

Employee Experience als Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“

Masterarbeit

Am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Katrin Brandstätter, BA

51902610

Begutachterin: FH-Hon.Prof. Mag.a (FH) Mag.a Dr.in Astrid Russ

Wiener Neustadt, Mai, 2024

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.

20.05.2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Brandstätter', enclosed within a large, loopy circular flourish.

Katrin Brandstätter

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit untersucht die wahrgenommene Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen. Aufgrund des demografischen Wandels und des zunehmenden Wettbewerbs um Talente wird die Schaffung einer positiven Employee Experience für Unternehmen immer wichtiger. Die Forschungsfrage zielt darauf ab, mögliche Zusammenhänge zwischen verschiedenen Rahmenbedingungen und der individuell wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen zu identifizieren. Zunächst wurden ähnliche Konzepte vorgestellt, gefolgt von aktuellen theoretischen Modellen der Employee Experience. Diese betonen die Wichtigkeit einer positiven Employee Experience für die Mitarbeiter:innenbindung und Leistungssteigerung. Gemeinsamkeiten liegen in der Mitarbeiter:innenzentrierung und der Bedeutung einer positiven Organisationskultur sowie dem Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter:innen, der Rolle des Human Resource Managements und der Führungskräfte als potenziell treibende Faktoren für eine positive Employee Experience. Diese wurden anschließend sowohl mittels Literaturrecherche als auch empirisch in Form einer quantitativen Studie erforscht. Die Rahmenbedingungen Human Resources, Leadership, Teamidentifikation & Arbeitsform zeigen unterschiedliche Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen. Starke Teamidentifikation und transformationale Führung stehen in positivem Zusammenhang, was auch im empirischen Teil dieser Arbeit bestätigt werden konnte. Die Anwesenheit einer HR-Abteilung und die Arbeitsform haben gemäß der empirischen Forschung keinen signifikanten Zusammenhang darauf, obwohl in der Literatur Hinweise dafür vorliegen.

Schlüsselbegriffe: Employee Experience, österreichische Kleinunternehmen, Teamidentifikation, Leadership, Organisationskultur, New Work, Human Resource

Abstract

This master's thesis examines the perceived Employee Experience in Austrian small businesses. Given the demographic changes and the increasing competition for talent, creating a positive Employee Experience is becoming increasingly important for companies. The research question aims to identify possible correlations between various conditions and the individually perceived Employee Experience of employees in Austrian small businesses. Initially, similar concepts were introduced, followed by theoretical models of Employee Experience, emphasizing the importance of a positive Employee Experience for employee retention and performance enhancement. Commonalities lie in employee-centeredness and the importance of a positive organizational culture, as well as the sense of belonging of employees, the role of Human Resource Management, and leaders as potentially driving factors for a positive Employee Experience. These were then explored both through literature review and empirically in the form of a quantitative study. The conditions of Human Resources, Leadership, Team Identification & Work Format show different correlations with the perceived Employee Experience in Austrian small businesses. Strong team identification and transformational leadership are positively correlated, which was also confirmed in the empirical part of this work. The presence of an HR department and work format do not have a significant correlation according to empirical research, although there are indications of this in the literature.

Keywords: Employee Experience, Austrian small businesses, Team Identification, Leadership, Organizational Culture, New Work, Human Resource

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Problemstellung und Forschungsfrage | 2 |
| 1.2 | Zielsetzung und Aufbau der Arbeit | 5 |
| 2 | Theoretischer Hintergrund | 8 |
| 2.1 | Definition Employee Experience..... | 8 |
| 2.2 | Verwandte Konzepte | 10 |
| 2.2.1 | Candidate Experience..... | 10 |
| 2.2.2 | Employee Engagement..... | 11 |
| 2.2.3 | Arbeitszufriedenheit | 12 |
| 2.3 | Employee Experience Modelle | 16 |
| 2.3.1 | Morgan, 2017..... | 16 |
| 2.3.2 | Yildiz, Temur, Beskese & Bozbura, 2019 | 17 |
| 2.3.3 | IBM Smarter Workforce Institute, 2017 | 18 |
| 2.3.4 | Mangesh & Vandana, 2022..... | 20 |
| 2.3.5 | Yasaman & Mhedi, 2020..... | 22 |
| 2.3.6 | Vergleich der Modelle & Conclusio..... | 23 |
| 2.4 | Potenzielle Treiber der Employee Experience | 25 |
| 2.4.1 | Human Resource Management | 25 |
| 2.4.2 | Leadership | 26 |
| 2.4.3 | Corporate Culture | 28 |
| 2.4.4 | Identifikation von Mitarbeiter:innen..... | 30 |
| 2.4.5 | Arbeitsformen | 32 |
| 3 | Empirischer Teil | 35 |
| 3.1 | Forschungsfrage und Hypothesen..... | 35 |
| 3.2 | Forschungsdesign | 38 |
| 3.3 | Material/Instrumente..... | 39 |
| 3.4 | Testverfahren zur Hypothesenprüfung | 41 |
| 3.5 | Beschreibung der Umfrageteilnehmer:innen..... | 44 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.6 | Durchführung der empirischen Untersuchung | 47 |
| 3.7 | Ergebnisse | 58 |
| 3.7.1 | Erste Hypothese - Teamidentifikation..... | 58 |
| 3.7.2 | Zweite Hypothese - Arbeitsform | 59 |
| 3.7.3 | Dritte Hypothese - HR-Abteilung | 61 |
| 3.7.4 | Vierte Hypothese - Transformationale Führung..... | 62 |
| 3.7.5 | Fünfte Hypothese - Wechselbereitschaft..... | 64 |
| 3.7.6 | Sechste Hypothese - Kerndimensionen | 65 |
| 3.7.7 | Siebte Hypothese - Unterschied kleine und mittlere Unternehmen...66 | |
| 3.8 | Weitere Analysen | 67 |
| 4 | Diskussion und Ausblick | 70 |
| 4.1 | Beantwortung der Forschungsfrage..... | 71 |
| 4.2 | Diskussion..... | 71 |
| 4.3 | Implikation für die Praxis | 74 |
| 4.4 | Limitation..... | 75 |
| 4.5 | Ausblick..... | 77 |
| 5 | Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit | 78 |
| 6 | Literaturverzeichnis | 79 |
| 7 | Abbildungsverzeichnis | 84 |
| 8 | Tabellenverzeichnis | 85 |
| | Anhang A – Fragebogen | 87 |
| | Anhang B – Codebook..... | 91 |
| | Anhang C – Ladungen der Items..... | 94 |

1 Einleitung

Employee Experience (EX) ist wesentlicher Bestandteil in der von New Work geprägten Arbeitswelt 4.0. Die Bezeichnung „New Work“ entspricht dabei einer in der Literatur nicht einheitlich definierten Arbeitsform. Der aus Österreich stammende Sozialphilosoph Frithjof Bergmann gilt allerdings als Namensgeber der erstmals 1977 verwendeten Begründung eines Modells für die Arbeit der Zukunft (Bergmann, 1977). Seine Definition von New Work entstammt einer eher kapitalismuskritischen Sichtweise eines sozialetischen Arbeitskonzepts. Die Arbeit der Zukunft soll dabei auf sinnhafte Tätigkeiten ausgerichtet sein und einer Arbeit entsprechen, die Menschen tatsächlich verrichten wollen. In Bergmanns Arbeitskonzept stehen ein ganzheitliches Arbeitskonzept, Ziele wie Autonomie, Work-Life-Balance, Freiheit und Gemeinschaftssinn im Vordergrund (Hofmann, 2020, S. 22ff.).

Auch wenn aus technischer Sicht betrachtet, der Begriff Digitalisierung auf Gottfried Wilhelm Leibniz zurückzuführen ist, der Ende des 17. Jahrhunderts erstmals arabische Ziffern in binäre Codes transformierte, ist die Digitalisierung heute eine andere als zu Zeiten Bergmanns Begriffsfindung von New Work. Die erste Phase der industriellen Revolution und der Start der Digitalisierung begannen Ende des 18. Jahrhunderts mit der Einführung von mechanischen Produktionsanlagen. Die zweite industrielle Revolution startete mit Beginn des 20. Jahrhunderts mit der Einführung von elektrischer Energie und der Massenproduktion von Gütern. Abgelöst wurde diese von der dritten industriellen Revolution, welche Ende der 1970er Jahre die Automatisierung mit Hilfe von Elektronik und IT weiter vorantrieb. Aktuell befinden wir uns noch in der vierten industriellen Revolution, welche als „Industrie 4.0“ oder „Arbeit 4.0“ und gekennzeichnet ist durch Cyber-physikalische Systeme, welche das Beschaffen und Senden von Daten, oder das Kommunizieren von Menschen in Echtzeit, mithilfe von diversen Technologien ermöglicht (Becker et al., 2020, S. 12ff.), gleiten aber zur fünften industriellen Revolution über. Im Mittelpunkt dieser steht die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine. Neben dem Einsatz der bereits bestehenden „Künstlichen Intelligenz“ werden personalisierte und kollaborierende Roboter Aufgaben übernehmen (www.twi-gobal.com, 20.03.24).

Diese aktuelle Arbeit 4.0 führt somit dazu, dass es anders als in Bergmanns Interpretation von New Work, welche beispielsweise auf die Überwindung der Lohnarbeit und Schaffung neuer Arbeitssysteme abzielt, vor allem um den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt, hervorgerufen durch Digitalisierung, Globalisierung und Kulturwandel, geht (www.haufe-akademie.de, 13.2.2024). Auch wenn der philosophische Aspekt Bergmanns in aktuellen New Work Settings weniger berücksichtigt wird, ist eine weitere

Humanisierung der Arbeitswelt möglich, in der vor allem auf den Wunsch nach flexibler und eigenverantwortlicher Arbeit reagiert wird (Ahlers, 2023, S. 4).

All das, was Mitarbeiter:innen heute in ihren Unternehmen erleben, all die positiven und negativen Momente, werden als Employee Experience, oder Mitarbeiter:innenerlebnis auf Deutsch, benannt. Eine einheitliche Definition existiert in der Literatur nicht - sie hat Studien zu Folge aber direkten Einfluss auf Mitarbeiter:innenzufriedenheit, -bindung und -leistung (Ahire, Vinita, 2022, S. 272ff.). Eine qualitativ hochwertige Employee Experience kann in weiterer Folge zur Steigerung der Leistung von Organisationen führen. Ebenso können glückliche Mitarbeiter:innen dazu beitragen, ihr Unternehmen, welches ihnen eine positive Employee Experience ermöglicht, nach außen zu tragen und damit das Unternehmensimage zu verbessern und neue Kandidat:innen auf die Organisation aufmerksam machen (Ahire, Vinita, 2022, S. 272ff.). Auch die Autor:innen Rakh, Sanghamitra, Priyanka & Brad (2023, S. 8ff.) postulieren, dass eine positiv wahrgenommene Employee Experience das Engagement, die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter:innen steigern, was sich zu Gunsten des Erfolgs und der Attraktivität von Unternehmen auswirken kann. Ähnliches konnte das IBM Smarter Workforce Institute und das WorkHuman® Research Institute von Globeforce (2017, S. 4ff.) in ihrer Studie feststellen in Bezug auf Leistungssteigerung und stärkerer Bindung von Mitarbeiter:innen an das Unternehmen, ebenso wie Mazar et al. (2019, S.12ff.) die außerdem herausfanden, dass Organisationen mit einer stark positiven Employee Experience auch höhere Kund:innen-zufriedenheit als andere Organisationen erzielen können – was zu zusätzlicher Relevanz der Employee Experience beiträgt.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Aufgrund des demografischen Wandels, welcher geprägt ist von einer rückläufigen Geburtenrate und gleichzeitig steigender Lebenserwartung, wird eine zunehmend ältere Bevölkerung entstehen. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter von 20 bis unter 65 Jahren erreicht 2023 und 2024 mit 5,57 Millionen Menschen ihr vorläufiges Maximum. Bis 2037 wird eine Reduktion von 4,8% - also 268.000 Personen weniger – erwartet (Statistik Austria, 2023, S. 5). Praktische Relevanz erfährt Employee Experience also durch die gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen am Arbeitsmarkt: laut einer aktuellen Marktforschungsstudie durchgeführt vom Institut forsa, sind 47% der Österreicher:innen wechselbereit (www.new-work.se, 01.10.2023). Diese hohe Wechselbereitschaft in Kombination mit der enorm hohen Anzahl an offenen Stellen am österreichischen Arbeitsmarkt – 206.435 im Durchschnitt des letzten Jahres (www.statistik.at,

20.03.2024), sowie der zu erwartenden sinkenden Anzahl an Erwerbstätigen, führt zu einem steigenden Stellenwert der Employee Experience und dem Begriff „War for Talents“.

Dieser Begriff bedeutet wörtlich übersetzt „Kampf um Talente“. Er wurde erstmals vom Beratungsunternehmen McKinsey im Jahr 1997 verwendet und beschreibt eine Entwicklung des Arbeitsmarkts, in welchem die Suche nach Talenten immer schwieriger wird. Unternehmen konkurrieren dabei stark miteinander, da sie alle unter Druck stehen, aufgrund der geringen Verfügbarkeit von Talenten. Die Unternehmen sind dadurch gezwungen, sich nach den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen auszurichten, wodurch Denkprozesse und Werte adaptiert werden müssen (Jobst-Jürgen, 2020, S.3ff.)

Um also am hart umkämpften Arbeitsmarkt von nützlichen Effekten wie Mitarbeiter:innenzufriedenheit, -bindung und -leistung zu profitieren, ist es essenziell, eine positive Employee Experience zu kreieren. Dazu ist eine Arbeitsumgebung nötig, welche die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeiter:innen erfüllt. Darüber hinaus benötigt es die Schaffung von flexiblen Arbeitsbedingungen, die Förderung von Engagement und Motivation, sowie das Unterstützen von Fähigkeiten und der Karrieren von Mitarbeiter:innen (Panneerselvam & Balaraman, 2022, S.201ff.). Für Unternehmen ist es unerlässlich gemäß der Arbeitswelt 4.0, flexible Arbeitsmodelle zur Verfügung zu stellen, welche den Ort, die Zeit und die Art und Weise der Arbeit individuell berücksichtigen. Für Führungskräfte ergeben sich aufgrund der aktuellen Anforderungen und Erwartungen von Arbeitnehmer:innen neue Herausforderungen. Mitarbeiter:innen sind als Kund:innen von Arbeitsplätzen zu betrachten und es ist essenziell, positive Erlebnisse zu schaffen, welche den Mitarbeiter:innen Verbundenheit vermitteln und somit das Risiko eines Wechsels reduzieren. Die Gestaltung einer positiven Employee Experience ist daher als strategische Aufgabe von Führungskräften anzusehen, um die Employer Brand zu stärken. Eine Führungskultur, welche auf Transparenz, Offenheit und Zusammenarbeit basiert, kann zu erhöhtem Engagement sowie gesteigerter Motivation von Mitarbeiter:innen führen, wodurch in weiterer Folge ein positiver Beitrag zur Employee Experience geleistet wird. Auch die HR-Abteilung kann als „Employee Experience Designer“ einen wesentlichen Beitrag dazu leisten (Panneerselvam & Balaraman, 2022, S. 201ff.).

Im Zuge der Recherche wurde Literatur und empirische Forschung zum Thema Employee Experience gesichtet und analysiert. Diese Erkenntnisse sind allerdings im internationalen Kontext und kaum in Bezug auf kleinere Unternehmen. Die identifizierte Forschungslücke bezieht sich also auf das Thema Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen.

Ein Kleinunternehmen wird laut WKO definiert als Unternehmen mit mindestens zehn und maximal 49 Angestellten. Der Jahresumsatz und die Bilanzsumme dürfen bis zu zehn Millionen Euro erreichen. In Österreich gab es im Jahr 2021 knapp 40.000 solcher Kleinunternehmen (WKO, 01.10.2023). In ihrem Literature Review haben die Autor:innen Harney & Alkhalaf (2020, 18ff.) Hinweise auf Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen in Bezug auf formale HR-Strukturen und ihren möglichen Einfluss auf die Mitarbeiter:innen eines Unternehmens entdeckt. Innerhalb dieser Studie, welche eine Literaturanalyse von einem Vierteljahrhundert umfasst, wurden peer-revierte Artikel zum Thema Human Resource Management (HRM) in kleinen und mittleren Unternehmen untersucht. Diese HRM-Praktiken können entsprechend dieser umfassenden Literaturanalyse signifikanten Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit, die Fluktuation und die Abwesenheiten in kleinen und mittleren Unternehmen haben. Auch wenn die Ergebnisse nicht eindeutig sind, was die Einführung von HR-Manager:innen und deren direkter Zusammenhang mit der Umsetzung von HRM-Praktiken betrifft, gibt es Hinweise darauf, dass in kleineren Unternehmen formale Strukturen tendenziell weniger stark ausgeprägt und weniger standardisiert sind als in mittleren oder großen Unternehmen.

Aufgrund der dargestellten Anforderungen am Arbeitsmarkt, welche in Zukunft Unternehmen noch härter treffen werden und der aufgedeckten Forschungslücke, lautet die Forschungsfrage für diese Masterarbeit wie folgt:

In welchem Zusammenhang stehen die Rahmenbedingungen Human Ressource, Leadership, Teamidentifikation & Arbeitsform mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen?

Aus den theoretischen Erkenntnissen wurden folgende sieben Hypothesen aus der Literatur abgeleitet.

Die Hypothesen eins bis vier prüfen diverse Rahmenbedingungen auf einen möglichen Zusammenhang mit individuell wahrgenommener Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen. Hypothese fünf und sechs beziehen sich auf die Wechselbereitschaft beziehungsweise das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeiter:innen. Hypothese sieben prüft, ob es Unterschiede zwischen Mitarbeiter:innen aus österreichischen Klein- und Mittelunternehmen gibt, hinsichtlich der wahrgenommenen Employee Experience. Nachstehend sind die aufgestellten Hypothesen angeführt, deren theoretische Herleitung unter Punkt 3.1 dargelegt wird.

- **H1:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Teamidentifikation und der Wahrnehmung von Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.
- **H2:** Die Wahrnehmung der Employee Experience unterscheidet sich bei remote, hybrid und vor Ort Arbeitenden in österreichischen Kleinunternehmen.
- **H3:** Mitarbeiter:innen in Kleinunternehmen mit einer dezidierten HR-Abteilung erleben ihre Employee Experience positiver im Vergleich zu Unternehmen ohne HR-Abteilung.
- **H4:** Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Wahrnehmung von Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.
- **H5:** Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Wechselbereitschaft und der Wahrnehmung der Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.
- **H6:** Die Kerndimensionen Zugehörigkeit, Zweck, Erfolg, Begeisterung, Glück haben unterschiedliche Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.
- **H7:** Mitarbeiter:innen von Kleinunternehmen verfügen über tendenziell geringere Werte hinsichtlich der wahrgenommenen Employee Experience als Mitarbeiter:innen von mittleren Unternehmen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit besteht darin, einen umfassenden Einblick in die Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen zu gewinnen und die möglichen Einflussfaktoren auf dieses Konzept zu untersuchen. Durch die Analyse von Rahmenbedingungen wie Human Resources, Leadership, Teamidentifikation und Arbeitsformen soll ein vertieftes Verständnis dafür entwickelt werden, wie diese Faktoren die individuell wahrgenommene Employee Experience von Mitarbeiter:innen beeinflussen.

Das übergeordnete Ziel besteht darin, praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen, die es österreichischen Kleinunternehmen ermöglichen, gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Employee Experience vorzunehmen, um den immer anspruchsvoller werdenden Entwicklungen am Arbeitsmarkt und des demografischen Wandels entgegenzuhalten.

Im Fokus steht die Identifikation von Herausforderungen und Chancen im Kontext der Arbeitswelt 4.0/5.0 und deren Auswirkungen auf die individuell wahrgenommene Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen. Durch die Analyse von bestehender Literatur und empirischer Datenerhebung soll ein Beitrag zur Forschungslücke im Bereich der Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen geleistet werden. Darüber hinaus sollen konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die Unternehmen dabei unterstützen, eine positive und förderliche Arbeitsumgebung zu schaffen.

Durch die Erarbeitung von fundierten Erkenntnissen und praktischen Empfehlungen strebt diese Masterarbeit an, einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit in Bezug auf Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen zu leisten. Letztendlich soll sie dazu beitragen, dass diese Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen besser binden, motivieren und langfristig erfolgreich im War for Talents bestehen können.

Unter Berücksichtigung dieser dargestellten Ausgangslage wird der folgende theoretische Teil dieser Masterarbeit diverse Aspekte behandeln. Nach diesem einleitenden Kapitel wird im zweiten Kapitel der Fokus auf die Definition von Employee Experience gelegt, wobei verwandte Konzepte erläutert und aktuelle theoretische Modelle analysiert werden. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Modellen herausgearbeitet und eine zusammenfassende Conclusio gezogen.

Im weiteren Verlauf des theoretischen zweiten Kapitels werden die Rahmenbedingungen Human Resources, Leadership, Teamidentifikation, Unternehmenskultur und Arbeitsform im Kontext der Employee Experience theoretisch untersucht. Es wird dabei analysiert, wie diese Faktoren die individuell wahrgenommene Employee Experience beeinflussen und welche Rolle sie in der Gestaltung einer positiven Arbeitsumgebung spielen.

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen wird im dritten Kapitel eine empirische Studie durchgeführt, die mittels eines Online-Fragebogens die theoretisch abgeleiteten Hypothesen auf ihre Gültigkeit in der Praxis überprüft. Dabei werden in der Praxis erprobte Skalen und Methoden verwendet, um qualitativ hochwertige Daten zu erheben und zu analysieren.

Die Ergebnisse der empirischen Studie dienen als Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für österreichische Kleinunternehmen. Diese Empfehlungen sollen Unternehmen dabei unterstützen, gezielt Maßnahmen zur Verbesserung der Employee

Experience vorzunehmen und sich auf die Herausforderungen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels vorzubereiten.

Zusammenfassend soll diese Masterarbeit dazu beitragen, ein besseres Verständnis für die Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen zu entwickeln und praktische Lösungsansätze zur Steigerung dieser zu liefern. Durch die Verknüpfung von theoretischer Recherche und empirischer Forschung soll ein Beitrag zur Gestaltung einer positiven Arbeitsumgebung geleistet werden, die langfristig den Unternehmenserfolg sichert und ein erster Beitrag zum Schließen dieser Forschungslücke beigetragen werden.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Definition Employee Experience

Der Begriff „Employee Experience“ wurde über die Jahre hinweg in verschiedenen Kontexten und Diskussionen geformt und hat somit diverse Definitionen zugrundeliegend. Es ähnelt dem Konzept der Customer Experience, welches die kognitive und affektive Bewertung von Kund:innen aller direkten und indirekten Begegnungen mit dem Unternehmen im Zusammenhang mit ihrem Kaufverhalten beschreibt (Klaus & Maklan, 2013, S. 228). Um einen ersten Überblick über die Definitionen darzustellen, werden nachstehend in Tabelle 1 diverse Aussagen von Autor:innen zum Thema Employee Experience aufgelistet, deren Modelle im Punkt 2.3 detailliert erläutert werden.

Tabelle 1: Definitionen von Employee Experience aus der Literaturrecherche

| Autor:innen | Definition |
|---|---|
| Morgan, 2017, S. 8 | "...die Schnittstelle zwischen den Erwartungen, Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter:innen und dem organisatorischen Design dieser Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche." |
| Yildiz et al., 2019, S. 1 | "...Wahrnehmungen der Mitarbeiter:innen über ihre Organisationen, die sich aus allen Aktivitäten, Verhaltensweisen und Verfahren ergeben, mit denen sie bei der Arbeit in der Organisation konfrontiert werden. Sie ist ein Ergebnis von Bedeutung, Verbindung, Wertschätzung und Einfluss, den Mitarbeiter:innen in ihrer Arbeit entdecken, während sie mit dem Management, Kolleg:innen, Kund:innen, Technologie, physischer Umgebung, den Werten der Organisation und der Arbeit selbst interagieren." |
| IBM Smarter Workforce Institute, 2017, S. 3 | "...kann eine positive, kraftvolle und letztendlich menschliche Erfahrung sein, in der Mitarbeiter:innen in der Lage sind, mehr von ihrem gesamten Selbst in den Arbeitsplatz zu investieren." |
| Mangesh & Vandana, 2022, S. 3 | "Employee Experience ist ein komplexes Konzept. Es gibt keine einzelne Maßnahme, die die Mitarbeiter:innenerfahrung transformieren kann. Es bedarf anhaltender Handlungen über einen bestimmten Zeitraum hinweg, um eine Veränderung in der Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen über die Erfahrung in der Organisation entlang der Berührungspunkte während der Reise mit der Organisation herbeizuführen." |

| | |
|---|---|
| Yasaman & Mhedji, 2020, S. 674 | "Das Ergebnis umfassender und ganzheitlicher Wahrnehmungen von Mitarbeiter:innen am digitalen Arbeitsplatz, die sich aus der Summe der direkten und indirekten Interaktionen der Karriere, anderen Mitarbeiter:innenn, Manager:innenn, Kund:innen, Strategie, Systemen, Kultur, Marke, Wettbewerbern der Organisation ergeben und auch von seinen persönlichen Eigenschaften beeinflusst werden." |
| Plaskoff 2017, zitiert in Panneerselvam & Balaraman, 2022, S. 1 | "Es handelt sich um eine Managementphilosophie, die den Menschen an erster Stelle stellt und untersucht, welche Faktoren am Arbeitsplatz sich am stärksten auf die Mitarbeiter:innen auswirken." |

Anmerkung: die Definitionen entstammen allesamt englischsprachiger Originalliteratur und wurden übersetzt in der Tabelle dargestellt.

Es existiert somit keine einheitliche Definition von Employee Experience, jedoch bedeutet es wörtlich übersetzt „Mitarbeiter:innen-Erlebnis“. Employee Experience ist äußerst individuell gestaltet und sie kann definiert werden als die Gesamtheit aller Interaktionen, Erlebnisse und Eindrücke, die Mitarbeiter:innen während der gesamten Zeit in einem Unternehmen sammeln. Sie umfasst sämtliche Berührungspunkte der Mitarbeiter:innen mit ihrer Organisation, angefangen von der ersten Kontaktaufnahme während des Bewerbungsprozesses bis hin zum Austritt aus dem Unternehmen (Rakh et al., 2023, S. 8ff.).

Das Konzept hat sich als Trend zur Gewinnung von Talenten, vor allem aber zur Bindung dieser fest etabliert. Einige Autor:innen haben Employee Experience bereits in ihren Arbeiten erforscht und konnten Komponenten aufzeigen, welche das Entstehen einer positiven Employee Experience fördern, wie im weiteren Verlauf der Arbeit erläutert wird.

Nachstehend werden sieben Stationen, welche Mitarbeiter:innen während ihrer Employee Experience-Reise durchlaufen, angeführt (Pendell, 2018):

- Recruiting
- Bewerbungs- und Einstellungsprozess
- Onboarding
- Mitarbeiter:innenengagement
- Performance
- Weiterentwicklung & Weiterbildung
- Offboarding

Es ist zu ergänzen, dass Mitarbeiter:innen parallel zu diesen Stationen laufend mit Führungskräften, der eigenen Rolle im Unternehmen, dem Team, dem Arbeitsplatz, dem eigenen Wohlbefinden, dem Zweck des Unternehmens bzw. der Tätigkeit, der Marke des Unternehmens und der Unternehmenskultur konfrontiert sind (Pendell, 2018).

Die Mitarbeiter:innenerfahrung umfasst sowohl die physische als auch die emotionale Dimension, einschließlich der Arbeitsumgebung, der Beziehungen zu Kolleg:innen und Vorgesetzten, der Unternehmenskultur, der Werte und Ziele des Unternehmens sowie der angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten und Benefits. Eine positive Employee Experience fördert das Engagement, die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter:innen und trägt somit maßgeblich zum langfristigen Erfolg und zur Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber:in bei (Rakh et al., 2023, S. 8ff.) Die Autor:innen Abhari, Ostroff, Barcellos & Williams (2021, S. 582f.) identifizierten vier Werte, welche zu Employee Experience beitragen: kognitive Erfahrung, soziale Erfahrung, emotionale Erfahrung und Verhaltenserfahrung.

