen, unabhängig von wöchentlicher Arbeitszeit, Alter oder Geschlecht. Laut Mikrozensus der Statistik Austria waren dies im Jahr 2020 mehr als 3,7 Mio. Personen (Statistik Austria, 2021). Die erhobene Stichprobe in der Größe von $n=124$ ist erwartungsgemäß nicht repräsentativ für die Gesamtheit und ist zudem als Gelegenheitsstichprobe zu klassifizieren, da diese durch Nutzung einer günstigen Gelegenheit ohne größeren Aufwand mithilfe persönlicher Netzwerke erreicht wurde (Bortz & Döring, 2016, S. 305f.). Im folgenden Abschnitt soll die Zusammensetzung der Stichprobe näher vorgestellt werden.

Aus der Analyse der erhobenen Stichprobe ergibt sich folgende Beschreibung der ProbandInnen. Von den TeilnehmerInnen waren 66,1 % weiblich und 33,9 % männlich und alle Personen aus Österreich. Die Altersangaben der ProbandInnen lagen zwischen 22 und 64 Jahren (MW = 38,98; M = 40; Sd = 9,55). Den größten Anteil hatte die Altersgruppe von 41-50 Jahren mit 45 Personen bzw. 36,3 % gefolgt von der Altersgruppe 31-40 mit 34 Personen (27,4 %) und jener der 20-31jährigen (25,8 %). Zu ihrem formalen Bildungsabschluss befragt gaben 59,7 % der ProbandInnen an über einen Hochschulabschluss, 30,6 % über Matura zu verfügen. 8,1 % der ProbandInnen hatte einen Pflichtschulabschluss oder Lehre und 1,6 % der TeilnehmerInnen machten dazu keine Angabe.

Die ProbandInnen befanden sich in der Mehrzahl in einem Angestelltenverhältnis (82,3 %). Zudem nahmen an der Befragung fünf BeamtInnen (4 %), vier ArbeiterInnen (3,2 %) und neun (10,5 %) berufsbegleitend Studierende teil. Von den 124 BefragungsteilnehmerInnen gaben 30,6 % an zwischen 1500 und 2000 € zu verdienen, 25,8 % zwischen 2000 und 2500 € sowie 12,1 % zwischen 2500 und 3000 €. Weitere 20 (24,8 %) Personen verdienen mehr als 3000 € und 2 Personen (1,6 %) machten dazu keine Angabe. Eine Zusammenfassung der soziodemografischen Merkmale bietet Tabelle 2 in einem Überblick.

Tabelle 2: Übersicht soziodemografische Merkmale der Stichprobe in absoluten Zahlen und Prozent

Merkmal	Absolut	Prozent
Geschlecht		
Weiblich	82	66,1
Männlich	42	33,9
Alter		
20 - 30 Jahre	32	25,8
31 – 40 Jahre	34	27,4
41 – 50 Jahre	45	36,3
51 – 60 Jahre	11	8,9
>61 Jahre	2	1,6
Bildung		
Pflichtschule	1	0,8
Lehre/Fachschule	9	7,3
Matura	38	30,6
Studium	74	59,7

	Keine Angabe	2	1,6
Gehalt			
	< 500 €	1	0,8
	500 € bis unter 1000 €	2	1,6
	1000 € bis unter 1500 €	14	11,3
	1500 € bis unter 2000 €	38	30,6
	2000 € bis unter 2500 €	32	25,8
	2500 € bis unter 3000 €	15	12,1
	3000 € bis unter 3500 €	8	6,5
	3500 € bis unter 4000€	5	4
	>4000 €	7	5,6
	Keine Angabe	2	1,6

Anmerkung: eigene Darstellung

n=124

Des Weiteren wurden als interessierende Merkmale Angaben zur Unternehmensgröße sowie der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit erhoben sowie zu einem Wechselwunsch bzw. ob die Person selbst Führungskraft ist. Der größte Anteil der ProbandInnen, nämlich 37,1 % arbeitete in einem Unternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen, während 25 % in Unternehmen mit zehn bis 50 MitarbeiterInnen arbeiteten. Die Unternehmenszugehörigkeit lag zwischen einem und 34 Jahren (MW = 8,06; M = 4,5; Sd = 8,17) und wird in untenstehender Tabelle gruppiert dargestellt.

Zudem wurde die Frage gestellt, ob die Befragten selbst Führungskraft sind: 35 Personen (28.2%) gaben an, selbst auch eine Führungskraft zu sein, 86 (69.4%) verneinten die Frage und drei Personen (2.4%) machten hierzu keine Angabe. Zu einem geplanten Berufswechsel in den folgenden sechs Monaten gaben 87 (70,2 %) Personen eine verneinende Antwort, 33 (26,6 %) Personen bejahten die Frage und vier (3,2 %) Personen machten dazu keine Angaben.

Eine Person erwähnte als Kommentar in den abschließenden Bemerkungen bereits gekündigt zu haben. Die in der Befragung erhobenen Merkmale der Stichprobe werden nochmals übersichtlich in tabellarischer Form in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Übersicht zu interessierenden Merkmalen der Arbeit

Merkmal	Absolut	Prozent
Anzahl MitarbeiterInnen		
<10 MitarbeiterInnen	10	8,1
10 – 50 MitarbeiterInnen	31	25
51-200 MitarbeiterInnen	23	18,5
201 – 500 MitarbeiterInnen	13	10,5
>500 MitarbeiterInnen	46	37,1
Keine Angabe	1	0,8
Dauer Unternehmenszugehörigkeit		
<5 Jahre	68	54,8
6 – 10 Jahre	20	16,1
11 – 15 Jahre	16	12,9
16 – 20 Jahre	10	8,06
>21 Jahre	10	8,06
Wechselwunsch innerhalb von 6 Monaten		
Ja	33	26,6
Nein	87	70,2
Keine Angabe	4	3,2
Selbst Führungskraft		
Selbst Führungskraft	35	28,2
Selbst keine Führungskraft	86	69,4
Keine Angabe	3	2,4

Anmerkung: eigene Darstellung

n=124

Im Anschluss an diese erste Auswertung der Daten wurden weitere vorbereitende Analysen vorgenommen.

3.5 Vorbereitende Arbeiten und Analysen

Nach Abschluss der Befragung und Übernahme der Datensätze in SPSS wurden die verwendeten Konstrukte einer ersten Analyse unterzogen. Dafür vorgesehen sind die Bewertung der Normalverteilung bzw. Schiefe, eine Faktorenanalyse und eine Reliabilitätsanalyse.

Die ausgewählten Items aus dem ME-Work beinhalteten drei inverse Formulierungen, deren Antwortcodes bereits im Onlinefragebogenprogramm SoSciSurvey invertiert, entsprechend importiert und demnach nicht nochmals für eine Umcodierung berücksichtigt werden mussten. Es waren keine zusätzlichen Umcodierungen von Items für die weiteren Analysen erforderlich.

Nachdem die Stichprobe analysiert wurde, wurden die einzelnen Skalen einer ersten Analyse unterzogen. Dabei wurden zunächst Normalverteilung, Extraktion von Faktoren und Mittelwerte sowie Standardabweichung für die verwendeten Konstrukte ermittelt. Die Reliabilitätsanalyse der verwendeten Skalen ergab durchaus sehr gute Werte für Cronbachs α , mit dem niedrigsten Wert von ,816 für die Skala Autonomie was z.B. auch den Werten der Autoren für die Skalen aus dem KAARMA-Fragebogen entspricht. Werte von .80-1.00 gelten als gut bis exzellent Cronbachs α -Koeffizient ist die am häufigsten eingesetzte Methode zur Reliabilitätsbestimmung, wenn auch unter Kritik stehend, weil durch Voraussetzungsverletzungen die Reliabilität überschätzt werden kann (Bortz & Döring, 2016, S. 468f.).

Für die Skala Authentizität der Führungskraft wurden die Items AUTH1 bis AUTH4 aus dem KAARMA-Fragebogen (Rose & Steger, 2017, S. 42) herangezogen. Die Schiefe der Items liegt im tolerierbaren Bereich zwischen -1 bis +1, eine Beurteilung von Histogramm und Boxplot lässt allerdings dennoch auf eine Schiefverteilung schließen. Da die Items einem validierten Konstrukt entnommen wurden, wurde von einem Ausschluss der Items für die konfirmatorische Faktorenanalyse abgesehen. Diese wurde als Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, als Abbruchkriterium Screeplot, mit einem Eigenwert >1 und Rotationsmethode Varimax mit rotierter Lösung. Diese Vorgehensweise wurde auch bei allen weiteren Skalen gewählt.

Für die Skala Authentizität wurde ein Faktor extrahiert der 78,39 % der Gesamtvarianz erklärt. Die ermittelten Werte sind der Tabelle 4 zu entnehmen. Alle Items weisen Faktorladungen von mindestens .87 auf.

Tabelle 4: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zu Authentizität der Führungskraft

Item	Frage	M	Sd	Md	F1
	Meine Führungskraft...				
AUTH1	ist authentisch in ihrer Rolle als Führungskraft	5.20	1.65	6.00	.87
AUTH2	sagt was sie denkt (=spielt meinem Team nichts vor)	5.03	1.85	5.50	.90
AUTH3	lebt glaubwürdig die Werte meines Unternehmens vor	4.98	1.78	5.00	.87
AUTH4	ist eine ehrliche Haut und kommuniziert offen mit mir und den KollegInnen	5.10	1.89	6.00	.91
	Skala	M	Sd	Md	α
	Authentizität der Führungskraft	5.08	1.58	5.50	.91

Um die von der Führungskraft gewährte Autonomie zu beurteilen beantworteten die ProbandInnen die Items AUTO1 bis AUTO4 aus dem KAARMA-Fragebogen (Rose & Steger, 2017, S. 42). Die Prüfung der Normalverteilung ergab eine Schiefverteilung für das Item AUTO1, das allerdings nicht ausgeschlossen wurde da es sich um eine bereits validierte Skala handelt. Auch hier ergab die konfirmatorische Faktorenanalyse einen Faktor, der 65 % der Varianz erklärt. Alle Items luden ausreichend hoch mit dem niedrigsten Wert bei .79. Das Cronbachs α ist als gut zu bewerten. Eine Übersicht bietet Tabelle 5.

Tabelle 5: Deskriptivstatistik und Faktorladungen Skala Autonomie der Führungskraft

Item	Frage	M	Sd	Md	F1
	Meine Führungskraft...				
AUTO1	lässt mir weitgehend freie Hand darüber, auf welche Art und Weise ich meine Aufgaben erledige	5.90	1.47	6.00	.81
AUTO2	delegiert Themen und Entscheidungen, wo möglich und sinnvoll	5.14	1.74	5.00	.79
AUTO3	setzt mir klare Ziele, lässt mich jedoch weitgehend selbst über die Mittel und Wege entscheiden	5.18	1.71	6.00	.82
AUTO4	ist das Gegenteil von einer/m "Micro-ManagerIn" – er/sie mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss	5.06	1.91	5.50	.80
	Skala	M	Sd	Md	α
	Gewährte Autonomie der Führungskraft	5.32	1.38	5.75	.82

Der von der Führungskraft vermittelte Wert des Beitrags der MitarbeiterInnen zum großen Ganzen aus dem KAARMA-Fragebogen (Rose & Steger, 2017, S. 42) wurde mit den Items MEHR1 bis MEHR4 erhoben. Die berechnete Schiefe für die Items befand sich im tolerierbaren Bereich, wenn auch die optische Beurteilung von Boxplot und Histogramm nicht für eine Normalverteilung aller Items spricht. Auch hier wird von einem Ausschluss abgesehen aus denselben Gründen wie bei den beiden vorhergehenden Skalen. Die konfirmatorische Faktorenanalyse zeigt einen Faktor, der 79,04 % der Gesamtvarianz erklärt. Die Faktorladungen der einzelnen Items liegen zwischen .85 und .92. Auch das Cronbachs α ist mit .91 exzellent zu beurteilen. Die übersichtliche Darstellung bietet Tabelle 6.

Tabelle 6: Deskriptivstatistik und Faktorladungen zu Vermittlung von Beitrag zu großem Ganzen

Item	Frage	M	Sd	Md	F1
	Meine Führungskraft...				
MEHR1	hilft mir, meinen Beitrag zum großen Ganzen unseres Unternehmens zu verstehen	5.02	1.68	5.50	.89
MEHR2	zeigt mir, dass ich mehr als nur ein Rädchen im Getriebe bin	4.92	1.88	5.00	.89
MEHR3	würdigt wertvolle Arbeitsleistungen und lobt mich und meine KollegInnen freimütig, wenn es etwas zu loben gibt	5.21	1.94	6.00	.85
MEHR4	hilft mir zu verstehen, wie meine Leistung zum Gesamterfolg unseres Unternehmens beiträgt	4.90	1.76	5.00	.92
	Skala	M	Sd	Md	α
	Vermittlung von Beitrag zu großem ganzen	5.01	1.61	5.50	.91

Um die guten Beziehungen der Führungskraft zu den MitarbeiterInnen zu messen wurden die Items ZUN1 bis ZUN4 aus dem Instrument Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen verwendet (Wolfram & Mohr, 2014). Dieses Instrument dient dazu, die Qualität der Beziehung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen abzubilden. Es wurde wie in den anderen Skalen Normalverteilung, Faktorladungen und Cronbachs α geprüft. Die Normalverteilung ist rechnerisch lt. Schiefe (Werte von -1 bis +1) gegeben, aber auch hier ist bei optischer Beurteilung der Diagramme nicht von einer Normalverteilung einzelner Items auszugehen da diese im Boxplot und Histogramm nicht eindeutig normalverteilt sind. Die konfirmatorische Faktorenanalyse zeigte einen Fak-

tor, der 76,52 % der Gesamtvarianz erklärt und Faktorladungen mit mindestens .83. Die Ermittlung von Cronbachs α ergibt .89 für die Skala Beziehung zur Führungskraft. Tabelle 7 stellt die Daten übersichtlich dar.

