

# Diversity und Sinn im Beruf.

---

**Über den Zusammenhang von Diversity-Klima, soziomoralischem Klima,  
Arbeitsengagement und Sinnerleben im Beruf**

## **Diplomarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

Magistra der Naturwissenschaften

Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft

Universität Innsbruck

Studienrichtung Psychologie

**Anna Schönherr**

Betreut von:

Ass. Prof. Dr. Tatjana Schnell

Innsbruck, September 2011

## Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung .....	5
2. Einleitung .....	6
3. Diversity – kulturelle Vielfalt in Organisationen .....	8
3.1. Einführung .....	8
3.2. Definitionen von diversity .....	9
3.3. Sozialpsychologische Erkenntnisse und Theorien .....	11
3.4. Erfassung von diversity .....	13
3.5. Forschungsstand .....	14
3.6. Diversity Management .....	15
3.6.1. Paradigmen im Umgang mit diversity .....	16
4. Organisationsklima.....	18
4.1. Diversity-Klima .....	20
4.1.1. Definition .....	20
4.1.2. Messverfahren .....	21
4.1.3. Forschungsstand .....	22
4.2. Das soziomoralische Klima .....	24
4.2.1. Definition .....	24
4.2.2. Erhebungs-Instrument .....	25
4.2.3. Forschungsstand .....	26
5. Sinn im Beruf .....	28
5.1. Lebenssinn .....	28
5.2. Sinn im Beruf.....	30
5.2.1. Calling und Vocation .....	30
5.3. Sinnvolle Arbeit.....	31
5.4. Sinnleere Arbeit und berufliche Sinnkrise.....	33

5.5.	Berufliche Sinnquellen .....	34
5.5.1.	Empirisch ermittelte Sinnquellen .....	34
5.6.	Erfassung von Sinn im Beruf.....	38
5.7.	Forschungsstand .....	39
5.7.1.	Sinnförderliche Merkmale der Arbeit .....	39
5.7.2.	Beziehungen am Arbeitsplatz.....	40
5.7.3.	Interindividuelle Unterschiede .....	41
5.7.4.	Passung zwischen Person und Beruf .....	41
5.7.5.	Auswirkungen beruflicher Sinnerfüllung.....	42
6.	Arbeitsengagement.....	44
6.1.	Definition.....	44
6.2.	Erfassung von Arbeitsengagement .....	46
6.3.	Das Job Demands-Ressources (JD-R) Model .....	47
6.3.1.	Bedingungen für Arbeitsengagement.....	49
6.3.2.	Auswirkungen von Arbeitsengagement .....	51
6.3.3.	Arbeitsengagement und Sinn im Beruf .....	51
7.	Hypothesen.....	53
8.	Methodik .....	61
8.1.	Untersuchungsdurchführung .....	61
8.2.	Erhebungsinstrumente .....	62
8.2.1.	Erhebung der Unternehmensdaten .....	63
8.2.2.	Diversity und soziodemografische Daten.....	63
8.2.3.	Diversity-Klima.....	63
8.2.4.	Das soziomoralische Klima.....	65
8.2.5.	Work Engagement.....	66
8.2.6.	Berufliche Sinnquellen, berufliche Sinnerfüllung und Sinnleere.....	66
8.3.	Datenaufbereitung .....	67

8.4. Stichprobenbeschreibung.....	68
8.4.1. Unternehmen .....	68
8.4.2. Stichprobe.....	69
8.5. Ergebnisdarstellung .....	70
8.5.1. Itemanalyse der Diversity-Klima Skala .....	70
8.5.2. Reliabilitäten und Verteilungsformen der Fragebogenskalen .....	72
8.5.3. Diversity- und soziomoralisches Klima als Organisationsklimata .....	74
8.5.4. Ergebnisse .....	75
9. Diskussion .....	88
9.1. Diversity-Klima als psychologisches Klima und diversity .....	88
9.2. Diversity- und soziomoralisches Klima als Organisationsklimata.....	90
9.3. Diversity-Klima, soziomoralisches Klima und berufliche Sinnerfüllung und Work Engagement .....	91
9.4. Arbeitsengagement, Sinnerfüllung im Beruf und berufliche Sinnleere .....	93
9.5. Beruflich zu verwirklichende Sinnquellen, berufliche Sinnerfüllung und Arbeitsengagement.....	94
9.6. Forschungsausblick: .....	98
10. Literaturverzeichnis.....	101
11. Tabellenverzeichnis.....	111
12. Abbildungsverzeichnis .....	113
13. Anhang .....	114

## 1. Zusammenfassung

In dieser Studie werden Zusammenhänge zwischen diversity, Diversity-Klima, soziomoralischem Klima, Sinnerleben im Beruf und Work Engagement untersucht.

Die Datenerhebung (N=103) erfolgte über einen Fragebogen in Papier und Bleistift-Version an vier Standorten eines Unternehmens aus der Automobilbranche. Der Fragebogen enthält Angaben zu soziodemografischen Daten/diversity, die Skalen *Soziomoralisches Klima*, *Work Engagement*, *Berufliche Sinnerfüllung* und *Berufliche Sinnleere* sowie *Beruflich zu verwirklichende Sinnquellen*. Zur Erfassung des Diversity-Klimas und Diversity-Management-Praktiken (optional) wurden eigene Skalen entwickelt.

Hinsichtlich der kulturellen Vielfalt (diversity) der MitarbeiterInnen zeigen sich entgegen den Erwartungen keine Unterschiede in der Wahrnehmung des Diversity-Klimas. Das Diversity-Klima und das soziomoralische Klima stehen in einem engen positiven Zusammenhang. Beide Klima-Skalen stehen wiederum in einem positiven Zusammenhang mit beruflicher Sinnerfüllung und dem Arbeitsengagement der MitarbeiterInnen. Wie eine Mediationsanalyse zeigt, mediiert die soziomoralische Atmosphäre den Zusammenhang zwischen dem Diversity-Klima und Sinnerfüllung im Beruf/ Work Engagement.

Auch berufliche Sinnerfüllung und Arbeitsengagement stehen in einem engen positiven Zusammenhang. Harmonische zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz erweisen sich in dieser Stichprobe als wichtigste berufliche Sinnquelle, während sich das Festhalten an Traditionen und starren Strukturen sowie das Bedürfnis nach Freiheit negativ auswirkt. Im Beruf gelebte Bedeutungen tragen aber, wie die Ergebnisse von Regressionsanalysen zeigen, nicht nur zur beruflichen Sinnstiftung, sondern auch zum Engagement der MitarbeiterInnen, bei.

## 2. Einleitung

Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit war der Aufsatz „Mühe der Ebene. Kritisches Diversity Management“ von Nadja Schefzig. Aus der Diversity-Management-Perspektive heraus werden unterschiedliche Eigenschaften und Zugehörigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die vormals als Mangel und Nachteil galten, als Bereicherung wertgeschätzt. Ziel von Diversity-Management ist demnach, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die durch ein Klima der Toleranz, Fairness und Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geprägt ist. Zusammen mit den ersten Ergebnissen des Forschungsprojektes „Sinn im Beruf“ von Tatjana Schnell, der Betreuerin dieser Arbeit, ergaben sich einige interessante Forschungsfragen: Hängt ein solches durch Wertschätzung geprägtes Klima mit Sinnerleben im Beruf zusammen? Können dadurch zum Beispiel gemeinschaftsbezogene berufliche Sinnquellen eher gelebt werden? Wie kann ein solches Klima beschrieben und operationalisiert werden? Wie lässt sich der Zusammenhang zwischen der Vielfalt sowie Unterschiedlichkeit der MitarbeiterInnen und dem Klima im Unternehmen beschreiben? Da berufliche Sinnerfüllung, wie eine Studie von May, Gilson & Harter (2004) zeigt, eine wichtige Determinante für Arbeitsengagement ist und von Diversity-Management erwartet wird, dass sich dieses positiv auf Leistungsparameter auswirkt, wurde auch das psychologische Konstrukt Work Engagement in diese Arbeit aufgenommen. Die oben angerissenen Fragestellungen sind höchstaktuell und praxisrelevant. Auf der einen Seite wird fast täglich in Zeitungen und Zeitschriften darüber berichtet, dass der Großteil der ArbeitnehmerInnen mit ihrem Job unzufrieden und frustriert ist, dass die Erwerbsarbeit als nicht erfüllend wahrgenommen und am Sinn der Tätigkeiten gezweifelt wird. Immer weniger Menschen sind bereit, nur des Geldes wegen zu arbeiten und mit beruflichem Erfolg allein nicht mehr zufrieden. Wehner und Güntert (2010) berichten zum Beispiel von Studien, die besagen, dass über 50% der befragten ArbeitnehmerInnen und zwei Drittel der befragten TopmanagerInnen bereit wären, für anspruchsvollere und sinnvollere Tätigkeiten Gehaltskürzungen in Kauf zu nehmen und ihren derzeitigen Status aufzugeben. Der Markt reagiert auf diesen Trend; und man findet vermehrt spirituelle Angebote, wie zum Beispiel eine *Zen-Akademie für Führungskräfte*, die helfen sollen wieder zur Ruhe zu kommen und über die wichtigen Dinge im Leben zu reflektieren (Buchhorn, 2005, Kretschmer, 29.3.2010). Aber nicht nur mangelnde Erfüllung im Beruf, auch mangelndes Engagement wird problematisiert: Laut dem Gallup Engagement Index 2010 sind nur 13% der deutschen

ArbeitnehmerInnen mit Engagement bei der Arbeit. 66% machen demgegenüber Dienst nach Vorschrift und 21% verhalten sich an ihrem Arbeitsplatz in destruktiver Weise. Auf der anderen Seite sind Unternehmen dementsprechend immer auf der Suche nach Strategien, um ihre Mitarbeiter und MitarbeiterInnen dazu zu motivieren, sich in ihrer Arbeit vollkommen zu engagieren. Diversity-Management stellt hier einen besonders vielversprechenden Ansatz dar. Die Popularität des Konzeptes zeigt sich auch im deutschsprachigen Raum an der zunehmenden Anzahl von Management-Literatur zum besagten Thema, in der Spezialisierung von Unternehmensberatungsfirmen auf diversity und an Initiativen wie der Charta der Vielfalt, durch deren Unterzeichnung sich deutsche und österreichische Unternehmen dem Diversity-Gedanken verpflichten, oder dem DiversCity-Preis der Wirtschaftskammer Wien, der besondere Unternehmensleistungen in Bezug auf den Umgang mit kultureller Vielfalt auszeichnet.

Diese Arbeit stellt den Versuch dar, theoretisch und empirisch zu klären, inwieweit kulturelle Vielfalt und insbesondere das organisationsinterne Klima im Umgang mit dieser Vielfalt mit beruflichem Sinnerleben und Arbeitsengagement der MitarbeiterInnen zusammenhängt und in welcher Beziehung die beiden letztgenannten Konstrukte stehen.

### **3. Diversity – kulturelle Vielfalt in Organisationen**

#### **3.1. Einführung**

*Diversity* stellt ein breit gefasstes Konzept dar, welches die Vielfalt an physischen, kulturellen, psychologischen und behavioralen Merkmalen von Organisationsmitgliedern umfasst (Jackson & Joshi, 2011). Der Begriff *diversity* bezeichnet a) Unterschiede zwischen Organisationsmitgliedern (Bissels, Sackmann & Bissels, 2001), b) inwieweit eine Organisation aus einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft besteht (Jackson & Joshi, 2011) und c), eine wertschätzende und positive Haltung einer Organisation dieser Vielfalt gegenüber, aus der heraus die Unterschiedlichkeit der Mitglieder als Potential und Ressource wahrgenommen wird (Aretz & Hansen, 2003). Stuber (2009) schlägt vor, die verschiedenen Ebenen des Begriffes auseinander zu halten, indem *diversity* die demografischen Unterschiede und die Vielfalt der Organisationsmitglieder bezeichnet, während *Diversity* die Nutzbarmachung dieser Vielfalt, also eine positive Haltung einer Organisation *diversity* gegenüber, meint. Diese begriffliche Unterscheidung wird für die vorliegende Arbeit übernommen.

Die Auseinandersetzung mit *diversity* und die Entwicklung von Diversity-Management Maßnahmen fanden bisher vornehmlich in den USA statt (Aretz & Hansen, 2003). Laut einer Umfrage unter den *Fortune 1000* Unternehmen in den USA praktizieren 95% davon Diversity-Initiativen mit dem Fokus auf *gender* und ethnische Diversität (vgl. Jackson & Joshi, 2011, S. 652). Auch die wissenschaftliche Pionierarbeit zum Diversity-Konzept wurde überwiegend von US-amerikanischen WissenschaftlerInnen wie zum Beispiel Cox, Gardenswartz und Rowe sowie Thomas und Ely geleistet (Lederle, 2007). Aber auch in Europa verbreitet sich das Interesse an Diversity-Management zunehmend (Aretz & Hansen, 2003) - trotz der bisher fehlenden empirischen Belege für die erwartete positive Wirkung auf der MitarbeiterInnen- und Organisationsebene (Lederle, 2007).

### 3.2. Definitionen von diversity

Wie bereits erwähnt wird das diversity-Konzept genutzt, um zu beschreiben, wie vielfältig eine soziale Einheit zusammengesetzt ist. Ein hohes Maß an diversity ist gleichbedeutend mit Heterogenität der Gruppe/Organisation, ein geringes Maß an diversity mit Homogenität (vgl. Jackson & Joshi, 2011, S. 654). Cox (1993) definiert in diesem Sinne „*cultural diversity*“ als „the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance“ (S. 6). Bissels, Sackmann und Bissels (2001) verwenden den Begriff „kulturelle Vielfalt“ als deutsches Synonym für diversity, wobei Kultur hier alle identitätsstiftenden Differenzen der Organisationsmitglieder auf der personalen, sozialen und organisationalen Ebene meint. Diversity-Dimensionen sind dementsprechend „Kulturkategorien“ und „bezeichnen geteilte Annahmen einer Gruppe, die sich in spezifischen Werten, Normen und Verhaltensweisen manifestieren“ (Bissels et al., 2001, S. 405). Als inklusives Konzept bezieht diversity alle kulturellen Gruppen mit ein, nicht nur vermeintlich Benachteiligte bzw. Minderheiten<sup>1</sup> (Bissels et al., 2001).

Um diversity inhaltlich fassbarer zu machen, wurden verschiedene Kategorisierungsversuche von möglichen diversity-Dimensionen unternommen. Diversity wird zum Beispiel in *surface-level diversity* (sichtbare demographische Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft), und *deep-level diversity* (Unterschiede in Werthaltungen, Persönlichkeit oder Fähigkeiten, die erst in der Interaktion sichtbar werden) unterteilt (Becker, 2006, S. 7f). Jackson & Joshi (2011) unterscheiden wiederum zwischen *beziehungsorientierter* und *aufgabenbezogener diversity*. Erstere bezieht sich auf demografische Unterschiede wie Alter, Geschlecht oder Persönlichkeit, die sich hauptsächlich auf der Beziehungsebene auswirken, mit letzterer sind beispielsweise Ausbildung, Dauer der Organisationszugehörigkeit oder kognitive Fähigkeiten gemeint, die auf Aufgabenebene für Arbeitsgruppen relevant sind (Jackson & Joshi, 2011). Dieselbe inhaltliche Unterscheidung wird von anderen AutorInnen als *demografische diversity* und *arbeitsbezogene diversity* bezeichnet (Svyantek & Bott, 2004).

---

<sup>1</sup> In der US-amerikanischen diversity-Literatur werden vor allem Frauen, „African-Americans“, „Asians“ und „Hispanics“, also alle die nicht zur Gruppe der männlichen „Weißen“ gezählt werden, als „Minderheiten“ bezeichnet. Der Begriff wird in der diversity-Literatur nicht definiert. Anzunehmen ist, dass mit dem Minderheitenbegriff primär die nicht-dominante Stellung einer Gruppe in einer Organisation gemeint ist, aber nicht zwingend deren zahlenmäßige Unter-Repräsentation.