Da sich die Arbeitswelt ändert und es für Unternehmen schwieriger wird, Talente zu finden und diese zu halten, priorisieren Unternehmen bereits verstärkt die Optimierung der Employee Experience ihrer Mitarbeiter:innen. Die Anstellung in Unternehmen wird als Reise der Mitarbeiter:innen innerhalb des Unternehmens erachtet. Diese beginnt mit dem Recruiting und geht weiter zum Onboarding, über zur individuellen Personal- und Gehaltsentwicklung, der Arbeitsumgebung bis zum Austritt aus dem Unternehmen (Harlianto & Rudi, 2023, S. 3ff.).

Es handelt sich also um ein umfängliches Konzept, welches sich über den gesamten Zeitraum der Kontaktabstimmung bis zum Austritt von Mitarbeiter:innen erstreckt und nicht um einzelne Phasen, wie beispielsweise das folgende erste verwandte Konzept.

2.2 Verwandte Konzepte

Die Employee Experience ist somit die Gesamtheit aller Erfahrungen von Mitarbeiter:innen und kann als übergeordnetes Konzept erachtet werden. Innerhalb dieses Rahmens spielen jedoch auch andere Konzepte eine bedeutende Rolle, die ihren Beitrag zur Employee Experience leisten, oder dem Konzept ähneln. Nachstehend werden sie vorgestellt.

2.2.1 Candidate Experience

Historisch betrachtet stammt das Wort "Candidate" vom lateinischen Wort "candidatus" ab, was "in weiß gekleidet" bedeutet (www.pons.com, 23.03.2024). Im modernen Kontext bezieht sich "Candidate" allgemein auf Personen, welche sich für eine bestimmte

Position, bewerben oder in Betracht gezogen werden. Innerhalb des Bereichs des Personalwesens und der Rekrutierung bezieht sich ein:e Kandidat:in auf eine Person, die sich aktiv um eine offene Stelle bewirbt oder von einem Unternehmen als potenzielle:r Mitarbeiter:in in Betracht gezogen wird. Während des Auswahlprozesses wird die Person anhand der Kompetenzen und Erfahrungen bewertet, damit die bestmögliche Auswahl getroffen werden kann. Es gibt dabei zwei Arten von Jobsuchenden: die aktiv Suchenden und die passiv Suchenden. Aktive Bewerber:innen bewerben sich selbst bei Unternehmen, während passive Kandidat:innen nicht konkret auf der Suche sind. Oftmals sind vor allem passive Kandidat:innen hochqualifiziert und erfahren, wodurch sie besonders attraktiv für Unternehmen sind (Villeda & McCamey, 2019, S. 71).

Die Candidate Journey ist dabei ein untergeordneter Begriff, der den begrenzten Prozess beschreibt, die Kandidat:innen während ihrer Bewerbung durchlaufen und steht weniger im Fokus der subjektiven Wahrnehmungen und Erlebnisse, sondern beschreibt eher den Weg bis hin zur Entscheidung (Schill, Kracklauer, Rasche, 2017, S. 7ff.). Unternehmen muss bewusst sein, dass der gesamte Bewerbungsprozess eine Möglichkeit ist, Markenerlebnisse für Bewerber:innen zu schaffen. Konsistente und authentische Kommunikation und eine ehrliche Vermittlung der Werte des Unternehmens können dabei eine positive Candidate Experience fördern. Ebenso ist es nötig, transparent zu sein und über den Stand des Bewerbungsprozesses regelmäßig zu informieren (Schill et al., 2017, S. 14).

Die Autor:innen Villeda & McCamey (2019, S. 66ff.) führten eine Literaturrecherche zu möglichen Auswirkungen des elektronischen Recruitings auf die Bewerbungserfahrung von Kandidat:innen durch. In Bezug auf Candidate Experience fanden sie heraus, dass die Erfahrungen von Kandidat:innen im Bewerbungsprozess vor allem soziale Medien das Image von Unternehmen beeinflussen können. Candidate Experience ist laut den Autor:innen einer der Schlüsselprozesse im Einstellungsverfahren. Die positiven und negativen Erlebnisse können auf speziellen Plattformen geteilt werden, die darauf abzielen, Unternehmen zu bewerten und das Image dieser entsprechend zu ändern.

2.2.2 Employee Engagement

Employee Engagement wird in der Literatur auf verschiedene Weisen definiert, doch ein gemeinsames Thema ist das Konzept der emotionalen und intellektuellen Bindung der Mitarbeiter:innen an ihre Arbeit und Organisation. Gemäß Kahn (zitiert in Kular, Gatenby, Rees, Soane & Trus, 2008, S. 3) beinhaltet das Konstrukt Employee Engagement den Nutzen der physischen, kognitiven und emotionalen Aspekte der Mitarbeiter:innen für ihre Arbeitsrollen. Dies umfasst ihre Überzeugungen über die Organisation, ihre

Führungskräfte und Arbeitsbedingungen (kognitiver Aspekt), ihre Gefühle zu diesen Faktoren (emotionaler Aspekt) und die physische Energie, die sie einsetzen, um ihre Rollen zu erfüllen (physischer Aspekt). Andere Wissenschaftler:innen haben es als die Leidenschaft für die Arbeit oder die Menge an freiwilliger Anstrengung definiert, die Mitarbeiter:innen in ihre Jobs stecken. Es handelt sich um eine tiefere, emotionale Bindung der Mitarbeiter:innen (Kular et al., 2008, S. 3)

In ihrem Literature Review haben Kular et. al (2008, S. 3ff.) das Konzept Employee Engagement erforscht. Sie haben festgestellt, dass Employee Engagement ein sehr vielschichtiges Konstrukt ist, welches nicht einheitlich definiert ist. Es wird jedoch angenommen, dass ein hohes Employee Engagement Einfluss auf die Mitarbeiter:innenbindung, sowie auf die Leistungen dieser hat. Geringeres Employee Engagement dürfte im Gegensatz dazu Potenzial für Arbeitsunzufriedenheit und mangelnde Zuschreibung von Bedeutung der Arbeit haben. Unterschiedliche Faktoren wie emotionale Erfahrungen von Mitarbeiter:innen, persönliche Beziehungen und individuelle Unterschiede haben Einfluss auf das Engagement. Ebenso konnten die Autor:innen einen Zusammenhang zwischen Engagement, Wohlbefinden und Wechselbereitschaft in der Literatur erkennen.

Obwohl Employee Experience und Employee Engagement eng miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen, liegt der Hauptunterschied darin, dass die Employee Experience sich auf die Gesamtheit der Mitarbeiter:innenerfahrungen konzentriert, während Employee Engagement spezifischer auf die emotionale Bindung und Motivation der Mitarbeiter:innen abzielt. Das Ziel von Employee Engagement ist es, Mitarbeiter:innen zu binden, sie für Unternehmensziele zu motivieren und zu aktivieren, um ihre Leistung und Effektivität zu steigern und Mehrwert zu schaffen. Dies gelingt vor allem dann, wenn Anerkennung, Zugehörigkeit, Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten, Zufriedenheit, Vertrauen, positive soziale Beziehungen und Empowerment gefördert werden (Goswami & Goswami, 2021, S. 3142ff.)

2.2.3 Arbeitszufriedenheit

Als Arbeitszufriedenheit wird die generelle Einstellung von Mitarbeiter:innen zum Job und vor allem die Bewertung dessen bezeichnet. Es darf davon ausgegangen werden, dass diese eher hoch ist, wenn positive Erfahrungen gemacht werden (Kirchler, Endres, 2014, S. 36).

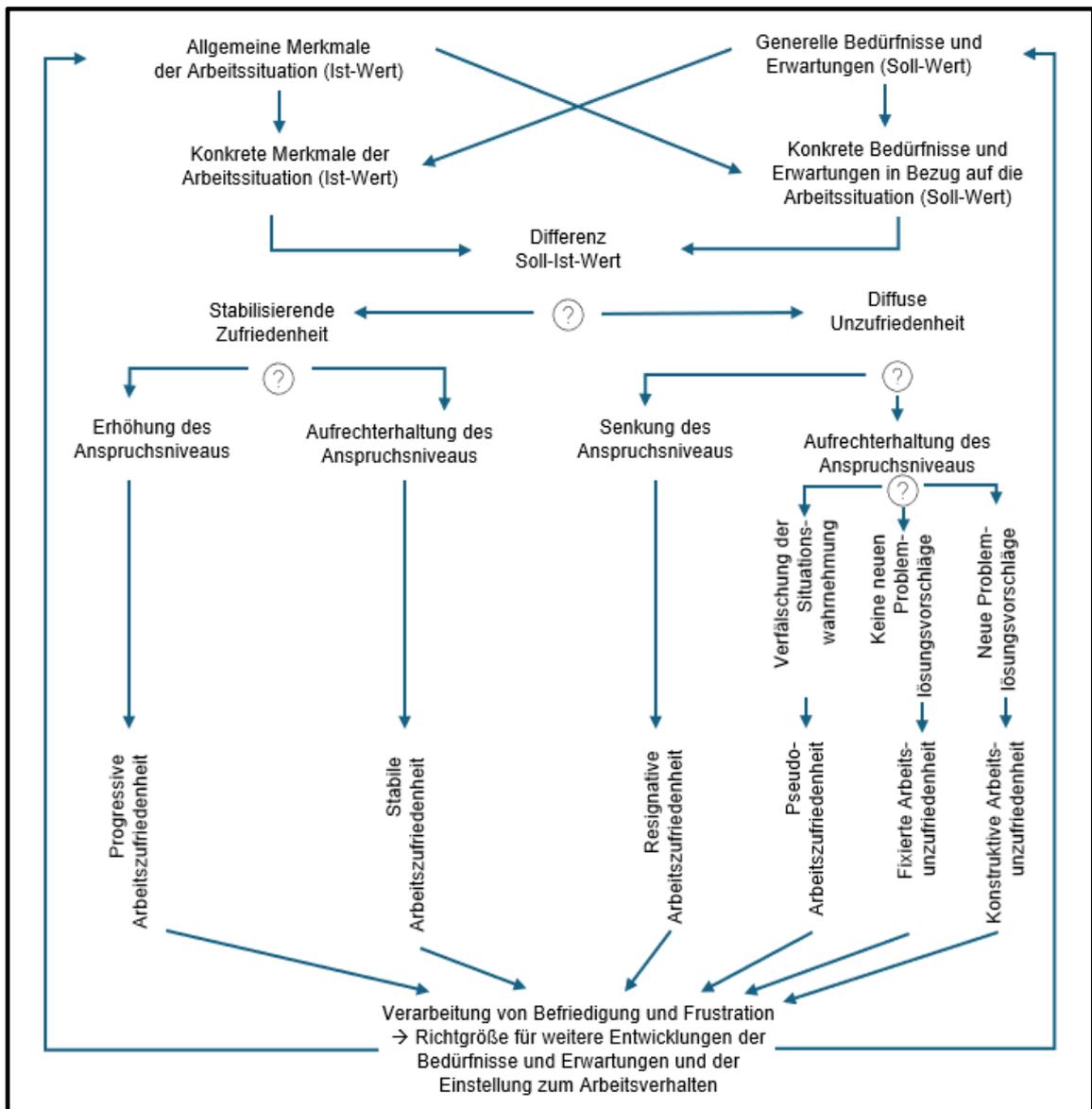
Es gibt zahlreiche theoretische Modelle, welche versuchen Arbeitszufriedenheit darzustellen. Zwei davon werden nachstehend näher vorgestellt, da die Zufriedenheit mit der Arbeit ein Teil der Employee Experience darstellt.

2.2.3.1 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975)

In diesem Modell wird der Ist-Zustand der Arbeit mit den Erwartungen an diese verglichen. Dies kann zu verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit führen, welche sich in die beiden Dimensionen stabilisierende Zufriedenheit und diffuse Unzufriedenheit einteilen. Abhängig vom spezifischen Anspruchsniveau bzw. der Änderung dieser Einstellung der Person durch Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung, entstehen progressive Arbeitszufriedenheit, stabilisierte Arbeitszufriedenheit, resignative Arbeitszufriedenheit, Pseudo-Arbeitszufriedenheit, fixierte Arbeitsunzufriedenheit oder konstruktive Arbeitszufriedenheit (Kirchler, Endres, 2014, S.39). Das Modell von Bruggemann et al. ist in Abbildung 1 dargestellt und zeigt, wie demnach die möglichen Ausprägungen von Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit resultieren können.

Zahlreiche Studien (Inauen et al., Wegge & Neuhaus, 2002, Zielger & Schlett, zitiert in Kovacs, Stiglbauer, Batinic & Gnams, 2018, S. 530ff.) haben die verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. Unzufriedenheit untersucht, welche im Einklang mit dem Modell von Bruggemann et. al stehen. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die generelle Arbeitszufriedenheit anhängig ist von der spezifisch erlebten. Das Wohlbefinden ist den Ergebnissen zu Folge bei stabil zufriedenen Mitarbeiter:innen am höchsten, gefolgt von progressiv zufriedenen und resigniert zufriedenen Mitarbeiter:innen. Am niedrigsten war das Wohlbefinden bei Personen mit einer fixierten Arbeitsunzufriedenheit.

Abbildung 1: Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)



Anmerkung: grafische Abbildung in eigener Darstellung, angelehnt an das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (zitiert in Kirchler & Endres, 2014, S. 39).

Auch wenn die Werte von stabil zufriedenen Personen am höchsten sind, was die generelle Arbeitszufriedenheit betrifft, ist davon auszugehen, dass progressiv zufriedene Mitarbeiter:innen aufgrund ihres erhöhten Anspruchsniveaus, oder auch konstruktiv unzufriedene Mitarbeiter:innen aufgrund ihrer Problemlösungsversuche, hohe Werte bei motivationsbezogenen Konstrukten wie dem bereits vorgestellten Engagement vorweisen. Inauen et. al (zitiert in Kovacs et al., 2018, S.530ff.) haben Hinweise für diese Prämisse geliefert: Den Ergebnissen ihrer Studie zufolge waren Personen mit progressiver Arbeitszufriedenheit die Gruppe von Personen, mit dem höchsten Engagement, gefolgt

von Personen mit stabiler Arbeitszufriedenheit und konstruktiver Arbeitsunzufriedenheit. Die geringsten Engagement-Werte zeigten Personen mit fixierter Arbeitsunzufriedenheit.

2.2.3.2 Zwei Faktoren-Theorie von Herzberg, Mauser & Snyderman aus dem Jahr 1959

Diese sehr bekannte Theorie basiert auf der Pittsburgh-Studie, in welcher im Jahr 1959 etwa 200 Personen zu ihrer Arbeitssituation befragt wurden. Die Ergebnisse führten zu der Annahme, dass zwei Faktoren Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit auslösen:

- Hygienefaktoren
- Motivatoren

Die Hygienefaktoren lösen Unzufriedenheit aus, wenn sie nicht vorhanden sind. Wenn sie da sind, führen sie zu einer neutralen Einstellung bzw. Bewertung der Arbeit. Die Motivatoren können jedoch Zufriedenheit auslösen, wenn sie vorhanden sind. Wenn diese nicht befriedigt werden, tritt ein neutraler Gefühlszustand ein. Nach diesem Modell sind Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht voneinander abhängig, sondern zwei unterschiedliche Dimensionen.

Hygienefaktoren bestehen dabei aus extrinsischen Faktoren, die außerhalb der Mitarbeiter:innen selbst liegen. Diese erfahren sie beispielsweise durch Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen.

Motivatoren hingegen beziehen sich auf Faktoren innerhalb der Person oder der Arbeitstätigkeit und sind daher intrinsisch – dazu zählen Leistung, Anerkennung Verantwortung oder Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung (Kirchler, Endres, 2014, S. 36).

Folgende Situationen hervorgerufen durch die Kombination von Hygienefaktoren und Motivatoren sind dabei möglich (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, S. 132):

- Eine Ideale Situation besteht, wenn hohe Motivation und hohe Hygiene aufeinandertreffen. Die Person ist sowohl mit den Arbeitsbedingungen als auch der Tätigkeit zufrieden.
- Von der sogenannten Söldner Mentalität spricht man, wenn die Hygienefaktoren zwar vorhanden sind, aber die Motivatoren ausbleiben. Mitarbeiter:innen beschweren sich zwar nicht, aber besonders motiviert sind sie nicht.
- Hohe Motivation und geringe Hygienefaktoren liegen vor, wenn Mitarbeiter:innen spannende Tätigkeiten zu erledigen haben, diese aber unter schlechten Arbeitsbedingungen durchzuführen sind.

- Der Worst Case trifft ein, wenn beide Kategorien unerfüllt bleiben und der:die Mitarbeiter:in dadurch absolut unzufrieden ist.

Gemäß Herzberg können Hygienefaktoren lediglich zu einem neutralen Gefühlszustand führen, jedoch nicht zu Arbeitszufriedenheit. Diese kann erreicht werden, durch Motivatoren bestehend aus intrinsischen Faktoren, welche auch die Employee Experience wie zu Beginn des zweiten Kapitels erwähnt, mitgestalten.

2.3 Employee Experience Modelle

Ähnlich wie im Abschnitt 2.1 erwähnt, der Begriff "Employee Experience" im Laufe der Zeit geformt wurde und keine einheitliche Definition aufweist, variieren auch die Modelle zur Employee Experience in ihren Komponenten und Inhalten. Es existieren einige Modelle, die Employee Experience in Organisationen zu erfassen oder zu erklären versuchen, wobei jedes Modell seine eigenen Schwerpunkte und Besonderheiten aufweist.

Im Folgenden werden einige dieser Modelle genauer vorgestellt, um einen Einblick in die Vielfalt der Konzepte und Ansätze der Employee Experience zu bieten.

2.3.1 Morgan, 2017

Jacob Morgan dürfte einer der ersten Autor:innen gewesen sein, der ein strukturiertes Framework für Employee Experience auf Basis aktueller Daten und Analyse hunderter Organisationen erarbeitet hat (Morgan, 2017, S. 11ff.). Er beschreibt Employee Experience als höchste Stufe einer Evolution, welche mit Utility (der Bereitstellung grundlegender Arbeitsmittel) beginnt, übergeht zu Productivity (Steigerung der Produktivität von Mitarbeiter:innen), weiter zu Engagement (Verbundenheit) und bis zur Experience übergeht. Morgan definiert Employee Experience als die Schaffung einer umfassenden Erfahrung für Mitarbeiter:innen, welche gefüllt ist von einem inspirierenden und angenehmen Arbeitsumfeld sowie sinnvollen Tätigkeiten. Die Basis für eine positive Employee Experience ist laut Morgan der Grund, warum Mitarbeiter:innen in einer Organisation sind, darauf aufbauend identifizierte er in seiner Forschung drei Umwelten, welche Einfluss auf die Employee Experience haben: technological environment, physical environment und cultural environment. Jede Bemühung seitens der Organisation, positive Mitarbeiter:innenerlebnisse zu schaffen, sei laut Morgan eine dieser drei Umwelten zuzuordnen. Insgesamt verfügen diese drei Umwelten über 17 Attribute. Jede dieser hat

gemäß seiner Forschung positiven Einfluss auf Mitarbeiter:innen und zugleich auf die Organisation, wodurch beide Seiten davon profitieren.

Diese Attribute hat er den drei Umwelten zugeordnet und folgende Akronyme daraus abgeleitet, wie in Abbildung 2 zu sehen: CELEBRATED culture, COOL physical spaces und ACE technology.

Abbildung 2: 17 Attribute von Morgans drei Umwelten: kulturelle, physikalische und technologische Umwelt

| CELEBRATED culture | COOL physical spaces | ACE technology |
|---|--|---|
| <p>Company is viewed positively</p> <p>Everyone feels valued</p> <p>Legitimate sense of purpose</p> <p>Employees feel like they are part of a team</p> <p>Believes in Diversity and Inclusion</p> <p>Referrals come from employees</p> <p>Ability to learn new things and given resources to do so and advance</p> <p>Treats employees fairly</p> <p>Executives and Managers are coaches and mentors</p> <p>Dedicated to employee health and wellness</p> | <p>Chooses to bring in friends and visitors</p> <p>Offers flexibility</p> <p>Organization's values are reflected</p> <p>Leverages multiple workspace options</p> | <p>Availability to everyone</p> <p>Consumer grade</p> <p>Employee needs versus business requirements</p> |

Anmerkung: eigene Darstellung, angelehnt an Morgan, 2017, S. 13; in englischer Sprache, um Akronyme zu verdeutlichen.

Basierend auf der Forschung zu seinem Buch hat Morgan festgestellt, dass 40% der kulturellen Umwelt und jeweils 30% der physischen und technologischen Umwelt zur Employee Experience beitragen.

2.3.2 Yildiz, Temur, Beskese & Bozbura, 2019

Yildiz, Temur, Beskese & Bozbura (2019, S. 1ff.) definieren Employee Experience hingegen als eine neue Form des Vertrags zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen und als Maßnahme von HR, um Mitarbeiter:innensynergien in Organisationen zu erschaffen. In ihrer Forschungsstudie bewerteten die Autor:innen vorab mehrere auf Literatur basierende Kriterien, die sich positiv auf die Employee Experience auswirken sollen. Das Ergebnis, welches sich in Abbildung 3 wiederfindet, wurde durch eine Expert:innengruppe bestehend aus Fachleuten und Akademiker:innen validiert, basierend

auf ihren Erfahrungen. In ihrem „Positive Employee Experience“ Modell führen die Autor:innen vier Hauptkriterien an: Communication, Leadership, Positive Organizational Culture und Human Capital's Development Opportunity.

Jede dieser vier Kriterien wird wiederum in jeweils vier Unterkriterien aufgeteilt, um Organisationen dabei zu helfen, die Aspekte der Employee Experience zu verstehen und ein positives Mitarbeiter:innenerlebnis zu schaffen. Von den vier Hauptkriterien beeinflusst die Führung eine positive Employee Experience am stärksten, gefolgt von Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter:innen, wie die Autor:innen herausfanden. Im Gegensatz dazu sind eine positive Unternehmenskultur sowie Kommunikation von geringerer Relevanz. Betrachtet man die Unterkriterien, so hat die transformationale Führung mit Abstand die höchste Bedeutung für die positive Employee Experience. Ermächtigung, klare Ziele und Erwartungen befinden sich an zweiter und dritter Stelle.

Abbildung 3: Haupt- und Unterkriterien des Frameworks von Yildiz et al., 2019

| Das Ziel: positive Employee Experience | | | |
|---|---------------------------|---|----------------------------------|
| Kommunikation | Führung | Organisationskultur | Entwicklungsmöglichkeiten |
| Transparente und offene Kommunikation | Transformationale Führung | Gemeinsame Vision und Verpflichtung | Schulungsmöglichkeiten |
| Kollaborative Arbeitsumgebung | Partizipatives Management | Fairness und Vertrauen | Offen für Experimente |
| Wissensaustausch | Coaching | Flexibilität und Work-Life-Balance | Ermächtigung |
| Kontinuierliches und konstruktives Feedback | Inspiration | Anerkennungs- und belohnungsbasierte Kultur | Klare Ziele und Erwartungen |

Anmerkung: eigene Darstellung, basierend auf Yildiz et al., 2019, S. 1046).

2.3.3 IBM Smarter Workforce Institute, 2017

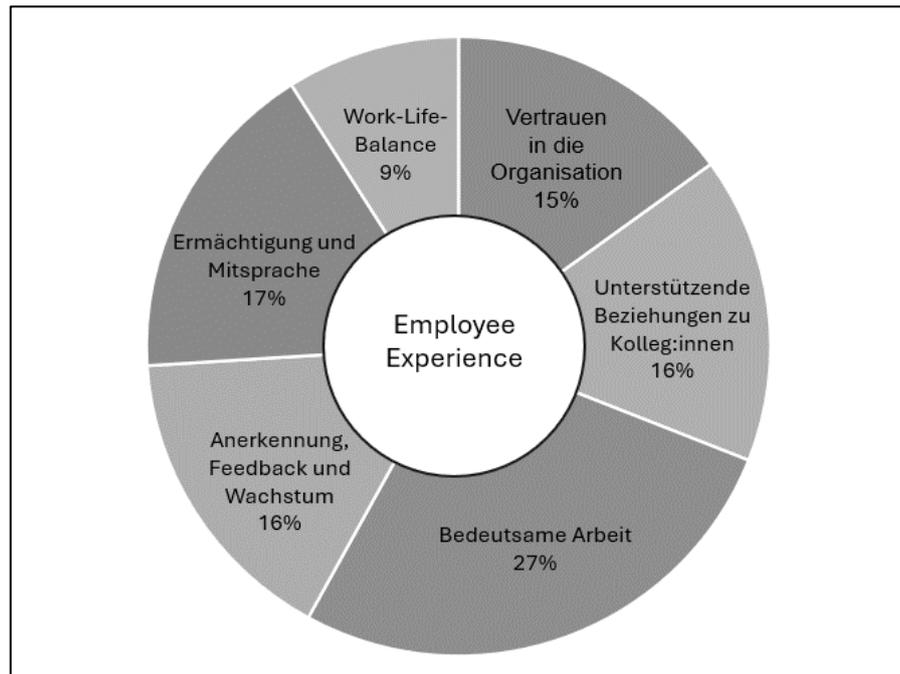
Auch wenn es sich hierbei um keine klassische theoretische Literatur handelt, hat dieses Modell Relevanz, da es mittels analysierter Daten aus der WorkTrends™ Studie, in der mehr als 22.000 Arbeitnehmer:innen aus 43 Ländern teilnahmen, erstellt wurde. Das IBM Smarter Workforce Institute und das WorkHuman® Research Institute von GlobeForce (2017, S. 4ff.) haben den Employee Experience Index entwickelt, welcher fünf Kerndimensionen der Employee Experience misst:

- Zugehörigkeit: das Gefühl, Teil eines Teams, einer Gruppe oder einer Organisation zu sein
- Zweck: das Verständnis, warum die eigene Arbeit wichtig ist
- Erfolg: ein Gefühl der Erfüllung in der geleisteten Arbeit
- Glück: das angenehme Gefühl, das in und um die Arbeit entsteht
- Begeisterung: das Vorhandensein von Energie, Begeisterung und Aufregung bei der Arbeit

Die Forschung zeigt, dass Mitarbeiter:innen, welche die fünf vorgestellten Kerndimensionen erleben, tendenziell zu höherer Leistung und freiwilligem Engagement neigen und eher in ihrer Organisation bleiben möchten. Es wurde festgestellt, dass Organisationen einerseits unterstützende Führungskräfte benötigen, die Klarheit und Richtung vermitteln können, sowie andererseits die nachstehenden sechs identifizierten Arbeitsplatzpraktiken in Abbildung 4, um eine positive Employee Experience zu fördern und die Kerndimensionen zu stärken. Wichtig ist anzuführen, dass auch regionale Unterschiede aufgedeckt wurden und nicht in jedem Land dieselben Treiber für eine positive Employee Experience gleich ausschlaggebend sind. In Rumänien trägt eine bedeutungsvolle Arbeit beispielsweise 44% zur positiven Employee Experience bei, wohingegen sie in China und der Türkei lediglich 19% beiträgt. Besonders multinationale Unternehmen sei somit geraten, auf die länderspezifischen Unterschiede Rücksicht zu nehmen und die relevanten Länder-Index-Werte heranzuziehen, anstatt der gesamten Betrachtung.

Global betrachtet ist sinnvolle Arbeit der wichtigste Treiber für eine positiv wahrgenommene Employee Experience und trägt mit 27 Prozent dazu bei. Ermächtigung und Mitsprache zu 17 Prozent, Anerkennung, Feedback und Wachstum zu 16 Prozent, gute Beziehungen zu Kollegen ebenso zu 16 Prozent und organisatorisches Vertrauen zu 15 Prozent. Die Work-Life-Balance trägt neun Prozent dazu bei, wie Abbildung 4 veranschaulicht (IBM Smarter Workforce Institute & WorkHuman® Research Institute von Globeforce, 2017, S. 7ff.).

Abbildung 4: Treiber einer positiven Employee Experience gemäß der IBM/Globeforce Employee Experience Index Studie.

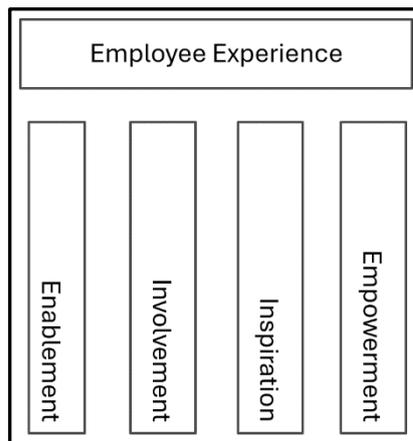


Anmerkung: eigene Darstellung gemäß IBM Smarter Workforce Institute & WorkHuman® Research Institute von Globeforce, 2017, S. 6.