Tabelle 7: Deskriptivstatistik und Faktorladungen zu Beziehung zur Führungskraft

Item	Frage	M	Sd	Md	F1
	Meine Führungskraft...				
ZUN1	schafft eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe	4.98	1.94	5.00	.86
ZUN2	liegt mit mir auf einer Wellenlänge	4.81	1.90	5.00	.90
ZUN3	hat ein gutes Verhältnis zu mir	5.67	1.58	6.00	.90
ZUN4	macht gemeinsam mit mir Witze	5.17	1.96	6.00	.83
	Skala	M	Sd	Md	α
	Beziehung zur Führungskraft	5.16	1.61	5.75	.89

Die Ausprägung des von der Führungskraft angewendeten transformationalen Führungsstil wurde mit den Items TFS01 bis TFS20 erhoben die aus dem anerkannten Instrument Multifactor Leadership Questionnaire entnommen sind (Felfe, 2006, S. 65). Die Endpole der Items wurden beschriftet mit „Trifft gar nicht zu“ bzw. „Trifft völlig zu“. Die Skala misst grundsätzlich die Hauptdimensionen transformationaler Führung weshalb die Faktorladung auf einen Faktor fixiert wurde. Die Faktorenanalyse lud damit auf einen Faktor, der 68,45 % der Varianz erklärt. Alle Items wiesen eine Faktorladung über .74 auf. Die Normalverteilung wurde geprüft und die Schiefe bei allen Items im tolerierbaren Bereich festgestellt. Die Daten sind in Tabelle 8 zusammengefasst.

Tabelle 8: Deskriptivstatistik und Faktorladungen transformationaler Führungsstil

Item-ID	Frage	M	Sd	Md	F1
	Meine Führungskraft...				
TFS01	macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben	4.79	1.79	5.00	.91
TFS02	stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht	4.60	1.94	5.00	.77
TFS03	handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt	4.81	1.90	5.00	.87
TFS04	strahlt Stärke und Vertrauen aus	4.98	1.97	6.00	.86
TFS05	spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	4.92	1.80	5.00	.80

TFS06	macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen	4.90	1.81	5.00	.77
TFS07	berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen	5.00	1.78	5.00	.78
TFS08	betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis	5.19	1.70	5.00	.77
TFS09	äußert sich optimistisch über die Zukunft	5.16	1.64	6.00	.75
TFS10	spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll	5.12	1.62	6.00	.80
TFS11	formuliert eine überzeugende Zukunftsvision	4.59	1.82	5.00	.85
TFS12	hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden	5.36	1.51	6.00	.76
TFS13	überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind	4.61	1.73	5.00	.85
TFS14	sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven	4.84	1.94	5.00	.82
TFS15	bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten	4.66	1.93	5.00	.88
TFS16	schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können	4.71	1.82	5.00	.83
TFS17	verbringt Zeit mit Führung und damit, den MitarbeiterInnen etwas beizubringen	4.14	2.04	4.00	.84
TFS18	berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als eine/n MitarbeiterIn unter vielen	5.20	1.77	6.00	.86
TFS19	erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele	5.01	1.89	6.00	.83
TFS20	hilft mir, meine Stärken auszubauen	4.61	2.07	5.00	.91
Skala		M	Sd	Md	α
Transformationaler Führungsstil		4.89	1.51	5.20	.98

Um die abhängige Variable sinnvolle Arbeit zu messen wurden die Items SINN01 bis SINN13 aus dem ME-Work in der validierten deutschen Version verwendet und einer ersten deskriptiven Analyse unterzogen. Die Items SINN01, SINN06, SINN07 und SINN13 ergaben eine rechnerische Schiefe, wurden aber aus verfahrenstechnischen Gründen nicht ausgeschlossen. Eine spätere Überprüfung der Ergebnisse mit ausgeschlossenen Items ergab kaum Unterschiede in den Korrelationen. Die Faktorenanalyse erfolgte auf einen Faktor fixiert. Dieser ermittelte Faktor erklärt 69,41 % der Gesamtvarianz. Alle Items wiesen eine Faktorladung über .67 auf und konnten für die Skalenbildung herangezogen werden. Das ermittelte Cronbach α liegt bei .96. Die Übersicht für die Skala ist in Tabelle 9 ersichtlich.

Tabelle 9: Deskriptivstatistik und Faktorladungen zu sinnvoller Arbeit

Code	Frage	M	Sd	Md	F1
	Meine Führungskraft...				
SINN01	Die Tätigkeiten, die ich in meiner Arbeit ausführe, erscheinen mir sinnvoll	5.23	1.50	6.00	.75
SINN02	Meine Arbeit macht die Welt ein kleines bisschen besser	5.02	1.70	5.00	.81
SINN03	Ich kann mich in meinem Beruf selbst verwirklichen	4.81	1.85	5.00	.87
SINN10	Ich stecke beruflich in einer Sinnkrise (r)	4.94	2.09	6.00	.67
SINN04	Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit	5.44	1.67	6.00	.88
SINN11	Meine Arbeit bereichert das Leben von anderen	5.17	1.70	6.00	.84
SINN05	Meine Arbeitstätigkeit verleiht meinem Leben Sinn	4.72	1.82	5.00	.88
SINN12	Wenn ich über den Sinn meiner Arbeit nachdenke, empfinde ich nur Leere (r)	5.67	1.77	6.00	.85
SINN06	Mein Beruf erscheint mir sinnvoll	5.48	1.62	6.00	.88
SINN07	Ich kann an meiner Arbeit wachsen	5.42	1.72	6.00	.83
SINN08	Mein Beruf erfüllt mich	4.81	1.91	5.00	.88
SINN09	Durch meine berufliche Tätigkeit leiste ich einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft	5.08	1.81	6.00	.82

SINN13	Ich leide darunter, dass ich in meiner Arbeit keinen Sinn entdecken kann (r)	5.57	1.89	7.00	.83
	Skala	M	Sd	Md	α
	Sinnvolle Arbeit	5.20	1.47	5.69	.96

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

Nach den ersten analytischen Schritten und der erfolgten Skalenbildung wurde die eigentliche deskriptive Auswertung und die empirische Hypothesentestung vorgenommen wie im folgenden Kapitel beschrieben. Diese Ergebnisse dienen als Grundlage für die Diskussion im darauffolgenden abschließenden Kapitel.

4 Ergebnisdarstellung

Dieses Kapitel widmet sich den Ergebnissen der durchgeführten empirischen Untersuchung. Zunächst werden die erfassten Daten einer deskriptiven Auswertung unterzogen, die einen ersten Überblick über die Daten darstellt. Anschließend werden die eingangs erstellten Zusammenhangshypothesen empirisch getestet und die Ergebnisse der Analyse vorgestellt. Des Weiteren werden zusätzlich erhobene soziodemografische und interessierende Merkmale analysiert, bevor diese im abschließenden Kapitel diskutiert werden und die Untersuchung einer kritischen Reflexion unterzogen wird.

4.1 Deskriptive Auswertung

Bevor im nächsten Abschnitt die statistische Überprüfung der Hypothesen dargestellt wird, werden die einzelnen Skalen der unabhängigen Variablen analysiert. Im Anschluss soll die Tabelle 15 einen komprimierten Überblick über die Korrelationen der Mittelwerte der einzelnen vorab erstellten Skalen bieten. Die jeweiligen Korrelationsstärken r wurden in Anlehnung an Cohen interpretiert und stehen für einen kleinen Zusammenhang ab .10, einem mittleren ab .30 und einem starken Zusammenhang ab .50 (Bortz & Döring, 2016, S. 821).

Für eine Erhebung des Zusammenhangs der einzelnen Items wurde für alle Skalen, die die unabhängigen Variablen maßen, eine Korrelationsanalyse mit dem Mittelwert der Skala sinnvolle Arbeit vorgenommen. Die Analyse der Skala Authentizität ergab einen Zusammenhang aller Items mit sinnvoller Arbeit in schwacher bis moderater Stärke. Am höchsten ausgeprägt ist der moderate Zusammenhang bei dem Item „lebt glaubwürdig die Werte meines Unternehmens vor“ ($r = .35$ $p < .01$). Eine Übersicht bietet Tabelle 10.

Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items zu Authentizität

Item	Frage	Skala
	Meine Führungskraft...	Sinnvolle Arbeit
AUTH1	ist authentisch in ihrer Rolle als Führungskraft	.30**
AUTH2	sagt was sie denkt (=spielt meinem Team nichts vor)	.27**
AUTH3	lebt glaubwürdig die Werte meines Unternehmens vor	.35**
AUTH4	ist eine ehrliche Haut und kommuniziert offen mit mir und den KollegInnen	.24**

Anmerkung: ** $p < .01$

Die Korrelation der Items der Skala Autonomie mit dem Mittelwert der Skala sinnvolle Arbeit zeigt für alle Items eine schwache bis moderate Korrelation zu sinnvoller Arbeit wie in Tabelle 11 ersichtlich. Der Zusammenhang ist etwas stärker bei den Items „setzt mir klare Ziele, lässt mich jedoch weitgehend selbst über die Mittel und Wege entscheiden“ ($r = .36, p < .01$) und „ist das Gegenteil von einem Mikro-Manager“ – sie mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss“ ($r = .36, p < .01$).

Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items zu Autonomie

Item	Frage Meine Führungskraft...	Skala Sinnvolle Arbeit
AUTO1	lässt mir weitgehend freie Hand darüber, auf welche Art und Weise ich meine Aufgaben erledige	.29**
AUTO2	delegiert Themen und Entscheidungen, wo möglich und sinnvoll	.29**
AUTO3	setzt mir klare Ziele, lässt mich jedoch weitgehend selbst über die Mittel und Wege entscheiden	.36**
AUTO4	ist das Gegenteil von einem "Micro-Manager" – sie mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss	.36**

Anmerkung: ** $p < .01$

Die Korrelation der Items der Skala Beitrag zu großem Ganzen mit dem Mittelwert der Skala sinnvolle Arbeit ergab für alle Items einen moderaten Zusammenhang bei drei der vier Items. Am höchsten ist der Zusammenhang mit dem aussagekräftigsten Item „hilft mir, meinen Beitrag zum großen Ganzen unseres Unternehmens zu verstehen“ ($r = .47, p < .01$). Am wenigsten ausgeprägt ist der Zusammenhang mit dem Item „würdigt wertvolle Arbeitsleistungen und lobt mich und meine KollegInnen freimütig, wenn es etwas zu loben gibt“ ($r = .20, p = .024$). Tabelle 12 gibt einen Überblick.

Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items Beitrag zu großem Ganzen

Item	Frage Meine Führungskraft...	Skala Sinnvolle Arbeit
MEHR1	hilft mir, meinen Beitrag zum großen Ganzen unseres Unternehmens zu verstehen	.47**
MEHR2	zeigt mir, dass ich mehr als nur ein Rädchen im Getriebe bin	.45**
MEHR3	würdigt wertvolle Arbeitsleistungen und lobt mich und meine KollegInnen freimütig, wenn es etwas zu loben gibt	.20*

MEHR4	hilft mir zu verstehen, wie meine Leistung zum Gesamterfolg unseres Unternehmens beiträgt	.39**
-------	---	-------

Anmerkung: **p < .01, *p < 0.05

Die Korrelation der Items der Skala „Gute Beziehungen zur Führungskraft“ mit dem Mittelwert der Skala sinnvolle Arbeit ergab für drei Items einen moderaten Zusammenhang. Am höchsten ist der Zusammenhang mit Item ZUN1 „schafft eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe“ (r = .37, p < .01), welches die Arbeitsgruppe betont im Gegensatz zu den anderen individuell ausgerichteten Items. Am wenigsten ausgeprägt ist der Zusammenhang mit dem Item ZUN4 „macht gemeinsam mit mir Witze“ (r = .10, p = .10) wie in Tabelle 13 nochmals übersichtlich dargestellt.

Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items zu guten Beziehungen zur Führungskraft

Item	Frage Meine Führungskraft...	Skala Sinnvolle Arbeit
ZUN1	schafft eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe	.37**
ZUN2	liegt mit mir auf einer Wellenlänge	.35**
ZUN3	hat ein gutes Verhältnis zu mir	.22*
ZUN4	macht gemeinsam mit mir Witze	.10

Anmerkung: **p < .01, *p < 0.05

Die Korrelation der Items der Skala für transformationalen Führungsstil mit dem Mittelwert der Skala sinnvolle Arbeit ergab für alle Items bis auf eines einen moderaten Zusammenhang. Am höchsten ist der Zusammenhang mit Item TFS20 „hilft mir, meine Stärken auszubauen“ (r = .44, p < .01) und TFS19 „erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele“. Beide Items sind auf individuelles Wachstum ausgerichtet. Am geringsten ist der Zusammenhang mit dem Item TFS02 „stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht“ (r = .22, p = .14). Eine übersichtliche Darstellung aller einzelner Items bietet Tabelle 14.

Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items zu transformationalen Führungsstil

Item	Frage Meine Führungskraft...	Skala Sinnvolle Arbeit
TFS01	macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben	.40**
TFS02	stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht	.22*

TFS03	handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt	.36**
TFS04	strahlt Stärke und Vertrauen aus	.27**
TFS05	spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	.26**
TFS06	macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen	.23**
TFS07	berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen	.32**
TFS08	betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis	.30**
TFS09	äußert sich optimistisch über die Zukunft	.32**
TFS10	spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll	.32**
TFS11	formuliert eine überzeugende Zukunftsvision	.37**
TFS12	hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden	.23**
TFS13	überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind	.39**
TFS14	sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven	.31**
TFS15	bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten	.40**
TFS16	schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können	.33**
TFS17	verbringt Zeit mit Führung und damit, den MitarbeiterInnen etwas beizubringen	.32**
TFS18	berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als eine/n MitarbeiterIn unter vielen	.35**
TFS19	erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele	.43**
TFS20	hilft mir, meine Stärken auszubauen	.44**

Anmerkung: **p < .01, *p < .05

Anschließend wurden die gebildeten Mittelwerte der jeweiligen Skalen einer Korrelationsanalyse unterzogen. Wie sich anhand von Tabelle 15 darstellen lässt, zeigen vor allem die Aspekte des Verhaltens der Führungskraft sehr starke Korrelationen untereinander. Es zeigt sich der höchste Korrelationskoeffizient zwischen dem von der Führungskraft vermittelten Gefühl des Beitrags zum großen Ganzen und dem transformationalen Führungsstil ($r = .87, p < .01$) sowie die guten Beziehungen zur Führungskraft und dem transformationalen Führungsstil ($r = .83, p < .01$). Die Beziehungsqualität zeigt eine ebenso starke Korrelation zu jener Variable die erhoben hat,

ob die Führungskraft den MitarbeiterInnen das Gefühl gibt einen Beitrag zu leisten ($r = .83, p < .01$).

Tabelle 15: Korrelationsmatrix der Skalen MW Authentizität, Autonomie, Beitrag zum großen Ganzen, Beziehung zur Führungskraft, transformationale Führung und sinnvolle Arbeit

	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Authentizität	5.08	1.58	1.00					
(2) Autonomie	5.32	1.38	.76**	1.00				
(3) Beitrag zum großen Ganzen	5.01	1.61	.80**	.75**	1.00			
(4) Beziehung zur Führungskraft	5.16	1.61	.80**	.75**	.83**	1.00		
(5) Transformationale Führung	4.86	1.51	.79**	.73**	.87**	.83**	1.00	
(6) Sinnvolle Arbeit	5.20	1.47	.32**	.41**	.42**	.32**	.40**	1.00

Anmerkungen: M= Mittelwert, SD = Standardabweichung, N = 124

Korrelationen berechnet nach Pearson r

** $p < 0.01$

Im Anschluss daran widmeten sich die weiteren Analysen der eigentlichen Hypothesenprüfung und abschließend werden zusätzlich erhobene Daten auf weitere Erkenntnisse überprüft bevor die Diskussion der Ergebnisse folgt.

4.2 Hypothesenprüfung

Im Rahmen der Hypothesenprüfung wurde untersucht, wie sich ausgewählte Aspekte des Führungsverhaltens, die im theoretischen Teil der Arbeit vorgestellt wurden, auf die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit auswirken. Hierzu wurde eine multiple Regression berechnet: Die unabhängigen Variablen und somit die Prädiktoren stellten die Authentizität, die gewährte Autonomie, der vermittelte Beitrag zum großen Ganzen, die Beziehungsqualität und die Ausprägung des transformationalen Führungsstils, dar. Als abhängige Variable und somit das zu vorhersagende Kriterium wurde die subjektive Wahrnehmung sinnvoller Arbeit formuliert. Als Signifikanzniveau wurde a priori $p < .05$ festgelegt, welches einer in statistischen Forschungsanalysen üblichen Entscheidungsregel entspricht (Bortz & Döring, 2016, S. 664f.)

Vor der eigentlichen Analyse wurden an diesem Punkt die Voraussetzungen zur Berechnung der multiplen Regressionsanalyse geprüft: Diese betreffen die lineare Beziehung zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable, Abwesenheit von Ausreißern, keine Multikollinearität zwischen den unabhängigen Variablen, Homoskedastizität und somit eine Varianzgleichheit der Residuen sowie die Normalverteilung der Residuen (Urban & Mayerl, 2011, S. 177ff.). Die potenzielle lineare Beziehung zwischen den Variablen wurde über ein Streudiagramm überprüft und kann als gegeben beurteilt werden.

Die Überprüfung auf Ausreißer fand über die Cook-Variable statt: Hier konnten keine wesentlichen Ausreißer identifiziert werden. Bezüglich der Multikollinearität wurden der Toleranz und Varianzinflationsindex aus der Regressionsanalyse betrachtet und beide befanden sich im tolerierten Bereich: Der Toleranzwert lag nicht unter 0.1 und der Varianzinflationsindex lag bei keinem Prädiktor über 10, sodass auch diese Voraussetzung als gegeben, angesehen werden kann. Die Überprüfung der Homoskedastizität sowie der Normalverteilung der Residuen fand grafisch statt: Für ersteres wurde wieder ein Streudiagramm zwischen den standardisierten Residuen und den vorhergesagten Werten auf gleichmäßige Streuung überprüft und auch diese Bedingung wurde als erfüllt angesehen. Zur Normalverteilung der Residuen wurden die studentisierten Residuen auf Normalverteilung überprüft und auch diese Voraussetzungen wurde als gegeben, betrachtet. Somit wurden im Folgenden die Ergebnisse der multiplen linearen Regressionsanalyse zur statistischen Prüfung der vorliegenden Hypothesen eins bis fünf interpretiert.

Es zeigte sich ein signifikantes Gesamtmodell mit $F(5, 118) = 6.569$, $p < 0.01$. Das R^2 betrug 0.22, somit konnte festgestellt werden, dass 22 % der Varianz der abhängigen Variable, also das Ausmaß wie sinnvoll die eigene Arbeit wahrgenommen wird, von den in das Modell aufgenommenen unabhängigen Variablen erklärt wird. Die genauen Ergebnisse der einzelnen Prädiktoren werden in Tabelle 16 zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 16: Ergebnisse der Prädiktoren der multiplen Regressionsanalyse zur Hypothesenprüfung

Prädiktoren	Regressions- koeffizient β	Sd	t-Wert	R^2	p
Authentizität	-.109	.146	-.75	0.22	.458
Autonomie	.315	.147	2.15		.034
Beitrag zum großen Ganzen	.288	.171	1.68		.095
Beziehungsqualität	-.227	.157	-1.44		.152
Transformationale Führung	.204	.179	1.14		.257

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse in Bezug auf die Hypothesen einzeln analysiert.

H1: Je authentischer das Verhalten von Führungskräften empfunden wird, desto sinnvoller wird die Arbeit wahrgenommen.

Die aus der Literatur abgeleitete Hypothese, dass authentisches Verhalten der Führungskraft die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit erhöht wird aufgrund der Ergebnisse widerlegt. Die unabhängige Variable Authentizität, die mit der Skala Authentizität erfasst wurde zeigt keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit ($\beta = -.109$, $p < .05$).

H2: Je höher der Grad an Autonomie den die Führungskraft für die Bewerkstelligung der Aufgaben gewährt, desto sinnvoller wird die Arbeit wahrgenommen.

Bei Betrachtung der Prädiktoren, zeigt sich, dass die Autonomie, welche die Führungskraft den Befragten bei der Ausführung ihrer Arbeit gewährt, einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit der Arbeit hat ($\beta = .315$, $p < .05$) und damit beibehalten werden kann.

H3: Je besser es der Führungskraft gelingt, den Beitrag einer Person zu einem großen Ganzen zu vermitteln, desto sinnvoller wird die Arbeit empfunden.

Die vorab aufgestellte Hypothese, dass die von der Führungskraft hervorgehobene Vermittlung des Beitrags von MitarbeiterInnen zum großen Ganzen die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit erhöht, wird aufgrund der Analysen verworfen. Die unabhängige Variable „Beitrag zum großen Ganzen“ stellt keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit ($\beta = .288$, $p < .05$) dar.

H4: Je besser die Beziehung der MitarbeiterInnen zu ihrer Führungskraft ist, desto sinnvoller wird die Arbeit empfunden.

Die Beziehung der MitarbeiterInnen zur Führungskraft wurde aus den Hypothesen als Prädiktor für sinnvolle Arbeit abgeleitet. Die unabhängige Variable, Beziehungen der MitarbeiterInnen zu ihrer Führungskraft, zeigt allerdings keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit ($\beta = -.227$, $p < .05$). Diese Hypothese muss widerlegt werden.

H5: Je ausgeprägter ein transformationaler Führungsstil der Führungskraft wahrgenommen wird, desto sinnvoller wird die Arbeit empfunden.

Ein transformationaler Führungsstil wird in der Literatur vielfach mit sinnvoller Arbeit assoziiert weshalb eine entsprechende Hypothese aus der Literatur abgeleitet werden konnte. Diese Hypothese wird in der Untersuchung widerlegt. Die Analyse ergab keinen statistisch bedeutsamen Einfluss eines transformationalen Führungsstils auf die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit ($\beta = .204$, $p < .05$).

4.3 Weiterführende Analysen

In der Befragung wurden soziodemografische Daten und interessierende Merkmale der Stichprobe erhoben. Diese wurden im Fragebogen als manifeste Variablen zur Stichprobenbeschreibung herangezogen, in Form von Einzelindikatoren eingesetzt (Bortz & Döring, 2016, S. 265) und werden nun abschließend in die Analysen aufgenommen. Die Analyse beinhaltet zudem die erhobenen Informationen aus den Bemerkungen zum Fragebogen.

4.3.1 Soziodemografische Zusammenhänge

Um aus den soziodemografischen Daten und weiteren interessierenden Merkmalen zur beruflichen Tätigkeit der ProbandInnen weitere Ergebnisse zu erhalten wurde die Skala sinnvolle Arbeit für eine Korrelationsanalyse herangezogen. In weiterer Folge sollen auch diese Ergebnisse einer Interpretation im abschließenden Teil unterzogen werden. Tabelle 17 zeigt die Zusammenhänge zwischen den Merkmalen Geschlecht und Alter in Bezug auf sinnvolle Arbeit auf.

Tabelle 17: Korrelation von Geschlecht und Alter und sinnvoller Arbeit

	M	SD	(1)	(2)	(3)
(1) Geschlecht ¹	-	-	1.00	-	-
(2) Alter	38.98	9.55	.01	1.00	-
(3) Sinnvolle Arbeit	5.20	1.47	-.02	.23**	1.00

Anmerkungen: M= Mittelwert, SD = Standardabweichung

Korrelationen berechnet nach Pearson r

¹ Punktbiseriale Korrelation zwischen eigener Führungstätigkeit und den restlichen Variablen

**p < .01

Das Geschlecht macht keinen statistisch signifikanten Unterschied in Bezug auf sinnvolle Arbeit aus. Zwischen Alter und der Einschätzung der Sinnhaftigkeit der Arbeit, zeigt sich ein positiver, moderat starker Zusammenhang ($r = .23$, $p < .01$). Die Richtung der Korrelation deutet darauf hin, dass mit steigendem Alter die Arbeit eher als sinnvoll wahrgenommen wird.

In weiterer Folge wurden zusätzliche interessierende Merkmale mit Bezug zur Arbeit, die in der Befragung erhoben wurden einer Analyse unterzogen. Die Zusammenhänge zwischen sinnvoller Arbeit und Dauer der Betriebszugehörigkeit, Wechselwunsch so-

wie ob die Person selbst eine Führungskraft ist, wurden dafür herangezogen. Die Ergebnisse dieser Analyse werden in nachstehender Tabelle 18 dargestellt.