Gardenswartz und Rowe (1998; 2003; zitiert nach Gardenswartz, Cherbosque & Rowe, 2008) beschreiben diversity anhand der *Four Layers of Diversity*. Der Vorteil des Modells liegt laut Abdul-Hussain & Baig (2009) darin, dass die „*Four Layers of Diversity* [...] die Möglichkeit [bieten], Vielfalt in ihren unterschiedlichen Aspekten sichtbar, benennbar und somit fassbar zu machen und gleichzeitig einer allzu großen Komplexitätsreduktion und der Gefahr von Stereotypisierung und Stigmatisierung entgegenzuwirken“ (S.32). Durch die Abbildung vielfältiger Dimensionen wird deutlich, dass zwischen Menschen nicht nur Unterschiede, sondern immer auch Gemeinsamkeiten bestehen, wodurch Mechanismen der Stereotypenbildung entgegengewirkt werden soll (vgl. Abdul-Hussain et al., 2009 S. 28).

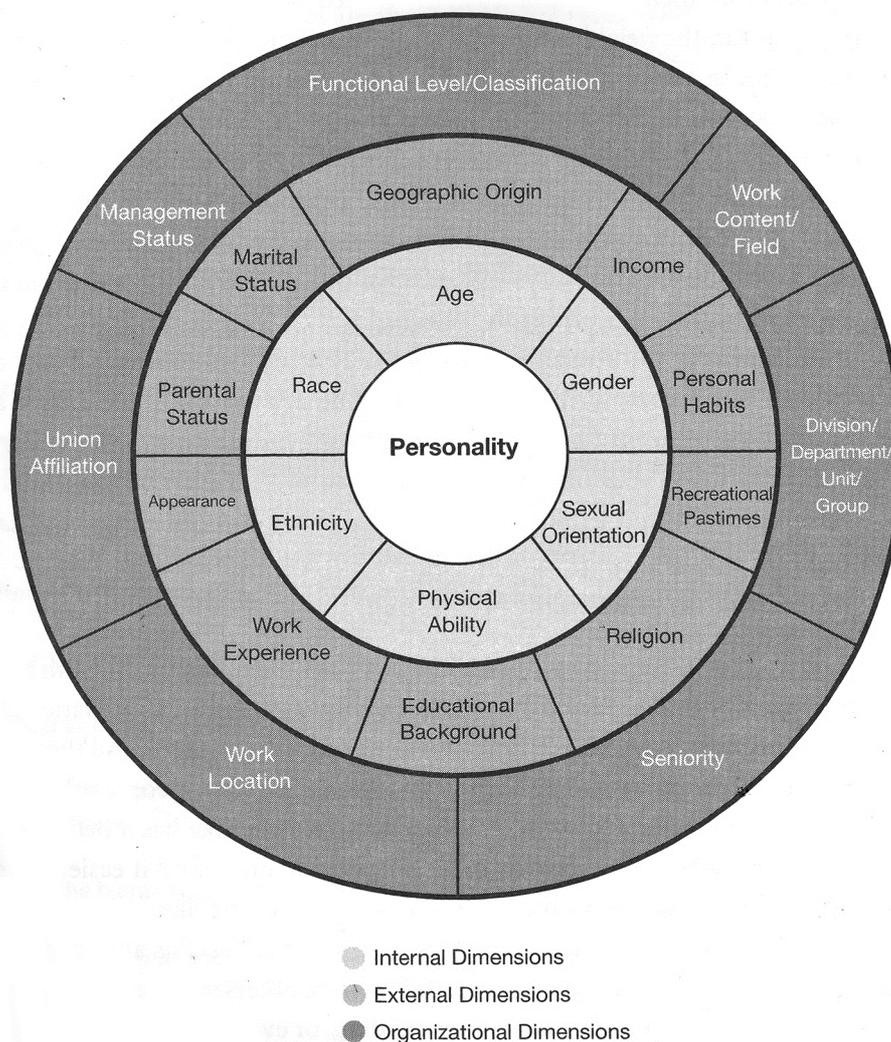


Abbildung 1: Four Layers of Diversity (Gardenswartz et al., 2008, S. 21)

Im Zentrum des Modells (siehe Abbildung 1) der *Four Layers of Diversity* steht die Persönlichkeit, in der sich jeder Mensch von anderen unterscheidet. Zu den *Internal*

*Dimensions*, auch Kerndimensionen genannt, gehören Kategorien wie Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung und Ethnizität, die gegeben und nicht beeinflussbar sind. Zu den *External Dimensions* werden Religionszugehörigkeit, Familienstand, Ausbildung etc. gezählt. Die *Organizational Dimensions* umfassen Unterschiede, die sich auf das Arbeitsleben beziehen, wie Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalt/Tätigkeitsfeld, Dauer der Organisationszugehörigkeit usw. (vgl. Abdul-Hussain & Baig, 2009, S. 29–32).

In Diversity-Management-Konzepten wird jedoch die Komplexität von diversity meist ausgeblendet und der Fokus auf ein einzelnes, leicht wahrnehmbares, Merkmal (meist Geschlecht oder Ethnizität) gerichtet (Döge, 2008), aber wie Cox schon 1993 kritisiert, bedeutet die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die aufgrund sichtbarer Merkmale attribuiert wird, nicht, dass diese Gruppenzugehörigkeit von jedem Individuum auch als identitätsstiftend erlebt wird. Außerdem wird häufig eine *In-Group* Homogenität unterstellt, d.h. es wird von gleichen Bedürfnissen aller innerhalb einer Gruppe ausgegangen (vgl. Aretz & Hansen, 2003, S. 18). Auch empirisch werden meist nur einzelne Merkmale wie Geschlecht und Ethnizität untersucht. Wie Studienergebnisse zeigen, ist es allerdings aufgrund von Interaktionseffekten schwierig, Effekte einzelner isolierter diversity-Dimensionen zu bestimmen (vgl. Jackson & Joshi, 2011, S. 655).

### **3.3. Sozialpsychologische Erkenntnisse und Theorien**

Insbesondere Theorien und Erkenntnisse aus dem Bereich der Sozialpsychologie sind hilfreich, um mögliche Auswirkungen einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft auf Individuums- und Gruppenebene zu verstehen. Von Interesse sind hier vor allem Mechanismen *sozialer Kategorisierungsprozesse* und die *Theorie der sozialen Identität* (Bissels et al., 2001; Gonzales & DeNisi, 2009; Jackson & Joshi, 2011).

Soziale Kategorisierungsprozesse erklären das Phänomen, dass Menschen dazu neigen, sich selbst und andere als Angehörige von *In-* und *Outgroups* wahrzunehmen. Die Kategorisierung in Eigen (Ingroup)- und Fremdgruppen (Outgroup) wird als kognitive Verzerrung beschrieben, da die Unterschiede zwischen den herangezogenen sozialen Kategorien verstärkt wahrgenommen, während die Unterschiede innerhalb einer gemeinsamen Kategorie verwischt werden (Brown, 2003). Nach der *Theorie der Ähnlichkeit/Attraktion*, wie Bissels et al. (2001) zusammenfassen, „vermindert kulturelle Distanz die Wahrnehmung von Ähnlichkeit. Dies

wirkt sich negativ auf die interpersonelle Attraktivität und die Gruppenkohäsion aus, denn diese sind höher, je mehr Ähnlichkeiten die Teammitglieder untereinander wahrnehmen“ (S. 417). Die *Theorie der sozialen Identität* von Tajfel & Turner (1986, zitiert nach Brown, 2003) geht davon aus, dass Menschen einen Teil ihrer Identität bzw. ihres Selbstkonzeptes über Gruppenzugehörigkeiten definieren. Da Menschen es vorziehen ein positives Bild von sich zu haben, nehmen sie auch die Gruppen, die sie als identitätsstiftend erleben, positiver wahr, als Fremdgruppen (vgl. ebd., S. 560). Die Zugehörigkeit zu einer Minderheitengruppe lässt die entsprechende Differenzlinie besonders salient werden, weshalb sich Mitglieder demografischer Minoritäten selbst eher aufgrund der entsprechenden demografischen Merkmale kategorisieren und auch von anderen entsprechend wahrgenommen werden (Gonzalez & DeNisi, 2009). Laut Studien von Cox (1993) sind sich Mitglieder von Minoritätengruppen (Cox bezieht sich hauptsächlich auf gender und race) den Auswirkungen ihrer Gruppenzugehörigkeit viel mehr bewusst, als Angehörige der dominanten Gruppe. Die attribuierte Zugehörigkeit zu einer bestimmten Merkmalsgruppe ist im beruflichen Kontext oft auch mit einem unterschiedlichen Zugang zu Ressourcen verbunden, d.h. es kann aufgrund von Gruppenzugehörigkeiten zu Diskriminierungen und Benachteiligungen kommen (Döge, 2008).

Beim *Faultline*-Paradigma liegt der Fokus auf der demografischen Zusammensetzung von Teams. Je nach struktureller Zusammensetzung einer Gruppe, beziehungsweise nach Verteilung verschiedener demografischer Differenzlinien, können sich in Gruppen homogene Subgruppen bilden, die sich wiederum voneinander abgrenzen. Starke *Faultlines*, die Differenzen salient werden lassen (z.B.: in einem Team bestehend aus drei jungen Frauen und drei älteren Männern) führen eher zur Bildung von sich voneinander abgrenzenden Subgruppen, was mit negativen Auswirkungen für Teams assoziiert wird (vgl. Jackson & Joshi, 2011, S. 659).

Andere Ansätze, die von positiven Effekten heterogener Gruppen ausgehen, stellen Informations- und Entscheidungstheorien dar. Durch eine demografisch vielfältige Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe sind auch Wissen, Fähigkeiten und Informationen vielfältiger und das Risiko von *Groupthink* ist geringer. Diversity in Teams führt diesem Ansatz nach zu mehr Kreativität, Innovation und qualitativ hochwertigeren Entscheidungen (Bissels et al., 2001; Jackson & Joshi 2011).

Allerdings lassen sich für diversity keinen einfachen Wirkungszusammenhänge vorhersagen, denn, wie Jackson und Joshi (2011) betonen, „[...] similarity is socially constructed and

specific to situations. People bring many attributes to each situation, but only those that become salient shape behavior” (S.657); “[...] it would be wrong to assume that the same types of diversity are equally salient and influential in all teams or departments - even those in the same organization” (S. 658).

### 3.4. Erfassung von diversity

In Studien zur Wirkung von demografischer Vielfalt in Teams und Organisationen wird diversity häufig sehr unterschiedlich operationalisiert: einerseits werden unterschiedliche diversity-Dimensionen erfasst, wobei Geschlecht und Ethnizität die am häufigsten herangezogenen Merkmale darstellen, andererseits werden unterschiedliche diversity-Indizes verwendet (Konrad, Prasad & Pringle, 2006). Grundsätzlich lassen sich bei den Indizes zur Erfassung von diversity kategoriale von relationalen und strukturellen Ansätzen unterscheiden.

Bei einem kategorialen Ansatz wird der Effekt einer demografischen Kategorie – also der Zugehörigkeit zu einer spezifischen Gruppe – untersucht (Gonzalez & DeNisi, 2009). Der relationale Ansatz fokussiert darauf, inwieweit ein Individuum sich von anderen in der jeweiligen sozialen Einheit unterscheidet (Gonzalez & DeNisi, 2009).

Der auf Individuums-Ebene am häufigsten verwendete, relationale diversity-Index ist die *Euclidean Distance*. Hier wird erfasst, inwieweit sich ein Individuum von allen anderen in einer Gruppe unterscheidet. Bei nominalen Daten kann die *Entfernung* einer Person *i* zu einer anderen Person im Team nur 0 (wenn sie sich im erfassten Merkmal gleichen) oder 1 (wenn sie sich in diesem Merkmal unterscheiden) betragen. Die Formel der Euclidean Distance lautet:  $\sqrt{\left[\sum(X_i - X_j)^2 / N\right]}$  Ein Wert von 0 besagt, dass sich das Individuum von keinem der anderen Gruppen-Mitglieder unterscheidet. Der Maximum-Wert hängt von der Teamgröße ab und ist Wurzel aus [(N-1)/N]. Deshalb lässt sich der Wert der Euclidean Distance von unterschiedlich großen Teams nicht vergleichen (vgl. Konrad et al., 2006, S. 207).

Der strukturelle Ansatz erfasst die demografische Zusammensetzung einer sozialen Gruppe. Die meisten Studien verwenden dazu Blaus Index der Heterogenität (Blau, 1977, zitiert nach Gonzales & DeNisi, 2009). Der Index wird über 1 minus der Summe der quadrierten Anteile von Personen in jeder Kategorie berechnet:

$$BI = 1 - \sum_{k=1}^K p_k^2$$

**K= die Anzahl der möglichen Kategorien**

**p= der Anteil der Gruppenmitglieder in Kategorie k (Schneider, Erhart & Macey, 2011)**

### 3.5. Forschungsstand

Untersuchungen der diversity- und Organisationsdemografieforschung zeigen, dass demografische Unterschiede für Organisationen relevante Auswirkungen haben, die Art und Wirkrichtung ist aber bisher nicht eindeutig geklärt (Jans 2003, zitiert nach Lederle, 2007, S. 25). Diversity scheint, wie es Jackson & Joshi (2011) formulieren, ein „double-edged sword“ (S. 652) zu sein: einerseits kann diversity zu interpersonellen Konflikten, dem Verlust sozialer Kohäsion und vermehrter Fluktuation führen, andererseits aber auch die Innovationsfähigkeit und die Qualität von Entscheidungsprozessen steigern.

Svyantek & Bott (2004) kommen in ihrer Metaanalyse zu dem Schluss, dass demografische diversity weniger starke und komplexere Effekte hat, als arbeitsbezogene diversity. Arbeitsbezogene diversity weist einen positiven Einfluss auf die Produktivität auf, während zwischen demografischer diversity und organisationaler Performance in den meisten Studien keine Beziehung bestätigt wurde (Svyantek & Bott, 2004).

Jackson & Joshi (2011) fassen in einem Review Ergebnisse von 88 Zeitschriftenartikeln, die von Zusammenhängen zwischen diversity in Arbeitsgruppen und *Kommunikation, Konflikten, Sozialer Kohäsion, Commitment, Fluktuation, Kreativität, Innovation* und *Team-Leistung* berichten, zusammen: Diversity in Arbeitsgruppen wirkt sich auf das Kommunikationsverhalten innerhalb des Teams eher negativ aus, während die Kommunikation nach außen durch diversity zu profitieren scheint. Ob beziehungsrelevante diversity (Geschlecht und Herkunft) zu mehr emotionalen Konflikten führt, ist den Ergebnissen der Studien nach noch unklar. Es scheint Bedingungen, wie starke Team-Orientierung oder Dauer der Zusammenarbeit, zu geben, die die Wahrscheinlichkeit emotionaler Konflikte reduzieren. Bei Arbeitsaufgaben mit größerem Unsicherheitsfaktor und mehr Autonomie sowie unter Rahmenbedingungen, die demografische Unterschiede für das Team salient werden lassen, scheinen diversity-basierte emotionale Konflikte wahrscheinlicher. Des Weiteren weisen Forschungsergebnisse darauf hin, dass Menschen, die

in einer durch demografische Vielfalt charakterisierten Umgebung arbeiten, weniger Commitment aufweisen und eher dazu tendieren den Arbeitsplatz zu wechseln. Auf Management-Ebene wirkt sich diversity in Teams positiv auf kreative Problemlösung und Innovation aus, auf anderen Ebenen sind die Ergebnisse der Studien gemischt. Diversity allein reicht nicht aus, um Kreativität und Innovation zu steigern - es braucht auch optimale Bedingungen um dieses Potential zu nützen (vgl. Jackson & Joshi, 2011, S. 661–667).