2.3.4 Mangesh & Vandana, 2022

Die Autor:innen Mangesh & Vandana (2022, S. 3) bezeichnen Employee Experience als breiteres und ganzheitlicheres Konzept als das bereits vorgestellte Konzept Engagement. Es erforscht Bedingungen, die zu einer angenehmen Arbeitsumgebung und langfristiger Leistung beitragen. Sie haben im Zuge einer umfassenden Literaturrecherche und einer empirischen Untersuchung mit Daten von 179 Angestellten aus IT-Unternehmen der indischen Stadt Pune ein Modell für Employee Experience konzipiert, welches auf vier Säulen basiert. Dazu wurden 40 Items oder Aussagen aus der Literatur recherchiert, welche in vier Bereiche gegliedert wurden: Ermöglichung, Einbeziehung, Inspiration und Befähigung.

Abbildung 5: 4-Säulen-Modell von Mangesh & Vandana, 2022



Anmerkung: die vier Säulen: Ermöglichung, Einbeziehung, Inspiration & Befähigung, nach Mangesh & Vandana, 2022, in eigener Darstellung.

Die Wahrnehmung von Empowerment erfordert, dass Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, über die benötigten Ressourcen und Befugnisse zu verfügen, um ihre Arbeit wirksam zu erledigen. Inspiration ist entscheidend, damit Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben mit Leidenschaft und Engagement angehen. Einbeziehung bedeutet, dass Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Ideen gehört und berücksichtigt werden. Enablement erfordert, dass Mitarbeiter:innen über die benötigten Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um ihre Arbeit erfolgreich auszuführen.

Im empirischen Teil der Studie versuchten die Autor:innen, folgende vier Hypothesen zu prüfen (2022, S. 4):

- H1: Die Wahrnehmung von Befähigung und Employee Experience sind signifikant miteinander verbunden.
- H2: Die Wahrnehmung von Inspiration und Employee Experience sind signifikant miteinander verbunden.
- H3: Die Wahrnehmung von Ermöglichung und Employee Experience sind signifikant miteinander verbunden.
- H4: Die Wahrnehmung von Einbeziehung und Employee Experience sind signifikant miteinander verbunden.

Diese vier Säulen bilden das Fundament für ein erfolgreiches Employee Experience Design, welches dazu beitragen kann, Talente anzuziehen, zu halten und zu entwickeln (Mangesh & Vandana, 2022, S. 3). In der konkreten Studie der Autor:innen zeigten die Ergebnisse, dass die Wahrnehmung von Befähigung, Ermöglichung und Einbeziehung

die wichtigsten Beiträge zur Employee Experience leisten – somit die Hypothese H1, H3 und H4 beibehalten werden. H2 – die Wahrnehmung von Inspiration und Employee Experience stehen im Zusammenhang miteinander – wurde verworfen, mangels signifikanten Ergebnisses. Die Resultate der Studie unterstützen die Erkenntnisse der Literaturrecherche. Die vier Säulen des Modells - Wahrnehmung von Befähigung, Einbeziehung, Inspiration und Ermöglichung – stehen aufgrund der Ergebnisse der Literaturrecherche und der empirischen Untersuchung in Beziehung zur Employee Experience (Mangesh & Vandana, 2022, S. 5f.).

2.3.5 Yasaman & Mhedi, 2020

Das moderne Leben ist bereits in vielen Bereichen digital und diese Transformation betrifft alles - von intelligenten Gebäuden bis zu neuen digitalen Kund:innenerlebnissen. Unternehmen müssen digitale Veränderungen ernst nehmen, da diese nicht nur technologisch, sondern auch kulturell bedingt sind (Brandon, 2020). Um eine erfolgreiche digitale Transformation zu erreichen, das Engagement und Produktivität der Mitarbeiter:innen zu steigern, die Bedürfnisse jüngerer Mitarbeiter:innen zu erfüllen und die besten Talente anzuziehen und zu halten, sollten Organisationen ihre digitale Employee Experience (DEX) überdenken und verbessern. Mazor et al. (2019, S.12ff.) fanden heraus, dass Organisationen mit der überzeugendsten Employee Experience eine um 22% höhere Mitarbeiter:innenbindung erzielt haben als Organisationen mit einer weniger überzeugenden Employee Experience. Sie erzielten auch eine um 12% höhere Kund:innenzufriedenheit als andere Organisationen. Darüber hinaus ist es viermal wahrscheinlicher, dass Mitarbeiter:innen dieser Organisationen in ihren Unternehmen bleiben als diejenigen, welche in Organisationen mit weniger positiven Rahmenbedingungen für Employee Experience tätig sind. Es gibt bisher jedoch nur begrenzte Forschung zur digitalen Employee Experience.

Yasaman & Mhedi (2020, S. 669ff.) haben sich aufgrund der Forschungslücke mit dem Design eines Frameworks für digitale Employee Experience (DEX) auseinandergesetzt, denn durch positiv wahrgenommene Employee Experience können Organisationen die Zufriedenheit und das Engagement von Mitarbeiter:innen verbessern und die digitale Transformation unterstützen. Ihre auf Literaturrecherche basierende Definition für „Digital Employee Experience“ beschreibt eine umfassende und ganzheitliche Wahrnehmung von Mitarbeiter:innen, die sich aus dem Verständnis direkter und indirekter Interaktionen mit den digitalen Berührungspunkten der Organisation ergibt, beginnend bereits bevor Mitarbeiter:innen in die Organisation eintreten und ein Leben lang anhält - auch nachdem sie die Organisation verlassen haben (Yasaman & Mhedi, 2020, S. 674).

In der zweiten Phase wurden elf Expert:innen aus den Bereichen digitale Transformation und HR interviewt, um den endgültigen Rahmen für die DEX zu vervollständigen. Die Ergebnisse dieser qualitativen Studie führten zu dem Modell mit acht Komponenten für die digitale Employee Experience (Yasaman & Mhedi, 2020, S. 674).

- Business-Strategie
- Organisationale Kultur
- Arbeitsplatzdesign
- Technologie
- Lernen und Entwicklung
- Mitarbeiter:innenengagement
- Gesundheit und Wohlbefinden
- Leistung und Anerkennung

Diesen Hauptkomponenten sind in Summe noch 70 Subkomponenten zugeordnet. Basierend auf dieser Studie scheint keine der identifizierten acht Komponenten als Schlüsselkomponente für eine positive Digital Employee Experience hervorstechen. Es wird vielmehr die Notwendigkeit betont, alle Komponenten gemeinsam zu betrachten aufgrund ihrer Wechselwirkungen, um eine umfassende und positive DEX zu schaffen.

2.3.6 Vergleich der Modelle & Conclusio

Alle fünf vorgestellten Modelle verdeutlichen die Wichtigkeit einer positiven Employee Experience, um Talente für Organisationen zu gewinnen und zu halten sowie von den positiven Effekten, wie gesteigerter Leistung der Mitarbeiter:innen und geringerer Fluktuation, zu profitieren. Die Gemeinsamkeiten der Modelle beziehen sich vor allem auf die Mitarbeiter:innenzentrierung: sie verdeutlichen, dass Mitarbeiter:innen im Mittelpunkt stehen müssen. Die Schaffung einer positiven Employee Experience erfordert die Berücksichtigung der Bedürfnisse, Erwartungen und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen.

Ebenso die Organisationskultur leistet einen großen Beitrag zur Wahrnehmung einer positiven Employee Experience: die Bedeutung der Organisationskultur für die EX wird direkt oder indirekt in allen Modellen hervorgehoben. Eine positive Kultur, die Werte wie Vertrauen, Zusammenarbeit und Unterstützung fördert, trägt zur Schaffung einer besseren Employee Experience bei. Die Rolle der Führungskräfte in der Gestaltung der Employee Experience wird ebenso als entscheidend angesehen. Führungskräfte müssen anerkennend, sinnvermittelnd und unterstützend sein, um eine positive Mitarbeiter:innenerfahrung zu schaffen.

Tabelle 2: Zusammenfassung der wichtigsten Punkte zu den vorgestellten Modellen

| |
|--|
| Morgan, 2017 |
| drei Umwelten die Employee Experience gestalten: CELEBRATED culture, COOL physical spaces, ACE technology mit insgesamt 17 Attributen |
| Yildiz et al. (2019) |
| vier Hauptkriterien Kommunikation, Führung, positive Unternehmenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten |
| IBM Smarter Workforce Institute (2017) |
| fünf Kerndimensionen IBM Smarter Workforce Institute (2017) Zugehörigkeit, Zweck, Erfolg, Glück, Begeisterung |
| Mangesh & Vandana (2022) |
| vier Säulen: Enablement, Involvement, Inspiration, Empowerment |
| Yasaman & Mhedi (2020) |
| acht Hauptkomponenten für positive digitale Employee Experience: Business-Strategie, Organisationale Kultur, Arbeitsplatzdesign, Technologie, Lernen und Entwicklung, Mitarbeiter:innenengagement, Gesundheit und Wohlbefinden, Leistung und Anerkennung |

Die Unterschiede zwischen den Modellen liegen beispielsweise bei der Berücksichtigung technologischer Aspekte. Während einige Modelle wie das Yasaman & Mhedi (2020) oder von Morgan (2017) die technologische Umgebung als einen wichtigen Faktor für die Employee Experience identifizieren, fokussieren sich andere Modelle hauptsächlich auf zwischenmenschliche und kulturelle Aspekte.

Dennoch zeigen die Modelle direkt oder indirekt, dass die Organisationskultur, das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter:innen, die Rolle vom Human Resource Management und Führungskräften potenziell treibende Faktoren für eine positive Employee Experience sein können, weshalb diese im folgenden Kapitel näher betrachtet werden.

2.4 Potenzielle Treiber der Employee Experience

2.4.1 Human Resource Management

Die Rolle von HR als verantwortliche Stelle für Employee Experience haben Mahadevan & Schmitz (2020, S. 515ff.) in ihrer Studie untersucht. Die Forschungsfrage lautete: Inwiefern trägt die Konzeption von Employee Experience Design zur Legitimität von HR in Organisationen bei und welche Implikationen ergeben sich daraus für die HRM-Theorie und Praxis? In ihrer Studie haben die Autor:innen 192 relevante Stellenanzeigen gesammelt, welche Employee Experience im Jobtitel enthielten, um den Stellenwert von HR im Employee Experience-Design zu ermitteln. Die Ergebnisse zeigen, dass HR-Manager:innen als "Employee Experience-Designer" positioniert werden und somit für die Schaffung einer nahtlosen und positiven Employee Experience über den gesamten Employee Lifecycle hinweg verantwortlich sind. Employee Experience bietet dem Human Resource Management (HRM) somit die Möglichkeit, an strategischer Bedeutung zu gewinnen, durch das Verknüpfen der Interessen von HR, Führungskräften und Mitarbeiter:innen. Durch die Neupositionierung von HR-Manager:innen als "Employee-Experience-Designer" wird erwartet, die zuvor konfliktträchtige Rolle von HR als Fürsprecher:innen der einzelnen Mitarbeiter:innen nun und um die strategische Komponente auf organisationaler Ebene zu integrieren.

In ihrer Literaturrecherche haben die Autor:innen Panneerselvam & Balaraman (2022, S. 201ff.) fünf Elemente identifiziert, aus denen Employee Experience entsteht: bedeutungsvolle Arbeit, bestärkende Kultur, Ermöglichung von Technologien, inklusive Führung sowie flexible HR-Prozesse und -Praktiken.

Auch wenn HR indirekt Einflussmöglichkeiten auf alle Elemente hat, identifizieren die Autor:innen HR als direkten potenziellen Treiber von Employee Experience. Es wird empfohlen, Richtlinien und Praktiken anpassungsfähig und individuell zu gestalten, um auf die Bedürfnisse und Vorlieben der Mitarbeiter:innen reagieren zu können. Die Human Resource Abteilung ist gemäß den Ergebnissen dafür verantwortlich, flexible Arbeitsarrangements zu entwerfen und umzusetzen sowie die verschiedenen Arbeitsstile und -präferenzen zu berücksichtigen.

Die Autor:innen Prouska, McKearney, Oute, Tungtakanpoung und Brewster (2022, S. 3149ff.) führten 30 Interviews mit Mitarbeiter:innen von internationalen KMU's. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass HR eine wichtige Rolle bei der Schaffung der „Mitarbeiter:innenstimme“ spielt und in Unternehmen mit dezidiertem HR-Abteilung das Personalmanagement besser unterstützt wird. Mitarbeiter:innen, welche durch die Praktiken

des HRM gehört werden, sind analog den Forschungsergebnissen stärker an das Unternehmen gebunden. Im Zuge dieser Studie wurde auch festgestellt, dass die meisten KMU's über kein Human Resource Management verfügten oder nur im geringen Ausmaß über HR Praktiken einsetzen.

Die Studie von Akdere & Egan (2020, S. 393ff.) liefert Hinweise, dass transformationale Führung das Human Resource Development (HRD) – also die Personalentwicklung – positiv beeinflusst. Ihre Forschung untersuchte, wie transformationale Führung und damit verbundene Unterstützung für Lernen und Leistung die organisatorische HRD-Kultur und letztendlich die Unternehmensleistung beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass transformationale Führung eine positive HRD-Kultur fördert, was wiederum Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Kund:innenzufriedenheit verbessert.

Insgesamt verdeutlicht die dargelegte Forschungsliteratur die Relevanz von HR hinsichtlich der Employee Experience. HR-Manager:innen werden zunehmend als "Employee Experience-Designer:innen" positioniert, um eine ganzheitliche und positive Mitarbeiter:innenerfahrung über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu gewährleisten (Mahadevan & Schmitz, 2020, S. 515 ff.). Die Literatur legt nahe, dass flexible Arbeitsarrangements und individuelle Praktiken entwickelt werden sollten, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden (Panneerselvam & Balaraman, 2022, 211ff.). Außerdem zeigen Studien, dass Unternehmen mit einer dedizierten HR-Abteilung besser in der Lage sind, die Mitarbeiter:innenbindung zu stärken und eine unterstützende Arbeitsumgebung zu schaffen (Prouska et al., 2022, 3149ff.). Transformationale Führung wird ebenfalls als förderlich für eine positive HR-Entwicklung und organisatorische Leistung betrachtet (Akdere & Egan, 2020, 393ff.).

2.4.2 Leadership

Auch wenn Führungskräfte sich als transparent und inklusiv betrachten, erleben Mitarbeiter:innen oft nicht das gleiche Maß an Zufriedenheit und Einbeziehung. Mitarbeiter:innen fühlen sich respektiert, wertgeschätzt und inspiriert, wenn ihre Führungskräfte ihnen gegenüber zugänglich sind und sich für ihre Interessen einsetzen. Die positive Employee Experience am Arbeitsplatz hängt somit stark von den Führungskräften ab (Panneerselvam & Balaraman, 2022, S.206f.).

Transformationale Führung ist ein moderner Führungsstil, welcher darauf abzielt, die Interessen der Mitarbeiter:innen zu zentrieren und sie dabei zu unterstützen, gemeinsame Ziele zu erreichen. In den letzten Jahren hat das Interesse an Theorien und Forschung im Bereich der transformationalen Führung zugenommen, was darauf hindeutet, dass die Methoden der transformationalen Führung bei Forscher:innen und Praktiker:innen

an Bedeutung gewonnen haben (Akdere & Egan 2020, S. 396). Transformationale Führung basiert auf Emotionalität und die visionären Führungskräfte entsprechend diesem Führungsstil werden idealisiert. Mitarbeiter:innen identifizieren sich mit ihnen und ein gegenseitiges Vertrauen besteht, anstatt direkter Kontrolle. Idealerweise stimuliert die transformationale Führung die Gefühle von Mitarbeiter:innen gleichermaßen, wie den Verstand dieser, mit dem Ziel, Motivation, befriedigende Zusammenarbeit und das Bewusstsein für Leistung zu stärken (Kirchler, Walenta & Endres, 2019, S. 31f.).

Die Autor:innen Akdere & Egan haben in ihrer Studie unter anderem den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der organisationalen Leistung erforscht, basierend auf den erhobenen Fragebogendaten von 3.747 Mitarbeiter:innen aus dem Gesundheitswesen in den USA. Die Forschung konzentrierte sich auf die Untersuchung der Rolle der transformationalen Führung und ihre möglichen Auswirkungen auf verschiedene Dimensionen der Organisationsleistung. Dabei wurden spezifische Skalen verwendet, um die wahrgenommene Unterstützung der Führungskräfte für Leistung, Lernen und Entwicklung sowie die allgemeine Kultur der Personalentwicklung zu messen. Darüber hinaus wurden Mitarbeiter:innen- und Kund:innenzufriedenheit als zentrale Organisationsleistungskriterien bewertet. Die Ergebnisse zeigen einen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der wahrgenommenen Unterstützung durch Führungskräfte und der Personalentwicklung. Ebenso wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen Mitarbeiterinnen- und Kund:innenzufriedenheit festgestellt (Akdere, Egan, 2020, S. 404ff.).

Auch Lindawati und Parwoto (2021, S. 51ff.) haben die Konsequenzen transformationaler Führung in ihrer Studie untersucht. Das Forschungsdesign dieser Studie umfasste eine quantitative Analyse, bei der eine Stichprobe von 95 Teilnehmer:innen aus einem privaten Bankunternehmen aus Indonesien befragt wurde und zielte darauf ab, die Auswirkungen von transformationalem Führungsverhalten und Arbeitsmotivation auf die Mitarbeiter:innenleistung durch die Vermittlung der Arbeitszufriedenheit zu untersuchen. Ihren Ergebnissen zu Folge hat transformationale Führung einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, wobei inspirierende Motivation die dominierende Dimension ist. Es gilt laut ihren Empfehlungen sicherzustellen, dass die Führungskraft eine positive Haltung zur Arbeit fördert und die berufliche Entwicklung von Mitarbeiter:innen unterstützt. Ihre Erkenntnisse im Zusammenhang mit der inspirierenden Motivation, welche die Arbeitszufriedenheit beeinflusst, sind auch mit den Aussagen von Morgan (2017, S.1 ff.) und Mangesh & Vandana (2022, S.1ff.) im Einklang, welche ein inspirierendes Arbeitsumfeld bzw. inspirierendes Verhalten als Teil einer positiven Employee Experience postulieren.

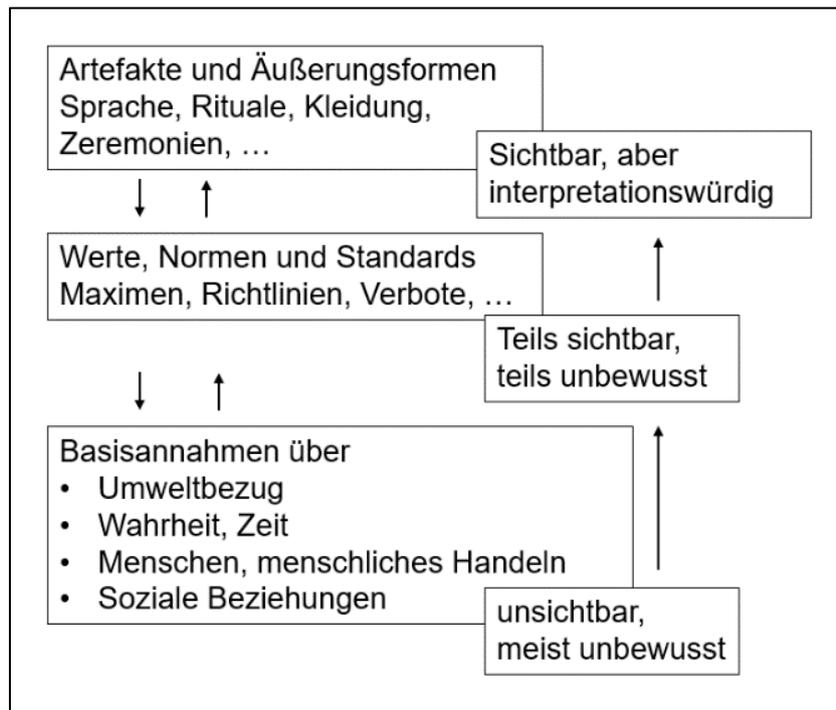
Die positive Employee Experience am Arbeitsplatz hängt entsprechen der Literaturrecherche somit neben HR-Verantwortlichen insbesondere von den Führungskräften ab. Die transformationale Führung zielt darauf ab, die Interessen der Mitarbeiter:innen zu fördern und gemeinsame Ziele zu erreichen (Akdere & Egan, 2020, S. 396). Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, wahrgenommener Unterstützung durch Führungskräfte und Mitarbeiter:innenzufriedenheit (Akdere & Egan, 2020, S. 404ff.). Inspirierende Motivation spielt dabei eine entscheidende Rolle für die Arbeitszufriedenheit (Lindawati & Parwoto, 2021, S. 51ff.), was mit anderen Studien übereinstimmt (Morgan, 2017; Mangesh & Vandana, 2022). Das Human Resource Management und Führungskräfte können maßgeblich zur Entstehung einer Unternehmenskultur beitragen (Akdere & Egan, 2020, S. 393ff.), welche als weiterer Treiber der Employee Experience analog den soeben vorgestellten wirken kann.

2.4.3 Corporate Culture

Die Kultur einer Organisation ist ein essenzielles Merkmal, das international als "Corporate Culture" bekannt ist und verschiedene Begriffe wie Corporate Identity, Corporate Behavior, Corporate Communication oder Corporate Image einschließt (Bendl & Walenta, 2018, S. 25). Die Organisationskultur umfasst die Gesamtheit der Werte und Normen einer Organisation, die sich im Laufe der Zeit durch menschliche Interaktion entwickelt haben. Neue Mitarbeiter:innen stehen zwangsläufig auch vor den ungeschriebenen Regeln der Organisation (Bendl & Walenta, 2018, S. 25).

Gemäß Edgar Schein (1995, S. 25ff.) ist die Organisationskultur das Ergebnis gemeinsamer Prämissen, die sich in der Vergangenheit bereits bewährt haben. In seinem Modell der Organisationskultur identifiziert er drei Ebenen, die sich gegenseitig beeinflussen. Die oberste Ebene, "Artefakte und Äußerungsformen", umfasst Symbole, Sprache, Rituale und Umgangsformen. Diese sind sichtbar, aber ihre Interpretation kann variieren. Darunter liegt die Ebene der "Werte, Normen und Standards", die Maximen, Richtlinien und Verbote beinhaltet, wie zum Beispiel Leitbilder oder Spielregeln. Diese Ebene der Kultur ist teilweise sichtbar, aber oft auch unbewusst wahrgenommen. Darunter liegen die unsichtbaren und meist unbewussten Basisannahmen. Diese Ebene umfasst Annahmen über den Bezug zur Umwelt, die Wahrheit, Zeit, Menschen, menschliches Handeln sowie soziale Beziehungen. Dies kann sich beispielsweise in impliziten Menschenbildern oder im Umgang mit Deadlines äußern. Der größte Teil der Organisationskultur bleibt jedoch nicht direkt beobachtbar (Bendl & Walenta, 2018, S. 25f.).

Abbildung 6: Kulturebenen nach Schein



Anmerkung: eigene Darstellung, angelehnt an Bendl & Walenta (2018, S. 26).

In der Studie von Abhari et al. (2021, S. 5804f.) wurde untersucht, wie die Kultur einer Organisation und die Employee Experience von Mitarbeiter:innen miteinander verbunden sind – vor allem in Bezug auf digitale Transformation und derer Co-Governance.

Die Hypothesen beschäftigen sich mit unterschiedlichen Facetten der digitalen Kultur, welche für die Employee Experience ausschlaggebend sein können und deshalb detailliert angeführt werden. Sie lauten wie folgt (Abhari et al., 2021, S. 5804f.):

- H1a: Digitale Kultur im Sinne des Kollektivismus wirkt sich positiv auf die Employee Experience aus.
- H1b: Digitale Kultur im Sinne der Indulgenz wirkt sich positiv auf die Employee Experience aus.
- H1c: Digitale Kultur im Sinne der Langfristorientierung wirkt sich positiv auf die Employee Experience aus.
- H1d: Digitale Kultur im Sinne des Machtabstands wirkt sich positiv auf die Employee Experience aus.
- Hypothese 1e: Digitale Kultur im Sinne der Toleranz gegenüber Unsicherheit wirkt sich positiv auf die Employee Experience aus.

Außerdem wurde eine Hypothese zu Employee Experience und Absicht zur Teilnahme an digitaler Governance aufgestellt:

- H2: Die Employee Experience wirkt sich positiv auf die Absicht der Mitarbeiter:innen aus, an der digitalen Governance teilzunehmen.

Die 260 durch der Social-Media-Plattform LinkedIn rekrutierten Teilnehmer:innen unterzogen sich einer quantitativen Studie. Die daraus gesammelten Daten wurden analysiert und die Ergebnisse legen nahe, dass Aspekte einer Unternehmenskultur großen Einfluss auf die wahrgenommene Employee Experience von Mitarbeiter:innen haben und dadurch Co-Governance bei digitaler Transformation erreicht werden kann. Bis auf H1c wurden alle Hypothesen beibehalten. Unternehmen sollten daher nicht nur in digitale Tools und Prozesse investieren, sondern auch aktiv den Aufbau einer solchen digitalen Kultur fördern, die Innovation, Autonomie, Agilität und Transparenz unterstützt. Die Ergebnisse unterstreichen außerdem die Wichtigkeit von Partizipation hinsichtlich der digitalen Governance als entscheidenden Faktor für das Gelingen von Digitalisierungsinitiativen (Abhari et al., 2021, S. 5806ff.).

2.4.4 Identifikation von Mitarbeiter:innen

Um das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeiter:innen zum Team bzw. zum Unternehmen theoretisch zu betrachten, wird zunächst die Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986, S. 8ff.) herangezogen.

Diese Theorie besagt, dass Menschen tendenziell ihre eigene Gruppe gegenüber Fremdgruppen bevorzugen, selbst wenn kein anderer Unterschied zwischen den Gruppen besteht als die Zugehörigkeit an sich. Tajfel und Turner argumentieren, dass dies auf vier Kontinua basiert. Das erste Kontinuum beschäftigt sich mit dem individuellen Verhalten, das entweder stark interpersonal oder intergruppenspezifisch sein kann. Das zweite Kontinuum betrifft die Ansichten über die ideologische Dimension der Gruppenzugehörigkeit, entweder als Ansicht eins, soziale Mobilität, bei welcher man davon ausgeht, dass die Gruppe gewechselt werden kann, oder als Ansicht zwei, die Unmöglichkeit, die Gruppe durch eigene Bemühung zu verlassen. Das dritte Kontinuum, welches von den beiden vorigen beeinflusst wird, bezieht sich auf das Verhalten und die Einstellungen des Individuums, entweder als sozial mobil oder als gleichförmig zum Gruppenverhalten. Das vierte Kontinuum betrifft den Umgang mit Personen aus Fremdgruppen, wobei sich zeigt, dass eine starke Identifikation mit der eigenen Gruppe zu undifferenziertem Verhalten gegenüber Fremdgruppen führt.

Die Theorie der sozialen Identität basiert auf drei Prinzipien:

- die soziale Identität ist Teil der Selbstwahrnehmung
- setzt Mitgliedschaft in sozialen Gruppen voraus
- und das Wissen und die emotionale Bedeutung dieser Zugehörigkeit

Um die soziale Identität positiv zu beeinflussen, werden Vergleiche genutzt, bei denen die Eigengruppe positiv von relevanten Fremdgruppen abgehoben wird. Negative Vergleiche können dazu führen, dass Individuen entweder versuchen, ihre Gruppe zu verlassen und einer anderen beizutreten oder durch soziale Kreativität die eigene Gruppe aufwerten. Eine weitere Strategie ist der soziale Wettbewerb, also direkter Wettkampf mit der Fremdgruppe (Tajfel & Turner, 1986, S. 10ff.).