Tabelle 18: Korrelation und deskriptive Statistik interessierender Merkmale mit sinnvoller Arbeit

	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)
(1)Selbst Führungskraft ¹	-	-	1.00	-	-	-
(2) Wechselwunsch ¹	-	-	-	1.00	-	-
(3) Dauer Betriebszugehörigkeit	8.06	8.17	.07	.35**	1.00	-
(4) Sinnvolle Arbeit	5.20	1.47	-.11	.60**	.18*	1.00

Anmerkungen: M= Mittelwert, SD = Standardabweichung, N = 124

Korrelationen berechnet nach Pearson r

¹ Punktbiseriale Korrelation zwischen eigener Führungstätigkeit und den restlichen Variablen

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

Es besteht ein moderater Zusammenhang zwischen Wechselwunsch und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ($r = .35$, $p < .01$). Die Richtung deutet auf einen geringeren Wechselwunsch bei längerer Unternehmenszugehörigkeit hin. Was vor allem in Bezug auf die zweite auffallende Korrelation interessant ist: Die starke Korrelation zwischen Wechselwunsch und sinnvoller Arbeit ($r = .60$, $p < .01$). Die Richtung der Korrelation zeigt an, dass bei sinnvoller Arbeit der Wechselwunsch geringer ist. Alle ermittelten Daten liefern Informationen zu Zusammenhängen, lassen aber nicht auf deren Kausalität schließen.

4.3.2 Unterschiede in der Stichprobe

Um das Bild über die Datenlage abzurunden und zusätzliche Informationen aus den erhobenen Daten zu generieren wurde noch eine Analyse zu Unterschieden der Stichprobe in Bezug auf Merkmale in Stichprobenvergleichen und sinnvolle Arbeit vorgenommen. Diese zielt darauf ab die Erkenntnisse diesbezüglich für weitere Forschungsarbeiten vorzuschlagen.

Es wurde dafür ein Mann-Whitney-U-Test mit jeweils zwei unabhängigen Stichproben durchgeführt da die Normalverteilung nicht angenommen wird und demzufolge ein nicht-parametrischer Test anzuwenden ist (Bortz & Döring, 2016, S. 916). Zur über-

sichtlichen Darstellung der Unterschiede sind jeweils die Tabellen mit den Medianen und 25%- bzw. 75%-Quartil angeführt.

Zuerst wurde der Unterschied zwischen den Geschlechtern und sinnvoller Arbeit herangezogen. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt hier keinen signifikanten Unterschied ($U=1678.00$, $Z= -.23$, $p < .001$) zwischen Männern ($Md = 5,70$, 25%-Quartil = 4,62, 75%-Quartil = 6,21) und Frauen ($Md = 5,77$, 25%-Quartil = 4,23, 75%-Quartil = 6,38). Eine Übersicht bietet Tabelle 19.

Tabelle 19: Mediane, 25%- und 75%-Quartil Männer und Frauen der Skala sinnvolle Arbeit

Gruppe	N	Median	25%-Quartil	75%-Quartil
Weiblich	82	5,77	4,23	6,38
Männlich	42	5,70	4,62	6,21

Anmerkung: n = 124

Des Weiteren wurden zwei Altersgruppen gebildet und die Personengruppen der unter 40-jährigen ($Md = 5,31$, 25%-Quartil = 3,85, 75%-Quartil = 6,15) und der über 40-jährigen ($Md = 5,92$, 25%-Quartil = 5,19, 75%-Quartil = 6,48) für die Analyse unterschieden da diese jeweils ungefähr die Hälfte der Stichprobe repräsentierten. Zwischen den beiden Alterskohorten konnte mit dem Mann-Whitney-U-Test ein signifikant schwacher Unterschied festgestellt werden ($U=1253.00$, $Z= -3.31$, $p < .001$) wie in Tabelle 20 ersichtlich.

Tabelle 20: Mediane, 25%- und 75%-Quartil der Altersgruppen unter 40 und über 40 der Skala sinnvolle Arbeit

Gruppe	N	Median	25%-Quartil	75%-Quartil
Alter < 40	66	5,31	3,85	6,15
Alter > 40	58	5,92	5,19	6,48

Anmerkung: n = 124

Für die zusätzlich erhobene Variable Gehalt wurden ebenfalls zwei zu vergleichende Gruppen definiert, die jeweils in etwa grob die Hälfte der Stichprobe darstellten. Dazu wurde eine Unterscheidung getroffen in Personen, die weniger als 2000,00 € ($Md = 5,77$, 25%-Quartil = 4,15, 75%-Quartil = 6,38) verdienen und jene die mehr als 2000,00 € ($Md = 5,69$, 25%-Quartil = 4,62, 75%-Quartil = 6,31) verdienten wie in Tabelle 21

ersichtlich ist. Der Mann-Whitney-U-Test ergab hinsichtlich sinnvoll wahrgenommener Arbeit keinen signifikanten Unterschied ($U=1822.00$, $Z= -.11$, $p < .001$).

Tabelle 21: Mediane, 25%- und 75%-Quartil der Gruppen Gehalt der Skala sinnvolle Arbeit

Gruppe	N	Median	25%-Quartil	75%-Quartil
Gehalt < 2000,00 €	55	5,77	4,15	6,38
Alter > 2000,00 €	67	5,69	4,62	6,31

Anmerkung: n = 122

Für die Unternehmenszugehörigkeit wurde eine Grenze bei fünf Jahren gezogen, da der größte Teil der Personen (54 %) weniger als fünf Jahre einem Unternehmen zugehörte. Zwischen Personen, die weniger als fünf Jahre in einem Unternehmen sind ($Md = 5,58$, $25\text{-Quartil} = 4,17$, $75\text{-Quartil} = 6,29$) und Personen, die die über diese Dauer hinaus beim selben Unternehmen sind ($Md = 5,85$, $25\text{-Quartil} = 4,75$, $75\text{-Quartil} = 6,38$) zeigt der Mann-Whitney-U-Test keinen signifikanten Unterschied ($U=1634.00$, $Z= -1.36$, $p < .001$). Die Werte sind übersichtlich in Tabelle 22 zusammengefasst.

Tabelle 22: Mediane, 25%- und 75%-Quartil der Unternehmenszugehörigkeit der Skala sinnvolle Arbeit

Gruppe	N	Median	25%-Quartil	75%-Quartil
Unternehmenszugehörigkeit <5 Jahre	68	5,58	4,17	6,29
Unternehmenszugehörigkeit >5 Jahre	56	5,85	4,75	6,38

Anmerkung: n = 124

Eine weitere Unterscheidung betraf die Führungstätigkeit. In der Studie wurde erhoben ob die ProbandInnen selbst Führungskräfte waren. Zwischen Personen, die selbst Führungskraft sind ($Md = 5,69$, $25\text{-Quartil} = 4,92$, $75\text{-Quartil} = 6,46$) und Personen, die keine Führungstätigkeit innehaben ($Md = 5,69$, $25\text{-Quartil} = 4,13$, $75\text{-Quartil} = 6,33$) besteht dem durchgeführten Mann-Whitney-U-Test zufolge kein signifikanter Unterschied ($U=1349.50$, $Z= -.89$, $p < .001$). Eine Übersicht befindet sich in Tabelle 23.

Tabelle 23: Mediane, 25%- und 75%-Quartil Unterscheidung selbst Führungskraft der Skala sinnvolle Arbeit

Gruppe	N	Median	25%-Quartil	75%-Quartil
Selbst Führungskraft	35	5,69	4,92	6,46
Selbst keine Führungskraft	86	5,69	4,13	6,33

Anmerkung: n = 121

Zudem wurde abschließend noch der Wechselwunsch mit sinnvoller Arbeit analysiert. Der Test ergibt erwartungsgemäß einen signifikant starken Unterschied ($U=418.00$, $Z=-5.98$, $p < .05$) zwischen Personen die angaben, ihre berufliche Tätigkeit verändern zu wollen (Md = 3,31, 25%-Quartil = 2,15, 75%-Quartil = 5,46) und jenen, die dies verneinten (Md = 5,92, 25%-Quartil = 5,31, 75%-Quartil = 6,46). Demzufolge korreliert der Wechselwunsch nicht mit sinnvoller Arbeit wie in untenstehender Tabelle 24 zu erkennen ist.

Tabelle 24: Mediane, 25%- und 75%-Quartil Unterscheidung Wechselwunsch der Skala sinnvolle Arbeit

Gruppe	N	Median	25%-Quartil	75%-Quartil
Wechselwunsch	33	3,31	2,15	5,46
Kein Wechselwunsch	87	5,92	5,31	6,46

Anmerkung: n = 120

Die Ergebnisse dieser Analyse dienen zusätzlicher Informationsfindung und werden in die Interpretation und für Handlungsempfehlungen aufgenommen.

4.3.3 Zusätzliche erhobene Informationen

Darüber hinaus sei an dieser Stelle noch eine zusätzliche Erhebung von Informationen über ein Kommentarfeld am Ende der Befragung angeführt.

Sieben ProbandInnen nutzten die Möglichkeit einen Kommentar zu hinterlassen. Diese Einträge betrafen sinngemäß vor allem Anmerkungen zum Arbeitsplatz bzw. eine Person berichtet bereits gekündigt zu haben. Eine Anmerkung wird in der Diskussion der Arbeit allerdings noch aufgegriffen, weil sie - ganz im Sinne Frankls Willen zu Sinn

(Von Devivere, 2018, S. 20f.) - beschreibt, dass die Führungskraft zwar demotivieren, aber nicht den Sinn nehmen kann.

Zudem wurde außerhalb des Fragebogens von mehreren Personen in Form von Emails und persönlichen Nachrichten an die Studienautorin auf die reflektierende Wirkung des eigenen (Führungs-)Verhaltens beim Ausfüllen des Fragebogens hingewiesen.

Zusammenfassend lässt sich zu den Analysen feststellen, dass die vorab formulierten Hypothesen Großteils nicht beibehalten werden können. Gründe dafür könnten einerseits an der Größe und Zusammensetzung der Stichprobe liegen oder daran, dass die verwendeten Messinstrumente unter Umständen methodisch nicht passend gewählt wurden worauf in der kritischen Reflexion zum Studiendesign weiter untenstehend nochmals eingegangen wird.

Im folgenden Kapitel werden abschließend die Ergebnisse der Studie interpretiert, diskutiert und in Zusammenhang mit den zugrundeliegenden theoretischen Konzepten betrachtet. Zudem werden praktische Implikationen aus den Ergebnissen der Arbeit vorgestellt und Empfehlungen für zukünftige Forschungsprojekte formuliert. Dieser Teil widmet sich zum Abschluss auch einer kritischen Reflexion in Bezug auf die Vorgehensweise.

5 Diskussion und Ausblick

Das abschließende Kapitel dieser Arbeit widmet sich eingangs einer Zusammenfassung der Themenstellung und der methodischen Herangehensweise sowie der Interpretation der Ergebnisse. Darauf folgen praktische Implikationen für Führungskräfte und WissenschaftlerInnen die sich mit dem Thema sinnvolle Arbeit in Zukunft befassen. Anschließend wird die Herangehensweise sowie die Durchführung der Arbeit kritisch reflektiert bevor ein Ausblick und Empfehlungen für weitere Forschungsarbeit getätigt werden.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Sinnvolle Arbeit wird seit einigen Jahren interdisziplinär diskutiert und soll für die in jüngerer Zeit ins Arbeitsleben eingestiegene Kohorte einen hohen Stellenwert haben. Generationsstudien belegen jedoch, dass diese Sinnsehnsucht bereits in den früheren Generationen vorhanden war (Hardering, 2020, S. 26). Dennoch stehen aktuell bei der Arbeitswahl nicht mehr nur ökonomische Argumente im Vordergrund, vielmehr wird auch das persönliche Wohlbefinden und Zufriedenheit in der Arbeit immer wichtiger erachtet. Sinnvolle Arbeit ermöglicht beides wie bereits mehrere Studien festhalten (Allan et al., 2018; Arnold et al., 2007; Steger et al., 2012). Dieses Wissen darum ist vor allem für Führungskräfte und ArbeitgeberInnen wichtig, wenn es darum geht unterschiedlichen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel, einer hohen (und damit teuren) Fluktuation und dem demografischen Wandel zu einer älter werdenden Gesellschaft zu begegnen und MitarbeiterInnen länger im Unternehmen zu halten.

International und daher englischsprachig als „Meaningful Work“ diskutiert, unterliegt sinnvolle Arbeit keiner einheitlichen Definition. Rosso et al. (2010) fassen in einem theoretischen Überblick die bis dahin vorhandene Literatur zu sinnvoller Arbeit zusammen und gliedern die Quellen und Mechanismen, die sinnvolle Arbeit ermöglichen. Quellen für sinnvolle Arbeit liegen demnach in der Person selbst, den Anderen (z.B. Führungskräften), dem Arbeitskontext und der Spiritualität. Mechanismen, die sinnvolle Arbeit ermöglichen sind Authentizität, Selbstwirksamkeit, Selbstbewusstsein, Ziel, Zugehörigkeit und Transzendenz.