Angesichts der bisher meist recht uneindeutigen Ergebnisse empirischer Studien vermuten Gonzalez & DeNisi (2009), dass der Zusammenhang zwischen diversity und Outcomevariablen wie organisationaler Performance viel komplexer als bisher angenommen ist und nur unter Einbezug von Kontextfaktoren, die als Moderatoren wirken, verstanden werden kann. Ergebnisse einer Metaanalyse weisen zum Beispiel darauf hin, dass gender bzw. ethnische Diversität in Teams positiv mit Leistung zusammenhängt, wenn die Verteilung von Geschlecht und ethnischer Herkunft in der gesamten Organisation ausgewogen ist. Ist dies nicht der Fall wirkt sich diversity auf Team-Ebene eher negativ auf Leistungsaspekte aus (vgl. Jackson & Joshi, 2011, S. 667).

### **3.6. Diversity Management**

Da eine vielfältige Belegschaft allein einer Organisation keine Vorteile, sondern ganz im Gegenteil, möglicherweise sogar negative Konsequenzen bringt, müssen sich Organisationen um bestmögliche Rahmenbedingungen bemühen, um Reibungsverluste durch eine sehr heterogene Belegschaft möglichst zu minimieren. Diese aktiven Bemühungen werden dem Konzept *Managing Diversity* subsumiert und bedeuten “planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized” (Cox, 1993, S. 11). Im Sinne des Konzeptes der lernenden Organisation stellt *Managing Diversity* „eine Strategie zur Optimierung von Reflexionswissen im Umgang mit Unterschieden dar“ (Döge, 2008, S. 29) wodurch längerfristig eine Veränderung der Organisationskultur bewirkt werden soll.

### **3.6.1. Paradigmen im Umgang mit diversity**

Inwieweit diese Veränderung umgesetzt werden konnte und wie mit demografischer Vielfalt in einer Organisation umgegangen wird lässt sich anhand von Organisationsentwicklungsmodellen beschreiben.

Thomas und Ely (1996) unterscheiden drei unterschiedliche Paradigmen des Diversity-Management: Beim *Discrimination and Fairness Paradigm* steht der Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsansatz im Vordergrund. Eine vielfältige Personalstruktur wird angestrebt, die Vielfalt unterschiedlicher Bedürfnisse von MitarbeiterInnen aber ausgeblendet und Assimilation und Anpassung erwartet. Beim *Access and Legitimacy Paradigm* wird diversity als Wettbewerbsvorteil verstanden und die Zusammensetzung der Belegschaft soll die kulturelle Vielfalt der KundInnengruppe widerspiegeln. Mitgliedern bestimmter kultureller Subgruppen werden spezifische Kompetenzen zugeschrieben. Die Nachteile dieses Paradigmas bestehen in der Gefahr, dass stereotype Zuschreibungen und wahrgenommene Unterschiede verstärkt und gewachsene Machtstrukturen nicht verändert werden. Das erfolgversprechendste Paradigma ist laut Thomas und Ely der *Learning- and Effectiveness* Ansatz. In diesem Paradigma verbinden sich die zwei vorher genannten, da hier sowohl der Gleichbehandlungsansatz als auch die Wertschätzung von Unterschieden integriert werden. Die Diversity-Perspektive ist in der Organisationskultur verankert und lernt aus bzw. verändert sich mit den unterschiedlichen Perspektiven der Mitglieder.

Cox (1991) entwickelte ein Rahmenmodell anhand dem sich unterschiedliche Entwicklungsstadien von Organisationen in Bezug auf die Integration kultureller Vielfalt beschreiben lassen. Er unterscheidet als charakteristische Entwicklungsstadien die *Monolithische Organisation* von der *Pluralen* und der *Multikulturellen Organisation*. Monolithische Organisation zeichnen sich durch eine recht homogene Belegschaft aus. Die strukturelle Integration von Minoritätengruppen bleibt meist auf bestimmte Funktionsbereiche beschränkt und Minoritätengruppen müssen sich an die Werte und Normen der dominanten Gruppe anpassen. Durch die prinzipiell recht homogene Belegschaft gibt es kaum Konflikte zwischen Gruppen, allerdings sind Vorurteile und Diskriminierungen gegenüber „Anderen“ stark verbreitet (vgl. Cox, 1991, S. 37).

Plurale Organisationen versuchen eine heterogenere Belegschaft zu erzielen. Die strukturelle Integration von Minoritätengruppen ist stärker ausgeprägt, aber auch hier nicht in allen Funktionsbereichen und hierarchischen Ebenen in gleichem Maße gegeben. Durch die Berücksichtigung von Gleichstellungsmaßnahmen wird ansatzweise eine informelle

Integration von Minoritäten erreicht und Vorurteile und Diskriminierungen werden reduziert. Dennoch steht weiterhin die Assimilation der Minderheiten an die dominante Gruppe im Vordergrund. In der Pluralen Organisation kommt es vermehrt zu Konflikten zwischen der dominanten und Minoritäten-Gruppen, da sich die Machtverhältnisse auf der strukturellen Ebene leicht verschieben (vgl. Cox, 1991, S. 38).

Die meisten deutschen Unternehmen befinden sich laut Bissels et al. (2001) im Übergang von monolithischen zu pluralen Organisationen: Im Vordergrund steht die Herstellung von Vielfalt durch Chancengleichheit und der Abbau von Benachteiligung innerhalb den heterogener werdenden Organisationen. Diversity wird hier vorwiegend noch „als Abweichung vom ‚normalen‘ Organisationsmitglied erlebt“ (Bissels et al., 2001, S. 406). ‚Normal‘ ist in diesem Sinne „das Verhalten des deutschen, nicht behinderten, heterosexuellen Mannes im mittleren Erwachsenenalter“ (ebd.). Die wahrgenommenen Abweichungen davon bestimmen die Dynamik von Interaktionen stärker, als Kulturmerkmale die nicht so offensichtlich mit einem *Anders Sein* assoziiert werden.

Eine Multikulturelle Organisation hebt sich von einer Pluralen Organisation dadurch ab, als dass sie nicht nur verschiedene Kulturgruppen strukturell integriert, sondern die Vielfältigkeit der Belegschaft wertschätzt. Sie zeichnet sich durch eine pluralistische Organisationskultur, durch volle strukturelle und informelle Integration von Minoritätengruppen, durch das Fehlen von Vorurteilen und Diskriminierungen und geringe Konflikte zwischen kulturellen Gruppen aus (vgl. Cox, 1991, S. 39). Das Bild der multikulturellen Organisation ist allerdings eine Idealvorstellung und in der Praxis nur sehr selten zu finden (Larkey, 1996).

Die Kernaufgabe von Diversity-Management stellt nach Hayes, Bartle & Major (2002) die Förderung eines positiven Klimas dar, welches erst die effektive Nutzung des Potentials einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft ermöglicht.

## 4. Organisationsklima

Das Organisationsklima definiert und beschreibt Strukturen, Prinzipien, Verhaltensmuster und Praktiken die für eine Organisation charakteristisch sind und von der Mehrheit der Organisationsmitglieder ähnlich wahrgenommen werden (vgl. Weber, Unterrainer & Höge, 2008, S. 174). Dementsprechend ist nach Dickson, Smith, Grojean & Erhart (2001) ein Organisationsklima “determined by the organizational members’ shared perception of the policies, practices and procedures that are rewarded, supported and expected in that organization“ (S. 200).

In der Organisationsklimaforschung spricht man von einem psychologischen Klima, wenn die Datenerhebung und Analyse auf Individuums-Ebene stattfindet. Soll hingegen ein Merkmal der Organisation abgebildet werden, also ein Organisationsklima, werden die Daten ebenfalls auf Individuums-Ebene erhoben, aber für die Analysen aggregiert und die Item-Formulierung zielt explizit auf die Organisationsebene ab (vgl. Schneider et al., 2011, S. 376). Für Glick (1985, zitiert nach Schneider et al., 2011, S. 377) unterscheidet sich Organisationsklimaforschung nur dann von Ansätzen auf der Individuumsebene, wenn a) die Items sich auf die Funktionsfähigkeit der Organisation beziehen, b) die Daten auf Organisationsebene aggregiert werden und c) das Klima-Konstrukt auf wichtige organisationale Outcomevariablen fokussiert.

Von einem Organisationsklima kann aber nur gesprochen werden, wenn die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder darüber, wie die Organisation ist, hinreichend übereinstimmt (Dickson et al., 2001, Schneider et al., 2011). Der  $r_{wg(j)}$  ist die am häufigsten verwendete Methode, die Übereinstimmung innerhalb einer Gruppe zu schätzen (Schneider et al., 2011). Der  $r_{wg(j)}$  vergleicht die beobachtete Varianz der einzelnen Antworten innerhalb einer Gruppe mit einer theoretischen Verteilung zufälliger Antworten (vgl. Herdman & McMillan-Capehard, 2010, S. 45). Der  $r_{wg(j)}$  wird folgendermaßen berechnet:

$$r_{WG(j)} = \frac{J\left(1 - \frac{\bar{S}^2 x_j}{\sigma_E^2}\right)}{J\left(1 - \frac{\bar{S}^2 x_j}{\sigma_E^2}\right) + \left(\frac{\bar{S}^2 x_j}{\sigma_E^2}\right)}$$

Dabei stellt  $\bar{S}^2_{Xj}$  die gemittelte Varianz über J Items dar, während  $\sigma_E^2$  die erwartete Varianz bei völligem Fehlen der Interrater-Übereinstimmung – also eine Zufallsverteilung – repräsentiert (LeBreton & Senter, 2008 S. 819).

Um Angaben über die Interrater-Reliabilität zu machen, werden meistens der ICC (1) und der ICC (2) herangezogen (Schneider et al., 2011). Die Intra-Klassen-Korrelation (ICC) bezeichnet das Verhältnis der Varianz zwischen Einheiten und der Gesamtvarianz. Sie kann als Prozentsatz der Varianz, die durch die Gruppenzugehörigkeit erklärt wird, interpretiert werden (Bliese, 2000, zitiert nach Schneider et al., 2011, S. 381). Ein ICC(1) Wert von .10 kann als mittlerer Effekt interpretiert werden. ICC(2) ist ein Reliabilitätsmaß der Gruppenmittelwerte und steht, als eine Funktion der Gruppengröße, in Zusammenhang mit dem ICC(1) (Bliese, 2000, zitiert nach Schneider et al., 2011, S.381). Empfohlene Mindestwerte für den ICC(2) reichen von .60 bis .70.

Wie Schneider et al. (2011) zusammenfassen, versuchten verschiedene AutorInnen Organisationsklima-Dimensionen zu definieren. Die Anzahl der möglichen Dimensionen variiert stark und es stellt sich die Frage, was diese erfassen sollen. Schneider (1975, zitiert nach Schneider et al., 2011) gibt zu bedenken, dass die große Bandbreite an möglichen Klimadimensionen durch den fehlenden Fokus der Erhebungsinstrumente zustande kommt:

He [Schneider, 1975] proposed that when climate measurement had a focus, like service quality or accidents or innovation, then dimensions of climate appropriate to those foci would follow more naturally and they would focus on organizational events, practices, and procedures relevant for the attainment of specific (e.g., safety, service, innovation) goals. (Schneider et al., 2011, S. 379)

Da, wie Dickson et al. (2001) zusammenfassen, die Konzeptualisierung eines allgemeinen Organisationsklimas durch die Subsumierung unterschiedlichster Bereiche und Ebenen (z.B. Führungsverhalten, Interaktionen auf Gruppenebene, Arbeitszufriedenheit usw.) die Einzigartigkeit und Nützlichkeit des Konstrukts in Frage stellt, gingen AutorInnen dazu über, spezifische Klimata zu entwickeln.

### **4.1. Diversity-Klima**

Kulturelle Vielfalt und deren Bedeutung und Wirkung hängt vom organisationalen Klima, also von kollektiven Bewertungen und dem kollektiven Umgang mit kultureller Andersartigkeit, in dem Interaktionen stattfinden, ab (vgl. Bissels et al., 2001, S. 405). In der Diversity-Forschung gibt es deshalb zunehmend Versuche, Aspekte eines Organisationsklimas zu beschreiben, das für die positive Nutzung von diversity förderlich ist.

#### **4.1.1. Definition**

Cox (1993) konzeptualisiert ein Diversity-Klima als eine Funktion von (a) dem Ausmaß an vorhandenen Vorurteilen und Stereotypen in einer Organisation auf Individuums-Ebene, (b) dem Ausmaß an Konflikten zwischen Gruppen innerhalb einer Organisation auf Gruppen-Ebene, und (c) der Organisationskultur, die das Ausmaß der Integration unterrepräsentierter Gruppen in Führungspositionen und Firmeninternen Netzwerken auf Organisationsebene beschreibt. Ein einheitliches Konzept, wie ein Diversity-Klima operationalisiert werden soll, wurde bisher nicht entwickelt. In der Literatur finden sich zahlreiche Aspekte, die als konstitutiv für ein Diversity-Klima erachtet werden. Genannt werden zum Beispiel Fairness (z.B. Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998; Hayes & Bartle, 2002; McKay, Avery & Morris, 2008), distributive und prozedurale Gerechtigkeit (Hayes & Bartle, 2002), Chancengleichheit (z.B. Ely & Thomas, 2001), Inklusion (Mor Barak et al., 1998) gleicher Zugang zu Ressourcen (Kossek & Zonia, 1993), Verpflichtung der Organisation gegenüber dem Diversity-Gedanken (Cox, 1993), ein offener Umgang mit Konflikten, Respekt und Wertschätzung sowie die Wahrnehmung der individuellen (kulturellen) Identität als organisationale Ressource (Ely & Thomas, 2001).

Entsprechend den unterschiedlichen Annahmen, welche Dimensionen ein Diversity-Klima umfassen soll, unterscheiden sich auch die Definitionsversuche: Von McKay, Avery & Morris (2009) wird Diversity-Klima definiert als “employees’ shared perceptions of the degree to which a firm is thought to utilize fair employee policies and socially integrate underrepresented employees into the work setting” (S. 768). Allgemeiner bleibt die Definition von Gonzales & DeNisi (2009, S. 24): “DC [Diversity Climate] refers to the aggregate member perceptions about the organization’s diversity-related formal structure characteristics and informal values.”

### 4.1.2. Messverfahren

In empirischen Studien zu Zusammenhängen von diversity, Diversity-Klima und Outcomevariablen zeigt sich, dass für nahezu jede Studie eigene Skalen entwickelt wurden.

Kossek & Zonia (1993) erfassen das Diversity-Klima über individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen, die für ein solches Klima sprechen: (a) das Streben der Organisation nach einer vielfältigen Belegschaft zu schätzen und zu unterstützen und (b) der Glaube/ die Einstellung, dass weiße Frauen oder Frauen und Männer ethnischer Minderheiten für ihre Arbeit genauso qualifiziert sind, wie weiße Männer. Problematisch ist jedoch die Vermischung von psychologischem Klima beziehungsweise Einstellungen (z. B. “The scholarly qualifications of women faculty as compared to men faculty in my school/department are\_\_”(S.81)) und organisationalem Klima (z.B. “Compared to non-minority faculty, minority-faculty have same/better/less chance of receiving salary increases above the average merit rate” (S.81)). Hicks-Clarke & Iles (2000) operationalisieren Diversity-Klima über die Skalen *Policy support* und *Equity recognition*. *Policy support* erhebt, inwieweit die Organisation ihre Verpflichtung dem Diversity-Gedanken gegenüber über konkrete Maßnahmen umsetzt. Die Skala *Equity recognition* umfasst organisationale Gerechtigkeit ( $\alpha$  .82), Unterstützung von diversity-Minoritäten ( $\alpha$  .84) und *Need for diversity* als die Einstellung von Vorgesetzten zur Notwendigkeit von diversity ( $\alpha$  .66) (vgl. Hicks-Clarke & Iles, 2000, S. 333; 336). Gonzales & DeNisi (2009) erfassen das Diversity-Klima über 10 Items ( $\alpha$  .80) der *Diversity Perception Scale* von Mor Barak et al. (1998). Auf Organisationsebene wird das Diversity-Klima von Mor Barak et al. (1998) über die Dimensionen *organisationale Fairness* (z.B. “Managers here give feedback and evaluate employees fairly, regardless of the employee’s ethnicity, gender, age or social background”) und *organisationale Inklusion* (z.B. “Management here encourages the formation of employee network support groups”) (S. 93). In zwei weiteren Skalen werden – ähnlich wie bei Kossek & Zonia (1993) – Einstellungen zu diversity auf Individuumsebene erhoben.