Eine starke Teamidentifikation bietet zahlreiche Vorteile für Mitarbeiter:innen, das Team und schlussendlich für die gesamte Organisation (Robert & You, 2018, S. 309ff.). Im Allgemeinen fördert sie das Zugehörigkeitsgefühl und die Einheit innerhalb eines Teams. Teammitglieder, die sich stark mit ihrem Team identifizieren, übernehmen die Normen und Verhaltensweisen ihres Teams, was zu einer harmonischeren Teamdynamik führt. Sie haben eine gemeinsame Mission mit ihren Teamkolleg:innen und übernehmen die Teamziele als ihre eigenen, wodurch die Interessen des Teams über individuelle Interessen der:des Einzelnen gestellt werden. Dies trägt zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Lösung von Konflikten bei, während es die kollektive Leistung des Teams steigert. Im virtuellen Kontext – was in vielen Unternehmen teilweise bereits tagtäglich der Fall ist - erweist sich die Teamidentifikation als besonders wertvoll. Sie dient als Bindemittel, Teammitglieder emotional aneinander zu binden trotz örtlicher Trennungen. Dadurch wird die Zusammenarbeit in virtuellen Teams erleichtert und das zwischenmenschliche Vertrauen gestärkt.

Robert & You (2018, S. 309ff.) führten in ihrer Studie eine Online-Befragung durch, an welcher 248 Personen teilnahmen. Das Ziel war es, die Auswirkungen von Virtualität auf die Teamidentifikation aufzuschlüsseln unter folgenden auf Literatur basierten Annahmen:

- Geografische Dispersion steht in einem negativen Zusammenhang mit Teamidentifikation.
- Die Abhängigkeit von elektronischer Kommunikation steht in positivem Zusammenhang mit der Identifikation im Team.
- Der Zusammenhang zwischen der Abhängigkeit von elektronischer Kommunikation und der Identifikation im Team verstärkt sich, wenn die geografische Dispersion zunimmt.

- Wahrgenommene Unterschiede stehen in negativem Zusammenhang mit der Teamidentifikation.
- Der negative Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Unterschieden und der Identifikation im Team reduziert sich mit zunehmender Abhängigkeit von elektronischer Kommunikation.
- Der negative Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Unterschieden und der Identifikation im Team reduziert sich mit zunehmender geografischer Dispersion.
- Die Identifikation im Team steht in positivem Zusammenhang mit der Teamleistung.

Die Ergebnisse zeigten, dass die virtuelle Zusammenarbeit die Teamidentifikation beeinträchtigen kann – alle sieben Hypothesen wurden beibehalten. Insbesondere die geografische Verteilung und die Nutzung elektronischer Kommunikation können die Teamidentifikation negativ beeinflussen. Allerdings kann eine starke Teamidentifikation auch bei wahrgenommenen Unterschieden innerhalb des Teams erreicht werden, beispielsweise durch das Fördern informeller Kommunikation und das klare Kommunizieren der gemeinsamen Mission und den Zielen des Teams (Robert & Yo, 2018, S. 309ff.).

2.4.5 Arbeitsformen

Aufgrund der Erkenntnisse der Studie von Robert & You (2018, S. 309ff.), die darauf hinweisen, dass virtuelle Zusammenarbeit die Identifikation mit dem Team beeinträchtigen kann, wird vermutet, dass es Unterschiede in der wahrgenommenen Employee Experience zwischen Personen gibt, die zur Gänze remote, hybrid oder ausschließlich vor Ort arbeiten.

Eine Arbeit außerhalb des Unternehmensstandorts wird dabei als Telearbeit bezeichnet und wie folgt definiert:

„In der Vereinbarung wird Telearbeit definiert als eine Form der Organisation und/oder Ausführung von Arbeit unter Verwendung von Informationstechnologie und im Rahmen eines Arbeitsvertrages/eines Beschäftigungsverhältnisses, bei der die Arbeit, die auch in den Einrichtungen des Arbeitgebers ausgeführt werden könnte, regelmäßig außerhalb dieser Einrichtungen verrichtet wird.“ (<https://eur-lex.europa.eu>, 29.03.2024).

In der Praxis lassen sich neben der Arbeit in einem Unternehmensstandort folgende gängige Modelle vorfinden (Rudow, 2011, S. 114):

- Teleheimarbeit: die Arbeit wird zur Gänze von zu Hause verrichtet, ein Arbeitsplatz im Unternehmen ist nicht verfügbar („Home-Office“).

- Mobile Telearbeit: die Arbeit wird von unterschiedlichen Standorten außerhalb des Unternehmens verrichtet, was häufig bei Vertriebs- oder Außendienstmitarbeiter:innen der Fall ist
- Alternierende Heimarbeit: wird auch hybride Arbeit genannt und beschreibt abwechselndes Arbeiten zu Hause und im Unternehmen. Es stellt die häufigste Form der Telearbeit.

Auch Chafi, Hultberg & Yams (2021, S. 14ff.) konnten in ihrer qualitativen Studie ähnliche Erkenntnisse wie Robert & You (2018) erzielen. Die Studie bestand aus Interviews und Workshops mit 53 Mitarbeiter:innen aus schwedischen öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen, welche hauptsächlich aus dem Gesundheitswesen und der Infrastrukturverwaltung stammen. Das Ziel war es, die Vorteile und Nachteile bei Remote- und Hybridarbeit zu identifizieren. Gemäß den Ergebnissen liegen die größten Vorteile in der damit einhergehenden Flexibilität, der Autonomie, einer verbesserten Work-Life-Balance und der individuellen Leistungsfähigkeit. Die Nachteile liegen in sozialen Aspekten, wie verlorene Kameradschaft und Isolation. Eine hybride Arbeitsweise wird als beste Lösung angesehen, da das Beste aus Büro und Home-Office vereint wird.

Hopkins & Figaro (2021, S. 393ff.) untersuchten in ihrer quantitativen Studie mit 304 Arbeitnehmer:innen aus verschiedenen Branchen, die in Arbeitsumgebungen vor Ort, in hybriden oder in virtuellen Settings angestellt sind, welche Führungskompetenzen und -attribute die soziale Interaktion fördern und Mitarbeiter:innen stärken. Entsprechend der Ergebnisse sind besonders in hybriden oder in virtuellen Teams die soziale Interaktion Prädiktor für die Bindung an den Arbeitsplatz. Damit diese gelingen kann, soll die Führungskraft über folgende Kompetenzen oder Attribute verfügen (Hopkins & Figaro, 2021, S. 397ff.):

- Klare und effektive Kommunikation
- Integrität und moralischer Charakter, um Vertrauen aufzubauen, zu motivieren und die Loyalität der Mitarbeiter:innen zu stärken
- Effektive virtuelle organisatorische Fähigkeiten
- Analytische Fähigkeiten
- Interdependente Kommunikation – Kommunikation zwischen mehreren Teammitgliedern oder Teams
- Empathie & zwischenmenschliches Vertrauen
- Anpassungsfähigkeit & Flexibilität

Durch die zunehmende Verbreitung von virtueller Arbeit in Organisationen gestaltet sich das Leben einer gemeinsamen Corporate Culture als schwierig. Durch das Fehlen

persönlicher Interaktion wird implizites Wissen erschwert ausgetauscht (Asatiani, Hämmäläinen, Penttinen & Rossi, 2020, S. 63ff.). In einem Forschungsprojekt haben die Autor:innen (Asatiani et al., 2020, S. 69ff.) gemeinsam mit einem Unternehmen versucht, ein Informationsartefakt zu erstellen, welches die Kultur in einer stark virtuellen Umgebung stärken kann und Diskontinuität dieser vorbeugt. Es wurde ein digitales Kulturhandbuch für die Organisation entworfen, welches drei Prinzipien unterliegt:

1. Übertragbarkeit, Editierbarkeit und Auffindbarkeit
2. Visualisiertes Wissen & reale Geschichten
3. Partizipation der Mitarbeiter:innen während des Entwicklungsprozesses

Der praktische Nutzen dieses Artefakts hilft vor allem neuen Mitarbeiter:innen und reduziert das Potenzial für Diskontinuitäten, was das die Kultur innerhalb eines Unternehmens betrifft (Asatiani et al., 2020, S. 69ff.).

Insgesamt liefern diese Studien Hinweise darauf, dass Arbeitsformen wie hybrid, fully remote oder ausschließlich vor Ort einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Employee Experience haben können. Die Flexibilität und Autonomie, die mit Remote- und Hybridarbeit einhergehen, können die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen steigern (Chafi, Hultberg & Yams, 2021, S. 14 ff.). Dennoch können soziale Aspekte wie Teaminteraktion und Kameradschaft in virtuellen Umgebungen vernachlässigt werden. Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle bei der Förderung der sozialen Interaktion und Stärkung der Mitarbeiter:innen in hybriden und virtuellen Teams (Hopkins & Figaro, 2021). Die Aufrechterhaltung einer gemeinsamen Unternehmenskultur in zunehmend virtuellen Arbeitsumgebungen erfordert außerdem innovative Ansätze, wie digitale Kulturhandbücher, um Diskontinuitäten zu vermeiden und das Zugehörigkeitsgefühl zu fördern (Asatiani et al., 2020, S. 63ff.).

3 Empirischer Teil

3.1 Forschungsfrage und Hypothesen

In welchem Zusammenhang stehen die Rahmenbedingungen Human Resource, Leadership, Teamidentifikation & Arbeitsform mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen? Um diese Forschungsfrage zu beantworten, werden nachstehend Hypothesen auf Basis der recherchierten und bereits vorgestellten Literatur abgeleitet.

Hypothese 1:

Die Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986) legt nahe, dass Menschen ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe als Teil ihrer Identität betrachten. In einem Arbeitskontext kann die Identifikation mit einem Team als Teil dieser Gruppenzugehörigkeit betrachtet werden. Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen, die sich stark mit ihrem Team identifizieren, könnten ein größeres Zugehörigkeitsgefühl und eine stärkere Bindung an das Unternehmen insgesamt empfinden. Dies kann dazu führen, dass sie ihre Employee Experience positiver wahrnehmen. Robert & You (2018, S. 309ff.) führten in ihrer vorgestellten Studie eine Online-Befragung durch, an welcher 248 Personen teilnahmen. Die Ergebnisse zeigten, dass die virtuelle Zusammenarbeit die Teamidentifikation beeinträchtigen kann. Insbesondere die geografische Verteilung und die Nutzung elektronischer Kommunikation können die Teamidentifikation negativ beeinflussen. Allerdings kann eine starke Teamidentifikation auch bei wahrgenommenen Unterschieden innerhalb des Teams erreicht werden, beispielsweise durch das Fördern informeller Kommunikation und das klare Kommunizieren der gemeinsamen Mission und den Zielen des Teams. Die daraus abgeleitete erste Hypothese lautet somit:

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Teamidentifikation und der Wahrnehmung von Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Hypothese 2:

Aufgrund der Erkenntnisse der Studie von Robert & You (2018, S. 309ff.), die darauf hinweisen, dass virtuelle Zusammenarbeit die Identifikation mit dem Team beeinträchtigen kann, wird vermutet, dass es Unterschiede in der wahrgenommenen Employee Experience zwischen Personen gibt, die remote, hybrid oder vor Ort arbeiten. Die Studie von Chafi, Hultberg & Yams (2021) sowie die Untersuchung von Hopkins & Figaro (2021) deuten ebenso darauf hin, dass die Arbeitsform einen signifikanten Einfluss auf die

wahrgenommene Employee Experience haben kann. Remote oder hybride Arbeit und Arbeit ausschließlich vor Ort bieten jeweils unterschiedliche Vorteile und Herausforderungen für die Mitarbeiter:innen. Diese Unterschiede könnten sich in ihrer Wahrnehmung der Employee Experience manifestieren.

H2: Die Wahrnehmung der Employee Experience unterscheidet sich bei remote, hybrid und vor Ort Arbeitenden in österreichischen Kleinunternehmen.

Hypothese 3:

Mahadevan & Schmitz (2020) zeigen, dass HR-Manager:innen zunehmend als "Employee Experience-Designer" positioniert werden. Dies bedeutet, dass HRM eine zentrale Rolle bei der Gestaltung einer nahtlosen und positiven Employee Experience über den gesamten Employee Lifecycle hinweg einnimmt. Durch gezielte Maßnahmen und Strategien können HR-Abteilungen dazu beitragen, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter:innen zu erfüllen und ein günstiges Arbeitsumfeld zu schaffen. Auch die Studie von Prouska et al. (2022) unterstreicht die Bedeutung von HR bei der Schaffung der "Mitarbeiter:innenstimme" und zeigt, dass Unternehmen mit einer dezidierten HR-Abteilung das Personalmanagement besser unterstützen können. Mitarbeiter:innen, die das Gefühl haben, durch die Praktiken des HRM gehört und unterstützt zu werden, sind stärker an das Unternehmen gebunden. Dies deutet darauf hin, dass die Anwesenheit einer HR-Abteilung dazu beitragen kann, eine positiv wahrgenommene Employee Experience zu fördern. Basierend auf diesen Erkenntnissen lässt sich die Hypothese H3 wie folgt formulieren:

H3: Mitarbeiter:innen in Kleinunternehmen mit einer dezidierten HR-Abteilung erleben ihre Employee Experience positiver im Vergleich zu Unternehmen ohne HR-Abteilung.

Hypothese 4:

Basierend auf den Erkenntnissen der zitierten Studien lässt sich argumentieren, dass Führung einen bedeutenden Einfluss auf die Employee Experience haben kann. Die Studie von Akdere & Egan (2020) zeigt, dass transformationale Führung einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit hat. Diese Art der Führung kann dazu beitragen, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und Mitarbeiter:innen stärker an das Unternehmen zu binden. Dies deutet darauf hin, dass das Ausmaß an transformationaler Führung die Employee Experience beeinflussen kann. Die Untersuchung von Lindawati und Parwoto (2021) betont die Bedeutung inspirierender Motivation als Teil transformationaler Führung für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen. Inspirierende Motivation kann laut den Autor:innen dazu beitragen, eine positive Einstellung zur Arbeit zu fördern und die berufliche Entwicklung zu unterstützen. Diese Dimension der

transformationalen Führung könnte somit einen direkten Einfluss auf die Employee Experience haben, wie auch von Morgan (2017) und Mangesh & Vandana (2022) angedeutet. In österreichischen Kleinunternehmen könnte das Ausmaß an transformationaler Führung daher ein wichtiger Faktor sein, der die Wahrnehmung der Employee Experience beeinflusst, weshalb die vierte Hypothese lautet:

H4: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Wahrnehmung von Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Hypothese 5:

Die Theorie von Herzberg, welche unter Kapitel 2.2.3 vorgestellt wurde postuliert, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation von Mitarbeiter:innen durch Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren beeinflusst werden. Motivationsfaktoren wie Anerkennung, Leistung und Wachstumsmöglichkeiten tragen dazu bei, dass Mitarbeiter:innen sich in ihrer Arbeit engagieren und motiviert bleiben. Wenn diese Faktoren erfüllt sind, kann dies zu höherer Arbeitszufriedenheit und geringerer Fluktuationsabsicht führen. Auch Ahire & Vinita (2022) unterstreichen die Bedeutung einer positiven Employee Experience, die durch Faktoren wie Anerkennung, Leistung und Wachstum gefördert werden kann. Eine positive Employee Experience kann dazu beitragen, die Bindung von Mitarbeiter:innen an ihr Unternehmen zu erhöhen und zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit führen. Die Forschung von Chiat & Panatik (2019) zeigt, dass motivierende Faktoren positiv mit der Arbeitszufriedenheit und negativ mit der Fluktuationsabsicht verbunden sind. Dies deutet darauf hin, dass Mitarbeiter:innen aufgrund der positiven Einflüsse auf die Employee Experience weniger wahrscheinlich das Unternehmen verlassen möchten.

H5: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Wechselbereitschaft und der Wahrnehmung der Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Hypothese 6:

Wie bereits dargelegt, haben das IBM Smarter Workforce Institute und das WorkHuman® Research Institute von Globeforce (2017, S. 4ff.) den Employee Experience Index entwickelt, welcher fünf Kerndimensionen (Zugehörigkeit, Zweck, Erfolg, Begeisterung, Glück) der Employee Experience misst – ob eine dieser Dimensionen besonders zu einer positiven Employee Experience beiträgt, wird nicht angeführt. Im Zuge der Forschung im Bereich der österreichischen Kleinunternehmen soll evaluiert werden, ob eine dieser Dimensionen besonders zur Wahrnehmung der Employee Experience beiträgt. In

der Literatur liegt etwa die Prämisse vor, dass Identifikation mit dem Team zu positiver Employee Experience beiträgt (Robert & You 2018, S. 309ff.).

H6: Die Kerndimensionen Zugehörigkeit, Zweck, Erfolg, Begeisterung, Glück haben unterschiedliche Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Hypothese 7:

In ihrem Literature Review haben die Autor:innen Harney & Alkhalaf (2020, 18ff.) Hinweise auf Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen in Bezug auf formale HR-Strukturen und ihren Einfluss auf Mitarbeiter:innen entdeckt. In der Studie, welche eine Literaturanalyse von einem Vierteljahrhundert umfasst, wurden peer-reviewte Artikel zum Thema Human Resource Management in kleinen und mittleren Unternehmen untersucht. Diese HRM-Praktiken können entsprechend den Ergebnissen in kleinen und mittleren Unternehmen signifikante Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit, -bindung, Arbeitsqualität, Fluktuation und Abwesenheiten haben. Auch wenn die Ergebnisse nicht eindeutig sind, was die Einführung von HR-Manager:innen und deren direkter Zusammenhang mit der Umsetzung von HRM-Praktiken betrifft, gibt es Hinweise darauf, dass in kleineren Unternehmen formalen Strukturen tendenziell weniger stark ausgeprägt und weniger standardisiert sind als in mittleren oder großen Unternehmen. Deshalb ist davon auszugehen, dass in mittleren Unternehmen eher formale und standardisierte HR-Strukturen vorzufinden sind, welche eine positivere Employee Experience fördern.

H7: Mitarbeiter:innen von Kleinunternehmen verfügen über tendenziell geringere Werte hinsichtlich der wahrgenommenen Employee Experience als Mitarbeiter:innen von mittleren Unternehmen.

3.2 Forschungsdesign

Um die Forschungsfrage zu beantworten und die aufgestellten Hypothesen zu testen, wurde eine quantitative Online-Umfrage als Querschnittsstudie durchgeführt. Der Fragebogen wurde mittels Onlineplattform www.soscisurvey.de erstellt, ausgeschickt und ebenso die Rohdaten dadurch gewonnen. Zur Teilnahme berechtigt waren Mitarbeiter:innen von österreichischen Klein- und Mittelunternehmen, um Unterschiede bei der wahrgenommenen Employee Experience und der Unternehmensgröße in der siebten Hypothese festzustellen. Zwei entsprechende Filterfragen zu Beginn stellten sicher, dass nur Personen aus den genannten Unternehmen teilnehmen. Die erste erfragte die Zugehörigkeit zu einem österreichischen Unternehmen, bzw. einem Unternehmen mit

Sitz in Österreich (AL04) und die andere erfragte, ob die Teilnehmer:in einem kleinen, mittleren oder einem Unternehmen mit anderem Größenausmaß angehört. Personen, die nicht in österreichischen Unternehmen bzw. am Sitz von Unternehmen in Österreich beschäftigt sind, wurden zum Ende des Fragebogens weitergeleitet ebenso wie Personen, die in Unternehmen mit weniger als zehn oder mindestens 250 Personen beschäftigt sind.

Startdatum der Umfrage war der 19. März 2024 und Teilnahmeschluss war der 1. April 2024. Die Zielgruppe wurde durch Versenden des Links zur Umfrage auf Social-Media-Plattformen, wie beispielsweise LinkedIn oder Facebook erreicht, mit der Bitte die Umfrage wiederum in den individuellen Netzwerken zu teilen. Die Auswertung der Ergebnisse und die Hypothesentestung erfolgte mittels IBM SPSS (Version 29). Ebenso wird die Stichprobe im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher vorgestellt. Nach der Datenerhebung und -auswertung wurden die gewonnenen empirischen Daten mit bereits vorhandenen Forschungsergebnissen und theoretischen Konzepten aus der relevanten Literatur verglichen und interpretiert.

3.3 Material/Instrumente

Folgende Konstrukte wurden im Online-Fragebogen mittels Einsatzes empirisch erprobter Skalen erhoben:

- **Employee Experience** – mittels Employee Experience Questionnaire (EXQ, Fischer, Hüttermann & Werther, 2021): diese Skala ist bereits wissenschaftlich erprobt und verfügt über 21 positiv codierte Items in deutscher Sprache. Die Gütekriterien der quantitativen Arbeit sind ebenfalls gegeben hinsichtlich Objektivität, Reliabilität (errechnet durch Cronbachs Alpha und McDonalds Omega ($\alpha = .91$ / $\omega = .91$) und Validität (die Pearson-Korrelationsanalyse deutet auf Zusammenhänge des Fragebogens mit den Konstrukten Wechselbereitschaft, Arbeitgeberattraktivität und organisationale Anpassungsfähigkeit hin). Gendergerechte Wortwahl wurde adaptiert. Mittels siebenstufiger Likert-Skala wurde den Aussagen eine individuelle Zustimmung zugeordnet, von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ – und entspricht somit Ordinalskalenniveau. Beschriftet wurden die beiden Extrema. Dieses Messinstrument verfügt über vier Konstrukte, welche Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment sowie individuelles und kollektives Engagement darstellen und in Summe den

übergeordneten Employee Experience Faktor bestimmen. Zu Hypothesentestung wird eine gesamte Betrachtung dieser Skala vorgenommen und auf die Fokussierung der einzelnen Konstrukte zum aktuellen Zeitpunkt verzichtet. Um Teilnehmer:innen nicht zu einer Antwort zu drängen, gab es bei jedem Item – auch den folgenden Konstrukten – die Möglichkeit „keine Angabe“ auszuwählen.

- **Soziale Identität** – mittels einem single-item measure (Postmes, Haslam & Jans, 2013, S. 597ff.) wird die Identifikation zur Gruppe evaluiert. Dieses Messinstrument bestehende aus einem Item ist den Autoren zu Folge reliabel (Cronbachs Alpha $\alpha = .76$), valide und objektiv. Es wurde von Englisch auf Deutsch übersetzt und die Bezeichnung „Gruppe“ zu „Team“ geändert, um dem Kontext der Befragung zu entsprechen. Mittels siebenstufiger Likert-Skala wird der Aussage eine individuelle Zustimmung zugeordnet, von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ und entspricht somit Ordinalskalenniveau. Beschriftet wurden wieder die beiden Extrema. Auf ein längeres Messinstrument wird zu Gunsten von Zeitökonomie und Aufwandsminimierung der Teilnehmer:innen verzichtet, wodurch eine geringere Abbruchrate erwartet wird.
- Vorhandensein einer dezidierten **HR-Abteilung** – um zu testen, ob die Existenz einer HR-Abteilung bzw. eines:einer HR-Mitarbeiter:in Einfluss zu einer positiven Employee Experience führt, wird abgefragt, ob das jeweilige Unternehmen über eine HR-Abteilung/HR-Mitarbeiter:in verfügt. „Ja“ oder „nein“ kann ausgewählt werden, was Nominalskalenniveau entspricht.
- **Transformationaler Führungsstil** – das Ausmaß transformationaler Führung wird mittels der Global Transformational Leadership Skala (Carless, Wearing & Mann, 2000, S. 389ff.), bestehend aus sieben Items erhoben, welche von Englisch auf Deutsch übersetzt werden. Das Messinstrument wurde von den Autor:innen auf die Reliabilität geprüft (Cronbachs Alpha $\alpha = .90$) und verfügt ebenso über Validität. Um die Faktoren der Items klarer zu erheben, wurden drei Items aufgeteilt, da diese in der Originalliteratur zwei Komponenten der Führung erfragen, welche nicht zwingend gemeinsam zutreffend sein müssen. Davon betroffen sind: das zweite Item (wurde zu FK02 und FK03), das dritte Item (wurde zu FK04 und FK09) und das siebte Item (wurde zu FK08 und FK10). In Summe sind somit zehn Items resultiert. Mittels 7-stufiger Likert-Skala wurden den Aussagen eine individuelle Zustimmung zugeordnet, von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ – und entspricht somit Ordinalskalenniveau. Beschriftet werden analog voriger Konstrukte die beiden Extrema.
- **Wechselbereitschaft** – diese wird mittels eines einzelnen Items erhoben, wobei Teilnehmer:innen individuell zustimmen können – in Form einer siebenstufigen

Likert Skala, ob ein Wechsel des Unternehmens in den nächsten sechs Monaten für sie in Frage kommt. Mittels 7-stufiger Likert-Skala wird diese Aussage einer individuellen Zustimmung zugeordnet, von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ – und entspricht somit abermals Ordinalskalenniveau. Beschriftet werden analog voriger Konstrukte die beiden Extrema.

- **Geschlecht/Alter/Branche/Arbeitsform:** es wird erfragt, welchem Geschlecht sich die an der Umfrage teilnehmende Person zugehörig fühlt, wie alt sie ist und welcher Branche das Unternehmen tätig ist und ob sie remote, hybrid oder vor Ort tätig ist.

3.4 Testverfahren zur Hypothesenprüfung

Vor der Hypothesentestung werden vorbereitende Analysen vorgenommen, um die Reliabilität der Ergebnisse zu messen. Dazu werden vorab die Items der Konstrukte Employee Experience und transformationaler Führung auf ihre Ladungen geprüft und das Cronbachs Alpha wird errechnet.

Die verwendeten Testverfahren und die erwarteten Ergebnisse sind nachstehend für die jeweiligen Hypothesen angeführt.

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Teamidentifikation und der Wahrnehmung von Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Es wird eine Spearman Rangkorrelation durchgeführt, da ein Zusammenhang von zwei ordinal skalierten Variablen berechnet werden soll. Erwartet wird ein positiver Zusammenhang, bei dem eine gesteigerte Teamidentifikation mit einer höheren Wahrnehmung der Employee Experience einhergeht, weshalb einseitig getestet wird.

H2: Die Wahrnehmung der Employee Experience unterscheidet sich bei remote, hybrid und vor Ort Arbeitenden.

Mittels Kruskal Wallis Test werden mögliche Unterschiede hinsichtlich der wahrgenommenen Employee Experience geprüft. Dieses Verfahren zeigt zentrale Tendenzen auf und erfordert eine abhängige Variable und eine unabhängige Variable, mit mehr als zwei Stufen (remote, hybrid, vor Ort). Ebenso wird das ordinal skalierte Skalenniveau vorausgesetzt, genauso wie die Unabhängigkeit der Daten voneinander. Erwartet wird eine

positivere Employee Experience bei vor Ort und hybrid Arbeitenden als bei remote Arbeitenden, aufgrund geringerer Teamidentifikation.

H3: Mitarbeiter:innen in Kleinunternehmen mit einer dezidierten HR-Abteilung erleben ihre Employee Experience positiver im Vergleich zu Unternehmen ohne HR-Abteilung.

Ein Mann-Whitney-U-Test wird angewandt, um Unterschiede zwischen Mitarbeiter:innen von Kleinunternehmen mit und ohne dezidierte HR-Abteilung bzw. HR-Mitarbeiter:in zu identifizieren. Dieses Verfahren wird angewandt, wenn Unterschiede geprüft und zentrale Tendenzen festgestellt werden möchten. Eine abhängige Variable und eine unabhängige Variable mit zwei Stufen (HR-Abteilung „ja“ oder „nein“), Ordinalskalenniveau und die Unabhängigkeit der Daten sind dafür Voraussetzung. Erwartet wird, dass Unternehmen mit HR eine signifikant höhere Employee Experience im Vergleich zu Unternehmen ohne HR haben.

H4: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Wahrnehmung von Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Eine Korrelationsanalyse mittels Pearson Rangkorrelation wird durchgeführt. Erwartet wird ein positiver Zusammenhang, bei dem ein größeres Ausmaß an transformationaler Führung mit einer höheren positiven Wahrnehmung der Employee Experience einhergeht, es wird daher einseitig getestet.

H5: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Wechselbereitschaft und der Wahrnehmung der Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Erneut wird eine Korrelationsanalyse mittels Pearson Rangkorrelation durchgeführt. Es wird erwartet, dass eine höhere Wahrnehmung der Employee Experience mit einer niedrigeren Wechselbereitschaft der Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen in Beziehung steht, wodurch einseitig getestet wird.