Die vorliegende theoretische Abhandlung zu sinnvoller Arbeit und Führung und die dazu durchgeführte Studie gehen der eingangs formulierten Forschungsfrage auf den Grund: *Welcher Zusammenhang besteht zwischen Führungsverhalten und sinnvoller Arbeit?*

Anhand von ausgewählten Führungsaspekten, nämlich Authentizität der Führungskraft, durch die Führungskraft gewährte Autonomie, der von der Führungskraft vermittelte Beitrag zum großen Ganzen und der guten Beziehungen der Führungskraft zu MitarbeiterInnen sowie am Beispiel des transformationalen Führungsstils wurde der Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit erforscht. Anhand vorliegender Studien wurden in diesem Zusammenhang Hypothesen aufgestellt. Auf Basis etablierter Konzeptualisierungen, wie dem Konzept des Lebenssinns nach Schnell (2020) und dem KAARMA-Modell (Rose & Steger, 2017), wurde ein standardisierter Onlinebefragung erstellt. Der über das Online-Programm SoSciSurvey erstellte und verschickte Fragebogen war an erwerbstätige Personen gerichtet und wurde von 124 Personen (n=124) vollständig ausgefüllt.

Insgesamt lässt die analysierte Skala sinnvolle Arbeit ($M = 5.20$, $sd = 1.47$) auf ein hohes Maß an sinnvoll wahrgenommener Arbeit in der Stichprobe schließen. Die erwarteten Zusammenhänge mit den ausgewählten Führungsaspekten und transformationalen Führungsstil konnten in der Arbeit nur zu einem kleinen Teil bestätigt werden. Von den fünf im Vorfeld erstellten Hypothesen lässt sich nur eine Hypothese beibehalten. Im folgenden Abschnitt werdend die Aussagen aus der Literatur analog zu den Hypothesen eins bis fünf den Ergebnissen der Studie gegenübergestellt und die Befunde interpretiert.

5.1.1 Authentizität

Authentizität der Führungskraft wurde als Prädiktor für sinnvoll wahrgenommene Arbeit angenommen. Rosso et al. (2010) identifizierten Authentizität als einen Mechanismus, der nicht nur die Person selbst betrifft, im Sinne eines Selbstkonzepts, in welchem sie kohärent und ihren Werten entsprechend handelt. Darüber hinaus betrifft die Authentizität, die sinnvolle Arbeit ermöglicht, auch den Arbeitskontext und damit die Führung. Der zugrundeliegende Prozess ist derselbe indem die Wahrnehmung von Authentizität ein Gefühl von Sinn ermöglicht (Rosso et al., 2010, S. 109). Authentisches Führungsverhalten wird im CARMA-Modell (Steger, 2017, S. 74) und dem für die Studie herangezogenen deutschen Pendant KAARMA (Rose & Steger, 2017, S. 41ff.) als Prädiktor

für sinnvolle Arbeit postuliert. Dazu wurden aus dem KAARMA-Fragebogen die Items, die authentische Führung aus Sicht der MitarbeiterInnen beschreiben, entnommen.

Entgegen der vorliegenden Annahme konnte in der durchgeführten Studie kein signifikanter Zusammenhang zwischen authentischem Führungsverhalten und sinnvoller Arbeit festgestellt werden. Dies mag zumal an der Stichprobengröße liegen kann aber auch durch die geringe Anzahl an Items und damit der unter Umständen nicht ausreichend repräsentierten Ausprägung geschuldet sein. Eine Interpretation des Ergebnisses lässt allerdings zu, dass die Authentizität der Führungskraft nicht unmittelbar Auswirkung auf das eigene Sinnempfinden hat und demnach auf die Befragten keinen Einfluss diesbezüglich hatte. Eine weitere Betrachtung der Ergebnisse zeigte, dass die Skala Authentizität unter anderem mit der Vermittlung des Betrags zum großen Ganzen hoch korrelierte. Was wiederum stimmig ist, wenn der Beitrag und die Werte gut kommuniziert werden und die Führungskraft diese authentisch vorlebt. Die höchste Korrelation – mit mittlerer Effektstärke – mit sinnvoller Arbeit weist das Item „lebt glaubwürdig die Werte meines Unternehmens vor“. Dies unterstützt die Vorbildwirkung, die einer Führungskraft zugeschrieben wird.

5.1.2 Autonomie

Die Hypothese, dass die von der Führungskraft gewährte Autonomie die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit erhöht, konnte beibehalten werden. Wie bereits in der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (2017) postuliert, ist Autonomie ein essentielles Grundbedürfnis, nicht nur im Arbeitskontext, um Sinnerleben zu erfahren. Führungskräfte sollten diesem Bewusstsein entsprechend handeln. Autonomie als Aufgabenmerkmal (Hackman & Oldham, 1976, S. 276) ermöglicht zusammen mit weiteren Aufgabenmerkmalen ein hohes Motivationspotenzial, welches es für Führungskräfte zu nutzen gilt.

Der in der Studie überdurchschnittliche Anteil an Personen, die über Matura oder einen Studienabschluss verfügen (90,3 %) ist nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Erwerbstätigen, zeigen aber einen hohen Bildungsstand in der Stichprobe. Dieser hat sich in der Interviewstudie von Bailey und Madden (2015, S. 7) als nicht relevant für Autonomie in der Arbeit erwiesen, da sich in der Befragung in allen beruflichen Bereichen, von Müllmännern bis UniversitätsmitarbeiterInnen, ein Mindestmaß an Autonomie bedeutsam für die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit herausgestellt hat. Autonomie als strukturelle Komponente für sinnvolle Arbeit, wie in der Studie von Morin (2008)

bereits validiert, sollte daher einbezogen werden in die Arbeitsgestaltung und entsprechend in der Praxis von der Führungskraft gewürdigt werden.

Die entsprechenden Items der Skala Autonomie enthielten Aussagen wie „setzt mir klare Ziele, lässt mich jedoch weitgehend selbst über die Mittel und Wege entscheiden“ und „ist das Gegenteil von einem "Micro-Manager" – sie mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss“. Die eingangs festgestellte erweiterte Problemlösungskompetenz wird entsprechend von der Führungskraft ermöglicht was wiederum die Aussage bestätigt, dass der Grad an gewährter Autonomie der Wahrnehmung sinnvoller Arbeit zuträglich ist.

5.1.3 Beitrag zu großem Ganzen

Die Hypothese, dass Führungskräfte durch Vermittlung des Beitrags zum großen Ganzen einen Einfluss auf das Sinnempfinden haben, wurde widerlegt. Aufgrund der quasiexperimentellen Studie von Grant (2012) wurde angenommen, dass MitarbeiterInnen durch den Kundenkontakt die Bedeutung Ihrer Arbeit besser erkannten und bessere Leistungen erzielten. Die Ergebnisse der Langzeitstudie von Allan (2017) und der Studie von Allan et al. (2016) zur Bedeutsamkeit der Aufgaben und sinnvoller Arbeit führten ebenfalls zu der Annahme, dass bedeutungsvoll wahrgenommene Tätigkeiten die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit erhöhen. Die für die Hypothese gestellte Annahme, dass die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit durch Vermittlung des eigenen Beitrags durch die Führungskraft gesteigert werden kann, kann durch die Studie nicht beibehalten werden.

Das Ergebnis der Studie legt nahe, dass MitarbeiterInnen sich diesen Zusammenhang selbst bewusst machen und eine subjektive Beurteilung ihres eigenen Beitrags vornehmen der nicht von der Führungskraft gegeben wird. Das Ergebnis bedeutet nicht, dass die Bedeutung der eigenen Arbeit für sinnvolle Arbeit im Hintergrund steht, viel mehr zeigt es, dass der in der Studie gemessene Einfluss, den die Führungskraft auf die subjektive Beurteilung der Stichprobe hat wenig Auswirkung zeigt. Die Wichtigkeit des eigenen Beitrags wie z.B. eingehend im Job-Characteristics-Modell (Hackman & Oldham, 1976) vorgestellt bleibt davon unberührt..

Da der Unterschied in der Regressionsanalyse zur bestätigten Skala für Autonomie relativ klein ist, könnte das Ergebnis der geringen Stichprobengröße geschuldet sein und eine größere Stichprobe ein verändertes Ergebnis darstellen. Diese Annahme be-

ruht auch darauf, dass die Korrelation der einzelnen Items der Skala mit der Skala sinnvolle Arbeit mit mittlerer Effektstärke korrelieren. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse der Korrelationsanalyse, eine hohe Korrelation der Skala für den Beitrag zum großen Ganzen mit einem transformationalen Führungsstil.

5.1.4 Gute Beziehungen zur Führungskraft

Für diese Hypothese wurde die Forschungsempfehlung von Rosso et al. (2010, S. 102) aufgegriffen, dass der Einfluss von Personen in dyadische Beziehungen am Arbeitsplatz zu sinnvoller Arbeit näher untersucht werden sollte. Die dazu erstellte Hypothese wurde verworfen. Das Ergebnis könnte an einer nicht präzise gewählten Skala liegen, die die Zuneigung zur Führungskraft aus Sicht der Mitarbeiter misst und das Konstrukt der guten Beziehungen nicht umfangreich im Sinne der Hypothese erfasst. Die Items, die diese Beziehung gemessen hatten enthielten Formulierungen wie „schafft eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe“ und „liegt mit mir auf einer Wellenlänge“. Die Items messen die subjektiven Empfindungen, beschreiben allerdings die Beziehungsebene nicht ausreichend genau.

Das sozio-moralische Klima einer Organisation, wie es im Konzept beruflicher Sinnerfüllung von Schnell Bedeutung hat und ein wertschätzendes, vertrauensvolles Klima beschreibt, ist vermutlich von einem mehrschichtigen Beziehungsgeflecht geprägt, welches nicht (nur) von der Führungskraft gestaltet wird. In der Studie von Schnell et al. (2013) wurde für die Erhebung des sozio-moralischen Klimas die Socio-Morale-Climate Scale von Weber et. al (2008 in Schnell et al., 2013, S. 6) herangezogen, die das sozio-moralische Klima in der Belegschaft und nicht primär die direkte Beziehung zur Führungskraft ermittelt wie die in der vorliegenden Studie verwendeten Items dies tun. In der für die Hypothesenbildung herangezogenen Studie von Tummers & Knies (2013) wurde die Führungs-Mitarbeiterbeziehung im Rahmen der LMX-Theorie der Führung gemessen und ein signifikanter Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit festgestellt. Das Ergebnis konnte in der vorliegenden Studie mit unterschiedlichen Items nicht wiederholt werden.

Um den von Rosso et al. (2010, S. 102) genannten Erkenntnisgewinn zu dyadischen Beziehungen und sinnvoller Arbeit zu erhalten, empfiehlt es sich eine eigene Studie zu planen um das Thema hinreichend zu beforschen und zu beleuchten.

5.1.5 Transformationaler Führungsstil

Von den eingangs vorgestellten Führungsstilen wurde der transformationale Führungsstil ausgewählt, weil er sinnzentrierte Elemente erhält und seit Jahren als aktuelles Führungsparadigma auf einem aktuellen Menschenbild Beachtung findet. Die Hypothese, dass ein transformationaler Führungsstil Auswirkung auf sinnvolle Arbeit hat wurde verworfen. Das für die Studie verwendete Messkonstrukt MLQ 5x wurde mit 20 Items eingesetzt. Der Führungsstil wurde im Vergleich zu den anderen in der Studie verwendeten Skalen eher umfangreich gemessen. In der Korrelationsmatrix von Tabelle 15 ist ersichtlich, dass ein transformationaler Führungsstil mit den anderen unabhängigen Variablen hohe Korrelationen aufweist.

In früheren Studien wurde der sinnvolle Arbeit häufig als Mediator für die Auswirkungen transformationaler Führung untersucht und bestätigt. Der in den Studien von Grant (2012, S. 463ff.) und Yasin Ghadi et al. (2013, 539ff.) nahegelegte Zusammenhang mit sinnvoller Arbeit konnte in der vorliegenden Studie nicht bestätigt werden wobei diese auf unterschiedlich Studiendesigns basieren. Transformationale Führung stellt den Ergebnissen der vorliegenden Studie zufolge keinen Prädiktor für subjektiv sinnvoll wahrgenommene Arbeit dar.

Förderlich für die Wissensgenerierung wäre in diesem Zusammenhang ein Vergleich mit anderen Führungsstilen um hier einen Unterschied konstituieren zu können und zu messen ob diese ein vergleichbares bzw. unterscheidbares Ergebnis erzielen würden. Der Zusammenhang, der dem transformationalen Führungsstil zu sinnvoller Arbeit insgesamt beigemessen wird geht nunmehr aus der durchgeführten Studie nicht hervor. Ob dieses Ergebnis der Stichprobengröße und bzw. oder der Zusammensetzung der Stichprobe zuzuordnen ist, bleibt unklar und könnte durch Wiederholung der Untersuchung in größerem Umfang verifiziert werden. Es bleibt aber auch als Interpretationsspielraum die Tatsache, dass latente Mechanismen, die dem transformationalen Führungsstil zugeordnet werden, in der Studie aber nicht gemessen wurden diesen Zusammenhang in anderen Studien hergestellt hatten.