In den Studien von McKay et al. (2008, S.356) und McKay et al. (2009, S. 775) wiederum, wurde das Diversity-Klima nur über vier Items erfasst: “I trust [the company] to treat me fairly,” “[The company] maintains a diversity-friendly work environment”, “[The company] respects the views of people like me” und “Top leaders demonstrate a visible commitment to diversity.” Ähnlich operationalisieren Von Herdman & McMillan-Capehart (2010) Diversity-Klima über die Items “The hotel values differences in its employees”, “I believe this hotel

strives to have a very diverse workforce” und “The hotel makes sure the opinions and input of employees from different backgrounds are heard” ( $\alpha = .76.$ ) (S.45).

### **4.1.3. Forschungsstand**

Es wird erwartet, dass ein positives, supportives Diversity-Klima mit weniger Vorurteilen und Konflikten (Gonzalez & DeNisi, 2009) sowie auf Individuumsebene mit positiven affektiven und motivationalen arbeitsbezogenen Effekten wie Arbeits- und Karrierezufriedenheit einhergeht, was sich wiederum positiv auf verschiedene Maße organisationaler Effektivität auswirkt (Cox, 1993).

Bisher gibt es nur wenige Studien, die diese postulierten Effekte untersuchen. Drei Studien berichten von Zusammenhängen zwischen Diversity-Klima und Outcomevariablen auf Individuumsebene: In der britischen Stichprobe (N=272) von Hicks-Clarke & Iles (2000) fanden sich signifikante Zusammenhänge zwischen der Gesamtskala des *Climate for Diversity*, bestehend aus den Skalen *Policy Support* und *Equity Recognition* und organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Karrierezufriedenheit und Zufriedenheit mit Vorgesetzten. Der größte Effekt auf die untersuchten Outcomevariablen zeigt sich allerdings für die Subskala *Organisationale Gerechtigkeit*. In einer Studie von Gonzales & DeNisi (2009) unter Angestellten einer Restaurantkette (N=271) zeigten sich auf Individuums- und Organisationsebene Moderationseffekte für das Diversity-Klima (DK) zwischen diversity und Outcomevariablen: Auf Individuumsebene wiesen Hispanics<sup>2</sup> eher die Absicht zu kündigen auf, wenn sie an ihrem Standort hauptsächlich mit Angehörigen anderer ethnischer Gruppen zusammenarbeiteten und das DK negativ eingeschätzt wurde, nicht aber, wenn ein unterstützendes Klima herrschte. African-Americans zeigten bei positivem DK – unabhängig von der demografischen Zusammensetzung ihres Arbeitsumfeldes – mehr Commitment und identifizierten sich stärker mit der Organisation. Der Anteil an KollegInnen anderen Geschlechts als des eigenen stand in einem positiven Zusammenhang mit der Absicht zu kündigen, aber nur, wenn das DK als negativ wahrgenommen wurde. Entgegen den Erwartungen konnte in einer Studie (N=6130) von McKay et al. (2008) an verschiedenen Standorten einer Handelskette Diversity-Klima nicht zur Vorhersage von Job-Performance (Verkaufsleistung/ Stunde) genutzt werden.

---

<sup>2</sup> Die zitierten Studien stammen vorwiegend aus dem US-amerikanischen Raum. Die verwendeten Kategorisierungsbegriffe wie „Hispanics“, „Whites“ oder „Caucasian“ spiegeln nicht nur die demografische Zusammensetzung der US-amerikanischen Bevölkerung sondern auch den Blick der ForscherInnen darauf wieder und werden deshalb unverändert übernommen, auch wenn die Begriffe nicht politisch korrekt sind.

Als aggregiertes Klima, das ja einen Organisationsaspekt beschreibt, sollten auch abhängige Variablen auf Organisationsebene untersucht werden. Es wurden nur zwei Studien gefunden, die diesen Ansatz verfolgen: In der Längsschnittstudie von McKay et al. (2009) wurde das Diversity-Klima für Angestellte (N=56.337) und ManagerInnen (N=3.499) einer großen Einzelhandelskette erhoben. Es zeigte sich ein signifikanter Vorhersagewert des wahrgenommenen Diversity-Klimas der Angestellten und jenes der ManagerInnen für die Verkaufsleistung der untersuchten Geschäftsstellen. Eine positive Übereinstimmung von Angestellten und ManagerInnen (d.h. das Diversity-Klima wurde von beiden Gruppen positiv wahrgenommen) ging mit der höchsten Zunahme der Verkaufsleistung einher. Bei Gonzales & DeNisi (2009) zeigte sich auf Organisationsebene für ethnische Heterogenität bei negativem DK ein negativer Zusammenhang mit Produktivität und Profit; bei einem positiven DK hingegen war dieser Zusammenhang positiv. Für Geschlechter-Heterogenität zeigte sich kein linearer, sondern ein U-förmiger, kurvilinearere Zusammenhang: Eine moderate Heterogenität scheint bei positivem Diversity-Klima mit höchster Produktivität und höchstem Profit einherzugehen.

In einer Studie von Herdman & McMillan-Capehart (2010) unter MitarbeiterInnen (N=3578) an verschiedenen Standorten einer Hotelkette wiesen Diversity-Management Initiativen (erhoben über drei Items auf Management-Ebene) einen positiven Einfluss auf das Diversity-Klima (erhoben über drei Items) auf. Der Zusammenhang zwischen Diversity Management und Diversity-Klima wurde durch den Anteil von Minderheiten im Management-Team und der Bedeutung von beziehungsorientierten Werten für den Managementstil moderiert. Der Anteil von Minderheiten im Management-Team zeigte, entgegen den Erwartungen, keinen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung des Diversity-Klimas durch die MitarbeiterInnen.

Häufiger wurden Beziehungen zwischen diversity-Dimensionen, Unterschieden in Einstellungen zu diversity und dem Diversity-Klima untersucht. Angehörige ethnischer Minoritäten und weiße Frauen bewerten demnach den Nutzen und Bedarf an diversity für die Organisation positiver als weiße Männer (Kossek & Zonia, 1993, Mor Barak et al., 1998), schätzen ihre eigenen Qualifikationen im Vergleich besser ein, als diese von weißen Männern bewertet werden (Kossek & Zonia, 1993) und fühlen sich in einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft wohler (Mor Barak, 1998; Kossek & Zonia, 1993). Auch in der Studie von Hicks-Clarke & Iles (2000) zeigte sich auf Management-Ebene, dass Frauen eher einen Bedarf an Diversity für die Organisation wahrnehmen, während Männer die bereits vorhandene Unterstützung für Diversity in der Organisation höher einschätzen. Männliche

Caucasians erleben die organisationale Fairness und Inklusion bezogen auf diversity positiver als Angehörige von ethnischen Minoritätengruppen und Frauen (Mor Barak et al., 1998). Außerdem nehmen weiße Männer den Zugang zu organisationalen Ressourcen für Frauen und Angehörige von Minoritätengruppen signifikant besser wahr, als die Betroffenen selbst (Kossek & Zonia, 1993).

### **4.2. Das soziomoralische Klima**

Die *soziomoralische Atmosphäre* (Pircher-Verdorfer, Weber & Seyr, 2008; Weber et al., 2008) beziehungsweise das *soziomoralische Klima* (Pircher-Verdorfer, 2010) beschreibt, wie das Diversity-Klima, einen Teilbereich des Organisationsklimas und stellt durch die inhaltlichen Überschneidungen eine gute Ergänzung zu diesem dar.

#### **4.2.1. Definition**

Beim soziomoralischen Klima geht es um die Erfassung organisationaler Praktiken insbesondere in Bezug auf Kommunikation, Teamarbeit, kollektives Problemlösen, Fällen von Entscheidungen und den praktizierten Führungsstil (vgl. Weber et al., 2008, S. 172).

Die soziomoralische Atmosphäre wurde auf der Grundlage des *soziomoralischen Anregungspotentials* der Forschergruppe um Wolfgang Lempert, welche sich wiederum auf die *moral atmosphere* der Gruppe um Lawrence Kohlberg stützt, konzeptualisiert (Pircher-Verdorfer et al., 2008; Weber et al., 2008). Während beim Ansatz von Kohlberg sozialpsychologische Merkmale der Organisationskultur stärker im Vordergrund stehen, fokussiert die Lempert-Gruppe auf Sozialisationsbedingungen, „d.h. Praktiken der kollektiven - insbesondere diskursiven - Handlungsregulation [...]“ und bezieht sich damit auf das Organisationsklima (Pircher-Verdorfer et al., 2008, S. 92).

Ausgehend von den Studien von Hoff, Lempert & Lappe (1991) sowie Lempert (1993) werden sechs Komponenten postuliert, die eine soziomoralische Atmosphäre konstituieren (Pircher-Verdorfer et al., 2008, Pircher-Verdorfer, 2010, Weber et al., 2008):

- (1) Offene Konfrontation der Arbeitenden mit sozialen Problemen, Widersprüchlichkeiten und Konflikten innerhalb und zwischen Interessen, Werten, Regeln und Normen [...].

- (2) Zuverlässig, konstant gewährte Wertschätzung, emotionale Zuwendung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen [...].
- (3) Gelegenheit zur offenen, zwanglosen Kommunikation, auch über die Legitimität von Regeln, Normen, Prinzipien und kulturellen Werten, die im Unternehmen gelten [...].
- (4) Partizipative Kooperation der Organisationsmitglieder, auch bezüglich der Entwicklung organisationaler und sozialer Regeln, Normen, Prinzipien und Werte [...].
- (5) Vertrauensvolle Zuweisung von Verantwortung und Zurechnung entsprechender Handlungen für das Wohlbefinden von Personen in- und außerhalb des Unternehmens [...].
- (6) Organisationale Rücksichtnahme auf den Einzelnen [...]. (Pircher-Verdorfer et al., 2008, S. 93f)

Die soziomoralische Atmosphäre weist Überschneidungen mit Konstrukten der organisationalen Gerechtigkeit auf, unterscheidet sich aber dennoch konzeptionell, wie Pircher-Verdorfer et al. (2008) ausführlich argumentieren. Zusammenfassend schreiben die AutorInnen: „ Im Unterschied zu den hier einbezogenen Konzepten der organisationalen Gerechtigkeit akzentuiert das Konstrukt der soziomoralischen Atmosphäre, dass organisationale Prinzipien, Regeln und Werte verhandelbar und demokratisch veränderbar sind“ (Pircher-Verdorfer et al., 2008, S. 96). Ausführliche Abgrenzungen zu anderen Klimata, wie dem ethischen Klima, finden sich bei Pircher-Verdorfer (2010).

### **4.2.2. Erhebungs-Instrument**

Die oben dargestellten Komponenten einer soziomoralischen Atmosphäre bilden auch die Grundlage der Fragebogenskalen. *Das Soziomoralische Klima* (SMK) wurde zur ausführlichen Analyse von Organisationen entwickelt und umfasst die Skalen (1) *Offener Umgang mit Konflikten*, (2) *Wertschätzung*, (3) *Kommunikation und partizipative Kooperation*, (4) *Verantwortung* und (5) *Organisationale Rücksichtnahme* (vgl. Pircher-Verdorfer, 2010, S. 86). Die Screening-Version der *Soziomoralischen Atmosphäre* (SMA-S) umfasst nur die vier erstgenannten Subskalen des SMK, welche über jeweils vier Items erfasst und auf einer 6-stufigen Likertskala (trifft überhaupt nicht zu bis trifft voll und ganz zu) beantwortet werden (Weber et al., 2008). Aufgrund der von Weber et al. (2008) und der von Pircher-Verdorfer et al. (2008) durchgeführten Studien wird davon ausgegangen, dass die soziomoralische Atmosphäre von Unternehmen mit bis zu 100 MitarbeiterInnen als Ganzheit

erfasst werden kann. Faktorenanalysen zeigen, dass die postulierten Sub-Dimensionen eines soziomoralischen Klimas sich empirisch nicht entsprechenden Faktoren zuordnen lassen, weshalb ein übergeordneter Faktor angenommen werden muss (Pircher-Verdorfer, 2010). Des Weiteren wird von Pircher-Verdorfer (2010) von nicht zufriedenstellenden Reliabilitätskriterien für die Subskala *Verantwortung* berichtet.

### **4.2.3. Forschungsstand**

Laut Weber et al. (2008) weisen Studien darauf hin, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen direkter oder repräsentativer Demokratie im Unternehmen und dem Arbeitsklima, Job-Involvement und dem Bedürfnis nach Partizipation, gibt. So wird auch angenommen, dass strukturell verankerte demokratische Vorgehensweisen in Unternehmen zur Entwicklung einer positiven soziomoralischen Atmosphäre führen (Pircher-Verdorfer, 2010; Weber et al., 2008). In der Studie von Weber et al. (2008) wurden 30 Unternehmen mit unterschiedlichen Ausprägungen von strukturell verankerter Demokratie nach einem Kriterienkatalog bewertet und für die varianzanalytische Auswertung drei Gruppen zugeordnet. Die Zugehörigkeit eines Unternehmens zu einer der drei Gruppen – je nach Ausprägung der strukturell verankerten Partizipationsmöglichkeiten – erklärt 47,9% der Varianz der soziomoralischen Atmosphäre. Angestellte in hierarchisch organisierten Unternehmen erleben die soziomoralische Atmosphäre signifikant weniger positiv als in demokratischen, von Angestellten geführten oder verwalteten Organisationen (Weber et al., 2008). Auch Pircher-Verdorfer (2010) fand einen Effekt für das Ausmaß der demokratischen Strukturiertheit von Unternehmen auf das soziomoralische Klima.

In der Studie von Weber et al. (2008) wurden des Weiteren Effekte der soziomoralischen Atmosphäre (SMA-S) auf arbeitsbezogene prosoziale Orientierungen (prosoziales Arbeitsverhalten, Perspektivenübernahme, Solidarität am Arbeitsplatz) und auf gemeinschaftsbezogenen Wertorientierungen (z.B. demokratische Engagement-Orientierung) untersucht. Positive Effekte wurden für alle drei prosozialen Orientierungen, aber nur für eine der gemeinschaftsbezogenen Wertorientierungen (demokratische Engagement-Orientierung) bestätigt (Weber et al., 2008). Im Rahmen einer Validierungsstudie (N= 532) des soziomoralischen Klimas (SMK) zeigten sich, unter Kontrolle vor- bzw. außerberuflichen Sozialisationseinflüsse, ebenfalls Zusammenhänge mit arbeitsbezogenen prosozialen Handlungsbereitschaften und gemeinwesenbezogenen, demokratischen Wertorientierungen. Des Weiteren konnten Zusammenhänge mit affektivem und normativem Commitment der

ArbeitnehmerInnen bestätigt werden. Die moralische Urteilsfähigkeit der Beschäftigten trägt entgegen den Erwartungen nicht zur Varianzaufklärung des soziomoralischen Klimas bei (Pircher-Verdorfer, 2010).