H6: Die Kerndimensionen Zugehörigkeit, Zweck, Erfolg, Begeisterung, Glück haben unterschiedliche Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Es wird eine multiple Korrelationsanalyse mit Pearson Rangkorrelation durchgeführt, um zu prüfen, ob eine Kerndimension besonders mit der Employee Experience korreliert. Stellvertretend für jede Kerndimension wird ein Item des Fragebogens ausgewählt (unabhängige Variablen) und der Employee Experience (abhängige Variable) gegenübergestellt.

- Kerndimension Zugehörigkeit – „Ich identifiziere mich mit meinem Team.“ (DE04)
- Kerndimension Zweck – „Meine Führungskraft vermittelt eine klare und positive Vision für die Zukunft.“ (FK01)
- Kerndimension Erfolg – „Die Mitglieder in meiner Organisation ziehen viel Stolz aus ihren Erfolgserlebnissen.“ (EX18)
- Kerndimension Begeisterung – „Die Mitglieder in meiner Organisation arbeiten voller Leidenschaft und Begeisterung.“ (EX19)
- Kerndimension Glück – „Ich erledige meine Arbeit mit großer Freude.“ (EX13)

Dieses Verfahren setzt keine Normalverteilung voraus. Es wird einseitig getestet und angenommen, dass eine starke Wahrnehmung der Kerndimension mit einer positiv wahrgenommenen Employee Experience einhergeht.

H7: Mitarbeiter:innen von Kleinunternehmen verfügen über tendenziell geringere Werte hinsichtlich der wahrgenommenen Employee Experience als Mitarbeiter:innen von mittleren Unternehmen.

Der Mann-Whitney-U-Test wird eingesetzt, um das Konstrukt Employee Experience der beiden Gruppen kleine und mittlere Unternehmen zu vergleichen. Dieses Verfahren wird angewandt, wenn Unterschiede geprüft und zentrale Tendenzen festgestellt werden möchten. Eine abhängige Variable und eine unabhängige Variable mit zwei Stufen (kleines oder mittleres Unternehmen), Ordinalskalenniveau und die Unabhängigkeit der Daten sind dafür Voraussetzung. Erwartet wird, dass Mitarbeiter:innen von kleinen Unternehmen aufgrund der geringer ausgeprägten HR-Strukturen und -Prozesse eine geringere Employee Experience erleben als Mitarbeiter:innen von mittleren Unternehmen.

3.5 Beschreibung der Umfrageteilnehmer:innen

Die Umfrage zu dieser Masterarbeit wurde im März 2024 über die Website <https://www.soscisurvey.de/> erstellt. Diese Plattform bietet eine internetbasierte Software zur Erstellung und Durchführung von Fragebögen in einer kostenfreien Basisform an. Die Wahl auf dieses Tool fiel durch Empfehlungen des Studiengangs, positiven Erfahrungen aus vorangegangenen Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten, sowie aus Gründen der Erreichbarkeit, Anonymität und Ökonomie. Der finale Fragebogenlink wurde am 19.03.2024 per E-Mail und WhatsApp an ca. 100 Freund:innen, Bekannte, Kolleg:innen, Kommiliton:innen und (ehemalige) Arbeitgeber:innen versendet. Weiters wurde der Link am selben Tag über soziale Netzwerke wie LinkedIn, Instagram und Facebook verteilt und öffentlich zugänglich gemacht. Die durchschnittliche Beantwortungsdauer der Umfrage belief auf knapp vier Minuten. Insgesamt verzeichnete der Fragebogen, welcher am 19.3.2024 online ging und bis einschließlich 3.4.2024 den Teilnehmer:innen zur Verfügung stand, 684 Aufrufe, wobei unter anderem auch versehentliche Doppelklicks oder Aufrufe durch Suchmaschinen aufgezeichnet wurden. 258 Personen haben anschließend begonnen den Fragebogen auszufüllen und 219 Personen davon haben diesen ordnungsgemäß beendet. Die größte Abbruchrate bzw. vorzeitige Beendigung der Umfrage verzeichnete mit 90 Personen die zweite Seite des Fragebogens. Hier wurde abgefragt, ob die teilnehmende Person in einem österreichischen KMU tätig ist. Da hier die beiden Filterfragen AL01 und AL04 platziert waren, wurden Personen, welche mit der Option „weniger als 10 oder mehr als 249 Personen“ antworteten, und Personen, welche nicht in österreichischen Unternehmen bzw. am Sitz internationaler Unternehmen in Österreich tätig sind, direkt an das Ende des Fragebogens geleitet. Auf Seite drei wurde die zweitgrößte Abbruchrate verzeichnet: acht Personen haben sich entschlossen, den Fragebogen nicht mehr weiter zu beantworten als der Fragenblock zum Thema Employee Experience gestartet hat. Zwei Personen haben auf Seite vier abgebrochen, welche den Schwerpunkt der Führungskraft bearbeitete. 129 Personen haben bis zur letzten Seite fünf alles korrekt beantwortet und somit vollständig abgeschlossene Datensätze geliefert, was einer Quote von knapp 58,90 % in Relation zu allen (auch den vorzeitig bedingt der Filterfrage beendeten) Datensätzen entspricht. Die durchschnittliche Verweildauer betrug drei Minuten und 48 Sekunden.

Auf der Plattform www.soscisurvey.de wurde vor dem Export der Daten bereits ein Filter angewandt, der es ermöglicht, vorzeitig (durch die Filterfragen) beendete Datensätze auszuschließen. Somit wurden nach dem Export der Daten in das Statistikprogramm SPSS, Version 29, 129 abgeschlossene Datensätze importiert. Alle Datensätze, die Seite fünf, welche die abschließenden Fragen beinhaltete, nicht erreichten, wurden

somit bereits vorab gefiltert, sind jedoch in den Rohdaten ersichtlich. Im Anschluss an den Import wurden die Datensätze auf „keine Angabe“ Auswahlen gefiltert. Es wurden jene Fragebögen aus der weiteren Analyse entfernt, welche bei zwei oder mehr Fragen innerhalb eines Themenblocks „keine Angabe“ als Antwort auswählten, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Um den Datensatz von sogenannten „Speeder:innen“ – also Personen, die einen Fragebogen lediglich schnell durchklicken, ohne ehrliche Antworten zu geben – zu bereinigen, wurden nur Fragebögen, welche eine adäquate Mindestverweildauer aufweisen, berücksichtigt. Datensätze von Personen, welche den kritischen Wert („2“) des relativen Speed-Index überschritten haben, wurden somit entfernt, da diese ungewöhnlich schnell beim Beantworten des Fragebogens waren. Dadurch wurden die 129 Datensätze wie folgt reduziert:

Entfernung, da zwei oder mehr Items mit Auswahl „keine Angabe“ pro Konstrukt:

- Case 418 – drei fehlende Angaben innerhalb des Konstrukts Employee Experience
- Case 559 – drei fehlende Angaben innerhalb des Konstrukts transformationale Führung

Entfernung da Verweildauer zu gering, bzw. der relative Speed Index größer als zwei ist und somit die Verweildauer zu gering:

- Case 55 mit einer Verweildauer von einer Minute und 48 Sekunden
- Case 59 mit einer Verweildauer von einer Minute und 48 Sekunden
- Case 179 mit einer Verweildauer von einer Minute und 29 Sekunden
- Case 287 mit einer Verweildauer von einer Minute und 43 Sekunden
- Case 695 mit einer Verweildauer von einer Minute und 31 Sekunden
- Case 740 mit einer Verweildauer von einer Minute und 20 Sekunden

Nachstehend werden die Teilnehmer:innen der Studie mit nun 121 verbleibenden Datensätzen näher vorgestellt. Die Stichprobe setzt sich zusammen aus 93 weiblichen und 23 männlichen Teilnehmer:innen. Drei der befragten Personen fühlte sich einem diversen Geschlechtsstatus zugehörig und zwei Personen entschieden sich dazu, kein Geschlecht anzugeben. 76,86 % der Teilnehmer:innen sind somit weiblich, 19,01 % sind männlich, 2,48 % haben eine diverse Geschlechtsidentität und etwa 1,65 % haben keine Angaben zu ihrem Geschlecht gemacht. Insgesamt besteht somit ein deutliches prozentuelles Ungleichgewicht zugunsten der weiblichen Teilnehmer:innen.

Tabelle 3: Geschlecht

| Geschlecht | absolute Häufigkeit | relative Häufigkeit |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| weiblich | 93 | 76,81 |
| männlich | 23 | 19,01 |
| divers | 3 | 2,48 |
| keine Angabe | 2 | 1,65 |

Anmerkung: Teilnehmer:innengruppe dem angegebenen Geschlecht zugeordnet.

Die Teilnehmer:innen sind im Schnitt 37,74 Jahre alt, wobei die jüngste Person 19 und die älteste 62 Jahre als Alter angegeben hat. 70 Personen sind in einem österreichischen Kleinunternehmen tätig, 51 Personen in einem mittleren österreichischen Unternehmen. Dies entspricht einem prozentuellen Ungleichgewicht von 57,9 % zu 42,1 %.

Tabelle 4: Alter

| Alter | | | |
|--------------|---------|---------|------------|
| Mittelwert | Minimum | Maximum | Spannweite |
| 37,74 | 19 | 62,00 | 43 |

Anmerkungen: Altersstruktur der Teilnehmer:innengruppe.

Die Zugehörigkeit der Teilnehmer:innen zu den zur Verfügung gestandenen Branchen setzt sich wie folgt zusammen:

Tabelle 5: Branchenzugehörigkeit

| Branche | absolute Häufigkeit | relative Häufigkeit |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| Industrie | 15 | 12,40 |
| Handel | 9 | 7,44 |
| Dienstleistung | 23 | 19,01 |
| Tourismus | 7 | 5,79 |
| IT | 22 | 18,18 |
| Bildung | 12 | 9,92 |
| Versicherung/Bank | 3 | 2,48 |
| Gesundheitswesen | 14 | 11,57 |
| Keine Angabe | 16 | 13,22 |
| | 121 | 100,00 |

Anmerkung: Teilnehmer:innengruppe aufgeteilt in die jeweilige Branchenzugehörigkeit.

Ihre Arbeitsform in Bezug auf den Arbeitsort beschreiben die Teilnehmer:innen wie nachstehend in Tabelle 6 beschrieben:

Tabelle 6: Arbeitsform

| Arbeitsform | absolute Häufigkeit | relative Häufigkeit |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Fully remote | 4 | 3,31 |
| Hybrid | 54 | 44,63 |
| Ausschließlich vor Ort | 61 | 50,41 |
| keine Angabe | 2 | 1,65 |
| | 121 | 100,00 |

Anmerkung: Teilnehmer:innengruppe aufgeteilt in die jeweilige Arbeitsform.

Hinsichtlich der Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer:innen dieser Studie innerhalb der nächsten sechs Monate ist mit einem Mittelwert von 3,02 eine leichte Tendenz festzustellen, dass die Stichprobe eher dazu geneigt ist, im aktuellen Unternehmen zu verbleiben. Die Identifikation mit dem eigenen Team wird mit einem Mittelwert von 5,38 bewertet.

3.6 Durchführung der empirischen Untersuchung

Nach dem Import der Daten in die SPSS Statistik Software, Version 29 und der dargelegten Datenbereinigung wurde begonnen, die Fragenblöcke bzw. die Konstrukte dieser näher zu betrachten. Nach den einleitenden Fragen, welche sich aus der Filterfrage AL01 zur Unternehmensgröße, der Frage zur Unternehmensbranche (AL02), welche bereits in der Beschreibung der Teilnehmer:innengruppe deskriptiv dargelegt wurden, wird nun AL03, der Frage, ob das Unternehmen über eine HR-Abteilung oder HR-Manager:in verfügt betrachtet.

55,4 % der Teilnehmer:innen gaben an, eine HR-Abteilung bzw. eine HR-Manager:in im Unternehmen zu haben. 40,5 % gaben an, nicht über solche Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu verfügen. 4,1 % der Teilnehmer:innen wählten „keine Angabe“ aus.

Tabelle 7: HR-Abteilung oder -Manager:in im Unternehmen

| HR-Abteilung oder -Manager:in im Unternehmen | absolute Häufigkeit | relative Häufigkeit |
|---|----------------------------|----------------------------|
| ja | 67 | 55,37 |
| nein | 49 | 40,50 |
| keine Angabe | 5 | 4,13 |
| | 121 | 100,00 |

Anmerkung: Teilnehmer:innengruppe mit oder ohne HR-Abteilung/HR-Manager:in.

Die Items EX01- bis EX21 messen die Employee Experience der Teilnehmer:innengruppe. Um dieses Konstrukt in weiterer Folge gemeinsam zu betrachten, wird vorab die

Schiefe der Items EX01 bis EX 21 betrachtet. Die Items EX01, EX03, EX07, EX10, EX11, EX12, EX13 und EX 14 weisen über eine Schiefe außerhalb des gewünschten Bereichs von -1 bis +1 auf.

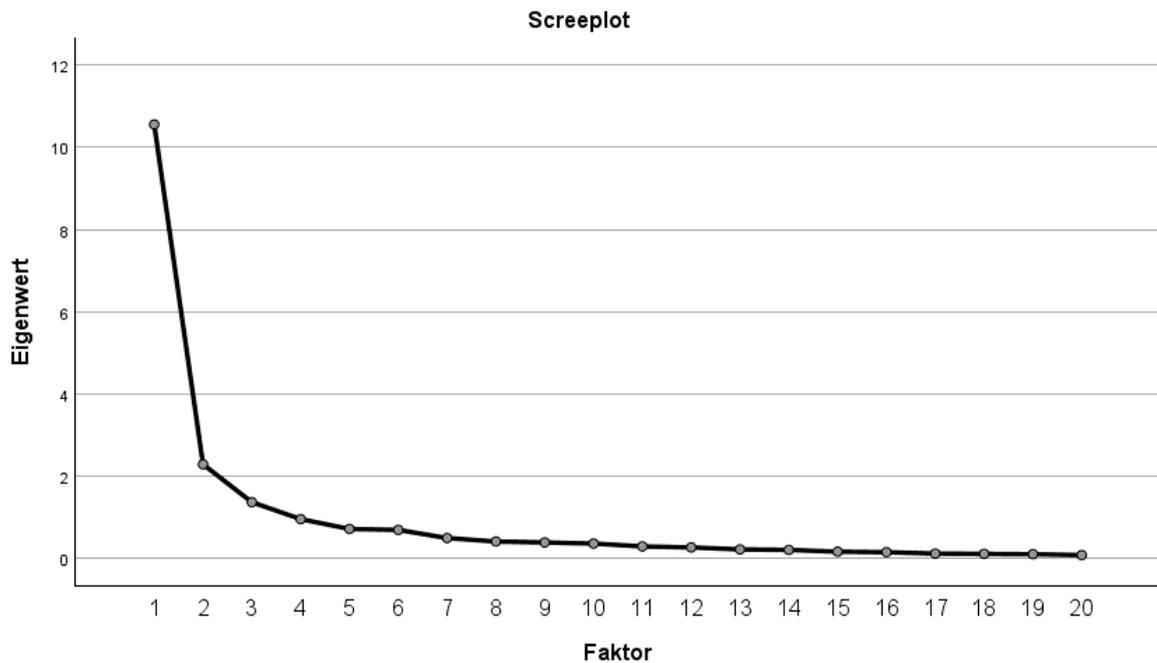
Tabelle 8: Deskriptivstatistik der Items Employee Experience

| Item | Minimum | Maximum | Mittelwert | SD | Schiefe |
|------|---------|---------|------------|------|---------|
| EX01 | 1 | 7 | 5,66 | 1,35 | -1,19 |
| EX02 | 1 | 7 | 5,02 | 1,86 | -,74 |
| EX03 | 1 | 7 | 5,73 | 1,34 | -1,07 |
| EX04 | -1 | 7 | 4,94 | 1,76 | -,83 |
| EX05 | 1 | 7 | 4,99 | 1,68 | -,69 |
| EX06 | 1 | 7 | 4,71 | 1,94 | -,43 |
| EX07 | 1 | 7 | 5,36 | 1,84 | -1,02 |
| EX08 | 1 | 7 | 5,07 | 1,83 | -,83 |
| EX09 | -1 | 7 | 5,02 | 1,96 | -,87 |
| EX10 | 1 | 7 | 5,74 | 1,36 | -1,29 |
| EX11 | 1 | 7 | 6,15 | 1,20 | -2,05 |
| EX12 | 1 | 7 | 5,63 | 1,35 | -1,14 |
| EX12 | 1 | 7 | 5,57 | 1,40 | -1,04 |
| EX14 | 1 | 7 | 5,87 | 1,18 | -1,52 |
| EX15 | 1 | 7 | 4,60 | 1,66 | -,32 |
| EX16 | 1 | 7 | 4,69 | 1,42 | -,40 |
| EX17 | 1 | 7 | 4,84 | 1,45 | -,63 |
| EX18 | 1 | 7 | 4,81 | 1,53 | -,40 |
| EX19 | 1 | 7 | 4,74 | 1,59 | -,54 |
| EX20 | 1 | 7 | 3,99 | 1,64 | -,11 |
| EX21 | 1 | 7 | 4,83 | 1,50 | -,57 |

Da nicht alle im Verlauf der empirischen Untersuchung eingesetzten Verfahren eine Normalverteilung voraussetzen, werden für die Faktorenanalyse, alle Items beibehalten.

Nun wurde zuerst eine explorative Faktorenanalyse vorgenommen. Komponenten mit einem Eigenwert über Eins sollten dabei extrahiert werden und Items, welche über ,3 laden, berücksichtigt werden. Aus 20 Items konnten 3 Hauptkomponenten identifiziert werden, welche über den gewünschten Wert von Eins laden. Bei näherer Betrachtung ist festzustellen, dass die erste Komponente einen Eigenwert von 10,56 vorweist, die beiden nachfolgenden lediglich 2,29 und 1,37. Aufgrund des starken Abfalls, welcher nachstehend grafisch dargestellt wird, folgt eine erneute Faktorenanalyse – diesmal nicht mehr explorativ, sondern mit nur einer Komponente.

Abbildung 7: Grafische Darstellung der Eigenwerte der Komponenten des Frageblocks Employee Experience



Die erneute Faktorenanalyse hat somit zwanzig Items aus dem Konstrukt Employee Experience identifiziert, welche in die weitere Analyse aufgenommen werden. Das Item EX01 lädt unter 0,3, wurde somit nicht in der SPSS-Ausgabe angezeigt und wird von weiteren Analysen ausgeschlossen. Die Items EX02 - EX21 laden mit mindestens 0,59 (EX05) recht hoch auf die Komponente, wie in der in Anhang C befindlichen Tabelle 33 ersichtlich.

Nun wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, um das Ausmaß des Zusammenhangs zwischen den Items festzustellen. Cronbachs Alpha, welches einen Wert zwischen null und eins annehmen kann, ergibt einen Wert von ,95. Der ausgegebene Wert der Items ist somit ideal für die weitere Analyse. Nachstehend ist die Tabelle 10 mit den Auswirkungen der einzelnen Items auf das Cronbachs Alpha angeführt.

Tabelle 9: Auswirkungen der Items des Konstrukts Employee Experience auf Cronbachs Alpha

| Item | Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen | Skalenvarianz, wenn Item weggelassen | Korrigierte Item-Skala-Korrelation | Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen |
|------|---|--------------------------------------|------------------------------------|--|
| EX02 | 97,26 | 468,50 | ,62 | ,949 |
| EX03 | 96,56 | 483,45 | ,62 | ,949 |
| EX04 | 97,35 | 464,58 | ,71 | ,947 |
| EX05 | 97,30 | 478,16 | ,55 | ,950 |
| EX06 | 97,58 | 455,73 | ,75 | ,947 |
| EX07 | 96,93 | 455,65 | ,80 | ,946 |
| EX08 | 97,22 | 454,49 | ,82 | ,946 |
| EX09 | 97,26 | 455,20 | ,75 | ,947 |
| EX10 | 96,55 | 481,68 | ,64 | ,949 |
| EX11 | 96,14 | 485,04 | ,66 | ,948 |
| EX12 | 96,66 | 475,66 | ,75 | ,947 |
| EX12 | 96,72 | 471,34 | ,79 | ,947 |
| EX14 | 96,42 | 488,66 | ,61 | ,949 |
| EX15 | 97,69 | 478,10 | ,56 | ,950 |
| EX16 | 97,60 | 474,21 | ,73 | ,947 |
| EX17 | 97,45 | 474,10 | ,72 | ,947 |
| EX18 | 97,48 | 475,50 | ,66 | ,948 |
| EX19 | 97,55 | 466,90 | ,76 | ,947 |
| EX20 | 98,30 | 477,11 | ,58 | ,949 |
| EX21 | 97,46 | 474,93 | ,68 | ,948 |

Nun wurden zwei Skalen für die Employee Experience gebildet. Eine mit ausschließlich normalverteilten Items für die Verfahren, welche dies voraussetzen. Neben dem wegen zu geringer Ladung ausgeschlossenen Item EX01 wurden noch EX03, EX07, EX10, EX11, EX12, EX13 und EX14 ausgeschlossen und zur Skala „Scale_EX_NV“ und eine mit allen 20 Items EX02 bis EX21 zur „Scale_EX“ zusammengefasst.

Tabelle 10: Deskriptivstatistik für die Scala „Scale_EX“

| | Statistik | Standard Fehler |
|--|------------------|-----------------|
| Scale_EX Mittelwert | 5,11 | ,10 |
| 95% Konfidenzintervall des Mittelwerts | Untergrenze 4,91 | |
| | Obergrenze 5,32 | |
| 5% getrimmtes Mittel | 5,17 | |
| Median | 5,20 | |
| Varianz | 1,30 | |

| | | |
|---------------------|------|-----|
| Standard Abweichung | 1,14 | |
| Minimum | 1,30 | |
| Maximum | 7,00 | |
| Spannweite | 5,70 | |
| Interquartilbereich | 1,43 | |
| Schiefe | -,75 | ,22 |
| Kurtosis | ,58 | ,44 |

Anmerkung: basierend auf allen Items, welche über ,3 laden, somit EX02 bis EX21.

Tabelle 11: Deskriptivstatistik für die Scala „Scale_EX_NV“

| | | Statistik | Standard Fehler |
|--------------------|---|------------------|-----------------|
| Scale_EX_NV | Mittelwert | 4,79 | ,11 |
| | 95% Konfidenzintervall des Mittelwerts | Untergrenze 4,56 | |
| | | Obergrenze 5,01 | |
| | 5% getrimmtes Mittel | 4,83 | |
| | Median | 4,85 | |
| | Varianz | 1,55 | |
| | Standard Abweichung | 1,24 | |
| | Minimum | 1,31 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Spannweite | 5,69 | |
| | Interquartilbereich | 1,69 | |
| | Schiefe | -,50 | ,22 |
| | Kurtosis | ,01 | ,44 |

Anmerkung: basierend auf allen Items, welche über ,3 laden und normalverteilt sind, somit: EX02, EX04, EX5, EX06, EX08, EC09, EX15, EX16, EX17, EX18, EX19, EX20 und EX21.

Generell weisen beide Skalen über hohe Mittelwerte auf (Scale_EX 5,11; Scale_EX_NV_4,79), was einen ersten Hinweis darauf liefert, dass die gesamte Teilnehmer:innengruppe eine eher positive Employee Experience wahrnimmt.

Das Konstrukt transformationale Führung wird nun näher betrachtet. Die Items FK01-bis FK10 messen die Wahrnehmung von transformationaler Führung der Teilnehmer:innengruppe hinsichtlich ihrer Führungskräfte. Um dieses Konstrukt in weiterer Folge gemeinsam zu betrachten, wird vorab die Schiefe der Items FK01 bis FK10 betrachtet. Keines der Items weist eine Schiefe außerhalb des gewünschten Bereichs von -1 bis +1 auf.

Tabelle 12: Deskriptivstatistik der Items aus dem Konstrukt transformationale Führung

| | Minimum | Maximum | Mittelwert | SD | Schiefe |
|-------|----------------|----------------|-------------------|-----------|----------------|
| FK01 | 1,00 | 7,00 | 4,74 | 1,90 | -,55 |
| FK02 | 1,00 | 7,00 | 5,12 | 1,89 | -,87 |
| FK03 | 1,00 | 7,00 | 4,80 | 1,93 | -,59 |
| FK04 | 1,00 | 7,00 | 4,73 | 1,97 | -,56 |
| FK05 | -1,00 | 7,00 | 4,60 | 2,00 | -,47 |
| FK06 | 1,00 | 7,00 | 4,64 | 1,99 | -,50 |
| FK07 | -1,00 | 7,00 | 4,56 | 2,03 | -,58 |
| FK08 | -1,00 | 7,00 | 4,81 | 2,05 | -,57 |
| FK09 | 1,00 | 7,00 | 4,82 | 1,97 | -,64 |
| FK010 | 1,00 | 7,00 | 4,63 | 1,92 | -,48 |

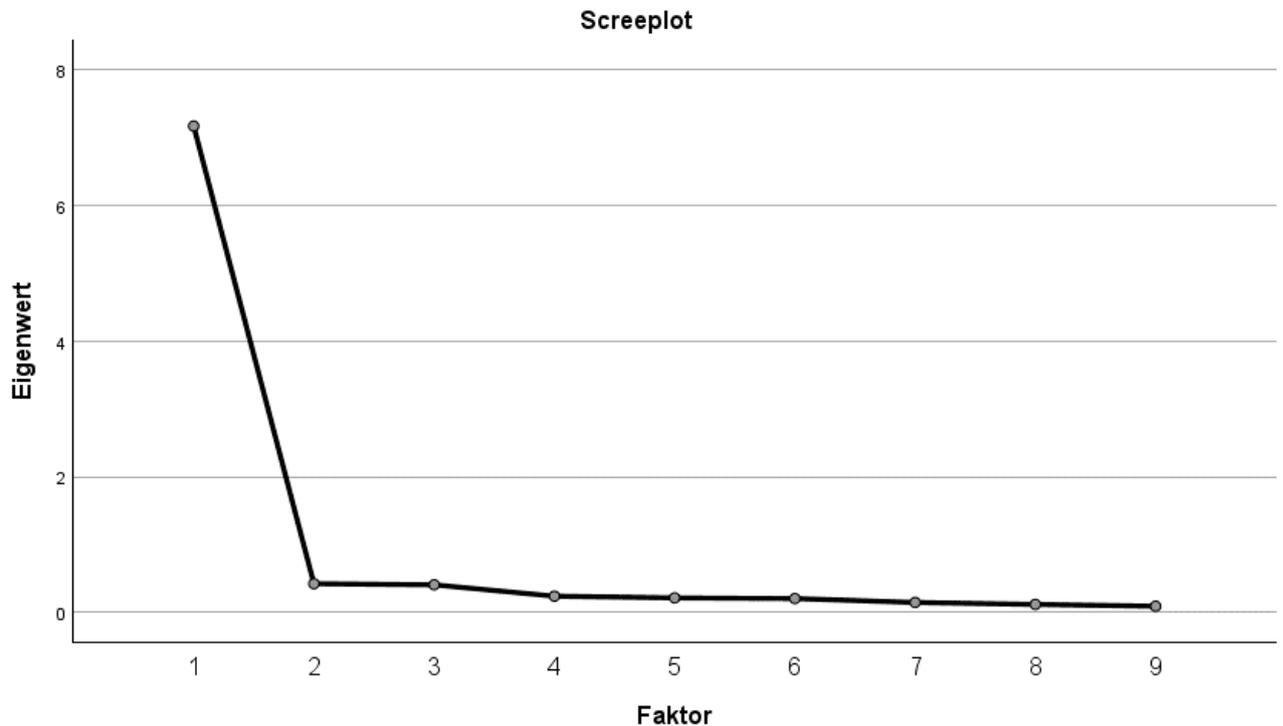
Nun wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, um die Anzahl der Komponenten und die darauf ladenden Items sichtbar zu machen. Dieses Verfahren reichte bereits aus, um eine Hauptkomponente zu identifizieren, welche 79,69 % der Varianz erklärt, wie in Tabelle 14 ersichtlich. Eine weitere Faktorenanalyse ist somit nicht erforderlich.