5.1.6 Weiterführende Analysen

Die Analyse weiterer soziodemografische Merkmale hinsichtlich sinnvoll wahrgenommener Arbeit ergab im Zusammenhang mit dem Alter einen signifikanten Unterschied. Die Altersgruppe der Personen über 40 wies eine höhere Sinnwahrnehmung vor. Dar-

aus lässt sich interpretieren, dass Personen ab einem bestimmten Alter mehr Wert auf eine sinnvolle Arbeit legen und einer Tätigkeit nachgehen die dies ermöglicht. Das Ergebnis lässt aber auch alternativ die interpretative Annahme zu, dass Personen ab einem gewissen Alter einer gegebenen Arbeit subjektiv mehr Sinn zuschreiben um das Gefühl der Kohärenz aufrecht zu erhalten und somit eine resignative Sinnwahrnehmung vorliegt.

Zudem konnte in den Analysen ein Zusammenhang zwischen sinnvoll wahrgenommener Arbeit und dem Wechselwunsch festgestellt werden in dem Sinne, dass der Wechselwunsch ausgeprägter war bei Personen die die Arbeit wenig sinnvoll bewerteten. Dies lässt die Annahme zu, dass Personen, die ihre Arbeit sinnvoll empfinden weniger fluktuationsbereit sind. Das Ausmaß dieser Bereitschaft hängt vermutlich noch von zusätzlichen Aspekten ab. An dieser Stelle sei noch ein Kommentar aus der Studie angemerkt, der beschreibt, dass die Führungskraft zwar „demotivieren, aber nicht den Sinn der Arbeit nehmen kann“ was den Beitrag der Führungskraft zu sinnvoller Arbeit in diesem Zusammenhang schmälert, aber auch Grundlage für weitere Betrachtungen im Zusammenhang mit Motivationstheorien bietet.

Wie lässt sich die eingangs gestellte Frage nach dem Zusammenhang von Führungsverhalten und sinnvoller Arbeit nun beantworten? Als Ergebnis zeigt sich, dass die für sinnvolles Arbeiten erachtete Notwendigkeit von durch die Führungskraft gewährten Autonomie als gegeben betrachtet werden kann. Um die Frage allerdings gesamthaft beantworten zu können wären unabhängige Studien zu den einzelnen Aspekten, die in der vorliegenden Studie zusammengefasst waren, zu empfehlen.

Die Literatur liefert bereits einige Grundlagen, dennoch sind diese noch weiter zu differenzieren was als Forschungsauftrag für die vorliegende Studie zu verstehen war. Die Wahl des Studiendesigns erscheint für die Fragestellung durchaus angemessen wenn auch die Güte der Stichprobe nicht für eine repräsentative Darstellung spricht. Nicht eindeutig ist ob die für die Untersuchung gewählten Konstrukte passend gewählt wurden da die erwarteten Ergebnisse nicht festgestellt werden konnten.

5.2 Praktische Implikationen

Die Literatur belegt bereits, dass Führung im Erwerbskontext Auswirkungen auf sinnvoll wahrgenommene Arbeit haben kann (Lysova et al., 2019, S. 374f.). Dieser Einfluss kann durch unterschiedliche Wirkmechanismen erklärt werden. Diese zu kennen und reflektiert anzuwenden sollte einem aktuellen Führungsverständnis vorausgehen. Ebenso, dass sinnvolle Arbeit einer subjektiven Wahrnehmung entspringt und nur bedingt von Umwelt und sozialem Kontext geprägt werden kann (Rosso et al., 2010, S. 94). Um aber z.B. dem in der Studie gemessenen Wechselwunsch bei wenig sinnvoll wahrgenommener Arbeit entgegen zu kommen, lassen sich Strategien ableiten. Eine Empfehlung lautet daher die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit in Mitarbeiterbefragungen mit zu erheben um ein Stimmungsbild zu erhalten und möglicherweise daraus zu schließen in welchen Bereichen theoretisch Handlungsbedarf gegeben ist der praktisch abgedeckt werden kann.

Die für die Studie erstellte Hypothese in Bezug auf durch die Führungskraft gewährte Autonomie konnte beibehalten werden. Als praktische Implikation lässt sich daher ableiten, dass Führungskräfte das Ausmaß an gewährter Aufgabenautonomie entsprechend den Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen gestalten sollen. Im Sinne der Selbstbestimmungstheorie (Ryan & Deci, 2017) ermöglicht Autonomie zusammen mit Kompetenzerleben und sozialer Eingebundenheit ein hohes Maß an Sinnerleben. Innovation und Problemlösungskompetenzen lassen sich durch erhöhten Handlungsspielraum bei der Arbeitsausübung fördern und durch die Individualisierung der Arbeitstätigkeit lässt sich die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit erhöhen. Praktische Implikationen betreffen hier vor allem die Arbeitsgestaltung, deren Autonomiespielraum von der Führungskraft in deren strukturellem Rahmen individuell angepasst werden kann. Obacht ist allerdings geboten, wenn ein Zuviel an zugestanderer Autonomie Überforderung und Distress verursacht (Steger, 2017, S. 76).

Der Unterschied in den Altersgruppen könnte herangezogen werden gezielt bei jüngeren Personen die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit zu ermöglichen und zu erhöhen z.B. indem neben der gewährten Autonomie der Beitrag der Person zum großen Ganzen betont wird um sie im Unternehmen zu halten. Auch wenn die anderen Hypothesen in der Studie verworfen werden, bieten die dafür zugrundeliegenden Studien Basis für praktische Handlungsempfehlungen.

5.3 Kritik und Einschränkungen

Wie viel Einfluss kann Führungstätigkeit wirklich auf sinnvolle Arbeit haben, wenn es doch ein sehr subjektives Empfinden ist? Viktor Frankl stellte bereits fest: „Sinn kann nicht gegeben, sondern muss gefunden werden“ (Frankl, 2015, S. 26). Demzufolge ist die Möglichkeit von Führungskräften Sinn in der Arbeit zu stiften tatsächlich beschränkt wenn auch einige Studien das Gegenteil bescheinigen (Lysova et al., 2019, S. 374). Dennoch wird die Führungskraft in der Studie von Bailey und Madden (2016) von den InterviewpartnerInnen kaum erwähnt wenn es um sinnvolle Arbeit geht. Hingegen, wenn diese erwähnt wurden, dann wie die Führungskräfte sinnvolle Arbeit vereitelten. Die Einschränkung dieser Studie ist daher wohl in diese Richtung zu formulieren, dass Führungskräfte nie allein stehend oder großteils für die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit zuständig sind und nur einen Beitrag dazu leisten können – auch wenn dieser beinhaltet die Wahrnehmung sinnvoller Arbeit nicht zu vereiteln.

Das gewählte Forschungsdesign zielte darauf ab die Wahrnehmungen von Erwerbstätigen im Zusammenhang mit bestimmten Aspekten von Führungsverhalten und dem transformationalen Führungsstil zu erheben. Die Ergebnisse der Studie widerlegen die vorab erstellten Hypothesen größtenteils. Es lässt sich daraus unter anderem schließen, dass die Skalen methodisch unter Umständen nicht geeignet waren um die getätigten Annahmen beizubehalten. Da aber auch die Herleitung der Hypothesen jeweils nur auf wenigen, methodisch unterschiedlichen Studien beruhte, waren diese möglicherweise nicht ausreichend belegt. Was mitunter zur nächsten Einschränkung der Studie führt: Zum verwendeten Forschungsdesign ist dahingehend nämlich anzumerken, dass die Stichprobe im Verhältnis zur Population eindeutig nicht repräsentativ und als Gelegenheitsstichprobe zu qualifizieren ist (Bortz & Döring, 2016, S. 306). Eine angemessene Stichprobe zu erreichen hätte einen größeren Zeitrahmen und entsprechende Multiplikatoren bei der Verteilung bedurft. Zudem handelte es sich um eine einmalige Querschnittsuntersuchung, die für eine ausreichend festzustellende externe Validität auf andere Kontexte nicht eindeutig übertragbar sind (Bortz & Döring, 2016, S. 109). Um die Reichweite bzw. die Stichprobenheterogenität zu erhöhen und auch die Gruppe der ArbeiterInnen und Personen ohne regelmäßiger Internetnutzung oder mit niedrigerem Bildungsniveau zu erreichen hätte auch der Einsatz von Paper-Pencil-Fragebögen und Verteilung in Unternehmen angedacht werden können. Was aufgrund des Studiendesigns ebenfalls nicht eruiert wurde, ist die zuordenbare Kausalität der Ergebnisse welche dahingehend einem freien Interpretationsspielraum unterliegt und weiterer Studien bedarf.

5.4 Empfehlungen für zukünftige Forschungsprojekte

Wie bereits im theoretischen Teil der Arbeit festgestellt unterliegen Definitionen aufgrund einer Begriffsunschärfe und interdisziplinärer Ansätze in Bezug auf sinnvolle Arbeit einer gewissen Breite. Die Begriffe Sinn der Arbeit, Sinn in der Arbeit und sinnvolle Arbeit können häufig nicht eindeutig abgegrenzt werden. Das Modell von Rosso et al. das eine sinnvolle Übersicht bietet, stellt bereits eine gute Orientierungsrundlage dar. Dennoch fehlt es scheinbar an einem anerkannten Konzept auf dem sich sinnvolle Arbeit anhand psychologischer Wirkmechanismen erklären lässt, vor allem was den Einfluss von Führung auf die Erwerbstätigen betrifft und welche Mechanismen hier greifen. Zudem existiert eine Palette an Instrumenten, die sinnvolle Arbeit anhand unterschiedlicher Konstrukte erheben. Ein anerkanntes Konstrukt, welches breite Anwendung in Studien findet, würde einem einheitlichen Verständnis und einfacherer Vergleichbarkeit der Ergebnisse dienen.

Die in der Literaturrecherche gefundenen Studien haben meist Einschränkungen auf zeitlicher Ebene, weil sie größtenteils Querschnittstudien darstellen. Längsschnittstudien über einen längeren Zeitraum dagegen könnten intrapersonelle Veränderungen oder stabile Verhaltensweisen besser darstellen und weitere notwendig kausale Interpretationen ermöglichen.

Aufgrund massiver Veränderungen in der Arbeitswelt, verursacht durch die fortschreitende und durch die Corona-Pandemie beschleunigte Digitalisierung, könnten Folgestudien die diese Entwicklungen antizipieren, wegweisende Ergebnisse liefern. Dabei könnte verstärkt die virtuelle Führungskomponente einbezogen und Vor- und Nachteile z.B. in Bezug auf erhöhte Autonomiespielräume diskutiert werden. Aktuelle Führungsansätze, jenseits von einem transformationalen Führungsstil oder im Vergleich dazu, könnten dazu beforscht werden und aufschlussreiche Einsichten liefern und ein breiteres Spektrum an Handlungsempfehlungen ermöglichen.

Abschließend kann konstituiert werden, dass aktuelle Bewegungen, wie die New Work Bewegung aber auch Tendenzen zu Entgrenzung der Arbeit, sinnzentrierte Themen in den Vordergrund rücken und diese für Erwerbstätige an Relevanz gewinnen. Welchen Beitrag Führungsarbeit tatsächlich auf das subjektive Empfinden sinnvoller Arbeit leisten kann, wird allerdings noch hinreichend zu erforschen sein.

Literaturverzeichnis

- Allan, Blake A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, (102), 174–182.
- Allan, Blake A./Batz-Barbarich, Cassondra/Sterling, Haley M./Tay, Louis (2018). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, (56:3), 501–528.
- Allan, Blake A./Duffy, Ryan D./Collisson, Bryan (2016). Task Significance and Performance: Meaningfulness as a Mediator. *Journal of Career Assessment*, (23).
- Arnold, Kara A./Turner, Nick/Barling, Julian (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(12), 193–203.
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (2018). *Fehlzeiten Report 2018 Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit*. Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Bailey, Catherine/Madden, Adrian (2015). Time reclaimed: temporality and the experience of meaningful work. *Work, Employment & Society*, 1–16.
- Bailey, Catherine/Madden, Adrian (2016). What Makes Work Meaningful — Or Meaningless. *MIT Sloan Management Review*, (4), 53–61.
- Bailey, Catherine/Madden, Adrian/Alfes, Kerstin/Shantz, Amanda/Soane, Emma (2017). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, (27), 416–430.
- Bass, Bernhard M./Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership 2. Aufl.* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bengel, Jürgen/Strittmatter, Regine/Willmann, Hildegard (2001). Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert (6). Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation 5. Aufl.* unveröffentlicht: Springer.
- Brown, Michael E./Trevino, Linda K./Harrison, David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (97), 117–134.
- Bund, Kerstin (2014). *Glück schlägt Geld - Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Hamburg: Murmann Verlag.
- Cartwright, Susan/Holmes, Nicola (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, (16), 199–208.
- Creusen, Utho/Müller-Seitz, Gordon (2010). *Das Positive-Leadership-GRID. Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements*. Wiesbaden: Gabler.