Eine erste Studie im Rahmen einer Diplomarbeit berichtet von einem mittleren Zusammenhang zwischen der soziomoralischen Atmosphäre und Sinnerfüllung im Beruf (vgl. Siller, 2009, S. 100).

## 5. Sinn im Beruf

### 5.1. Lebenssinn

Nach Viktor Frankl ist jene Art von Sinn Gegenstand psychologischer Auseinandersetzungen, welche in konkreten Situationen erfahren wird und somit zur Sinnstiftung *im* Leben eines Menschen beiträgt (Frankl, 1987). Die Erfahrung von Sinn im Leben wird von Frankl als ein grundlegendes Bedürfnis jedes Menschen angenommen (Frankl, 1987).

Wie kann aber nun Sinn im Leben eines Menschen beschrieben werden? Aus Perspektive der Logotherapie, einer von Frankl begründeten Psychotherapierichtung, wird Sinn als objektive Realität angenommen und die Aufgabe jeder und jedes Einzelnen darin gesehen, bereits in konkreten Situationen vorhandenen Sinn zu erkennen und zu entdecken (Längle, 1995). Andere WissenschaftlerInnen gehen wiederum davon aus, dass Sinn alleinig durch Zuschreibungen und Konstruktionen des Individuums entsteht (Auhagen, 2000).

Da Sinn jedenfalls nicht ein Merkmal einer Situation oder eines Gegenstandes ist, sondern aus dem Zusammenwirken einer Person und dem jeweiligen Moment entsteht, birgt er immer einen subjektiven und relationalen Charakter (Frankl, 1987; Schnell, 2009a).

Nach Reker und Wong (1998, zitiert nach Auhagen, 2000) besitzt Sinn eine kognitive, eine motivationale und eine affektive Komponente. Sie definieren Sinn demnach als “the cognizance of order, coherence and purpose in one’s existence, the pursuit and attainment of worthwhile goals, and an accompanying sense of fulfillment.” (Reker & Wong, 1988; zitiert nach Damon, Menon & Cotton Bronk, 2003, S. 121).

Schnell (2009a) arbeitet in einer Zusammenfassung verschiedener Sinn-Definitionen die „Einbindung in einen größeren Gesamtzusammenhang“ (S. 110) als wichtiges Element heraus: „[...] damit verknüpft sind sowohl das Gefühl einer Sinn- oder Bedeutungshaftigkeit des eigenen Lebens, die Vorstellung einer persönlichen Lebensaufgabe als auch die Umsetzung von Zielen durch bedeutungsvolle Tätigkeiten“ (ebd.).

Nach Schnell (2009a) kann die Zuschreibung von Sinn auf unterschiedlich komplexen Ebenen stattfinden. Diese Ebenen werden im hierarchischen Sinnmodell (Schnell & Becker, 2007) abgebildet.

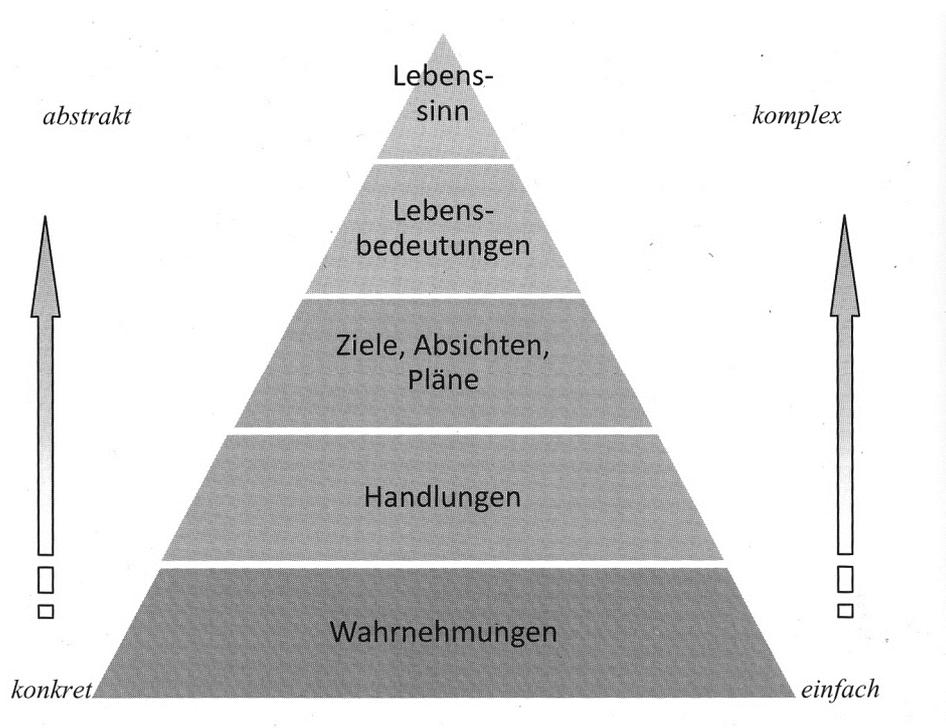


Abbildung 2: Hierarchisches Sinnmodell (Schnell, 2009a, S. 104)

Wie in Abbildung 2 dargestellt, werden der untersten und konkretesten Ebene Wahrnehmungen zugeordnet, gefolgt von den zunehmend abstrakter werdenden Ebenen der Handlungen, Ziele, Absichten und Pläne bis zu den Lebensbedeutungen. Die oberste und somit komplexeste Ebene ist die des Lebenssinns, welcher erfahrbar ist als Sinnerfüllung, Sinnkrise (Sinnleere und Sehnsucht nach einem Sinn) oder existenzieller Indifferenz (fehlende Sinnerfüllung ohne das Bewusstsein eines Mangels). All diese Ebenen sind miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Dementsprechend lässt sich das Modell *bottom-up* lesen: Wahrnehmungen regen Handlungen an und Handlungen unterstützen die Realisierung von Zielen, Absichten und Plänen. Durch die Realisierung dieser Ebenen können Lebensbedeutungen verwirklicht werden und dies ermöglicht wiederum die Erfahrung von Lebenssinn. Wird das Modell *top-down* betrachtet, so werden Ziele, Absichten und Pläne als sinnvoll erfahren, wenn sie mit den Lebensbedeutungen übereinstimmen. Handlungen bekommen Bedeutung, wenn sie zur Erreichung von Zielen beitragen und Wahrnehmungen, wenn sie im Kontext sinnvoller Handlungen interpretiert werden (vgl. Schnell, 2009a, S. 102).

Der persönliche Lebenssinn bleibt aber sehr abstrakt und lässt sich nicht eindeutig mit sinnstiftenden Inhalten verknüpfen, da er nach Schnell (2009a) nicht nur aus einer kognitiven, sondern auch affektiv getönten „Gesamteinschätzung des Lebens erwächst“ und damit im Sinne einer Emergenz zu verstehen ist (S. 103).

## 5.2. Sinn im Beruf

Wie bei Definitionen von Lebenssinn wird auch das Erleben von Sinn in beruflichen Tätigkeiten als Zuschreibung von Bedeutungen, die in einen größeren Gesamtzusammenhang – den Lebenszusammenhang – eingebettet sind, erklärt: „Meaningfulness is defined [...] as the value of a work goal or purpose, judged in relation to an individual’s own ideals or standards“ (May, Gilson & Harter, 2004, S. 14). Isaksen (2000) geht in eine ähnliche Richtung und formuliert: „Meaning in work concerns the reasons an individual has for working, what she or he seeks to accomplish by working and the continuity that he or she experiences in work“ (S. 87).

Für Lips-Wiersma (2001) zeichnet sich Sinn im Beruf durch die Gründe, warum jemand arbeitet und was er/ sie versucht, dadurch zu erreichen (*purpose*), durch die Fähigkeit Ereignisse, Handlungen usw. in einen größeren Gesamtzusammenhang einzubinden und dadurch erklärbar und bedeutungsvoll zu machen (*meaning-making*), sowie durch ein Gefühl der Ganzheitlichkeit, Harmonie und Kohärenz (*coherence*) aus (vgl., S. 500).

Übereinstimmend wird davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung von Sinn und Bedeutung ein intrapsychologisches Phänomen ist, wobei die Zuschreibung oder Konstruktion von Sinn in einer Auseinandersetzung der intrapsychischen Welt des Individuums mit der externalen Arbeitsumwelt stattfindet (Isaksen, 2000; MacIntosh, Wuest, Gray & Cronkhite, 2010). Aus einer soziologischen Perspektive ist hier auch das gesamtgesellschaftliche Umfeld, das die Normen, Werte und Traditionen in Bezug auf den Stellenwert und die Bewertung von Arbeit und Tätigkeiten bestimmt, relevant (Chalofsky, 2010; Broadfoot, Carlone, Medved, Aakhus, Gabor & Taylor, 2008; Kuchinke, 2009).

### 5.2.1. *Calling und Vocation*

Lips-Wiersma und McMorland (2006) kritisieren an aktuellen Karrieretheorien, dass Bedürfnisse nach Sinn und Bedeutung der Arbeitenden kaum berücksichtigt werden. Sie fordern, dass die Frage nach der persönlichen *Berufung* in den wissenschaftlichen Diskurs aufgenommen werden sollte, um so Sinn- und Bedeutungsfragen zu integrieren. Diese moderne Vorstellung von Arbeit als die Erfüllung einer höheren Berufung hat ihren Ursprung in der protestantischen Arbeits-Ethik (vgl. Dempsey & Sanders, 2010, S. 439). Während die Deutung des Begriffes Berufung die religiöse Konnotation einer „göttlichen Berufung“

eingebüßt hat, wird der Begriff heute mit intrinsisch motiviertem, moralisch „richtigem“ Handeln verbunden, durch welches ein positiver Beitrag für die Gesellschaft geleistet wird (vgl. Hall & Chandler, 2005, S. 160).

Es gibt verschiedenste Versuche, die Konstrukte *Calling* und *Vocation*, die englischsprachigen Fachbegriffe für Berufung, inhaltlich zu definieren und voneinander abzugrenzen. Zwei Aspekte sind den meisten Definitionen gemeinsam: a) die Sinn- und Bedeutungshaftigkeit der Tätigkeiten und Ziele für das Individuum, und b) die Orientierung des Individuums in Richtung einer für die Gesellschaftlich bedeutsamen Tätigkeit (Damon, Menon & Cotton Bronk, 2003; Dik & Duffy, 2009; Yeager & Bundik, 2009).

Es wird davon ausgegangen, dass alle Berufe als Berufung erlebt werden können, da ausschlaggebend ist, wie eine Person sich mit ihrer Persönlichkeit und Einzigartigkeit in ihren Beruf einbringt und wie sie ihre Arbeit wahrnimmt und bewertet (Dick & Duffy, 2009; Frankl, 1987; Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Wichtige Voraussetzungen für die Erkenntnis der persönlichen Berufung sind eine Vorstellung über die eigene Identität, das Erleben von Selbst-Wirksamkeit, die Fähigkeit zu Selbstreflexion, die Bewusstheit über persönlich bedeutungsvolle Lebensinhalte und die Reflexion über die Wirkung des eigenen Handelns in Bezug auf das Wohl der Gesellschaft (Hall & Chandler, 2005; Kosine, Steger & Duncan, 2008; Lips-Wiersma & Mcmorland, 2006).

### **5.3. Sinnvolle Arbeit**

Wie Arbeit charakterisiert ist, die von Individuen als sinnerfüllend und bedeutungsvoll bewertet wird, hängt nicht nur vom einzelnen Individuum ab, sondern auch von diskursiven Praktiken auf gesellschaftlicher Ebene, weshalb zu berücksichtigen ist, wie „discursive forces [...] determine what kinds of work/worker becomes ‚meaningful/ meaningless‘ and how these forms of work and workers have changed over time, influencing our understandings of meaningful work“ (Broadfoot et al., 2008, S. 158).

Zu Zeiten des Taylorismus und der Psychotechnik gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde davon ausgegangen, dass Menschen hauptsächlich durch monetäre Anreize motivierbar sind und dass die Aufteilung von Arbeitstätigkeiten in kleinste Tätigkeitselemente zu den besten Produktionsquoten führt (Ulich, 2005). Die Arbeit wurde dadurch vollkommen sinnentleert und hatte für die Arbeitenden nur noch den Zweck des Gelderwerbs. Schon damals wurde

Kritik am Taylorismus geübt, da er „die Gefahr der Vernichtung persönlicher und kultureller Werte“ bringe (Lysinski, 1923, zitiert nach Ulich, 2005, S. 15) und „manche Einschnürung und Verkümmern der seelischen Ganzheit“ verursache (Münsterberg, 1912, zitiert nach Ulich, 2005, S. 15). Durch die Erkenntnisse der Hawthorne-Studien, dass sozialpsychologische Aspekte die Produktivität stärker beeinflussen als psychotechnische Bedingungen, rückten soziale Beziehungen am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt der Forschung. Im sich daraus entwickelnden Human-Relations-Ansatz hoffte man, durch die Einführung von Teamarbeit und der damit einhergehenden Möglichkeit zu sozialen Beziehungen, die sinnentleerte Arbeit wieder mit Sinn anzureichern. Einen weiteren Ansatz um Arbeit wieder „Sinn-voller“ zu gestalten, stellen Konzepte des Job-Enrichment dar, durch die das tayloristische Prinzip der Trennung von Kopf- und Handarbeit überwunden und eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung geschaffen werden soll (vgl. Ulich, 2005, S. 205). Entsprechend wird im *Job Characteristics Model* von Hackman und Oldham (1976, zitiert nach Ulich, 2005, S. 108) die erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit als psychologischer Erlebniszustand beschrieben, der grundlegend für die Arbeitsmotivation ist. Dieser Erlebniszustand ergibt sich aus der Anforderungsvielfalt, der Ganzheitlichkeit und der Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe (ebd).

Durch die Arbeiten von Maslow, Herzberg, McGregor und Argyris richtete sich der Fokus in der Arbeits- und Organisationspsychologie verstärkt auf Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und persönlichem Wachstum des Menschen (vgl. Ulich, 2005, S. 48). Zusätzlich ließ das Paradigma der *Positiven Psychologie* vermehrt positive Aspekte von Arbeit, wie berufliche Sinnerfüllung, in den Vordergrund treten (Turner, Barling & Zacharatos, 2005). Berufliche Sinnerfüllung wird seither in Bezug auf Selbsterkenntnis, Selbstverwirklichung, Selbst-Transzendenz, Werte und Moralvorstellungen diskutiert (Lips-Wiersma & Mcmorland, 2006).

Beispielhaft für diesen Wandel ist die Forderung, dass der Motivation zu arbeiten, ein transzendentes Motiv, der Wunsch, „making the world a better place to live in“, zu Grunde liegen sollte (Singer, 1995, zitiert nach Lips-Wiersma & Mcmorland, 2006, S. 495). Wenn durch die eigene Arbeit ein wertvoller Beitrag zur Gesellschaft geleistet wird, kann sie ein „meaningful moral value“ sein (Michaelson, 2008, S. 339). Insbesondere die Arbeit im Non-Profit Bereich wird als „Sinn-volle“ Arbeit wahrgenommen, da in diesem Bereich die Arbeitstätigkeit mit sozialen und moralischen Werten angereichert ist (Dempsey & Sanders, 2010). Auch in der Freiwilligen-Arbeit engagieren sich viele Menschen aus dem Wunsch

heraus, eine als sinnvoll wahrgenommene Tätigkeiten auszuüben (Hoof & Schnell, 2009; Wehner & Güntert, 2010). Es wird angenommen, dass Arbeit als sinnstiftender Lebensinhalt wahrgenommen wird, wenn am Arbeitsplatz zufriedenstellende Beziehungen gelebt und ein arbeitsbezogenes Identitätsgefühl entwickelt werden können (Steger & Dik, 2010). Kovacs (1995) betont die „*kommunale und soziale Dimension*“ (S. 94) von Arbeit, da, wie Frankl (1987) es ausdrückt, „die Arbeit jenes Feld darstellen [kann], auf dem die Einzigartigkeit eines Individuums in Beziehung zur Gemeinschaft steht und so Sinn und Wert bekommt“ (S. 155). Hierzu postulieren May et al. (2004): “When individuals are treated with dignity, respect and value for their contributions, and not simply as the occupant of a role, they are likely to obtain a sense of meaningfulness from their interactions” (S. 15).