Tabelle 13: Erklärte Gesamtvarianz des Konstrukts transformationale Führung

| Komponente | Anfängliche Eigenwerte | | | Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion | | |
|-------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|---|----------------------|---------------------|
| | Gesamt | % der Varianz | Kumulierte % | Gesamt | % der Varianz | Kumulierte % |
| 1 | 7,17 | 79,69 | 79,69 | 7,17 | 79,69 | 79,69 |
| 2 | ,42 | 4,69 | 84,37 | | | |
| 3 | ,41 | 4,50 | 88,88 | | | |
| 4 | ,24 | 2,64 | 91,51 | | | |
| 5 | ,21 | 2,36 | 93,87 | | | |
| 6 | ,20 | 2,25 | 96,12 | | | |
| 7 | ,14 | 1,60 | 97,72 | | | |
| 8 | ,12 | 1,29 | 99,01 | | | |
| 9 | ,09 | ,99 | 100,00 | | | |

Anmerkung: Extraktionsmethode Hauptkomponentenanalyse.

Abbildung 8: Grafische Darstellung der Eigenwerte der Komponenten des Frageblocks zur transformationalen Führung



Das Item FK01 weist über eine geringere Ladung als ,3 – die verbleibende Items FK02-FK10 hingegen verfügen über eine hohe Ladung im Ausmaß von mindestens ,84 wie in der im Anhang C befindlichen Tabelle 34 ersichtlich.

Nun wurde wieder eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, um das Ausmaß des Zusammenhangs zwischen den Items festzustellen. Cronbachs Alpha ergibt einen Wert von ,971. Der ausgegebene Wert der Items ist somit wie der vorangegangene des Employee Experience Konstrukts ideal für die weitere Analyse. Nachstehend ist eine Tabelle mit den Auswirkungen der einzelnen Items auf das Cronbachs Alpha angeführt.

Tabelle 14: Auswirkungen der Items des Konstrukts transformationaler Führung auf Cronbachs Alpha

| Item | Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen | Skalenvarianz, wenn Item weggelassen | Korrigierte Item-Skala-Korrelation | Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen |
|------|---|--------------------------------------|------------------------------------|--|
| FK01 | 42,70 | 250,79 | ,86 | ,968 |
| FK02 | 42,32 | 254,50 | ,80 | ,970 |
| FK03 | 42,64 | 246,20 | ,93 | ,965 |

| | | | | |
|------|-------|--------|-----|------|
| FK04 | 42,71 | 247,34 | ,89 | ,967 |
| FK05 | 42,83 | 249,66 | ,83 | ,969 |
| FK06 | 42,80 | 246,78 | ,89 | ,967 |
| FK07 | 42,88 | 248,23 | ,84 | ,969 |
| FK08 | 42,63 | 246,65 | ,86 | ,968 |
| FK09 | 42,62 | 247,02 | ,89 | ,967 |
| FK10 | 42,81 | 251,06 | ,85 | ,968 |

Nun wurden aus den verbleibenden neun Items FK02 bis FK10 die Skala „Scale_Leadership“ gebildet. Der Mittelwert 4,74 deutet auf einen eher transformationalen Führungsstil hin, welcher vom Median mit 5,22 noch übertroffen wird. Die Schiefe befindet sich mit -,58 in einem gewünschten Bereich.

Tabelle 15: Deskriptivstatistik der Skala „Scale_Leadership“

| | | Statistik | Standard-Fehler | |
|-------------------------|--|-------------|-----------------|--|
| Scale_Leadership | Mittelwert | 4,74 | ,160 | |
| | 95% Konfidenzintervall des Mittelwerts | Untergrenze | 4,43 | |
| | | Obergrenze | 5,06 | |
| | 5% getrimmtes Mittel | 4,82 | | |
| | Median | 5,22 | | |
| | Varianz | 3,10 | | |
| | Standard Abweichung | 1,76 | | |
| | Minimum | 1,00 | | |
| | Maximum | 7,00 | | |
| | Spannweite | 6,00 | | |
| | Interquartilbereich | 2,78 | | |
| | Schiefe | -,58 | ,220 | |
| | Kurtosis | -,81 | ,437 | |

Anmerkung: basierend auf Items, welche höher als ,3 laden, somit FK02 bis FK10

Das Konstrukt Teamidentifikation wurde mittels dem single-item measure (Postmes, Haslam & Jans, 2013, S. 597ff.) evaluiert, nämlich dem Item DE04. Der Mittelwert mit 5,38 und der Median mit 6,0 lassen auf eine generelle starke Teamidentifikation der Teilnehmer:innen schließen.

Tabelle 16: Deskriptivstatistik zum Item DE04 zur Messung der Teamidentifikation der Teilnehmer:innen

| | | Statistik | Standard Fehler |
|-------------|------------|-----------|-----------------|
| DE04 | Mittelwert | 5,38 | ,140 |

| | | | |
|--|-------------|------|------|
| 95% Konfidenzintervall des Mittelwerts | Untergrenze | 5,10 | |
| | Obergrenze | 5,66 | |
| 5% getrimmtes Mittel | | 5,51 | |
| Median | | 6,00 | |
| Varianz | | 2,37 | |
| Standard Abweichung | | 1,54 | |
| Minimum | | 1,00 | |
| Maximum | | 7,00 | |
| Spannweite | | 6,00 | |
| Interquartilbereich | | 3,00 | |
| Schiefe | | -,94 | ,220 |
| Kurtosis | | ,47 | ,437 |

Das Konstrukt „Wechselbereitschaft“ wurde mittels Item DE05 erhoben, bei welchem die Teilnehmer:innen dazu eingeladen waren, mittels siebenstufiger Likert-Skala zu beantworten, wie stark sie in den nächsten sechs Monaten in Betracht ziehen, das Unternehmen zu wechseln. Der Mittelwert liegt bei 3,02 und der Median bei 2,00 – es lässt sich also daraus ableiten, dass die Wechselbereitschaft eher gering ist.

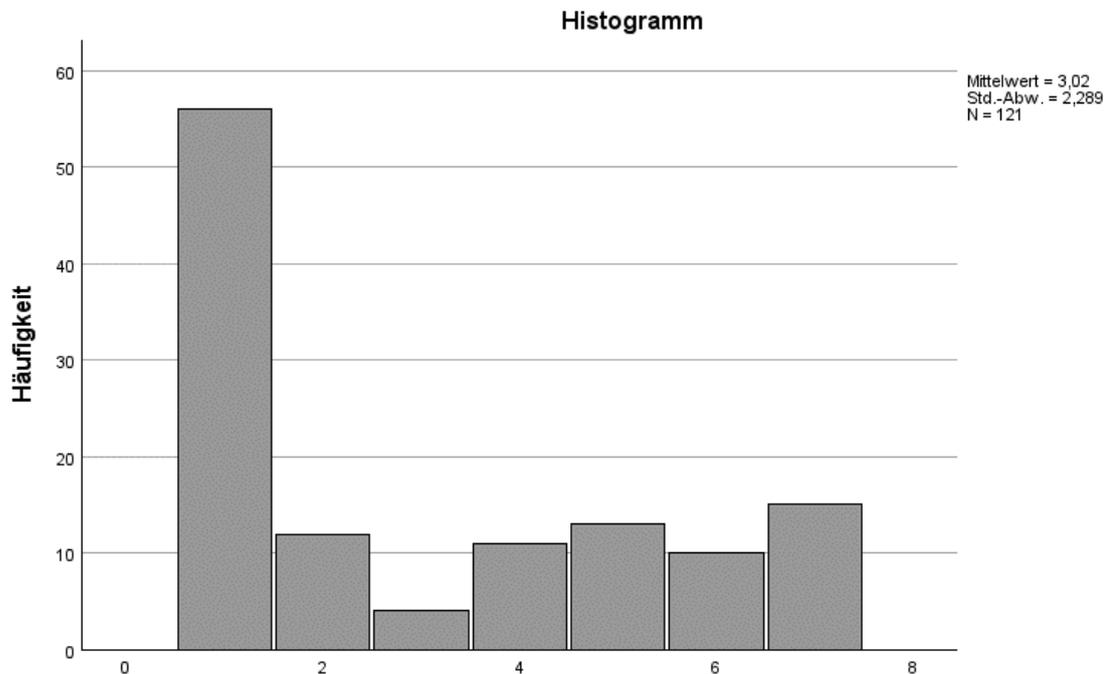
Tabelle 17: Deskriptivstatistik zum Item DE05, zur Messung der Wechselbereitschaft

| | | Statistik | Standard Fehler | |
|-------------|--|-------------|-----------------|--|
| DE05 | Mittelwert | 3,02 | ,208 | |
| | 95% Konfidenzintervall des Mittelwerts | Untergrenze | 2,61 | |
| | | Obergrenze | 3,44 | |
| | 5% getrimmtes Mittel | 2,92 | | |
| | Median | 2,00 | | |
| | Varianz | 5,24 | | |
| | Standard Abweichung | 2,29 | | |
| | Minimum | 1,00 | | |
| | Maximum | 7,00 | | |
| | Spannweite | 6,00 | | |
| | Interquartilbereich | 4,00 | | |
| | Schiefe | ,59 | ,220 | |
| | Kurtosis | -1,26 | ,437 | |

Bei genauerer Betrachtung der Häufigkeiten ist zu erkennen, dass 56 Personen überhaupt nicht zustimmen, was einen Wechsel zu einem anderen Unternehmen betrifft. Das sind 46,3 % der Untersuchungsteilnehmer: innen. Im Sinne der wissenschaftlichen

Neugier wird deshalb im Verlauf dieser Arbeit eine weitere Analyse mit diesen Fällen durchgeführt. Es soll festgestellt werden, welche Rahmenbedingungen besonders im Zusammenhang mit der niedrigen Wechselbereitschaft stehen könnten.

Abbildung 9: Histogramm Item DE05 - Wechselbereitschaft



Da bei Hypothese sechs geprüft wird, ob die Kerndimension Zugehörigkeit im positiven Zusammenhang mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen steht, werden nachstehend die Items, EX19, EX18, EX13, KF01 und DE04, welche für die Dimensionen Glück, Erfolg, Begeisterung, Zweck und Zugehörigkeit stehen, deskriptiv beschrieben.

Tabelle 18: Deskriptivstatistik der Items EX19, EX18, EX13, KF01 und DE04

| | | Statistik | Standard Fehler |
|-------------------|---------------------|-----------|-----------------|
| EX19 Glück | Mittelwert | 4,74 | ,145 |
| | Median | 5,00 | |
| | Varianz | 2,53 | |
| | Standard Abweichung | 1,59 | |
| | Minimum | 1,00 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Schiefe | -,54 | ,220 |

| | | | |
|---------------------------|---------------------|-------|------|
| EX18 Erfolg | Mittelwert | 4,81 | ,139 |
| | Median | 5,00 | |
| | Varianz | 2,34 | |
| | Standard Abweichung | 1,53 | |
| | Minimum | 1,00 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Schiefe | -,40 | ,220 |
| EX13 Begeisterung | Mittelwert | 5,57 | ,127 |
| | Median | 6,00 | |
| | Varianz | 1,96 | |
| | Standard Abweichung | 1,40 | |
| | Minimum | 1,00 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Schiefe | -1,04 | ,220 |
| FK01 Zweck | Mittelwert | 4,74 | ,173 |
| | Median | 5,00 | |
| | Varianz | 3,61 | |
| | Standard Abweichung | 1,90 | |
| | Minimum | 1,00 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Schiefe | -,55 | ,220 |
| DE04 Zugehörigkeit | Mittelwert | 5,38 | ,140 |
| | Median | 6,00 | |
| | Varianz | 2,37 | |
| | Standard Abweichung | 1,54 | |
| | Minimum | 1,00 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Schiefe | -,94 | ,220 |

Zum Ende der vorbereitenden Analysen ist nachstehende eine Zusammenfassung der zu analysierenden Konstrukte auf Basis der jeweils herangezogenen Items, der Mittelwerte, der Mediane und der Schiefe dargestellt.

Tabelle 19: Zusammenfassung der zu analysierenden Konstrukte bzw. Items

| Konstrukt | Items | Mittelwert | Median | Schiefe |
|---------------------|--|-------------------|---------------|----------------|
| Scale_EX | EX02 bis EX21 | 5,11 | 5,2 | -,75 |
| Scale_EX_NV | EX02, EX04, EX5, EX06, EX08, EC09, EX15, EX16, EX17, EX18, EX19, EX20 und EX21 | 4,79 | 4,85 | -,5 |
| Scale_Leadership | FK02 bis FK10 | 4,74 | 5,22 | -,58 |
| Teamidentifikation | DE04 | 5,38 | 6 | -,94 |
| Wechselbereitschaft | DE05 | 3,02 | 2 | ,59 |

| | | | | |
|-----------------------------|------|------|------|-------|
| Kerndimension Zugehörigkeit | DE04 | 4,74 | 5,22 | -,58 |
| Kerndimension Zweck | FK01 | 4,74 | 5 | -,55 |
| Kerndimension Erfolg | EX18 | 4,81 | 5 | -,4 |
| Kerndimension Glück | EX19 | 4,74 | 5 | -,54 |
| Kerndimension Begeisterung | EX13 | 5,57 | 6 | -1,04 |

3.7 Ergebnisse

Dieses Unterkapitel widmet sich der Überprüfung, Darstellung und Beantwortung der ursprünglich in Punkt 3.1 aufgestellten Hypothesen. Die Hypothesen eins bis vier prüfen diverse Rahmenbedingungen auf einen möglichen Zusammenhang mit individuell wahrgenommener Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen. Sie werden mittels Spearman Rangkorrelation, Kruskal Wallis-Test, Mann-Whitney-U-Test und Pearson-Korrelationsanalyse getestet.

Hypothese fünf und sechs beziehen sich auf die Wechselbereitschaft beziehungsweise das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeiter:innen. Hypothese sieben prüft, ob es Unterschiede zwischen Mitarbeiter:innen aus österreichischen Klein- und Mittelunternehmen gibt, hinsichtlich der wahrgenommenen Employee Experience. Sie werden mittels Pearson-Rangkorrelationsanalysen und dem Mann-Whitney-U-Test geprüft.

3.7.1 Erste Hypothese - Teamidentifikation

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Teamidentifikation und der Wahrnehmung von Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Um diese Hypothese zu testen, werden die Konstrukte Teamidentifikation (Item DE04) und die Skala „Scale_EX“ herangezogen. Da für dieses Verfahren keine Normalverteilung nötig ist, kann die Scale_EX verwendet werden, welche eine umfangreichere Anzahl an Items beinhaltet. Die Spearman Rangkorrelation wurde als bivariates Verfahren eingesetzt, da nicht alle Items der „Scale_EX“ normalverteilt sind und es sich um ordinal skalierte Variablen handelt. Da ein positiver Zusammenhang erwartet wird, wurde einseitig getestet. Es wurden jene Fälle betrachtet, die angaben, in einem österreichischen Kleinunternehmen tätig zu sein.

Gemäß der Analyse besteht ein sehr starker positiver Zusammenhang zwischen der Identifikation zum eigenen Team und der wahrgenommenen Employee Experience in

österreichischen Kleinunternehmen, welcher $r=,719$ beträgt. Auch $p=<,001$ berichtet, dass die Ergebnisse signifikant sind. Die Hypothese wird somit beibehalten. Im Gegensatz dazu ist der Korrelationskoeffizient bei Personen aus mittleren Unternehmen mit $r=,62$ „nur“ stark ausgeprägt, was auf Unterschiede hinsichtlich des Einflusses der Teamidentifikation und der Employee Experience hinweist.

Tabelle 20: Ergebnis der Spearman-Rangkorrelation, um H1 zu testen

| Teilnehmer:innengruppe der Kleinunternehmen | | DE04 - Teamidentifikation | Scale_EX |
|---|-------------------------|---------------------------|----------|
| Spearman-Rho | DE04 Teamidentifikation | Korrelationskoeffizient | ,719 |
| | | Sig. (1-seitig) | <,001 |
| | | N | 70 |
| | Scale_EX | Korrelationskoeffizient | ,719 |
| | | Sig. (1-seitig) | <,001 |
| | | N | 70 |

Anmerkung: Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einseitig).

Das Ergebnis entspricht den theoretischen Inhalten der recherchierten Literatur. Teammitglieder, welche sich stark mit dem eigenen Team identifizieren, erleben eine positive Teamdynamik und eine verbesserte Zusammenarbeit (Robert & You, 2018, S. 309ff.), was wiederum zu einer Steigerung der Employee Experience führen kann.

3.7.2 Zweite Hypothese - Arbeitsform

H2: Die Wahrnehmung der Employee Experience unterscheidet sich bei remote, hybrid und vor Ort Arbeitenden in österreichischen Kleinunternehmen.

Um diese Hypothese zu testen, wird der Kruskal Wallis Test eingesetzt, um mögliche Unterschiede hinsichtlich der wahrgenommenen Employee Experience zu prüfen. Dieses Verfahren zeigt zentrale Tendenzen auf und erfordert eine abhängige Variable (Scale_EX) und eine unabhängige Variable (Item DE02), mit mehr als zwei Stufen (remote, hybrid, vor Ort). Ebenso wird das ordinal skalierte Skalenniveau vorausgesetzt, genauso wie die Unabhängigkeit der Daten voneinander. Es wird eine Spannweite von eins bis drei definiert, welche die Optionen fully remote (1), hybrid (2) und ausschließlich vor Ort (3) repräsentieren. Die Option keine Angabe (-1) wird hierbei nicht berücksichtigt, da sie nicht relevant ist, für diese Hypothese. Es werden wieder die Datensätze der Personen aus österreichischen Kleinunternehmen herangezogen. Erwartet wird eine besonders positivere Employee Experience bei vor Ort und hybrid Arbeitenden als bei remote

Arbeitenden, aufgrund der geringeren Teamidentifikation. Normalverteilung ist keine Voraussetzung, weshalb die umfangreiche Scale_EX herangezogen wurde.

Tabelle 21: Ergebnis des Kruskal Wallis Tests, um H2 zu prüfen

| Ränge | | | |
|-----------------|----------------------------|----------|-----------------------|
| DE02 | | N | Mittlerer Rang |
| Scale_EX | 1 - fully remote | 3 | 17,5 |
| | 2 - hybrid | 30 | 39,60 |
| | 3 - ausschließlich vor Ort | 37 | 33,64 |
| | Gesamt | 70 | |

Die Ergebnisse sind überraschend anders, als erwartet und die Hypothese wird verworfen. Die mittleren Ränge zeigen, dass Mitarbeiter:innen, welche fully remote arbeiten, tendenziell die höchste Wahrnehmung der Employee Experience haben, gefolgt von Mitarbeiter:innen, die ausschließlich vor Ort arbeiten. Die geringste Employee Experience nehmen demnach Personen wahr, welche hybrid arbeiten.

Tabelle 22: Signifikanz des Kruskal-Wallis-Tests, zur Testung von H2

| | |
|-------------------------|-----------------|
| | Scale_EX |
| Kruskal-Wallis-H | 2,01 |
| df | 2 |
| Asymp. Sig. | ,144 |

Obwohl der Kruskal Wallis Test keine signifikanten Ergebnisse liefern konnte ($p=,144$) deuten diese Ergebnisse dennoch darauf hin, dass es Unterschiede in der Wahrnehmung der Employee Experience zwischen den verschiedenen Arbeitsumgebungen gibt, wobei fully remote Umgebungen die positivsten Bewertungen erhalten. Im Diskussions- teil wird darüber noch ausführlicher berichtet - vor allem in Bezug auf die sehr kleine Gruppe der remote Arbeitenden ($N=3$). Hier konnte auch kein Bezug zur recherchierten Literatur hergestellt werden, welche davon ausgeht, dass virtuelle Zusammenarbeit die Teamidentifikation beeinträchtigen (Robert & You, 2018, S. 309ff.) und somit die Employee Experience schwächen kann. Auch die Studien von Chafi, Hultberg & Yams (2021) sowie die Untersuchung von Hopkins & Figaro (2021), welche darauf hindeuten, dass die Arbeitsform einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Employee Experience haben kann, spiegeln sich nicht in den Ergebnissen dieser empirischen Forschung wider.

3.7.3 Dritte Hypothese - HR-Abteilung

H3: Mitarbeiter:innen in Kleinunternehmen mit einer dezidierten HR-Abteilung erleben ihre Employee Experience positiver im Vergleich zu Unternehmen ohne HR-Abteilung.

Um diese Hypothese zu testen, wird der Mann-Whitney-U-Test eingesetzt. Dieses Verfahren setzt eine Normalverteilung voraus, weshalb die Employee Experience durch „Scale_EX_NV“ repräsentiert wird. Damit soll geprüft werden, ob es einen signifikanten Unterschied in der Wahrnehmung der Employee Experience zwischen Mitarbeiter:innen in Unternehmen mit und ohne HR-Abteilung gibt. Auch hier wurden Datensätze verwendet, welche von Teilnehmer:innen österreichischer Kleinunternehmen stammen.

Das Ergebnis konnte anders als wartet keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen feststellen, weshalb die Hypothese verworfen wird. Die Daten der Personen mit HR-Abteilung bzw. dezidiertem HR-Manager:in erzielten sogar etwa geringere Werte, wie in Tabelle 23 ersichtlich. Tabelle 24 zeigt allerdings, dass das Ergebnis nicht signifikant ist. Anders als in der Literatur entdeckt, konnten HR-Manager:innen in dieser empirischen Untersuchung somit nicht als Employee-Experience Designer:innen positioniert werden (Mahadevan & Schmitz 2020, S. 515ff.) und dürften in dieser Teilnehmer:innengruppe kein essenzielles Element für eine positiv wahrgenommene Employee Experience darstellen (Panneerselvam & Balaraman, 2022, S. 201ff.).

Tabelle 23: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests, um H3 zu prüfen

| AL03: HR-Abteilung/HR:Managerin vorhanden | | N | Mittlerer Rang | Rangsumme |
|--|----------|----------|---------------------------|------------------|
| Scale_EX_NV | 1 - ja | 23 | 37,02 | 851,50 |
| | 2 - nein | 42 | 30,80 | 1293,50 |
| | Gesamt | 65 | | |

Tabelle 24: Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests für H3

| | Scale_EX_NV |
|-------------------------------|--------------------|
| Mann-Whitney-U-Test | 390,50 |
| Wilcoxon-W | 1293,50 |
| Z | -1,270 |
| Asymp. Sig. (2-seitig) | ,204 |

Anmerkung: Gruppenvariable AL03.

Interessant ist, dass im Zuge eines weiteren Vergleichs nunmehr der mittleren Unternehmen, die Gruppe mit HR-Abteilung bzw. -Verantwortlichen einen mittleren Rang von 25,32 bei der Employee Experience erzielen, wohingegen Personen ohne HR einen mittleren Rang von 30,29 erzielen, in Bezug auf ihre Employee Experience.

Aufgrund dieser Ergebnisse wurden noch die Mittelwerte dieser beiden Gruppen der Personen mit und ohne HR-Abteilung hinsichtlich ihrer wahrgenommenen Employee Experience verglichen. Auch hier sind die Ergebnisse nicht signifikant. Mitarbeiter:innen von österreichischen kleinen und mittleren Unternehmen mit einer HR-Abteilung bzw. einer dafür zuständigen Person erleben jedoch eine nicht signifikante, minimale positivere Employee Experience als ohne.

Tabelle 25: Gruppenvergleich von Personen mit oder ohne HR (-Verantwortlichen) in KMUs, hinsichtlich der Mittelwerte, Mediane und der Schiefe

| Scale_EX_NV | | |
|-------------------------------|----------------------------|------|
| 1 - HR vorhanden | N = 67 | |
| | Mittelwert | 4,80 |
| | Median | 4,85 |
| | Schiefe | -,63 |
| | Standardfehler der Schiefe | ,29 |
| 2 - HR nicht vorhanden | N = 49 | |
| | Mittelwert | 4,75 |
| | Median | 4,69 |
| | Schiefe | -,31 |
| | Standardfehler der Schiefe | ,34 |

3.7.4 Vierte Hypothese - Transformationale Führung

H4: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Wahrnehmung von Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Um diese Hypothese zu testen, wird die Pearson Rangkorrelation angewandt und einseitig getestet, da ein positiv gerichteter Zusammenhang erwartet wird. Es wird dafür eine Normalverteilung vorausgesetzt, weshalb auf die „Scale_EX_NV“ zurückgegriffen wird. Es werden wieder N=70 Datensätze der Teilnehmer:innen österreichischer Kleinunternehmen verwendet.

Die Ergebnisse berichten, dass eine sehr starke positive Korrelation von $r = ,833$ zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung (repräsentiert durch die Scale_Leadership) und der Wahrnehmung von Employee Experience (repräsentiert durch die Scale_EX_NV) von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen besteht. Die Hypothese wird somit beibehalten. Je stärker die Führungskräfte in kleinen Unternehmen als transformational wahrgenommen werden, desto besser ist die Employee Experience. Die Signifikanzwerte in Tabelle 26 zeigen, dass diese Korrelation bei einem Signifikanzniveau von $p < ,001$ (einseitig) signifikant ist. Die Teilnehmer:innen aus kleinen österreichischen Unternehmen bewerten ihre wahrgenommene Employee Experience also besonders positiv, wenn sie transformationale Führung durch ihre vorgesetzten Personen erleben dürfen. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Autor:innen Morgan (2017) und Mangesh & Vandana (2022), welche andeuten, dass transformationalen Führung einen direkten Einfluss auf die Employee Experience haben könnte. Auch Akdere & Egan (2020) haben in ihrer Studie postuliert, dass transformationale Führung einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit – einen Aspekt der Employee Experience – haben kann. Das Ergebnis dieser Hypothese stimmt somit mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche überein

Tabelle 26: Ergebnis der Pearson-Korrelation, um H4 zu testen

| | | Scale_EX_NV | Scale_Leadership |
|-------------------------|---------------------|-------------|------------------|
| Scale_EX_NV | Pearson-Korrelation | 1 | ,833 |
| | Sig. (1-seitig) | | <,001 |
| | N | 70 | 70 |
| Scale_Leadership | Pearson-Korrelation | ,833 | 1 |
| | Sig. (1-seitig) | <,001 | |
| | N | 70 | 70 |

Anmerkung: die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

Im Vergleich dazu ist bei mittleren Unternehmen zwar auch ein signifikanter Zusammenhang festzustellen, jedoch ist dieser „nur“ stark im Ausmaß von $r = ,657$ was den Zusammenhang erlebter transformationaler Führung und der wahrgenommenen Employee

Experience betrifft. Dieser Zusammenhang ist somit in kleinen Unternehmen stärker als in mittleren.

3.7.5 Fünfte Hypothese - Wechselbereitschaft

H5: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Wechselbereitschaft und der Wahrnehmung der Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Um diese Hypothese zu testen, wird erneut die Pearson Rangkorrelation angewandt und einseitig getestet, da ein positiv gerichteter Zusammenhang erwartet wird. Es wird dafür eine Normalverteilung vorausgesetzt, weshalb auf die „Scale_EX_NV“ zurückgegriffen wird. Ebenso wird das Item DE05 herangezogen, das die Wechselbereitschaft abbildet. Es werden wieder N=70 Datensätze der Teilnehmer:innen österreichischer Kleinunternehmen verwendet.

Die Ergebnisse berichten, dass eine starke negative Korrelation von $r = -,611$ zwischen dem Ausmaß an wahrgenommener Employee Experience (Scale_EX_NV) und der Wechselbereitschaft (repräsentiert durch das single-item Measure DE05) von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen besteht. Je positiver die Employee Experience wahrgenommen wird, desto geringer ist die Wechselbereitschaft. Die Hypothese wird somit beibehalten. Das Ergebnis aus dieser empirischen Untersuchung entspricht der Literaturrecherche. Ahire & Vinita (2022) führten in ihrer Arbeit die Bedeutung einer positiv wahrgenommenen Employee Experience an um die Mitarbeiter:innenbindung zu stärken.

Tabelle 27: Ergebnis der Pearson-Korrelation, um H5 zu testen

| | | Scale_EX_NV | DE05 Wechselbereitschaft |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------------|
| Scale_EX_NV | Pearson-Korrelation | 1 | -,611 |
| | Sig. (1-seitig) | | <,001 |
| | N | 70 | 70 |
| DE05 Wechselbereitschaft | Pearson-Korrelation | -,611 | 1 |
| | Sig. (1-seitig) | <,001 | |
| | N | 70 | 70 |

Anmerkung: die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

Die Signifikanzwerte zeigen, dass diese Korrelation bei einem Signifikanzniveau von $p < ,001$ (einseitig) signifikant ist. Das Risiko eines Wechsels von Teilnehmer:innen aus

kleinen Unternehmen in Österreich ist somit umso geringer, je positiver die Employee Experience wahrgenommen wird. Bei mittleren Unternehmen ist ebenso ein signifikanter Zusammenhang zu erkennen, welcher mit $r = ,490$ im mittleren Bereich liegt.