- Czikszenmihalyi, Mihaly (2014). Flow im Beruf - Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Felfe, Jörg (2006). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire". Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 50 (2), 61–78.
- Felfe, Jörg et al. (2018). Wie kann Führung Sinn stiften? - Bedeutung der Vermittlung von Sinn für die Gesundheit. In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2018. (S. 213–223). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Frankl, Viktor E. (2015). Das Leiden am sinnlosen Leben. Freiburg im Breisgau: Kreuz Verlag.
- Freier, Carolin et al. (2018). Was bedeutet uns Arbeiten? Gesundheitliche Herausforderungen im Hinblick auf den individuellen und sozialen Sinn der Arbeit. In n Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2018 - Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit. (S. 63–74). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Frémeaux, Sandrine/Pavageau, Benjamin (2020). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? Journal of Management Inquiry, (1), 1–13.
- Garg, Pooja/Rastogi, Renu (2005). New model of job design: motivating employees' performance. Journal of Management Development, 25(6), 572–587.
- Gerhardt, Claudia (2016). Positive Leadership: Führung neu gedacht!? Human Resources Consulting Review, (7), 16–19.
- Graeber, David (2018). Bullshit Jobs - Vom wahren Sinn der Arbeit. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years. Leadership Quarterly, (6(2)), 219–247.
- Grant, Adam M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. Academy of Management Journal, (55), 458–476.
- Greenleaf, Robert K. (2008). The Servant as Leader. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Grüling, Birk (2018). New Work - Die Zukunft der Arbeit. Frankfurter Allgemeine Verlagsspezial.
- Hackman, Richard J./Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, (16), 250–279.
- Hardering, Friedericke (2015). Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, (40), 391–410.

- Hardering, Friedericke (2020). Sinn in der Arbeit - Überblick über Grundbegriffe und aktuelle Debatten (Sinn in der Arbeit). Wiesbaden: Springer VS.
- Holbeche, Linda/Springett, Nigel (2004). In Search of Meaning at Work. Horsham: Roffey Park Institute.
- Hüning, Laura/Böhm Sandra/Fugli Ulrike (2018). Die Auswirkungen von Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern. In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2018 - Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit (S. 269–282). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- IMAS Report International (2018). IMAS Report - Sinn im Beruf? Bewertung der aktuellen Arbeitswelt: Motive für die Berufswahl, Zufriedenheit und Drivers. Linz: IMAS International.
- Laloux, Frederic (2014). Reinventing Organizations - A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brüssel: Nelson Parker.
- Lips-Wiersma, Marjolein/Morris, Lani (2018). The Map of Meaning: A Guide to Sustaining Our Humanity. New York: Routledge.
- Lukas, Elisabeth (2020). Living Logotherapy - Logotherapy Principles and Methods. Bamberg: Elisabeth Lukas Archiv GmbH.
- Luthans, Fred/Avolio, Bruce J. (2003). Authentic Leadership. In Robert E. Quinn/Jane E. Dutton/Kim S. Cameron (Hrsg.). Positive Organizational Scholarship (S. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Lysova, Evgenia I./Allan, Blake A./Dik, Bryan J./Duffy, Ryan D./Steger, Michael F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, (110), 374–389.
- Martela, Frank et al. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, (131).
- Martela, Frank/Pessi, Anne B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9:363, 1–15.
- Morin, Estelle (2008). The meaning of work, mental health and organizational commitment.
- Nathschläger, Johannes (2012). Motivation als „Wille zum Sinn“. In Warum wir handeln - Philosophie der Motivation Stuttgart: Kohlhammer.
- New Work SE (2019). XING Gehaltsstudie 2019. Hamburg: o.V.
- Nikolova, Milena/Cnossen, Femke (2020). What makes work meaningful and why economists should care about it. *Labour Economics*, (65), Article 101847.
- Oppermann, Kerstin (2010). Wozu Leben? Logotherapeutische Selbsterfahrung und Biografiearbeit 2. Aufl. Volkach: Verlag der Ideen.

- Pratt, Michael G./Ashforth, Blake E. (2003). Fostering meaningfulness in working and meaningfulness at work: An identity perspective. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (S. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Raab-Steiner, Elisabeth/Benesch, Michael (2008). *Der Fragebogen*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Raskob, Hedwig (2005). *Die Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Frankls - Systematisch und kritisch*. Wien: Springer.
- Rose, Nico/Steger, Michael F. (2017). Führung, die Sinn macht - Manager brauchen gutes KAARMA. *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, (4/17), 41–45.
- Rose, Nico/Steger, Michael F. (2020). Warum gute Führung Sinn macht - Einfluss der Führungsqualität auf Wechselmotivation. *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, (3), 76–79.
- Rosso, Brent D./Dekas, Kathryn H./Wrzesniewski, Amy (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behaviour*, (30), 91–127.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2017). *Self-Determination Theory*. New York: The Guilford Press.
- Salmee Mohd Salleh, Eva/Dato' Mansor, Zuraina/Rohaida Mohamed Zainal, Siti/Md. Yasin, Ida (2020). Multilevel Analysis on Employee Wellbeing: The Roles of Authentic Leadership, Rewards and Meaningful Work. *Asian Academy of Management Journal*, (25), 123–146.
- Schnell, Tatjana (2009). The Sources of Meaning and Meaning in Life Questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 483–499.
- Schnell, Tatjana et al. (2018). Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit - Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung nicht um ein nettes Extra handelt. In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2018 Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit* (S. 11–22). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Schnell, Tatjana (2020). *Psychologie des Lebenssinns* 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Schnell, Tatjana/Hoffmann, Carmen (2020). ME-Work: Development and Validation of a Modular Meaning in Work Inventory. *Frontiers in Psychology*, (11:599913), 1–17.
- Schnell, Tatjana/Höge, Thomas (2012). Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*, (1), 91–99.
- Schnell, Tatjana/Höge, Thomas/Pollet, Edith (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, (6).
- Statistik Austria (2021). Unselbständig Erwerbstätige. Online: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsm

arkt/erwerbstaetige/unselbstaendig_erwerbstaetige/index.html [Abruf am 06.10.2021].

- Steger, Michael F. (2017). Creating Meaning and Purpose at Work. In Lindsay G. Oades/Michael Steger/Antonelle Delle Fave/Jonathan Passmore. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work 1. Aufl. (S. 60–81). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Steger, Michael F./Dik, Bryan J./Duffy, Ryan D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, (20), 322–337.
- Steger, Michael F./Dik, Bryan J. (2010). Work as a Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging. In Alex P. Linley/Susan Harrington/Nicola Garcea (Hrsg.). *Meaningful Work*. In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work Oxford Library of Psychology* (S. 131–142). New York: Oxford University Press.
- Tourish, Dennis (2019). Leadership and Meaningful Work. In *The Oxford Handbook of Meaningful Work* (S. 388–407). Oxford: Oxford University Press.
- Tummers, Lars G./Knies, Eva (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–868.
- Ulich, Eberhard/Wülser, Marc (2009). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen* 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Urban, Dieter/Mayerl, Jochen (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Von Devivere, Beate (2018). *Meaningful Work: Viktor Frankl's Legacy for the 21st century*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Walenta, Christa (2012). Empirie der Führung. In Peter Heimerl/Ralph Sichler (Hrsg.). *Strategie Organisation Personal Führung* (S. 496–532). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Walumbwa, Fred O./Avolio, Bruce J./Gardner, William L./Wernsing, Tara S./Peterson, Suzanne J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wolfram, Hans-Joachim/Mohr, Gisela (2014). *Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*.
- Wong, Paul T.P. (2012). *The humang quest for meaning - Theories, Research and Applications* 2. Aufl. New York: Routledge.
- Yasin Ghadi, Mohammed/Fernando, Mario/Caputi, Peter (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
- Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations* 7. Aufl. Upper Saddle River: Pearson.

Online-Quellen

<https://gehaltsstudie.xing.com/> [Abruf am 06.10.2021].

www.soscisurvey.de [Abruf am 06.10.2021].

<https://www.soscisurvey.de/sinnvolle-arbeit-und-fuehrung> [Abruf am 28.12.2021].

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/unselbstaendig_erwerbstaetige/index.html [Abruf am 06.10.2021].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Säulen der Logotherapie	10
Abbildung 2: Zweidimensionaler Ansatz für Sinnerleben am Arbeitsplatz.....	12
Abbildung 3: Das hierarchische Sinnmodell im Arbeitskontext	14
Abbildung 4: Die vier Wege zu sinnvoller Arbeit - Theoretischer Rahmen	17
Abbildung 5: Job-Characteristics Modell nach Hackman und Oldham.....	18
Abbildung 6: Multidimensionales Modell Meaningful Work	21
Abbildung 7: Theoretisches Modell.....	34
Abbildung 8: Itembeispiel für Führungsverhalten.....	41
Abbildung 9: Itembeispiel für Transformationalen Führungsstil.....	41
Abbildung 10: Itembeispiel für Sinnwahrnehmung in der Arbeit.....	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Operationalisierung der Variablen.....	42
Tabelle 2: Übersicht soziodemografische Merkmale der Stichprobe in absoluten Zahlen und Prozent.....	46
Tabelle 3: Übersicht zu interessierenden Merkmalen der Arbeit.....	48
Tabelle 4: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zu Authentizität der Führungskraft.....	50
Tabelle 5: Deskriptivstatistik und Faktorladungen zu Skala Autonomie der Führungskraft.....	50
Tabelle 6: Deskriptivstatistik und Faktorladungen zu Vermittlung von Beitrag zu großem Ganzen	51
Tabelle 7: Deskriptivstatistik und Faktorladungen zu Beziehung zur Führungskraft.....	52
Tabelle 8: Deskriptivstatistik und Faktorladungen transformationaler Führungsstil	52
Tabelle 9: Deskriptivstatistik und Faktorladungen zu sinnvoller Arbeit.....	54
Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items zu Authentizität	56
Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items zu Autonomie.....	57
Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items Beitrag zu großem Ganzen.....	57
Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items zu guten Beziehungen zur Führungskraft.....	58
Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten der Skala Sinnvolle Arbeit mit den Items zu transformationalen Führungsstil	58
Tabelle 15: Korrelationsmatrix der Skalen MW Authentizität, Autonomie, Beitrag zum großen Ganzen, Beziehung zur Führungskraft, transformationale Führung und sinnvolle Arbeit.....	60
Tabelle 16: Ergebnisse der Prädiktoren der multiplen Regressionsanalyse zur Hypothesenprüfung.....	62
Tabelle 17: Korrelation von Geschlecht und Alter und sinnvoller Arbeit.....	64

Tabelle 18: Korrelation und deskriptive Statistik interessierender Merkmale mit sinnvoller Arbeit.....	65
Tabelle 19: Mediane, 25%- und 75%-Quartil Männer und Frauen der Skala sinnvolle Arbeit.....	66
Tabelle 20: Mediane, 25%- und 75%-Quartil der Altersgruppen unter 40 und über 40 der Skala sinnvolle Arbeit.....	66
Tabelle 21: Mediane, 25%- und 75%-Quartil der Gruppen Gehalt der Skala sinnvolle Arbeit.....	67
Tabelle 22: Mediane, 25%- und 75%-Quartil der Unternehmenszugehörigkeit der Skala sinnvolle Arbeit.....	67
Tabelle 23: Mediane, 25%- und 75%-Quartil Unterscheidung selbst Führungskraft der Skala sinnvolle Arbeit.....	68
Tabelle 24: Mediane, 25%- und 75%-Quartil Unterscheidung Wechselwunsch der Skala sinnvolle Arbeit.....	68

Anhang A – Fragebogen

FERDINAND PORSCHE
FERN FH

0% ausgefüllt

Liebe*r Leser*in,

ich beschäftige mich im Rahmen meiner Master-Arbeit an der Ferdinand Porsche FernFH in Wiener Neustadt mit dem Konzept „Meaningful Work“, also dem Sinn in der Arbeit, genauer: Wie die Arbeit sinnvoll erlebt wird.

Dabei möchte ich erfassen, welchen Einfluss das Führungsverhalten darauf hat. Zielgruppe dieser Befragung sind daher **unselbstständig erwerbstätige Personen** (wie Angestellte, Arbeiter*innen oder Beamt*innen).

Die Bearbeitungsdauer für den folgenden Fragebogen beträgt ca. **5-10 Minuten**. Alle Daten werden **anonym** erhoben, können **keiner Person zugeordnet werden und werden selbstverständlich vertraulich behandelt**.

Für Rückfragen oder auch für die Zusendung der Ergebnisse stehe ich Ihnen natürlich gerne zur Verfügung (eva-maria.muehl@mail.fernfh.ac.at).

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Eva Maria Mühl, BA

[Weiter](#)

B.A. Eva Maria Muehl, Ferdinand Porsche FernFH – 2021

FERDINAND PORSCHE
FERN FH

17% ausgefüllt

1. Ihre derzeitige berufliche Beschäftigung

Angestellt*e

Arbeiter*in

Beamt*e

In Karenz

Student*in (Berufsbegleitendes Studium)

Student*in (Vollzeit)

Selbstständig

Derzeit ohne Arbeit/Arbeit suchend

Keine Angabe

[Zurück](#) [Weiter](#)

B.A. Eva Maria Muehl, Ferdinand Porsche FernFH – 2021

Bei ausgefilterten TeilnehmerInnen:

FERDINAND PORSCHE
FERN FH

Lieber*r Teilnehmer*in,

leider erfüllen Sie die Kriterien für diesen Fragebogen nicht.