Im beruflichen Kontext wird Sinn häufig mit Spiritualität gleichgesetzt (vgl. Lips-Wiersma, 2001, S. 500). Generell haben sich in der psychologischen Sinnforschung Religiosität und Spiritualität als wichtige Prädiktoren für Sinnerfüllung erwiesen (Schnell, 2008). Ausgehend von der protestantischen Arbeitsethik wird angenommen, dass religiöse Menschen ihren Beruf eher als Calling erleben als nicht religiöse Menschen (Davidson & Caddell, 1994). Des Weiteren wird gelebte Religiosität mit positiven arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen assoziiert (Kutcher, Bragger, Rodriguez-Srednicki & Masco, 2010).

Nicht mehr nur Sinn durch das Erkennen des Gesamtzusammenhanges eines Arbeitsprozesses, sondern vielmehr Sinn, der durch die Einbettung der im Beruf gelebten Werte und Normvorstellungen in den Gesamtzusammenhang des eigenen Lebens entsteht, ist zentral für die aktuelle wissenschaftliche Diskussion.

### **5.4. Sinnleere Arbeit und berufliche Sinnkrise**

Häufig wird davon berichtet, dass viele Menschen in ihrem Beruf kaum Sinn erleben. Es wird davon ausgegangen, dass empfundene Sinnleere im Beruf mit fehlender Arbeitsmotivation und gleichzeitig geringem Engagement einhergeht (vgl. May et al., 2004, S. 13).

Schnell & Becker (2007) unterscheiden gering ausgeprägte Sinnerfüllung von Sinnkrisen. Wenig Sinn wird erlebt, wenn die Wahrnehmung von Kohärenz und Sinnhaftigkeit fehlt. Hingegen ist eine Sinnkrise ihrer Auffassung nach nicht der Gegenpol von Sinnerfüllung, sondern besteht erst dann, wenn ein Mangel an Sinn persönlich als Problem wahrgenommen wird (vgl. Schnell & Becker, 2007, S. 14). Längle (2003) versteht Burnout als eine Art

berufliche Sinnkrise, spricht jedoch mit der Begrifflichkeit der Logotherapie von einer Form des „existentiellen Vakuums“. Aus seiner Perspektive entsteht Burnout durch eine fehlende existentielle Bedeutung der beruflichen Tätigkeiten.

Sinnleere Arbeit wird damit assoziiert, dass der Beruf aus den „falschen“ Gründen ausgeübt wird, zum Beispiel nur um des Geldes willen, aufgrund des sozialen Prestiges und sozialer Akzeptanz oder um dem Leben zu entfliehen (Längle, 2003; Michaelson, 2008). Auch empirische Studien zeigen, dass die Orientierung an Materialismus negativ mit arbeitsbezogenem Wohlbefinden, mit Arbeitszufriedenheit und mit Zufriedenheit mit der eigenen Karriere zusammenhängt (Deckop, Jurkiewicz & Giacalone, 2010). Dies wird dadurch erklärt, dass es für Personen mit materialistischen Werten schwieriger ist, intrinsisch motivierte Bedürfnisse zu befriedigen (ebd.). Sinnleere im Beruf wird weiters damit verbunden, dass Menschen ihre Person und Persönlichkeit gänzlich von ihrer professionellen Rolle abgrenzen und im Beruf nur nach professionellen/ ethischen Codes handeln, ohne ihre persönlichen Werte und Moralvorstellungen einzubringen (Michaelson, 2008) oder damit, dass die moralische Handlungsfähigkeit von Individuen durch das berufliche Umfeld beschränkt wird (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

### **5.5. Berufliche Sinnquellen**

Worin der persönliche Sinn der der Arbeit besteht, bleibt, wie bereits in Kapitel 5.1. zum Lebenssinn erläutert, für Menschen eher abstrakt und schwer in Worte fassbar (Lips-Wiersma & Morris, 2009; Schnell, 2009a). Deshalb beschränken sich die meisten Studien auf die Frage, *ob* Menschen ihre Arbeit als sinnerfüllt erleben, ohne zu untersuchen, *wie* Sinn im Beruf gestiftet wird (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

#### **5.5.1. Empirisch ermittelte Sinnquellen**

Zwei qualitative Studien (Isaksen, 2000, Lips-Wiermsa & Morris, 2009) und eine quantitative Studie (Schnell, 2009b) untersuchen umfassend, welche Bedeutungen Menschen ihrer Arbeit zuschreiben, was sie als sinnstiftend empfinden und wie sie Sinn konstruieren.

Isaksen (2000) führte – ausgehend von Frankls Annahme, dass jeder Mensch die Fähigkeit und den Willen besitzt Sinn zu erfahren – eine explorative Interviewstudie durch, um

herauszufinden, ob und wie Menschen, die monotone Tätigkeiten ausführen, ihrer Arbeit Sinn zuschreiben. Befragt wurden hierzu 28 Angestellte einer Catering-Firma.

Insgesamt nutzten die ArbeitnehmerInnen acht verschiedene Strategien, um Sinn zu konstruieren (Isaksen, 2000, S. 102–103):

- Meaning through attachment to the workplace and its procedures.
- Meaning through engagement in the social relations at work.
- Meaning through regarding work as a necessary part of a larger meaningful context (providing private/ family life or future projects).
- Meaning through pleasure in learning in the job.
- Meaning through a sense of responsibility for and pride in one's work product.
- Meaning through feeling that what one works is important to the well-being of other people.
- Meaning through a feeling that one contributes to the development of the work procedures, routines, and conditions.
- Meaning through an experience of autonomy that gives a sense of freedom.

Lips-Wiersma (2002) untersuchte ebenfalls in einer qualitativen Studie wodurch Sinnerfüllung im Beruf konstituiert wird. Das im Rahmen dieser Studie entstandene Modell umfasst vier elementare Quellen für das Erleben von Sinn im Beruf und setzt diese miteinander in Verbindung. Das Modell wurde in einem groß angelegten Aktionsforschungsprojekt (Lips-Wiersma & Morris, 2009) weiterentwickelt. Wichtige Elemente, die zu beruflicher Sinnerfüllung führen, sind demnach: *developing and becoming self*, *unity with others*, *servicing others* und *expressing full potential* (S. 504). Für die Dimension *developing and becoming self* sind die persönliche moralische Entwicklung, persönlicher Wachstum und „sich selbst treu bleiben“ sinnstiftend. *Servicing others* umfasst das Gefühl, etwas verändern zu können und sich für das Wohl der Menschheit einzusetzen. Gemeinsame Werte zu vertreten, sich zugehörig zu fühlen und gemeinsam zu arbeiten ist konstitutiv für die Sinnquelle *unity*. Die Dimension *expressing full potential* wird geprägt durch das Gefühl, etwas zu produzieren, etwas zu erreichen und Einfluss auf Sachverhalte/ Prozesse nehmen zu können (Lips-Wiersma & Morris, 2009, S. 496–504).

Schnell (2009b) nennt 25 beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen, die so genannten *Berufsbedeutungen*, die zu den Dimensionen Religiosität und Spiritualität, Humanität und

Verantwortung, Selbstverwirklichung, Beständigkeit und Disziplin, Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl zusammengefasst werden. Die 25 Berufsbedeutungen sind in Tabelle 1 angeführt.

Wie bereits in Kapitel 5.1. dargestellt, geht Schnell (2008) in ihrem hierarchischen Sinn-Modell davon aus, dass Bedeutungen Sinnquellen darstellen, die „das eigene Denken, Erleben und Verhalten grundlegend motivieren und ihm Bedeutsamkeit verleihen [...]“ (S. 21). Der Katalog an möglichen Sinnquellen basiert auf 74 Interviews zum Thema Religiosität, welche inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Über eine zunehmend abstraktere Codierung konnte eine Liste von Lebensbedeutungen erstellt werden, die alle genannten Letztbedeutungen (über die Leiter-Technik offen gelegte subjektive Bedeutungen) der Befragten umfasst (vgl. Schnell, 2009a, S.141-144). Analog zu den Lebensbedeutungen, die zur Stiftung des persönlichen Lebenssinns beitragen, bieten berufliche Tätigkeiten unterschiedliche Sinnquellen (Berufsbedeutungen), die zur beruflichen Sinnstiftung genutzt werden können (Schnell, 2009b).

In Tabelle 1 sind die von Isaksen (2000), Lips-Wiersma & Morris (2009) und Schnell (2009a, 2009b) empirisch ermittelten beruflichen Sinnquellen noch einmal angeführt und einander gegenübergestellt. Bei der Studie von Isaksen (2000) ist allerdings zu beachten, dass diese Sinnstiftung unter monotonen Arbeitsbedingungen untersuchte und deshalb von eingeschränkten Sinnquellen auszugehen ist.

**Tabelle 1: Empirisch ermittelte berufliche Sinnquellen**

<b>Isaksen (2000)</b>	<b>Lips-Wiersma &amp; Morris (2009)</b>	<b>Schnell (2009b)</b>
Autonomie und damit verbundener Handlungsspielraum	<i>expressing full potential</i> das Gefühl etwas zu produzieren, etwas zu erreichen und Einfluss auf Sachverhalte/ Prozesse nehmen zu können	<i>Selbstverwirklichung</i> Macht, Herausforderung, Individualismus, Leistung, Freiheit, Wissen, Kreativität, Entwicklung,
Lernen und Entwicklungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsablaufes beitragen	<i>developing and becoming self</i> persönliche moralische Entwicklung, persönlicher Wachstum und „sich selbst treu bleiben“	<i>Humanität und Verantwortung</i> Soziales Engagement, Naturverbundenheit, Selbsterkenntnis, Gesundheit, Generativität
Verantwortung und Stolz bezogen auf die Arbeitstätigkeiten	<i>servicing others</i> Gefühl etwas verändern zu können, sich für das Wohl der Menschheit einzusetzen	<i>Gemeinschaftssinn und Wohlfühl</i> Spaß, Wellness, Gemeinschaft, Fürsorge Harmonie, Bewusstes Erleben
mit der Arbeit einen wichtigen Beitrag für das Wohl anderer leisten	<i>unity</i> gemeinsame Werte vertreten, sich zugehörig fühlen und gemeinsam zu arbeiten	<i>Religiosität und Spiritualität</i> Spiritualität, Explizite Religiosität
Soziale Beziehungen in der Arbeit		<i>Beständigkeit und Disziplin</i> Bodenständigkeit, Moral, Vernunft, Tradition
Bindung und Zugehörigkeitsgefühl zum Arbeitsplatz und den Arbeitsabläufen		
Betrachtung der Arbeit als notwendigen Teil eines größeren, bedeutungsvollen Zusammenhangs		

In der Interviewstudie von Isaksen (2000) wurde von den ArbeitnehmerInnen der Erwerbsarbeit am häufigsten Sinn durch ein Gefühl der Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsabläufen, durch Engagement in den sozialen Beziehungen und durch die Einschätzung der Arbeit als notwendiger Teil in einem größeren Sinnzusammenhang zugeschrieben (vgl. S. 96-97). Auch die Studie von Schnell (2009b) zeigt, dass mögliche berufliche Sinnquellen in unterschiedlichem Maße zu erlebter Sinnerfüllung beitragen. In einer Branchen übergreifenden Stichprobe (N=310) erwies sich die Dimension Selbstverwirklichung als in besonderem Maße sinnstiftend, sie trägt mit einem Betagewicht von  $\beta .30$  ( $p=.000$ ) zur Vorhersage beruflicher Sinnerfüllung bei. Alle weiteren Dimensionen wirken nicht als eigenständige Prädiktoren, hängen aber signifikant mit Sinnerfüllung im Beruf zusammen. Insgesamt werden durch die Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen 14% der Varianz von beruflicher Sinnerfüllung aufgeklärt. Unter den 25 Berufsbedeutungen erwies sich Kreativität als stärkster Prädiktor für berufliche Sinnerfüllung (Schnell, 2009b). In der Literatur zu Calling und Vocation wird postuliert, dass eine transzendente Orientierung, die bei Schnell (2009b) der Dimension Humanität und Verantwortung entspricht, die wichtigste berufliche Sinnquelle darstellt. Die Studie

von Schnell (2009b) zeigt aber, dass es vielfältige berufliche Sinnquellen gibt und dass die Dimension Selbstverwirklichung, welche die Berufsbedeutungen Entwicklung, Freiheit, Herausforderung, Individualismus, Kreativität, Macht und Wissen umfasst, das größte sinnstiftende Potential aufweist.

Wichtig ist laut den Ergebnissen des Aktionsforschungsprojektes von Lips-Wiersma und Morris (2009) längerfristig eine Balance zwischen Sinnquellen, die sich auf die Interaktion mit dem Selbst und solchen, die sich auf Interaktion mit Anderen beziehen, herzustellen. Ebenso wird die Bedeutung der Balance zwischen Dimensionen, in denen das aktive Tun mehr im Vordergrund steht und jenen, die Reflexion im „Hier und Jetzt“ fördern, betont (Lips-Wiersma & Morris, 2009). Schnell (2008) zeigt, dass die allgemeine Sinnerfüllung besonders hoch ausgeprägt ist, wenn persönlich wichtige Lebensbedeutungen mindestens aus drei verschiedenen Dimensionen stammen. Des Weiteren steigt Sinnerfüllung mit der Anzahl verschiedener Quellen aus denen eine Person ihren persönlichen Sinn bezieht.

### **5.6. Erfassung von Sinn im Beruf**

In empirischen Studien wurde berufliche Sinnerfüllung bisher kaum untersucht. Häufiger wurden arbeitsbezogene Konstrukte und deren Beziehung zu allgemeiner Sinnerfüllung erforscht (z.B. Bonebright, Clay & Ankenmann, 2000; Dik, Sargent & Steger, 2008; Yeager & Bundik, 2009).

Skalen wie von May et al. (2004) und Spreitzer (1994, zitiert nach Lips-Wiersma & Morris, 2009, S. 493) erheben, inwieweit Individuen ihre Arbeit als sinnerfüllt erleben. Verschiedene Sinnquellen, die zur Sinnerfüllung beitragen, werden durch solche Fragebögen allerdings nicht identifiziert. May et al. (2004) erhoben Sinn im Beruf über sechs Items ( $\alpha = .90$ ), wie zum Beispiel “The work I do on this job is very important to me” und “My job activities are personally meaningful to me” (S. 36).

Um berufliche Sinnquellen empirisch erheben zu können, adaptierte Schnell (2009b) den *Fragebogen zu Lebenssinn und Lebensbedeutungen (LeBe)* von Schnell und Becker (2007) und entwickelte berufsbezogene Items. Der LeBe ist ein objektives, reliables und valides Verfahren „zur umfassenden und differenzierten Erfassung von Lebensbedeutungen, Sinnerfüllung und Sinnkrise“ (Schnell & Becker, 2007, S. 8). Im LeBe werden 26 Lebensbedeutungen fünf Dimensionen zugeordnet, welche empirisch gefundenen Faktoren

entsprechen (Schnell & Becker, 2007). Die für den beruflichen Kontext adaptierte Form des Fragebogens wird in Kapitel 8.2.6. ausführlich dargestellt.