3.7.6 Sechste Hypothese - Kerndimensionen

H6: Die Kerndimensionen Zugehörigkeit, Zweck, Erfolg, Begeisterung, Glück haben unterschiedliche Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Kleinunternehmen.

Stellvertretend für die jeweilige Dimension wurde je ein Item ausgewählt, welches diese repräsentiert.

- Kerndimension Zugehörigkeit – „Ich identifiziere mich mit meinem Team.“ (DE04)
- Kerndimension Zweck – „Meine Führungskraft vermittelt eine klare und positive Vision für die Zukunft.“ (FK01)
- Kerndimension Erfolg – „Die Mitglieder in meiner Organisation ziehen viel Stolz aus ihren Erfolgserlebnissen.“ (EX18)
- Kerndimension Begeisterung – „Die Mitglieder in meiner Organisation arbeiten voller Leidenschaft und Begeisterung.“ (EX19)
- Kerndimension Glück – „Ich erledige meine Arbeit mit großer Freude.“ (EX13)

Diese wurden mit der Skala „Scale_EX_NV“ berechnet. Eine Korrelationsanalyse nach Pearson wurde angewandt.

Die Ergebnisse dieser multiplen Korrelationsanalyse zeigen einen starken Zusammenhang zwischen allen fünf Kerndimensionen und der Employee Experience Skala. Bei Studienteilnehmer:innen, welche aus österreichischen Kleinunternehmen stammen, stehen die Zugehörigkeit, der Zweck, der Erfolg und die Begeisterung in sehr starkem Zusammenhang mit der wahrgenommenen Employee Experience. Bei der Kerndimension Glück besteht ein starker Zusammenhang. Interessant ist, dass alle Dimensionen bis auf Glück bei Personen aus Kleinunternehmen stärker mit der wahrgenommenen Employee Experience korrelieren als bei Personen von mittleren Unternehmen. Tatsächlich wurde in der Literaturrecherche Glück kaum explizit als Voraussetzung für eine positiv wahrgenommene Employee Experience erwähnt, die Teamidentifikation bzw. das Zugehörigkeitsgefühl jedoch schon (vgl. Robert & You, 2018, S. 309ff.; Goswami & Goswami, 2021, S. 3142ff.)

Tabelle 28: Ergebnisse der multiplen Korrelation, um H6 zu prüfen

| | | Scale_EX_NV | Scale_EX_NV |
|----------------------|---------------------|------------------|----------------------|
| | | Kleinunternehmen | mittlere Unternehmen |
| Scale_EX_NV | Pearson-Korrelation | 1 | 1 |
| | Sig. (1-seitig) | | |
| | N | 70 | 51 |
| DE04 | Pearson-Korrelation | ,768 | ,649 |
| Zugehörigkeit | Sig. (1-seitig) | <,001 | <,001 |
| | N | 70 | 51 |
| FK01 | Pearson-Korrelation | ,773 | ,737 |
| Zweck | Sig. (1-seitig) | <,001 | <,001 |
| | N | 70 | 51 |
| EX18 | Pearson-Korrelation | ,824 | ,631 |
| Erfolg | Sig. (1-seitig) | <,001 | <,001 |
| | N | 70 | 51 |
| EX19 | Pearson-Korrelation | ,857 | ,805 |
| Begeisterung | Sig. (1-seitig) | <,001 | ,000 |
| | N | 70 | 51 |
| EX13 | Pearson-Korrelation | ,685 | ,752 |
| Glück | Sig. (1-seitig) | <,001 | <,001 |
| | N | 70 | 51 |

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

Das Ergebnis des Verfahrens zeigt somit starke bis sehr starke Zusammenhänge bei allen fünf Kerndimensionen, wobei Begeisterung entsprechend den Angaben dieser Teilnehmer:innengruppe am stärksten mit einer positiv wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen korreliert. Auch wenn die Unterschiede hinsichtlich der Korrelationen gering sind, sind sie vorhanden und die Hypothese kann beibehalten werden.

3.7.7 Siebte Hypothese - Unterschied kleine und mittlere Unternehmen

H7: Mitarbeiter:innen von Kleinunternehmen verfügen über tendenziell geringere Werte hinsichtlich der wahrgenommenen Employee Experience als Mitarbeiter:innen von mittleren Unternehmen.

Der Mann-Whitney-U-Test wurde herangezogen, um diese Hypothese zu testen. Die abhängige Variable ist die Skala Scale_EX_NV, da das Verfahren eine Normalverteilung voraussetzt. Das Item AL01 wurde als unabhängige Variable in zwei Gruppen (1 = kleines Unternehmen und 2 = mittleres Unternehmen) aufgeteilt.

Tabelle 29: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests, um H7 zu testen

| | AL01 | N | Mittlerer Rang | Rangsumme |
|--------------------|-------------|----------|-----------------------|------------------|
| Scale_EX_NV | 1 | 70 | 62,48 | 4373,50 |
| | 2 | 51 | 58,97 | 3007,50 |
| | Gesamt | 121 | | |

Das Ergebnis zeigt, dass mittlere Unternehmen tatsächlich eine etwas positivere Employee Experience erleben als kleine, wenn auch nur um ein geringes Ausmaß. Da die Ergebnisse nicht signifikant sind, wird diese Hypothese verworfen. Das Ergebnis deckt sich nicht eindeutig mit der Literaturrecherche. Die Autor:innen Harney & Alkhalaf (2020, 18ff.) postulieren, dass in kleinen Unternehmen weniger formale standardisierte Strukturen vorzufinden sind und auch HR-Manager:innen, welche die Umsetzung dieser oft vorantreiben, fehlen, was in dieser empirischen Untersuchung nicht bestätigt werden konnte

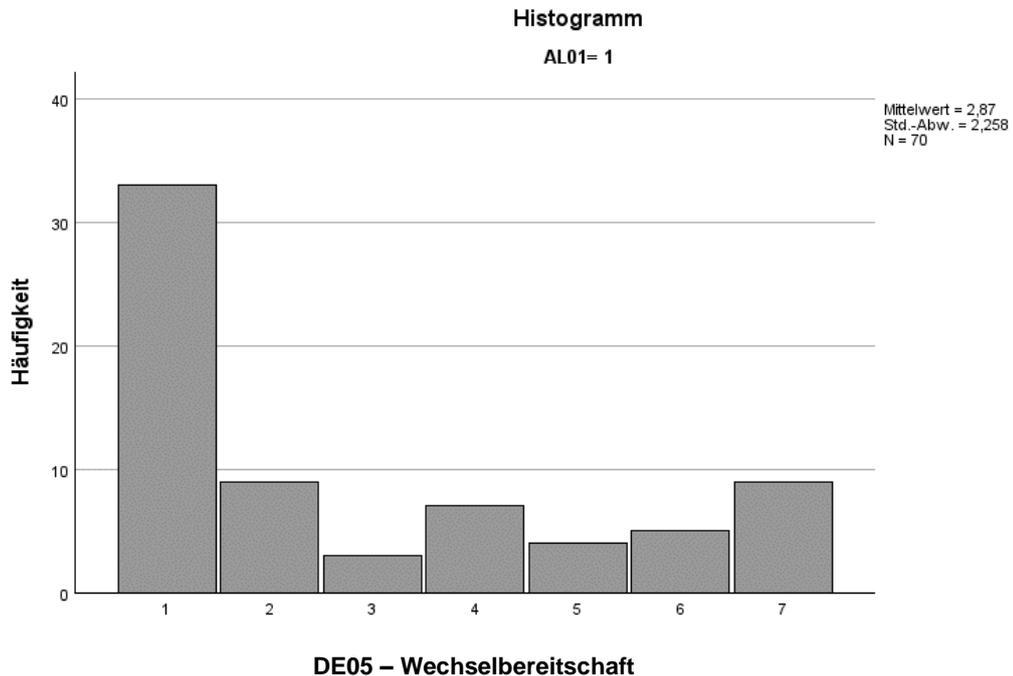
Tabelle 30: Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests für H3

| | Scale_EX_NV |
|-------------------------------|--------------------|
| Mann-Whitney-U-Test | 1681,500 |
| Wilcoxon-W | 3007,500 |
| Z | -,543 |
| Asymp. Sig. (2-seitig) | ,587 |

3.8 Weitere Analysen

Auch wenn die Hypothesen eins bis sieben bereits getestet wurden, wird nachstehend noch eine weitere Analyse durchgeführt auf Basis der Wechselbereitschaft für die Teilnehmer:innen aus österreichischen Kleinunternehmen. Eins bedeutet dabei „stimme gar nicht zu“, sieben hingegen bedeutet völlige Zustimmung auf die Frage, ob es in Betracht gezogen wird, das Unternehmen in den nächsten sechs Monaten zu wechseln.

Abbildung 10: Histogramm der Wechselbereitschaft Teilnehmer:innen von österreichischen Kleinunternehmen



Es soll nun noch verglichen werden, in welchem Zusammenhang die äußerst geringen und die äußerst starken Ausprägungen der Wechselbereitschaft mit den Rahmenbedingungen Leadership, HR, Soziale Identität und Employee Experience stehen.

Tabelle 31: Ergebnisse der Korrelation DE05 – Wechselbereitschaft mit den Konstrukten Employee Experience, Leadership, Identifikation mit dem Team und dem Vorhandensein einer HR-Abteilung bzw. -Verantwortlichen

| DE05 – Wechselbereitschaft | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------|
| Spearman-Rho | DE05 - Wechselbereitschaft | Korrelationskoeffizient | 1,000 |
| | | Sig. (2-seitig) | |
| | | N | 70 |
| | Scale_EX_NV | Korrelationskoeffizient | -,584 |
| | | Sig. (2-seitig) | <,001 |
| | | N | 70 |
| | | Korrelationskoeffizient | ,042 |
| | | Sig. (2-seitig) | ,731 |
| | | N | 70 |

| | | |
|---------------------------|-------------------------|-------|
| Scale_Leadership | Korrelationskoeffizient | -,471 |
| | Sig. (2-seitig) | <,001 |
| | N | 70 |
| Teamidentifikation | Korrelationskoeffizient | -,442 |
| | Sig. (2-seitig) | <,001 |
| | N | 70 |

Jetzt werden die jeweiligen Fälle mit geringem Wechselmotiv (Wert 1, N=33) und starkem Wechselmotiv (Wert 7, N=9) herangezogen und einander mit Blick auf die soeben identifizierten Rahmenbedingungen Employee Experience, Leadership und Teamidentifikation mit signifikantem Zusammenhang mit der Wechselbereitschaft, mit ihren Mittelwerten gegenübergestellt.

Tabelle 32: Mittelwerte der Konstrukte soziale Identität, Leadership & Employee Experience von Personen mit stark ausgeprägten und geringem Wechselmotiv

| | Starkes Wechselmotiv (stimme völlig zu) | geringes Wechselmotiv (stimme gar nicht zu) |
|----------------------------|--|--|
| Teamidentifikation | 3,73 | 5,93 |
| Leadership | 3,51 | 5,40 |
| Employee Experience | 3,60 | 5,42 |

Die Angaben der Personen mit hoher Wechselbereitschaft unterscheiden sich stark von den Angaben der Personen, die einen Wechsel innerhalb der nächsten sechs Monate nicht in Betracht ziehen.

4 Diskussion und Ausblick

Der demografische Wandel, welcher eine rückläufige Geburtenrate mit sich bringt und gleichzeitig eine steigende Lebenserwartung der Menschen sorgt für Anspannungen am Arbeitsmarkt. Die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter wird sinken und es werden Unternehmen weniger potenzielle neue Kandidat:innen zur Verfügung stehen. Arbeitgeber:innen sind somit gezwungen, die Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen zu verstehen und sich danach auszurichten, um Talente anzusprechen und zu halten und auch in Zukunft Wettbewerbsfähig zu sein. Das Konzept Employee Experience, welches äußerst individuell gestaltet ist, kann dabei beschrieben werden als Gesamtheit aller Interaktionen, Erlebnisse und Eindrücke von Mitarbeiter:innen während ihrer Zeit in einem Unternehmen. Studien belegen die wünschenswerten Folgen einer positiv wahrgenommenen Employee Experience, wie:

- Höhere Mitarbeiter:innenbindung (Mazor et al., 2019, S.12ff.)
- Höhere Leistung und freiwilliges Engagement (IBM Smarter Workforce Institute und das WorkHuman® Research Institute von Globeforce, 2017, S. 4ff.)

Da es im internationalen Kontext bereits Forschung zum Thema Employee Experience gibt, jedoch weder in Bezug auf Österreich noch auf Kleinunternehmen, bestand das Ziel darin, praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen, die es österreichischen Kleinunternehmen ermöglichen, gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Employee Experience vorzunehmen, um den immer anspruchsvoller werdenden Entwicklungen am Arbeitsmarkt und des demografischen Wandels entgegenzuhalten. Aus diesem Grund wurde vorab ein theoretischer Teil durchgeführt, um die Hypothesen daraus abzuleiten und theoretische Erkenntnisse zu sammeln und einzuordnen, um im Anschluss eine empirische Untersuchung am österreichischen Arbeitsmarkt durchzuführen.

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage beantwortet, die Ergebnisse diskutiert, die Limitationen der Arbeit reflektiert und ein Ausblick dargestellt. Unter Berücksichtigung der Limitationen dieser Studie, welche im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch näher beschrieben werden, kann die Forschungsfrage wie folgt nachstehend unter Punkt 4.1 beantwortet werden.

4.1 Beantwortung der Forschungsfrage

In welchem Zusammenhang stehen die Rahmenbedingungen Human Resource, Leadership, Teamidentifikation & Arbeitsform mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen?

Die Rahmenbedingungen Human Resources, Leadership, Teamidentifikation & Arbeitsform zeigen unterschiedliche Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen. Starke Teamidentifikation und transformationale Führung stehen in positivem Zusammenhang, was auch im empirischen Teil dieser Arbeit bestätigt werden konnte. Ein positiver Zusammenhang mit der Anwesenheit einer HR-Abteilung und der Arbeitsform konnte gemäß der empirischen Forschung wiederum nicht aufgezeigt werden, auch wenn in der Literatur Hinweise dafür vorliegen.

Basierend auf den Ergebnissen wird deutlich, dass die Verbundenheit im Team einen großen Einfluss auf die Employee Experience hat. Eine starke Identifikation mit dem Team führt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre, was sich auch mit den theoretischen Konzepten deckt (Robert & You, 2018). Überraschenderweise scheint allerdings die Art der Arbeit – sei es remote, hybrid oder vor Ort – weniger bedeutsam für die wahrgenommene Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen zu sein als angenommen, ebenso wie die Rolle der HR-Abteilung. Dies könnte darauf hindeuten, dass entgegen den Erkenntnissen der Literatur (Mahadevan & Schmitz, 2020; Panneerselvam & Balaraman, 2022) in Kleinunternehmen andere Faktoren wichtiger sind oder dass die HR-Rolle anders interpretiert wird. Einen großen Faktor für eine positiv wahrgenommene Employee Experience stellt die Führungskraft dar – wie auch in der Literatur (Morgan, 2017; Mangesh & Vandana, 2022; Akdere & Egan, 2020) recherchiert. Vor allem transformationale Führung kann dabei ausschlaggebend sein.

Die Ergebnisse verdeutlichen die Komplexität der Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen und zeigen, dass verschiedene Faktoren für die Wahrnehmung dieser verantwortlich sind.

4.2 Diskussion

Diese Masterarbeit, welche sich aus der theoretischen Literaturrecherche und der empirischen quantitativen Studie zusammensetzt, hat das Ziel verfolgt, die Rahmenbedingungen Human Resources, Leadership, Teamidentifikation und die Arbeitsform und ihren Zusammenhang mit der wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen zu erforschen. Die Ergebnisse bieten Einblick in

die Komplexität dieser und liefert spannende Erkenntnisse, wie bereits zu Beginn dieses Kapitels berichtet.

Ein transformationaler Führungsstil und eine starke Teamidentifikation korrelieren somit signifikant mit einer positiv wahrgenommenen Employee Experience – diese wiederum steht in starkem negativem Zusammenhang mit der Wechselbereitschaft von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen. In der Praxis könnte das bedeuten, dass Mitarbeiter:innen, welche transformationale Führung erfahren und sich stark mit dem eigenen Team identifizieren, eher im Unternehmen verbleiben als Mitarbeiter:innen welche diese positiven Faktoren nicht erleben. Ein entscheidender Schritt wäre somit gesetzt, um im „War for Talents“ hinsichtlich der bestehenden Mitarbeiter:innen erfolgreich zu sein.

Die Ergebnisse der Studie in Bezug auf die Teamidentifikation aus der ersten Hypothese belegen die Wichtigkeit, dass Mitarbeiter:innen mit ihrem Team gut sozialisiert sein sollen. Eine starke Identifikation mit dem Team kann in weiterer Folge auch eine starke Bindung an das Unternehmen hervorrufen. Hier kann eine Parallele zum Modell der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986, S. 8ff.) gezogen werden. Eine starke soziale Identität in diesem Fall mit dem eigenen Team sorgt dafür, dass dieses gegenüber anderen bevorzugt wird und ein Wechsel weniger in Betracht gezogen wird.

Im aktuellen Fachkräftemangel, welcher sich in den kommenden Jahren noch verstärken wird, kann das als entscheidender Wettbewerbsvorteil angesehen werden. Interessant ist, dass dabei keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen fully remote (N=3), hybrid (N=30) und ausschließlich vor Ort Arbeitenden (N=37) festgestellt werden konnte und somit nicht den Ergebnissen der Literaturrecherche entspricht (Robert & You, 2018, S. 309ff.; Chafi et al., 2021, S. 14ff.). Es ist naheliegend, dass die geringe Stichprobengröße hierbei keine aussagekräftige Berechnung zugelassen hat und dadurch andere als durch die Literaturrecherche erwartete Ergebnisse eingetreten sind. Ebenso ist es möglich, dass rein zufällig genau diese drei Personen in remote Arbeit ihre absolute Erfüllung gefunden haben und diese Rahmenbedingungen ideal für sie sind. Es wäre möglich, dass für sie die Vorteile der remote Arbeit, wie damit einhergehende Flexibilität, Autonomie, eine verbesserte Work-Life-Balance und individuellen Leistungsfähigkeit einen viel größeren Stellenwert haben als der soziale Aspekt, welcher Studien zufolge (Robert & You, 2018, S. 309ff.; Chafi et al., 2021, S. 14ff.) als Nachteil anzusehen wäre.

Es wurde kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer HR-Abteilung bzw. einer dafür verantwortlichen Person und der wahrgenommenen Employee Experience festgestellt. Auch hier ist es denkbar, dass die jeweilige Anzahl

der Teilnehmer:innengruppe zu gering war, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Die recherchierte Forschungsliteratur verdeutlichte hingegen sehr wohl die wachsende Bedeutung von Employee Experience und somit die stärkere Positionierung von HR-Manager:innen als „Employee Experience Designer:innen“ (Mahadevan & Schmitz, 2020, S. 515ff.). Ebenso in anderen Studien (Harney & Alkhalaf, 2020, 18ff.) war es nicht möglich, ein eindeutiges Ergebnis zu erhalten, was die Einführung von HR-Manager:innen und deren direkter Zusammenhang mit der Umsetzung von HRM-Praktiken betrifft. Denkbar wäre, dass in den kleineren Unternehmen in Österreich im Gegensatz zu internationalen Studien generell bessere Rahmenbedingungen vorliegen und deshalb die Notwendigkeit von HR-Manager:innen nicht belegt werden konnte. In kleinen Unternehmen ist es durchaus möglich, als Führungskraft einen Überblick über die Mitarbeiter:innen zu behalten und zu versuchen, individuell bestmögliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Führungskräfte stehen jedenfalls maßgeblich in der Verantwortung, einerseits die sozialen Aspekte in Teams zu stärken (Hopkins & Figaro, 2021, S. 397ff.) um dadurch eine starke Teamidentifikation zu erzielen, und andererseits einen transformationalen Führungsstil zu leben, um die wahrgenommene Employee Experience zu optimieren – wie aufgrund der in der Literatur (Akdere, Egan, 2020, S. 404ff.; Lindawati und Parwoto 2021, S. 51ff.) und in der empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf die wahrgenommene Employee Experience festgestellt wurde. Hier kann auch Kontext zur Corporate Culture hergestellt werden – denn Führungskräfte sind maßgeblich daran beteiligt, eine Unternehmenskultur zu schaffen, welche vor allem Werte, Normen und Standard, kreiert als teils sichtbare, teils unsichtbare Kulturebene, wie im Modell von Edgar Schein postuliert (Bendl & Walenta, 2018, S. 25f.). Hier kann in der Praxis der Grundstein gelegt werden für Rahmenbedingungen, in welcher eine positive Employee Experience wahrgenommen werden kann und eine starke Teamidentifikation möglich ist.

Insgesamt liefern die Ergebnisse in Kombination aus Literaturrecherche und empirischer Studie Hinweise dafür, dass ein transformationaler Führungsstil und eine starke Teamidentifikation besonders starken Einfluss auf die wahrgenommene Employee Experience in Österreichischen kleinen Unternehmen haben können. Auch wenn die Rahmenbedingungen, die durch eine HR-Abteilung beeinflusst werden können und die Arbeitsform ohne signifikanten Zusammenhang mit der wahrgenommenen Employee Experience im Rahmen der empirischen quantitativer Forschung blieben, liegen Hinweise dafür in der Literatur vor.

4.3 Implikation für die Praxis

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit zeigen die Wichtigkeit einer positiv wahrgenommenen Employee Experience von Mitarbeiter:innen in österreichischen Unternehmen. Angesichts des akuten Fachkräftemangels, der sich in den kommenden Jahren noch verschärfen wird, ist es entscheidend, dass Führungskräfte verstehen, wie wichtig es ist, ein positives Erlebnis entlang der gesamten gemeinsamen Zeit mit Mitarbeiter:innen zu schaffen – es muss somit Bewusstsein für diese anspruchsvollen und herausfordernden Zeiten geschaffen werden.

Weiter ist die Förderung eines transformationalen Führungsstils, der darauf abzielt, Mitarbeiter:innen zu inspirieren, zu motivieren und zu befähigen und zu fördern, notwendig. Dies könnte durch gezielte Schulungen und Coachings für Führungskräfte erreicht werden, die ihnen helfen, ihre Fähigkeiten in der Mitarbeiter:innenführung zu optimieren. Ein transformationaler Führungsstil zeigt sich beispielsweise darin, dass Führungskräfte ihre Vision klar kommunizieren, Mitarbeiter:innen in Entscheidungsprozesse einbeziehen und ein unterstützendes Umfeld schaffen, in dem sie ihr volles Potenzial entfalten können.

Eine weitere Implikation für die Praxis wäre, die Teamidentifikation zu stärken, da eine starke Bindung an das Team oft zu einer höheren Mitarbeiter:innenbindung und -zufriedenheit führt. Hier könnten Unternehmen gezielte Team-Building-Maßnahmen durchführen, die es den Mitarbeiter:innen ermöglichen, sich besser kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen und effektiv zusammenzuarbeiten. Beispiele hierfür könnten Teambuilding-Retreats, gemeinsame Projekte oder regelmäßige Teammeetings sein, bei denen die Mitarbeiter:innen die Möglichkeit haben, sich auszutauschen und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Vor allem in Bezug auf hybride oder virtuelle Teams ist es wichtig, spezifische Maßnahmen zu setzen, um sicherzustellen, dass trotz räumlicher Distanz eine transformationale Führung und eine starke Teamidentifikation aufrechterhalten oder erzielt werden können. Dies könnte etwa die Implementierung virtueller Team-Building-Aktivitäten, regelmäßige virtuelle Teammeetings und die Nutzung von neuen Technologien zur Förderung der Teamkommunikation umfassen. Eine simple, aber wirkungsvolle Maßnahme könnte es bereits sein, die Kamera bei online Meetings einzuschalten, um tatsächlich die Gesichter und die Mimik der Kolleg:innen zu sehen. Zusätzlich können gelegentliche persönliche Treffen organisiert werden, um den persönlichen Kontakt und den Zusammenhalt im Team zu stärken.

Um den aktuellen Stand der Employee Experience und Teamidentifikation zu messen, könnten Unternehmen regelmäßige Mitarbeiter:innenumfragen durchführen, die speziell

diese beiden Aspekte beinhalten. Diese Erhebungen könnten Fragen zu verschiedenen Aspekten der Arbeitsumgebung, der Führungskultur und dem Zusammenhalt im Team enthalten. Basierend auf den Ergebnissen dieser Umfragen können dann gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Employee Experience und Teamidentifikation abgeleitet und eingesetzt werden.

Ein weiterer wichtiger Schritt wäre eine Bewertung der Führungskraft, beispielsweise durch die Implementierung von 360-Grad-Feedback für Führungskräfte, die es ermöglichen, Feedback von Mitarbeiter:innen, Kolleg:innen und deren Vorgesetzten zu erhalten. Dieses Feedback kann dazu beitragen, dass Führungskräfte ihr Verhalten reflektieren und gegebenenfalls anpassen können, um eine transformationale Führungskultur zu erreichen, welche die Employee Experience positiv beeinflusst.

Für die HR-Manager:innen gibt es somit eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der oben genannten Implikationen. Sie sollten sich bewusst sein, dass sie eine Schlüsselposition innehaben können, um die Employee Experience zu gestalten und zu verbessern. Dies erfordert nicht nur eine enge Zusammenarbeit mit Führungskräften, um Schulungen und Programme zur Förderung eines positiven Arbeitsumfelds zu entwickeln, sondern auch eine proaktive Rolle bei der Einführung von Strategien für transparente Kommunikation, dem Fördern einer positiven Unternehmenskultur und einer Sensibilität für Strukturen, welche einer positiven Employee Experience hinderlich sind. Außerdem ist es nötig, im Bereich der Arbeitswelt 5.0, welche gerade erst am Beginn steht, Entwicklungen zu analysieren und auf mögliche Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Employee Experience, zu prüfen.

Es ist somit ein ganzheitlicher Ansatz nötig, um Bewusstsein für die Notwendigkeit einer positiv wahrgenommene Employee Experience zu schaffen, transformationale Führung zu fördern und eine starke Teamidentifikation vor allem in hybriden oder gänzlich virtuellen Arbeitsumgebungen zu sichern, um sich langfristig im "War for Talents" behaupten.

4.4 Limitation

Die vorliegende Masterarbeit befasste sich mit den Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen. Bedauerlicherweise war die Teilnahmebereitschaft nicht so groß wie erwartet, weshalb die Größe der Teilnehmer:innengruppe relativ gering ausfiel. Es wurden zwar 121 Datensätze abgeschickt, die sich zur Verwendung dieser Studie eigneten, jedoch waren 70 davon von Teilnehmer:innen österreichischer Kleinunternehmen und 51 aus mittleren Unternehmen – die Anzahl der Teilnehmer:innen in diesen Gruppen ist getrennt betrachtet sehr gering.

Dies führte möglicherweise zu den nicht signifikanten Ergebnissen bei den Hypothesen H2, H3 und H7. Außerdem muss darauf hingewiesen werden, dass ein starkes Ungleichgewicht innerhalb der Teilnehmer:innengruppe hinsichtlich des Geschlechts herrscht – die Ergebnisse sind somit nur bedingt für alle Personen gültig. Generell wird vermutet, dass die geringen Datensätze bei den Variablen zu den nicht signifikanten Ergebnissen führten. Weiters kann nicht ausgeschlossen werden, dass andere Ergebnisse dadurch verzerrt wurden.

Im Hinblick auf die Gütekriterien der quantitativen Forschung führt die geringe Stichprobengröße und die stark ungleiche Verteilung der Geschlechter zu geminderter externer Validität. Die Ergebnisse, die innerhalb dieser empirischen Studie erzielt wurden, sind somit nicht ohne weitere Forschung generalisierbar.