Danke dennoch für die Bereitschaft daran teilzunehmen!

Mit freundlichen Grüßen

Eva Mühl

B.A. Eva Maria Muehl, Ferdinand Porsche FernFH – 2021

Anhang Fragebogen



33% ausgefüllt

2. Im folgenden Abschnitt denken Sie bitte an das Verhalten Ihrer direkten Führungskraft.
 Ich ersuche Sie, die verschiedenen Aussagen spontan und nach dem Grad ihres Zutreffens zu bewerten. Es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten. Beantworten Sie bitte alle Fragen.

	So gut wie nie	So gut wie immer
Meine Führungskraft...		
ist authentisch in ihrer Rolle als Führungskraft	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lässt mir weitgehend freie Hand darüber, auf welche Art und Weise ich meine Aufgaben erledige	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hilft mir, meinen Beitrag zum großen Ganzen unseres Unternehmens zu verstehen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schafft eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sagt was sie denkt (=spielt mir bzw. meinem Team nichts vor)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delegiert Themen und Entscheidungen, wo möglich und sinnvoll	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt mir, dass ich mehr als nur ein Rädchen im Getriebe bin	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liegt mit mir auf einer Wellenlänge	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lebt glaubwürdig die Werte meines Unternehmens vor	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
würdigt wertvolle Arbeitsleistungen und lobt mich und meine Kolleg*innen freimütig, wenn es etwas zu loben gibt	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
setzt mir klare Ziele, lässt mich jedoch weitgehend selbst über die Mittel und Wege entscheiden	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hat ein gutes Verhältnis zu mir	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist eine ehrliche Haut und kommuniziert offen mit mir und den Kolleg*innen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hilft mir zu verstehen, wie meine Leistung zum Gesamterfolg unseres Unternehmens beiträgt	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist das Gegenteil von einem „Micro-Manager“ – sie mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
macht gemeinsam mit mir Witze	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück
Weiter

B.A. Eva Maria Muehl, Ferdinand Porsche FernFH – 2021

Anhang Fragebogen

FERDINAND PORSCHE

FERN FH

3. Im folgenden Abschnitt schätzen Sie bitte Ihre direkte Führungskraft ein.
 Ich ersuche Sie, die verschiedenen Aussagen spontan und nach dem Grad ihres Zutreffens zu bewerten. Es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten. Beantworten Sie bitte alle Fragen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft völlig zu
Die Führungskraft, die ich einschätze...		
macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
strahlt Stärke und Vertrauen aus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
äußert sich optimistisch über die Zukunft	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
formuliert eine überzeugende Zukunftsvision	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeiter*innen etwas beizubringen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als eine*n Mitarbeiter*in unter vielen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
hilft mir, meine Stärken auszubauen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

[Weiter](#)

33% ausgefüllt

B.A. Eva Maria Muehl, Ferdinand Porsche FernFH – 2021

Anhang Fragebogen

FERDINAND PORSCHE
FERN FH

67% ausgefüllt

4. Im folgenden Abschnitt finden Sie Aussagen zum Sinn in der Arbeit.
Ich ersuche Sie, die unten stehenden Aussagen spontan und nach dem Grad ihres Zutreffens zu bewerten. Es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten. Beantworten Sie bitte alle Fragen.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme vollkommen zu
Die Tätigkeiten, die ich in meiner Arbeit ausführe, erscheinen mir sinnvoll	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit macht die Welt ein kleines bisschen besser	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich in meinem Beruf selbst verwirklichen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stecke beruflich in einer Sinnkrise	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit bereichert das Leben von anderen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeitstätigkeit verleiht meinem Leben Sinn	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich über den Sinn meiner Arbeit nachdenke, empfinde ich nur Leere	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Beruf erscheint mir sinnvoll	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann an meiner Arbeit wachsen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Beruf erfüllt mich	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch meine berufliche Tätigkeit leiste ich einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich leide darunter, dass ich in meiner Arbeit keinen Sinn entdecken kann	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

B.A. Eva Maria Muehl, Ferdinand Porsche FernFH – 2021

Anhang Fragebogen

FERDINAND PORRICH
FERN FH

83% ausgefüllt

5. Zum Abschluss bitte ich Sie noch um einige persönliche Angaben. Diese werden zu statistischen Zwecken erfasst. Dabei wird Ihre Anonymität selbstverständlich gewährleistet!

1. Welches Geschlecht haben Sie?

weiblich

männlich

divers

2. Wie alt sind Sie?

Ich bin Jahre alt.

3. In welchem Land leben Sie derzeit?

Österreich

Deutschland

Schweiz

Anderes Land

4. Welches ist der höchste formale Bildungsabschluss, den Sie haben?

Pflichtschule

Lehre/Fachschule

Matura AHS/BHS

Studium (Fachhochschule/Universität)

Keine Angabe

5. Wie viele Mitarbeiter*innen beschäftigt Ihr Unternehmen?

6. Seit wann arbeiten Sie bereits für Ihr Unternehmen?

Seit Jahren.

7. Wie hoch ist ungefähr Ihr monatliches Nettoeinkommen?
Gemeint ist der Betrag, der sich aus allen Einkünften zusammensetzt und nach Abzug der Steuern und Sozialversicherungen übrig bleibt.

8. Sind Sie selbst auch Führungskraft?

Ja

Nein

Keine Angabe

Anhang Fragebogen

	9. Planen Sie in nächster Zeit (im Zeitrahmen des nächsten halben Jahres) Ihre Arbeit zu wechseln?
	<input type="radio"/> Ja
	<input type="radio"/> Nein
	<input type="radio"/> Keine Angabe
	10. Möchten Sie zu dieser Befragung oder zum besseren Verständnis Ihrer Antworten noch etwas anmerken?
	<div style="border: 1px solid #ccc; height: 50px;"></div>
	<input type="button" value="Zurück"/> <input type="button" value="Weiter"/>
	B.A. Eva Maria Muehl, Ferdinand Porsche FernFH – 2021

	Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!
	Für Rückfragen oder auch für die Zusendung der Ergebnisse stehe ich Ihnen natürlich gerne zur Verfügung (eva-maria.muehl@mail.fernfh.ac.at).
	Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.
	B.A. Eva Maria Muehl, Ferdinand Porsche FernFH – 2021

Anhang B – Codebuch

Code	Item – Soziodemografische Daten	Antwortformat
SD01	Welches Geschlecht haben Sie?	Auswahl: 01 weiblich 02 männlich 03 divers
SD02	Ich bin ... Jahre alt.	Texteingabe offen, Einschränkung zwischen 15 und 99
SDA2	Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt Ihr Unternehmen?	Dropdown-Auswahl: 01 Weniger als 10 MitarbeiterInnen 02 10 – 50 MitarbeiterInnen 03 51 – 200 MitarbeiterInnen 04 201 – 500 MitarbeiterInnen 05 Mehr als 500 MitarbeiterInnen -1 Keine Angabe
SD04	In welchem Land leben Sie derzeit?	Auswahl: 01 Österreich 02 Deutschland 03 Schweiz -1 Anderes Land
SD05	Welches ist der höchste formale Bildungsabschluss, den Sie haben?	Auswahl: 01 Pflichtschule 02 Lehre/Fachschule 03 Matura AHS/BHS 05 Studium (Fachhochschule/Universität) -1 Keine Angabe
SD06	Sind Sie selbst auch Führungskraft?	Auswahl: 01 Ja 02 Nein -1 Keine Angabe
SD10	Planen Sie in nächster Zeit (im Zeitrahmen des nächsten halben Jahres) Ihre Arbeit zu wechseln?	Auswahl: 01 Ja 02 Nein -1 Keine Angabe
SD11	Wie hoch ist ungefähr Ihr monatliches Nettoeinkommen?	02 weniger als 500 € 04 500 € bis unter 1000 € 05 1000 € bis unter 1500 €

Anhang Codebuch

		06 1500 € bis unter 2000 € 07 2000 € bis unter 2500 € 08 2500 € bis unter 3000 € 09 3000 € bis unter 3500 € 10 3500 € bis unter 4000 € 11 4000 € oder mehr -1 Keine Angabe
SD12	Seit wann arbeiten Sie bereits für Ihr Unternehmen?	Seit...Jahren. Texteingabe offen: Kleinste erlaubte Zahl 1, größte erlaubte Zahl 45
SD13	Möchten Sie zu dieser Befragung oder zum besseren Verständnis Ihrer Antworten noch etwas anmerken?	Texteingabe offen
SD08	Beschäftigung (Filterfrage, bei der Personen, die die Antworten -1, 01, 05, 06 und 08 angegeben hatten ausgeschlossen und zu einer eigenen Seite weitergeleitet wurden bei der für die Teilnahme gedankt wurde)	Auswahl: 2 Angestellt/e 4 ArbeiterIn 3 Beamte/e 6 In Karenz 9 StudentIn (Berufsbegleitendes Studium) 8 StudentIn (Vollzeit) 5 Selbstständig 1 Derzeit ohne Arbeit/Arbeit suchend -1 Keine Angabe
Code	Item – Führungsverhalten Meine Führungskraft...	Antwortformat
AUTH1	ist authentisch in ihrer Rolle als Führungskraft	7-stufige Skala Minimum: So gut wie nie
AUTO1	lässt mir weitgehend freie Hand darüber, auf welche Art und Weise ich meine Aufgaben erledige	Maximum: So gut wie immer
MEHR1	hilft mir, meinen Beitrag zum großen Ganzen unseres Unternehmens zu verstehen	
ZUN1	schafft eine kollegiale Atmosphäre in der Arbeitsgruppe	
AUTH2	sagt was sie denkt (=spielt mir bzw. meinem Team nichts vor)	
AUTO2	delegiert Themen und Entscheidungen, wo möglich und sinnvoll	
MEHR2	zeigt mir, dass ich mehr als nur ein Rädchen im Getriebe bin	

Anhang Codebuch

ZUN2	liegt mit mir auf einer Wellenlänge	
AUTH3	lebt glaubwürdig die Werte meines Unternehmens vor	
AUTO3	setzt mir klare Ziele, lässt mich jedoch weitgehend selbst über die Mittel und Wege entscheiden	
MEHR3	würdigt wertvolle Arbeitsleistungen und lobt mich und meine KollegInnen freimütig, wenn es etwas zu loben gibt	
ZUN3	hat ein gutes Verhältnis zu mir	
AUTH4	ist eine ehrliche Haut und kommuniziert offen mit mir und den Kolleg*innen	
AUTO4	ist das Gegenteil von einem "Micro-Manager" – sie mischt sich nur ein, wenn es wirklich sein muss	
MEHR4	hilft mir zu verstehen, wie meine Leistung zum Gesamterfolg unseres Unternehmens beiträgt	
ZUN4	macht gemeinsam mit mir Witze	
Code	Item – Transformationaler Führungsstil Meine Führungskraft...	Antwortformat
TFS01	macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben	7-stufige Skala Minimum: Trifft gar nicht zu
TFS02	stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht	Maximum: Trifft völlig zu
TFS03	handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt	
TFS04	strahlt Stärke und Vertrauen aus	
TFS05	spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	
TFS06	macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen	
TFS07	berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen	
TFS08	betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis	
TFS09	äußert sich optimistisch über die Zukunft	
TFS10	spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll	
TFS11	formuliert eine überzeugende Zukunftsvision	
TFS12	hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden	
TFS13	überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind	

Anhang Codebuch

TFS14	sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven	
TFS15	bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten	
TFS16	schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können	
TFS17	verbringt Zeit mit Führung und damit, den MitarbeiterInnen etwas beizubringen	
TFS18	berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als ein/e MitarbeiterIn unter vielen	
TFS19	erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele	
TFS20	hilft mir, meine Stärken auszubauen	
Code	Item – Sinnvolle Arbeit	Antwortformat
SINN01	Die Tätigkeiten, die ich in meiner Arbeit ausführe, erscheinen mir sinnvoll	7-stufige Skala Minimum: Stimme überhaupt nicht zu
SINN02	Meine Arbeit macht die Welt ein kleines bisschen besser	Maximum: Stimme vollkommen zu
SINN03	Ich kann mich in meinem Beruf selbst verwirklichen	
SINN10	Ich stecke beruflich in einer Sinnkrise (invertiert)	
SINN04	Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit	
SINN11	Meine Arbeit bereichert das Leben von anderen	
SINN05	Meine Arbeitstätigkeit verleiht meinem Leben Sinn	
SINN12	Wenn ich über den Sinn meiner Arbeit nachdenke, empfinde ich nur Leere (invertiert)	
SINN06	Mein Beruf erscheint mir sinnvoll	
SINN07	Ich kann an meiner Arbeit wachsen	
SINN08	Mein Beruf erfüllt mich	
SINN09	Durch meine berufliche Tätigkeit leiste ich einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft	
SINN13	Ich leide darunter, dass ich in meiner Arbeit keinen Sinn entdecken kann (invertiert)	