### **5.7. Forschungsstand**

Die Befragung von 28 ArbeitnehmerInnen einer Catering-Firma zeigte, dass trotz der monotonen Tätigkeiten 75% der Befragten Sinn in ihrer Arbeit finden konnten, was für das Bedürfnis von Menschen, ihre Umwelt als sinnvoll zu erleben und für ihre Fähigkeit, Sinn zu konstruieren, spricht (Isaksen, 2000). Auf der anderen Seite geht Schnell aufgrund erster Forschungsergebnisse davon aus, dass auch jeder Beruf Sinnquellen bietet, „dass es prinzipiell keine sinnleeren Berufe gibt“ (Fessler, 2009, S. 19).

#### **5.7.1. Sinnförderliche Merkmale der Arbeit**

In Kahns (1990) ethnografischen Studien erlebten Organisationsmitglieder ihre Arbeit als erfüllender, wenn die Aufgaben herausfordernd, klar definiert, abwechslungsreich und kreativ waren sowie ein gewisses Maß an Autonomie ermöglichten (Kahn, 1990). In einer Fragebogenstudie (N=183) fanden sich Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen Arbeitsressourcen, insbesondere Anforderungsvielfalt, Bedeutsamkeit und Rückmeldung und Sinnerfüllung im Beruf (vgl. Siller, 2009, S. 87). Kleine bis mittlere positive Zusammenhänge zeigten sich auch für Flexibilitätsanforderungen, welche Anforderungen an Selbstbestimmung und Selbstorganisation, Anforderungen an eigenständige Karriereentwicklung, Anforderungen an eigenverantwortliches Lernen und Sinnerleben im Beruf umfassen (vgl. Siller, 2009, S. 98).

Berufe unterscheiden sich darin, welche Sinnquellen vorwiegend verwirklicht werden können, wie eine Studie an 310 ArbeitnehmerInnen zeigt (Schnell, 2009b). Verschiedene Berufsbranchen unterscheiden sich insbesondere darin, inwieweit die Dimensionen Religiosität und Spiritualität, Humanität und Verantwortung sowie Gemeinschaftssinn und Wohlfühl Sinnquellen für die ArbeitnehmerInnen darstellen. In Beratungs- und Betreuungsberufen im Sozialbereich haben Gemeinschaftssinn und Wohlfühl zum Beispiel eine größere Bedeutung als in Verwaltungsberufen und in der Sachbearbeitung (ebd.).

In der Interviewstudie von Isaksen (2000) zur Sinnkonstruktion bei monotonen Arbeitstätigkeiten spielten die sinnstiftenden Funktionen von Lernen/ Weiterentwicklung, das

Gefühl, durch die Arbeit zum Wohlbefinden Anderer beizutragen und das Gefühl an der Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen und Bedingungen mitwirken zu können nur eine untergeordnete Rolle. Isaksen schließt aus den Interviewaussagen und aus Beobachtungen in der untersuchten Catering-Firma, dass strukturelle Bedingungen in der Organisation Sinnkonstruktion in diesen Bereichen nahezu unmöglich machen. Das heißt, Unterschiede in der Verwirklichung von Sinnquellen können nicht nur durch konkrete berufliche Tätigkeiten erklärt werden. Zusätzlich ist denkbar, dass Aspekte der Organisationskultur und des Organisationsklimas einen Einfluss auf die Art und Weise der Sinnstiftung der MitarbeiterInnen haben können. Studienergebnisse von Kolodinsky, Giacalone und Jurkiewicz, (2008) deuten beispielsweise darauf hin, dass die durch die ArbeitnehmerInnen wahrgenommene spirituellen Werte auf Organisationsebene eine bessere Vorhersage von arbeitsbezogenen Einstellungen ermöglichen als individuelle Spiritualität/Religiosität. Organisationale Spiritualität zeigte signifikante Prädiktorwerte für Job-Involvement, Zufriedenheit mit Belohnung/Anerkennung, mit organisationaler Identifikation und organisationaler Frustration. Des Weiteren berichtet eine erste Studie im Rahmen einer Diplomarbeit von einem mittleren Zusammenhang zwischen dem soziomoralischen Klima und Sinnerfüllung im Beruf (Siller, 2009, S. 100).

### **5.7.2. Beziehungen am Arbeitsplatz**

Wie bereits beschrieben, wurden in den Studien von Isaksen (2000), Lips-Wiersma & Morris (2006) sowie Schnell (2009b) gemeinschaftsbezogene beruflich zu verwirklichende Werte und Bedeutungen als konstitutiv für berufliche Sinnstiftung identifiziert. Der angenommene positive Effekt der beruflichen Beziehungen auf das Sinnerleben konnte in der Studie von May et al. (2004) allerdings nicht bestätigt werden. Die AutorInnen geben aber zu bedenken, dass in der Versicherungsgesellschaft, in der die Studie durchgeführt wurde, möglicherweise zu wenige Gelegenheiten bestehen, um mit KollegInnen in Kontakt zu kommen. In einer Fragebogenstudie unter (N=183) ArbeitnehmerInnen zeigten sich mittlere positive Zusammenhänge zwischen der wahrgenommene sozialen Unterstützung durch KollegInnen ( $r=.32$ ) und Vorgesetzten ( $r=.41$ ) mit Sinnerfüllung im Beruf (vgl. Siller, 2009, S. 89). Werden Arbeitsbeziehungen als negativ erfahren, wie dies unter anderem bei Mobbing der Fall ist, so wirkt sich dies negativ auf das berufliche Sinnerleben aus, wie eine Interviewstudie aus dem Sozial- und Pflegebereich zeigt (MacIntosh, Wuest, Gray & Cronkhite, 2010).

### **5.7.3. Interindividuelle Unterschiede**

Sinnerfüllung und persönliche Lebensbedeutungen können laut einer Studie von Schnell und Becker (2006) zumindest in moderatem Ausmaß durch Persönlichkeitsfaktoren vorhergesagt werden. Auch im beruflichen Kontext zeigten sich ähnliche Befunde: In einer Studie konnten Persönlichkeitseigenschaften (Big Five) 16% der Varianz beruflicher Sinnerfüllung erklären (vgl. Pollet, 2011, S. 65).

Isaksen (2000) berichtet in seiner Studie, dass Personen, die ihre Tätigkeit als überwiegend sinnlos empfanden, tendenziell weniger Strategien verwendeten, um Sinn zu konstruieren. Die Fähigkeit, Sinn zu konstruieren (*meaning making*) hängt mit personalen Ressourcen wie Selbstwirksamkeit und Optimismus zusammen und kann ebenfalls als Ressource interpretiert werden (van den Heuvel, Demerouti, Schreurs, Bakker & Schaufeli, 2009).

Auch für Religiosität als ein Merkmal, auf dessen Basis sich Menschen individuell unterscheiden, ließen sich Unterschiede in arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhalten finden. Gelebte Religiosität hängt zum Beispiel negativ mit Burnout und arbeitsbezogenem Stress sowie positiv mit Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment zusammen. Außerdem zeigen religiöse Menschen mehr Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Kutcher et al., 2010). In einer anderen Studie zeigte sich, dass Personen mit einem hohen Maß an religiösem Commitment und Glauben an soziale Gerechtigkeit ihre Arbeit eher als Calling wahrnahmen, als als Career (Davidson & Caddell, 1994).

### **5.7.4. Passung zwischen Person und Beruf**

Schnell geht davon aus, dass berufliche Sinnerfüllung umso ausgeprägter erlebt wird, je besser persönliche und beruflich zu verwirklichende Werte und Bedeutungen übereinstimmen (Fessler, 2009). Diese Annahme wird durch die Studienergebnisse von May et al. (2004) gestützt, die zeigen, dass die Passung von individuellem Selbstkonzept mit der ausgeübten Rolle am Arbeitsplatz positiv mit berufliche Sinnerfüllung zusammenhängt. Auch Pollet (2011) identifiziert die Übereinstimmung von tatsächlichen Merkmalen des Berufes mit von der Person erwünschten Merkmalen als signifikanter Prädiktor für Sinnerfüllung im Beruf (vgl. S. 73). Die Studie von Schnell (2009b) zeigt, dass persönliche Lebensbedeutungen und beruflich zu verwirklichende Sinnquellen in einem positiven Zusammenhang stehen. Die zu fünf Dimensionen zusammengefassten Sinnquellen des LeBe korrelieren von  $r = .41$  bis  $r = .52$

mit den entsprechenden Dimensionen der Berufsbedeutungen. Laut Schnell bedeutet dies, dass Menschen sich tendenziell eher in Berufen wiederfinden, die ihren persönlichen Wertigkeiten entsprechen (vgl. Fessler 2009, S. 19).

Die biografische Studie von Lips-Wiersma (2001) zeigt, dass Menschen den Sinn ihrer Arbeitstätigkeiten während der gesamten Berufslaufbahn immer wieder hinterfragen. Hatten die StudienteilnehmerInnen das Gefühl, ihnen wichtige Sinn-Quellen in ihrem Beruf nicht mehr ausreichend leben zu können, so strebten sie berufliche Veränderungen an, die dies wieder ermöglichen sollten. Die wahrgenommene Übereinstimmung von persönlichen und beruflichen Werten kann auch durch negative Ereignisse im Arbeitsumfeld (in diesem Fall Mobbing-Erfahrungen) beeinträchtigt werden, wie eine Interview-Studie im Sozial- und Pflegebereich zeigt: „In this study, when women found that their work life began to conflict with their work ethic, core values, and expectations, their MOW [meaning of work] began shifting. (...) Women realized that employment no longer had the same appeal or worth, and that personal and professional values associated with work were shifting” (MacIntosh et al., 2010, S. 1130, S. 1132).

### **5.7.5. Auswirkungen beruflicher Sinnerfüllung**

Personen, die ihre Arbeit als Berufung erleben, berichten auch von höherer Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit dem Leben im Allgemeinen (Wrzesniewski et al. 1997, Davidson & Caddell, 1994) und schreiben dem Beruf einen wichtigeren Stellenwert im Leben zu als Personen, die ihren Beruf nicht primär der Tätigkeiten wegen ausüben. (Wrzesniewski et al. 1997). SchülerInnen und StudentInnen die persönlich bedeutsame Ziele und eine Vorstellung ihrer Berufung haben, sind eher intrinsisch motiviert und nehmen mehr Sinn in ihrem Leben wahr (Dik et al., 2008, Yeager & Bundick, 2009). Entsprechend zeigte sich in einer Studie (N= 197) ein moderater Zusammenhang ( $r = .44$ ) zwischen beruflicher Sinnerfüllung und allgemeiner Lebenszufriedenheit (Pollet, 2011, S. 61).

Trotz methodischer Begrenzungen weisen Studien darauf hin, dass Menschen, die ihre Arbeit als Berufung erleben, auch eher arbeitsbezogenes Wohlbefinden aufweisen als Menschen, die ihre Arbeit anders erleben (Dik et al., 2008). ArbeitnehmerInnen, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben, berichten von deutlich weniger Stresssymptomen als KollegInnen, die ihre Arbeit als sinnlos wahrnehmen (Isaksen, 2000). Körperliches Wohlbefinden und das Stimmungsniveau korrelieren mit beruflicher Sinnerfüllung (Pollet, 2011, S. 61).

Wehner und Güntert (2010) ermitteln angemessene soziale Anerkennung und „das Gefühl, durch die Tätigkeit dem eigenen Leben mehr *Sinn* zu verleihen“ (S.26) als die zwei wichtigsten Faktoren, die zu Arbeitszufriedenheit beitragen. Sinnerfüllung im Beruf und Arbeitszufriedenheit stehen laut der Studie von Schnell (2009b) in einem positiven Zusammenhang ( $r=.48$ ). In einer repräsentativen deutschen Stichprobe (N=603) zeigte sich, dass Menschen, die ihr Leben als sinnerfüllt empfinden, am zufriedensten mit ihrem Job sind. Jene, die ihre Leben als wenig sinnerfüllt erleben, aber nicht an Sinnleere leiden (existentiell Indifferente) zeigten sich deutlich zufriedener mit ihrem Beruf als die Gruppe von Personen, die an einer Sinnkrise leiden (Schnell, 2008).

## 6. Arbeitsengagement

### 6.1. Definition

Im wissenschaftlichen Diskurs wurde Arbeitsengagement erstmals von Kahn (1990) beschrieben (Schaufeli & Bakker, 2010). *Personal Engagement* definiert Kahn (1990) als “the harnessing of organization members’ selves to their work roles” (S. 694). Engagement zeichnet sich nach Kahns Konzeptualisierung dadurch aus, dass sich Menschen physisch, kognitiv und emotional, also mit ihrer ganzen Person, in die jeweilige Arbeitsrolle einbringen (ebd.). *Disengagement* wiederum entspricht dem Gegenteil, nämlich wenn Menschen ihr Selbst von der Arbeitsrolle abkoppeln und sich in der Ausübung ihrer Arbeitsrolle kognitiv, physisch oder emotional abschotten (vgl. Kahn, 1990, S. 694).

Zwei Schulen konzeptualisieren Work Engagement in Beziehung zu Burnout (Schaufeli & Bakker, 2003). Maslach & Leiter (2001) gehen davon aus, dass Engagement den positiven Pol auf einem Kontinuum zu arbeitsbezogenem Wohlbefinden repräsentiert, während Burnout den negativen Pol darstellt. Laut den AutorInnen zeichnet sich Engagement durch Energie, Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit aus (vgl. S. 26). Kommt es zu einem Burnout, so verwandeln sich diese positiven psychologischen Zustände in Zustände der Erschöpfung, des Zynismus und der Ineffizienz (vgl. S. 19). Von anderen AutorInnen wird Work Engagement als mit Burnout negativ zusammenhängendes, aber dennoch eigenständiges Konstrukt beschrieben und folgendermaßen definiert (Schaufeli & Bakker, 2003):

Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. (ebd. S. 4–5).

*Vigor*, übersetzt Vitalität, zeichnet sich durch ein hohes Energieniveau und kognitive Widerstandskraft beim Arbeiten, die Bereitschaft sich Mühe zu geben und Beharrlichkeit auch bei Schwierigkeiten aus. *Dedication* (Hingabe) meint, in die eigene Arbeit in hohem Ausmaß involviert zu sein, diese als bedeutend zu empfinden und sich bei der Arbeit inspiriert, enthusiastisch, stolz und herausgefordert zu fühlen. *Absorption* (Absorbiertheit) bedeutet, voll konzentriert zu sein und voll in seiner Arbeit aufzugehen, so dass die Zeit wie

im Flug vergeht und man Schwierigkeiten hat, sich wieder von der Arbeit zu lösen (vgl. González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006, S. 166; Schaufeli & Bakker, 2003, S. 4-5)

In drei Stichproben (N=477, N=507; N=381) wurde untersucht, ob die Hauptkomponenten von Burnout (Erschöpfung und Zynismus), erhoben über *den Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)* zusammen mit den Hauptkomponenten von Arbeitsengagement (Vitalität und Hingabe) erhoben über die *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, zwei bipolare Dimensionen abbilden. Die Annahme eines Kontinuums von Vitalität bis Erschöpfung, bezeichnet als *Energie*, und eines Kontinuums von Hingabe bis Zynismus, bezeichnet als *Identifikation*, ließ sich empirisch bestätigen (González-Romá et al., 2006). Ineffizienz und Hingabe werden allerdings nicht als Gegenpole eines Kontinuums, sondern als konzeptionell verschiedene Konstrukte gesehen (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Schaufeli und Bakker (2010) fassen zusammen, dass bei Kahn (1990) die *Rolle*, die eine Person in der Arbeit übernimmt, im Vordergrund steht, während bei AutorInnen, die Work Engagement als einen positiven Gegensatz zu Burnout konzeptualisieren, die *Aktivität* im Vordergrund steht. In beiden Ansätzen wird Work Engagement allerdings eine Verhaltenskomponente (Vitalität), eine emotionale (Hingabe) und eine kognitive (Absorbiertheit) Ebene zugeschrieben (vgl. S. 13).