Eine weitere Limitation der Arbeit besteht im Bereich der verwendeten Skalen, bzw. den Items. Alle Items der eingesetzten, bereits in der Forschung erprobten Skalen, waren schon vorab positiv formuliert. Dies könnte möglicherweise dazu geführt haben, dass ein besonders positives Ergebnis entstanden ist. Ebenso ist nicht auszuschließen, dass soziale Erwünschtheit bei der Beantwortung der Items mitgewirkt hat und dadurch die Reliabilität der Ergebnisse gemindert wurde, auch wenn wissenschaftlich erprobte Skalen und vorbereitende Analysen wie Faktorenanalyse und Berechnung des Cronbachs Alphas eingesetzt wurden. Eine weitere Limitation dieser Arbeit liegt in der Hypothese sechs in Bezug auf die verwendeten Items. Stellvertretend für jede Kerndimension der Employee Experience wurde ein Item des Fragebogens ausgewählt (unabhängige Variablen) und der Employee Experience (abhängige Variable) gegenübergestellt. Die Entscheidung, welches Item dafür eingesetzt wurde, fiel aufgrund des Wortlauts der Frage. Ohne ein spezifisches Vorgehen wurde je ein Item ausgewählt, das subjektiv seitens der Autorin dieser Masterarbeit für geeignet erschien. Das Gütekriterium Objektivität wurde abgesehen von der subjektiven Wahl der Items sichergestellt durch den standardisierten Fragebogen, welche alle Teilnehmer:innen erhielten, die anonyme Datenerhebung und durch das statistische Auswertverfahren mittels SPSS.

Die Breite der Arbeit als Summe der Rahmenbedingungen und der unterschiedlichen Arbeitsformen ist ebenso als Limitation anzusehen. Im theoretischen Teil wäre es möglich gewesen, die einzelnen Rahmenbedingungen noch tiefer zu erforschen – das hätte jedoch den Umfang der Masterarbeit übertroffen. Genau diese Breite, welche sich auch in den Hypothesen widerspiegelt, ist auch in der empirischen Studie als Grenze anzusehen, weil es möglich gewesen wäre, tiefere Forschung und weitere statistische Verfahren anzuwenden. Es liegt beispielsweise Potenzial in der Skala Employee Experience Questionnaire (EXQ, Fischer, Hüttermann & Werther, 2021). Dieses Messinstrument

verfügt über vier Konstrukte, welche Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment sowie individuelles und kollektives Engagement darstellen und in Summe den übergeordneten Employee Experience Faktor bestimmen. Im Kontext dieser Arbeit wurde um einen ersten Überblick über die Situation in Österreich lediglich die gesamtheitliche Employee Experience betrachtet, ohne auf die vier latenten Konstrukte einzugehen.

4.5 Ausblick

Da diese Masterarbeit einen ersten Überblick über die Rahmenbedingungen in Unternehmen im Zusammenhang mit der wahrgenommenen Employee Experience in österreichischen Kleinunternehmen liefert und die Limitationen in Bezug auf die Breite und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dargebracht wurden, besteht viel Potenzial, nun tiefer zu forschen.

Es wäre möglich geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung von Employee Experience zu erforschen. Möglicherweise sind für Männer oder Personen diversen Geschlechts andere Rahmenbedingungen für eine positive Employee Experience ausschlaggebend als für Frauen. Ebenso ist es denkbar, dass es branchenspezifische Unterschiede gibt, die es zu erforschen gilt.

Man könnte sich nun auch mit den Rahmenbedingungen eingehender auseinandersetzen und dahingehend weitere, detailliertere Forschung betreiben.

Die nicht signifikanten Zusammenhänge innerhalb dieser vorliegenden Masterarbeit könnten als Anlass genommen werden, noch einmal mögliche Zusammenhänge zwischen dem Vorhandensein von HR oder der Arbeitsform, zu untersuchen. Vorstellbar wären hier auch qualitative empirische Studien in Form von Interviews, aufgrund der wenigen theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Employee-Experience von Mitarbeiter:innen österreichischer Kleinunternehmen. Eine weitere Forschung im qualitativen Setting wäre möglich in Form von Interviews mit Personen, welche besonders wechselbereit oder bzw. absolut nicht wechselbereit sind.

Ebenso gibt es Potenzial, Führung und Teamidentifikation noch genauer und separat von anderen Rahmenbedingungen zu erforschen, um noch konkretere Implikationen für die Praxis und weitere Beiträge für die Literatur zu gewinnen.

5 Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich, Katrin Brandstätter:

- **Google Scholar**: zur Literaturrecherche
- **Elicit** (kostenfreie Basisvariante): zur Literaturrecherche
- **Chat GPT**, (Version 3.5): paraphrasieren von Textpassagen, um einen ersten Eindruck über die Relevanz von Artikeln zu erhalten
- **DeepL** (kostenlose Version): zur Übersetzung

Nach der Verwendung dieser Tools habe ich die Inhalte sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

6 Literaturverzeichnis

- Ahire, Madhura/Vinita,Sinha (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. Symbiosis Centre for Management and Human Resource Development, Symbiosis International (Deemed University). 272-282.
- Ahlers, Elke (2023) : New work(load)? Gestaltungsansätze für selbstorganisierte Formen der Arbeitsorganisation, WSI Policy Brief, No. 78, Hans-Böckler- Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf
- Akdere, Mesut/Egan, Toby (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. Human Resource Development Quarterly, 31(4), 393-421.
- Becker, Wolfgang/Feichtinger, Christoph/Schmid,Oliver/Ulrich, Patrick (2020). Industrielle Digitalisierung Entwicklungen und Strategien für mittelständische Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Brandon, John (2019,). Why digital transformation is so important. Online: <https://www.techradar.com/uk/news/why-digital-transformation-is-so-important> [Abruf am 25.03.2024].
- Carless, Sally A./Wearing, Alexander J./Mann, Leon (2000). A short measure of transformational leadership. Journal of business and psychology, 14, 389-405.
- Chafi, Babapour M./Hultberg, Annemarie/Bozic Yams, Nina. (2022). Post-Pandemic OfficeWork: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. Sustainability 2022, 14, 294.
- Chiat, Low Chun/Panatik, Siti Aisyah (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. Journal of Research in Psychology, 1(2), 10-15.
- Fischer, Josef/Hüttermann, Hendrik/Werther, Simon (2021). Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. In Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)-GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences.
- Goswami, Sushmita/ Goswami, Brijesh (2021). Exploring the Shift from Employee Engagement to Employee Experience in Improving Organizational Performance: A Study of Hospitality Sector. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(11), 3142-3151.

- Harlianto, Jefta/Rudi, Rudi (2023). Promote employee experience for higher employee performance. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(3), 4.
- Harney, Brian/Alkhalaf, Hadeel. (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises. *Human Resource Management*, 1-25.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hofmann, Josephine (2020): *New Work – Praktische Relevanz des Konzepts in Deutschland*. *Personal quarterly* 72 (2), S. 22–26.
- Hopkins, Joseph C/Figaro, Kimberly A. (2021). The great resignation: an argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393-400.
- IBM® Smarter Workforce Institute (2017). *The Employee Experience Index around the globe*. USA: IBM Corporation (“IBM”) and Globoforce Limited (“Globoforce”).
- Jobst-Jürgens, Vanessa (2020). *New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen-eine empirische Betrachtung*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kirchler, Erich/Endres, Miriam (2014). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (2. Auflage). Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen.
- Kirchler, Erich/Waltena, Christa/Endres, Miriam (2019). *Führung & Motivation in Organisationen*. Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen.
- Kovacs, Carrie/Stiglbauer, Barbara/Batinic, Bernard/Gnambs, Timo (2018). Exploring different forms of job (dis) satisfaction and their relationship with well-being, motivation and performance. *Applied Psychology*, 67(3), 523-556.
- Kular, Sandeep/Gatenby, Mark/Rees, Chris/Soane, Emma/Truss, Katie (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University.
- Lindawati, Mesra/Parwoto, P. (2021). The impact of transformational leadership and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable in Indonesian banking industry during digital transformation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 51-66.

- Mahadevan, Jasmin/Schmitz, Anja (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532.
- Mangesh, Kulkarni/Vandana, Mohanty (2022). An Experiential Study on Drivers of Employee Experience. *International Journal of Management and Humanities*, 8(12), 1-7.
- Mazor, Arthur/Houillier, Sandra/Tremblay-Charland, Maude/Zuker, Jannine/Winsor, Steve. (2019). *The digitalworkforce experience: Getting technology to work at work*. Deloitte Development LLC.
- Morgan, Jacob (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a cul-ture they can celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Panneerselvam, Sivapragasam/Balaraman, Kavitha (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, Vol. 21 No. 6, 201-207.
- Pendell, Ryan (2018). Employee Experience vs. Engagement: What’s the Difference? Online: <https://www.gallup.com/workplace/243578/employee-experienceengagement-difference.aspx> [Abruf am 25.03.2024].
- Prouska, Rea/McKearney, Aidan/Opute, John/Tungtakanpoung, May/Brewster, Chris (2022). Voice in context: An international comparative study of employee experience with voice in small and medium enterprises. *The International Journal of Human Re-source Management*, 33(15), 3149-3174.
- Postmes, Tom/Haslam, S. Alexander/Jans, Lise (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British journal of social psychology*, 52(4), 597-617.
- Rakhi, Singh/Sanghamitra, Chaudhuri/Priyanka, Sihag/Brad, Shuck (2023): Unpacking generation Y’s engagement using employee experience as the lens: an integrative literature review. *Human Resource Development International*. 26(5), 548-576.
- Robert Jr, Lionel/You, Sangseok (2018). Disaggregating the impacts of virtuality on team identification. In *Proceedings of the 2018 ACM International Conference on Supporting Group Work*. 309-321.
- Schill, Denisa/Kracklauer, Alexander/Rasche, Christoph (2017). The quality of the candidate journey as an important aspect of the employer brand. In *Proceedings of the Cambridge Conference Proceedings*, Cambridge, UK (pp. 7-9).

- Statistik Austria. (2023). Österreichischer Zahlenspiegel Dezember 2023. Bundesanstalt Statistik Österreich
- Tajfel, Henri/Turner, John C. (1986). In Stephen Worchel/William G. Austin (Hrsg.). Psychology of Intergroup Relations (2. Auflage) (S. 33-47). Monterey: Brooks-Cole.
- Yasaman, Gheidar/Mehdi, Shamizanjani (2021). Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. Iranian Journal of Management Studies, 14(4). 669-680.
- Yildiz, Didem/Temur,Gul/Beskese, Ahmet/Bozbura,Tunc (2019). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. Journal of In-telligent & Fuzzy Systems, 38(1), 1043-1058.
- Villeda, Marysol,/McCamey, Randy (2019). Use of social networking sites for recruiting and selecting in the hiring process. International business research, 12(3), 66-78.
- WKO - Wirtschaftskammer Österreich (2023). Der Arbeitsmarkt der Zukunft. Wien: Druck in Eigenverlag.

Online-Quellen:

- EUR-Lex. Telearbeit. Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LE-GISSUM%3Ac10131> [Abruf am 29.03.2024].
- Haufe Akademie. New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif? Online: <https://www.haufe-akademie.de/new-work?akttyp=organische%20sche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672> [Abruf am 13.2.2024].
- New-Work. XING Wechsel-bereitschafts-studie 2022: Viele Menschen kündigen ihren Job ohne neue Stelle in Aussicht zu haben. <https://www.new-work.se/de/news-room/pressemitteilungen/2022-xing-studie-jeder-vierte-kuendigt-job-ohne-neue-stelle-in-aussicht%20zu%20haben> [Abruf am 01.10.2023].
- Pons. <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/candidatus> [Abruf am 23.03.2024]
- Statistik Austria. Offene stellen. <https://www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitskraeftenachfrage/offene-stellen> [Abruf am 20.03.2024].
- TWI Deutschland. Was ist Industrie 5.0? <https://www.twi-global.com/locations/deutschland/was-wir-tun/haeufig-gestellte-fragen/was-ist-industrie->

7 Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)..... | 13 |
| Abbildung 2: 17 Attribute von Morgans drei Umwelten: kulturelle, physikalische und technologische Umwelt..... | 16 |
| Abbildung 3: Haupt- und Unterkriterien des Frameworks von Yildiz et al., 2019 | 17 |
| Abbildung 4: Treiber einer positiven Employee Experience gemäß der IBM/Globoforce Employee Experience Index Studie. | 19 |
| Abbildung 5: 4-Säulen Modell von Mangesh & Vandana, 2022 | 20 |
| Abbildung 6: Kulturebenen nach Schein..... | 28 |
| Abbildung 7: Grafische Darstellung der Eigenwerte der Komponenten des Fragenblocks Employee Experience..... | 48 |
| Abbildung 8: Grafische Darstellung der Eigenwerte der Komponenten des Fragenblocks zur transformationalen Führung | 52 |
| Abbildung 9: : Histogramm Item DE05 - Wechselbereitschaft..... | 55 |
| Abbildung 10: Histogramm der Wechselbereitschaft Teilnehmer:innen von österreichischen Kleinunternehmen..... | 67 |

8 Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Definitionen von Employee Experience aus der Literaturrecherche | 7 |
| Tabelle 2: Zusammenfassung der wichtigsten Punkte zu den vorgestellten Modellen.. | 23 |
| Tabelle 3: Geschlecht..... | 44 |
| Tabelle 4: Alter | 45 |
| Tabelle 5: Branchenzugehörigkeit | 45 |
| Tabelle 6: Arbeitsform | 45 |
| Tabelle 7: HR-Abteilung oder -Manager:in im Unternehmen | 46 |
| Tabelle 8: Deskriptivstatistik der Items Employee Experience | 46 |
| Tabelle 9: Auswirkungen der Items des Konstrukts Employee Experience auf Cronbachs Alpha..... | 49 |
| Tabelle 10: Deskriptivstatistik für die Scala „Scale_EX“ | 49 |
| Tabelle 11: Deskriptivstatistik für die Scala „Scale_EX_NV“ | 50 |
| Tabelle 12: Deskriptivstatistik der Items aus der Konstrukt transformationale Führung..... | 51 |
| Tabelle 13: Erklärte Gesamtvarianz des Konstrukts transformationale Führung..... | 51 |
| Tabelle 14: Auswirkungen der Items des Konstrukts transformationaler Führung auf Cronbachs Alpha..... | 52 |
| Tabelle 15: Deskriptivstatistik der Skala „Scale_Leadership“ | 53 |
| Tabelle 16: Deskriptivstatistik zum Item DE04 zur Messung der Teamidentifikation der Teilnehmer:innen | 53 |
| Tabelle 17: Deskriptivstatistik zum Item DE05, zur Messung der Wechselbereitschaft | 54 |
| Tabelle 18: Deskriptivstatistik der Items EX19, EX18,, EX13, KF01 und DE04..... | 55 |
| Tabelle 19: Zusammenfassung der zu analysierenden Konstrukte bzw. Items | 56 |
| Tabelle 20: Ergebnis der Spearman-Rangkorrelation, um H1 zu testen | 59 |
| Tabelle 21: Ergebnis des Kruskal Wallis Tests, um H2 zu prüfen | 59 |
| Tabelle 22: Signifikanz des Kruskal-Wallis-Tests, zur Testung von H2..... | 60 |
| Tabelle 23: : Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests, um H3 zu prüfen | 61 |
| Tabelle 24: Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests für H3..... | 61 |
| Tabelle 25: Gruppenvergleich von Personen mit oder ohne HR (-Verantwortlichen) in KMUs, hin-sichtlich der Mittelwerte, Mediane und der Schiefe..... | 61 |
| Tabelle 26: Ergebnis der Pearson-Korrelation, um H4 zu testen | 63 |
| Tabelle 27: Ergebnis der Pearson-Korrelation, um H5 zu testen | 64 |
| Tabelle 28: Ergebnisse der multiplen Korrelation, um H6 zu prüfen | 65 |
| Tabelle 29: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests, um H7 zu testen..... | 66 |

| | |
|--|----|
| Tabelle 30: Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests für H3..... | 66 |
| Tabelle 31: Ergebnisse der Korrelation DE05 – Wechselbereitschaft mit den Konstrukten Employee Experience, Leadership, Identifikation mit dem Team und dem Vorhandensein einer HR-Abteilung bzw. -Verantwortlichen | 67 |
| Tabelle 32: Mittelwerte der Konstrukte soziale Identität, Leadership & Employee Experience von Personen mit stark ausgeprägten und geringem Wechselmotiv | 68 |

Tabellen im Anhang C

| | |
|--|--|
| Tabelle 33: Ladungen der Items der Employee Experience auf die erste Komponente..... | |
| Tabelle 34: Ladungen der Items der wahrgenommenen transformationalen Führung auf die erste Komponente | |

Anhang A – Fragebogen



Sehr geehrte Teilnehmer:innen!

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit Faktoren, welche zu einem positiven Mitarbeiter:innenerlebnis in österreichischen Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeiter:innen) beitragen.

Um Unterschiede zu mittleren Unternehmen aufzudecken, sind ebenso Mitarbeiter:innen von Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten zur Teilnahme eingeladen.

Ich bitte Sie um ehrliche Antworten; es gibt weder Richtig noch Falsch. Die Bearbeitung wird etwa 7 Minuten in Anspruch nehmen. Die gesammelten Daten werden vertraulich behandelt, völlig anonym erhoben und dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken.

Bei Fragen können Sie mich jederzeit kontaktieren unter: katrin.brandstaetter@mail.fernfh.ac.at.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme,

Katrin Brandstätter

Weiter



Der erste Teil des Fragebogens bezieht sich auf ein allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen.

Bitte wählen Sie für sich Zutreffendes aus.

1. Ich bin in einem Unternehmen in Österreich, bzw. am österreichischen Sitz eines Unternehmens beschäftigt.

- ja
- nein

2. Mein Unternehmen beschäftigt:

- 10-49 Personen
- 50-249 Personen
- weniger als 10 oder mehr als 249 Personen

3. Mein Unternehmen ist in folgendem Bereich tätig:

- Industrie
- Handel
- Dienstleistung
- Tourismus
- IT
- Bildung
- Versicherung/Bank
- Gesundheitswesen

keine Angabe

4. In meinem Unternehmen gibt es eine Personalabteilung, bzw. eine:n Personal-Manager:in

- ja
- nein

keine Angabe

Weiter

5. Die nachstehenden Fragen beziehen sich auf Ihr individuelles Mitarbeiter:innenerlebnis.

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den Aussagen zustimmen.

| | stimme gar nicht zu | | | | stimme völlig zu | | | | keine Angabe |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ich bin zufrieden mit meinen Teamkolleg:innen. | <input type="radio"/> |
| Ich bin zufrieden mit meiner Führungskraft. | <input type="radio"/> |
| Ich bin zufrieden mit meiner Arbeitstätigkeit. | <input type="radio"/> |
| Ich bin zufrieden mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten. | <input type="radio"/> |
| Ich bin zufrieden mit meiner Vergütung. | <input type="radio"/> |
| Ich halte dieses Unternehmen für das beste, das für mich in Frage kommt. | <input type="radio"/> |
| Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen. | <input type="radio"/> |
| Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders gute:n Arbeitgeber:in. | <input type="radio"/> |
| Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre. | <input type="radio"/> |
| Ich investiere sehr viel Kraft in meine Arbeit. | <input type="radio"/> |
| Ich gebe mein Bestes, um gute Leistungen zu erbringen. | <input type="radio"/> |
| Ich arbeite mit voller Begeisterung. | <input type="radio"/> |
| Ich erledige meine Arbeit mit großer Freude. | <input type="radio"/> |
| Ich konzentriere mich sehr auf meine Arbeit. | <input type="radio"/> |
| Ich bin von meiner Arbeit gefesselt. | <input type="radio"/> |

6. Die nachstehenden Fragen beziehen sich auf Ihre Kolleg:innen.

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den Aussagen zustimmen.

| Die Mitglieder in meiner Organisation... | stimme gar nicht zu | | | | stimme völlig zu | | | | keine Angabe |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ... stürzen sich voller Tatendrang in ihre Arbeit. | <input type="radio"/> |
| ... investieren sehr viel Kraft und Anstrengung in ihre Arbeit. | <input type="radio"/> |
| ... ziehen viel Stolz aus ihren Erfolgserlebnissen. | <input type="radio"/> |
| ... arbeiten voller Leidenschaft und Begeisterung. | <input type="radio"/> |
| ... sind so sehr von ihrer Arbeit gefesselt, dass sie oftmals die Zeit vergessen. | <input type="radio"/> |
| ... sind sehr fokussiert bei der Erledigung ihrer Arbeit. | <input type="radio"/> |

7. Die nachstehenden Fragen beziehen sich auf Ihre Führungskraft.

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den Aussagen zustimmen.

| Meine Führungskraft... | stimme gar nicht zu | | | | stimme völlig zu | | | | keine Angabe |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ... vermittelt eine klare und positive Vision für die Zukunft. | <input type="radio"/> |
| ... behandelt die Mitarbeiter:innen als Individuen. | <input type="radio"/> |
| ... unterstützt und fördert ihre Entwicklung. | <input type="radio"/> |
| ... gibt den Mitarbeiter:innen Ermutigung. | <input type="radio"/> |
| ... fördert Vertrauen, Beteiligung und Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern. | <input type="radio"/> |
| ... ermutigt dazu, Probleme auf neue Weisen zu betrachten und Annahmen zu hinterfragen. | <input type="radio"/> |
| ... ist klar in ihren Werten und lebt das, was sie predigt. | <input type="radio"/> |
| ... weckt Stolz und Respekt bei anderen. | <input type="radio"/> |
| ... gibt den Mitarbeiter:innen Anerkennung. | <input type="radio"/> |
| ... inspiriert mich durch ihre hohe Kompetenz. | <input type="radio"/> |

8. Die nachstehende Fragen sind allgemeine Fragen.

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den Aussagen zustimmen.

| | stimme gar nicht zu | | | | stimme völlig zu | | | | keine Angabe |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ich identifiziere mich mit meinem Team. | <input type="radio"/> |
| Ich ziehe eventuell in Betracht, das Unternehmen in den nächsten sechs Monaten zu wechseln. | <input type="radio"/> |

Weiter

9. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

- weiblich
 männlich
 divers

keine Angabe

10. Sie arbeiten...

- fully remote oder ausschließlich mobil (Home-Office, Außendienst, ...)
 hybrid (Kombination aus Home-Office/mobiler Arbeit & vor Ort)
 ausschließlich vor Ort (Büro, Filiale, Produktion, ...)

keine Angabe

11. Wie alt sind Sie?

Bitte die entsprechende Zahl eintippen, zB: 27

Weiter

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Hiermit möchte ich mich ganz herzlich bei Ihnen für Ihre Mithilfe bedanken. Bei Fragen können Sie mich gerne erreichen unter: katrin.brandstaetter@mail.fernfh.ac.at

Liebe Grüße,
Katrin Brandstätter

Möchten Sie in Zukunft an interessanten und spannenden Online-Befragungen teilnehmen?

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre E-Mail-Adresse für das SoSci Panel anmelden und damit wissenschaftliche Forschungsprojekte unterstützen.

E-Mail:

Die Teilnahme am SoSci Panel ist freiwillig, unverbindlich und kann jederzeit widerrufen werden. Das SoSci Panel speichert Ihre E-Mail-Adresse nicht ohne Ihr Einverständnis, sendet Ihnen keine Werbung und gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter.

Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

Anhang B – Codebook

| Item ID | Fragebogen, der im Interview verwendet wurde | Antwortformat |
|---------|---|---|
| CASE | Fortlaufende Nummerierung der Teilnehmer:innen | automatisch generiert |
| AL01 | Mein Unternehmen beschäftigt: | 1 10-49 Personen 2 50-249 Personen 3 weniger als 10 oder mehr als 249 Personen -9 nicht beantwortet |
| AL02 | Mein Unternehmen ist in folgendem Bereich tätig: | 1 Industrie 2 Handel 3 Dienstleistung 4 Tourismus 5 IT 6 Bildung 7 Versicherung/Bank 8 Gesundheitswesen -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| AL03 | In meinem Unternehmen gibt es eine Personalabteilung, bzw. eine:n Personalmanager:in | 1 ja 2 nein -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| AL04 | Ich bin in einem Unternehmen in Österreich, bzw. am österreichischen Sitz eines Unternehmens beschäftigt. | 1 ja 2 nein -9 nicht beantwortet |
| EX01 | Ich bin zufrieden mit meinen Teamkolleg:innen. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX02 | Ich bin zufrieden mit meiner Führungskraft. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX03 | Ich bin zufrieden mit meiner Arbeitstätigkeit. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX04 | Ich bin zufrieden mit meinen Entwicklungsmöglichkeiten. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX05 | Ich bin zufrieden mit meiner Vergütung. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX06 | Ich halte dieses Unternehmen für das beste, das für mich in Frage kommt. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX07 | Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |

| | | |
|------|--|--|
| EX08 | Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders gute:n Arbeitgeber:in. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX09 | Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX10 | Ich investiere sehr viel Kraft in meine Arbeit. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX11 | Ich gebe mein Bestes, um gute Leistungen zu erbringen. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX12 | Ich arbeite mit voller Begeisterung. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX13 | Ich erledige meine Arbeit mit großer Freude. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX14 | Ich konzentriere mich sehr auf meine Arbeit. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX15 | Ich bin von meiner Arbeit gefesselt. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX16 | Die Mitglieder in meiner Organisation stürzen sich voller Tatendrang in ihre Arbeit. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX17 | investieren sehr viel Kraft und Anstrengung in ihre Arbeit. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX18 | ... ziehen viel Stolz aus ihren Erfolgserlebnissen. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX19 | ... arbeiten voller Leidenschaft und Begeisterung. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX20 | ... sind so sehr von ihrer Arbeit gefesselt, dass sie oftmals die Zeit vergessen. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| EX21 | ... sind sehr fokussiert bei der Erledigung ihrer Arbeit. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |

| | | |
|------|---|--|
| FK01 | Meine Führungskraft vermittelt eine klare und positive Vision für die Zukunft. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK02 | ... behandelt die Mitarbeiter:innen als Individuen. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK03 | ... unterstützt und fördert ihre Entwicklung. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK04 | ... gibt den Mitarbeiter:innen Ermutigung. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK05 | ... fördert Vertrauen, Beteiligung und Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK06 | ... ermutigt dazu, Probleme auf neue Weisen zu betrachten und Annahmen zu hinterfragen. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK07 | ... ist klar in ihren Werten und lebt das, was sie predigt. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK08 | ... weckt Stolz und Respekt bei anderen. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK09 | ... gibt den Mitarbeiter:innen Anerkennung. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| FK10 | ... inspiriert mich durch ihre hohe Kompetenz. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| DE01 | Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig? | 1 weiblich 2 männlich 3 divers -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| DE02 | Sie arbeiten... | 1 fully remote oder ausschließlich mobil (Home-Office, Außendienst, 2 hybrid (Kombination aus Home-Office/mobiler Arbeit & vor Ort) 3 ausschließlich vor Ort (Büro, Filiale, Produktion, ...) -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| DE03 | Wie alt sind Sie? | Freitext in Form von ganzen Zahlen |
| DE04 | Ich identifiziere mich mit meinem Team. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |
| DE05 | Ich ziehe eventuell in Betracht, das Unternehmen in den nächsten sechs Monaten zu wechseln. | 1 stimme gar nicht zu 7 stimme völlig zu -1 keine Angabe -9 nicht beantwortet |

Anhang C – Ladungen der Items

Tabelle 33: Ladungen der Items der Employee Experience auf die erste Komponente

| Item | Ladung auf erste Komponente |
|-------------|------------------------------------|
| EX02 | ,65 |
| EX03 | ,67 |
| EX04 | ,74 |
| EX05 | ,59 |
| EX06 | ,77 |
| EX07 | ,82 |
| EX08 | ,83 |
| EX09 | ,77 |
| EX10 | ,69 |
| EX11 | ,72 |
| EX12 | ,79 |
| EX12 | ,83 |
| EX14 | ,66 |
| EX15 | ,60 |
| EX16 | ,77 |
| EX17 | ,75 |
| EX18 | ,69 |
| EX19 | ,79 |
| EX20 | ,62 |
| EX21 | ,72 |

Tabelle 34: Ladungen der Items des Konstrukts Führung auf die erste Komponente

| Item | Ladung auf erste Komponente |
|-------------|------------------------------------|
| FK02 | ,84 |
| FK03 | ,95 |
| FK04 | ,92 |
| FK05 | ,87 |
| FK06 | ,91 |
| FK07 | ,87 |
| FK08 | ,92 |
| FK09 | 87 |
| FK10 | ,89 |