Arbeitsengagement überschneidet sich teilweise mit Konstrukten wie *Persönliche Initiative*, *Job Involvement*, *positive Affektivität* und *Flow*, lässt sich aber laut Schaufeli & Bakker (2010) nicht auf diese reduzieren. Konzeptionell klarer abgrenzen lässt sich Work Engagement von *Extra-Role Behaviour*, organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit und *Workaholism*. Um die Konstrukte Work Engagement und Workaholism auseinander zu halten, gehen Taris, Toon W., Schaufeli & Shimazu (2010) davon aus, dass ersteres positiv intrinsisch motiviert ist, aus Freude an der Arbeit, während letzteres negativ intrinsisch motiviert ist, aus einem inneren Zwang heraus, einem Gefühl des Getrieben-Seins. Die Ergebnisse der Faktorenanalysen in zwei empirischen Studien unterstützt die konzeptionelle Trennung der beiden Konstrukte. Workaholism wurde über die Skalen *Working Excessively* und *Working Compulsively* erfasst. Die Work Engagement Skala *Absorption* lädt allerdings auch auf Workaholism und kann somit als Indikator für beide Konstrukte gesehen werden. Dies widerspricht aber nicht der theoretischen Beschreibung der Konstrukte, da Vertieftsein in die Arbeit für beide charakteristisch ist (Taris et al., 2010).

Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Menschen nicht jeden Tag mit gleichem Engagement an ihre Arbeit gehen, treffen Sonnentag, Dormann & Demerouti (2010) die Unterscheidung zwischen *Trait Work Engagement* und *State Work Engagement*. *Work Engagement* bezieht sich auf eine generelle Einschätzung einer Person über einen längeren Zeitraum hinweg, während *State Work Engagement* nach der Bewertung eines bestimmten Zeitraums, z.B. Tag oder Woche, fragt.

### 6.2. Erfassung von Arbeitsengagement

Nach Schaufeli & Bakker (2010) gibt es lediglich zwei Instrumente, die vielfach zur Erhebung von Work Engagement verwendet wurden und zu denen psychometrische Daten vorliegen: Der Q12 Fragebogen von Gallup und die Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Die Beratungsfirma Gallup hat das Gallup's Workplace Audit (GWA), auch als Q 12 bezeichnet, entwickelt, um Arbeitsengagement zu erfassen. Der Fragebogen beinhaltet 12 Items, die anhand einer 5 stufigen Skala beantwortet werden können. Eine 6. Antwortkategorie gibt die Möglichkeit, „don't know/ does not apply“ anzugeben. Items sind beispielsweise folgendermaßen formuliert: „At work, do you have the opportunity to do what you do best every day?“ und „Is there someone at work who encourages your development?“ (zitiert nach Schaufeli & Bakker, 2010, S. 15). Schaufeli & Bakker (2010) kritisieren, dass der der Q12 nicht Work Engagement, sondern Arbeitsressourcen misst, wie auch an den Beispielitems ersichtlich ist.

May et al. (2004) entwickelten eine Skala ( $\alpha = .77$ ) mit 13 Items, die die drei Komponenten *kognitives*, *emotionales* und *physisches Engagement* nach Kahns (1990) Definition erfassen sollen. Kognitives Engagement wurde beispielsweise über das Item „Performing my job is so absorbing that I forget about everything else“, emotionales über „I really put my heart into my job“ und physisches Engagement über „I exert a lot of energy performing my job“ erhoben (S. 36). Da sich die Komponenten faktorenanalytisch nicht trennen ließen, wurde in der Studie nur der Gesamtscore der Engagement Skala für die Auswertung herangezogen (May et al., 2004).

Entsprechend der Konzeptionalisierung von Arbeitsengagement anhand der Komponenten Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit wurde die *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002) entwickelt. Die UWES umfasst 17

Items, es steht aber auch eine Kurzversion mit 9 Items, sowie eine Version für Schüler/Studenten (UWES-S) zur Verfügung (Schaufeli & Bakker, 2003). Die *Utrecht Work Engagement Scale* wurde bisher in 21 Sprachen übersetzt (Schaufeli & Bakker, 2010).

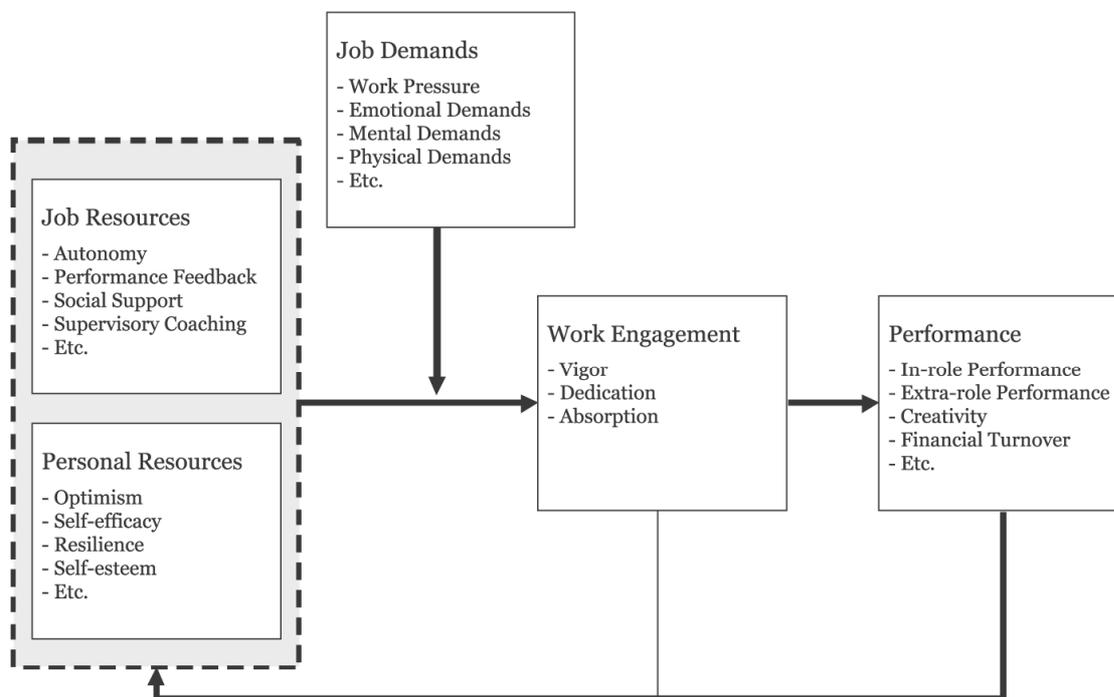
Studien belegen die dreifaktorielle Struktur der *Utrecht Work Engagement Scale*, obwohl die hohe Korrelation zwischen den Dimensionen für eine einfaktorielle Struktur spricht. (Schaufeli & Bakker, 2010; Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Schaufeli et al. 2009). Ist die Erfassung von Arbeitsengagement das Ziel, so wird empfohlen, Work Engagement als eindimensionales Konstrukt zu betrachten und nur den Gesamtscore der Skala zu verwenden (Schaufeli & Bakker, 2003; Seppälä et al., 2009). Berichte über Validierungsstudien und psychometrische Daten der *Utrecht Work Engagement Scale* liegen vor (Schaufeli & Bakker, 2003). Insbesondere für die *UWES-9* Skala zeigte sich eine gute Validität der postulierten Faktorenstruktur (Seppälä et al., 2009).

### **6.3. Das Job Demands-Ressources (JD-R) Model**

Im *Job Demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007) wird, ausgehend von zwei unterschiedlichen arbeitsbezogenen Zuständen, auch die Inangangsetzung dementsprechend unterschiedlicher psychologische Prozesse erwartet (Hakanen & Roodt, 2010). Bei hohen Anforderungen, die die Fähigkeiten einer Person übersteigen, wird ein kräftezehrender Prozess, der zu Burnout und schließlich zu weiteren negativen Auswirkungen wie schlechtem Gesundheitszustand führen kann, angenommen. Sind hingegen vorwiegend Ressourcen charakteristisch für den Job, wird ein positiver motivationaler Prozess in Gang gesetzt, der Arbeitsengagement und Commitment fördert (vgl. Hakanen & Roodt, 2010, S. 87).

Ausgehend vom *Job Demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007) werden im *Modell zu Arbeitsengagement* (Bakker & Demerouti, 2008) Ressourcen und Anforderungen mit Work Engagement und Leistung in Verbindung gesetzt (siehe Abbildung 3). Arbeitsbezogene Ressourcen wie Autonomie, Leistungs-Feedback sowie soziale Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzte setzen dem Modell nach einen motivationalen Prozess in Gang, der zu Arbeitsengagement und in weitere Folge zu besserer Leistung führt (Bakker & Demerouti, 2008). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007) ergänzten das Modell zur Erklärung von Arbeitsengagement um persönliche

Ressourcen (z.B. Optimismus, Selbstwirksamkeit, Resilienz) und zeigten, dass diese in einer wechselseitigen Beziehung mit Arbeitsressourcen stehen, aber auch als eigenständige Prädiktoren für Work Engagement wirken.



**Abbildung 3: Modell zu Arbeitsengagement (Bakker & Demerouti 2007, S.218)**

Wie in der Abbildung ersichtlich können arbeitsbezogene Ressourcen und persönliche Ressourcen unabhängig voneinander oder kombiniert Arbeitsengagement vorhersagen. Ressourcen spielen insbesondere dann eine wichtige Rolle, wenn die Anforderungen (z.B. Arbeitspensum, Druck, emotionale, kognitive oder physische Anforderungen) im Job hoch sind. Work Engagement hat einen positiven Einfluss auf Leistung (In-Role und Extra-Role Performance, Kreativität, finanzieller Profit). ArbeitnehmerInnen, die sehr engagiert sind und gute Arbeitsleistungen zeigen, schaffen sich dadurch Ressourcen, was wiederum ihr Work Engagement erhöht und somit eine positive Spirale bewirkt (vgl. Bakker & Demerouti, 2008, S. 218).

Die postulierten Prozesse im JD-R Modell wurde bisher in fast 20 Studien untersucht und gelten als gut belegt (Hakanen & Roodt, 2010). Allerdings wurden vor allem in älteren Studien andere motivationale Konstrukte mit Work Engagement gleichgesetzt, was die Annahme eines alleinigen Beitrages von Arbeitsengagement zu den Vorhersagen im JD-R Modell in Frage stellt (vgl. Hakanen & Roodt, 2010, S. 96).

### **6.3.1. Bedingungen für Arbeitsengagement**

In ethnografischen Studien in einem Sommercamp und einem Architekturbüro untersuchte Kahn (1990), unter welchen Bedingungen Menschen sich in ihrer Arbeit engagieren. Er kam zu dem Ergebnis, dass sich Menschen in Arbeitssituationen unbewusst mit drei Fragen auseinandersetzen, die ausschlaggebend dafür sind, ob sie sich persönlich engagieren oder eher distanzieren. Die Fragen lauten: “(i) How meaningful is it for me to bring myself into this performance; (ii) How safe is it to do so?; (iii) How available am I to do so?” (S. 703) Empfinden Menschen ihre Arbeitsrolle als psychologisch bedeutungsvoll, müssen keine negativen Konsequenzen erwarten (psychologische Sicherheit) und haben das Gefühl, über die notwendigen Ressourcen zur Ausübung zu verfügen (Verfügbarkeit), so werden sie sich in ihrer Arbeitsrolle engagieren (vgl. Kahn, 1990, S. 703; May et al. 2004, S. 19). Basierend auf Kahns (1990) Konzeptualisierung von Work Engagement, bestätigten sich in der Studie von May et al. (2004) positive Zusammenhänge zwischen psychologischer Bedeutsamkeit/beruflichem Sinnerleben, psychologische Sicherheit und Verfügbarkeit und Work Engagement. Sinnerleben im Beruf wies hierbei die stärkste Beziehung zu Work Engagement auf.

Es wurde vielfach gezeigt, dass positive Selbst-Evaluation Motivation, Leistung, Arbeits- und Lebenszufriedenheit etc. vorhersagt. In verschiedenen Studien wurden deshalb Zusammenhänge zwischen persönlichen Ressourcen und Work Engagement untersucht. Ergebnisse zusammenfassend schreiben Bakker und Demerouti (2008): “(...) engaged workers possess personal resources, including optimism, self-efficacy, self-esteem, resilience, and an active coping style, that help them to control and impact upon their work environment successfully, and to achieve career success” (S. 214). Wie Bakker und Demerouti (2008) zusammenfassen, haben sowohl Querschnitt- als auch Längsschnittstudien einheitlich gezeigt, dass arbeitsbezogene Ressourcen wie soziale Unterstützung von KollegInnen und von Vorgesetzten, Autonomie, Anforderungsvielfalt, Rückmeldung der Arbeitsergebnisse und die Möglichkeit Neues zu lernen, positiv mit Arbeitsengagement zusammenhängen. In einer Längsschnittstudie über einen Zeitraum von zwei Jahren im Pflegesektor (N=409) erwiesen sich beispielsweise Kontrolle im Job und Selbstbewusstsein aufgrund der Organisationzugehörigkeit als beste Prädiktoren für Work Engagement (Mauno & Ruokolainen, 2007). In einer Längsschnittstudie unter ManagerInnen wurden soziale Unterstützung, Autonomie, Möglichkeiten zu lernen und sich zu entwickeln und

Rückmeldung über Arbeitsergebnisse als positive Prädiktoren für Work Engagement identifiziert (Bakker & Demerouti, 2008).

Wie eine finnische Studie an Schulen vermuten lässt, können dieselben Arbeitsressourcen für verschiedene Berufsgruppen von unterschiedlicher Bedeutung sein. In der Studie fand sich für LehrerInnen ein deutlich geringerer Zusammenhang zwischen Arbeitsressourcen und Arbeitsengagement im Vergleich zu anderen Angestellten an den Schulen. Die erhobenen Arbeitsressourcen bezogen sich auf die Organisationsebene (z.B. Organisationsklima und Unterstützung durch Vorgesetzte), welche für LehrerInnen möglicherweise weniger relevante Ressourcen darstellen (Hakanen & Roodt, 2010). Ausgehend von der Theorie der *Conservation of Resources* (COR) von Hobfoll (1998, 2002, zitiert nach Hakanen & Roodt, 2010) wird angenommen, dass Ressourcen insbesondere bei gleichzeitig hohen Anforderungen salient werden. In zwei Studien wurde der Effekt von Ressourcen unter dem Einfluss von Anforderungen auf Arbeitsengagement getestet. Hakanen & Roodt (2010) fassen die Ergebnisse wie folgt zusammen: "In line with the COR theory, job resources not only acted as buffers against the negative impact of job demands, but also boosted engagement, especially when job demands were high" (S. 94).

Bei der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Workaholism, Work Engagement und anderen Variablen zeigte sich, dass sowohl engagierte ArbeiterInnen als auch Workaholics viel arbeiten, ihre Arbeit als herausfordernd empfinden, sich ihrer Arbeit verpflichtet fühlen und von einem hohen Maß an Extra-Role Performance berichten. Engagierte ArbeitnehmerInnen unterscheiden sich von Workaholics darin, dass sie ihren Gesundheitszustand positiver beurteilen und zufriedener mit ihrem Leben sind. Außerdem nehmen sie Rahmenbedingungen ihrer Arbeit, wie Kontrolle und Unterstützung durch KollegInnen, positiver wahr (Taris et al., 2010, S. 48).

In vielen Studien wurde die *Utrecht Work-Engagement Scale* zur Testung des positiven motivationalen Prozesses verwendet. Bei den möglichen Arbeitsressourcen wurden am häufigsten Leistungsfeedback, Kontrolle/ Autonomie, soziale Unterstützung durch KollegInnen, Anforderungsvielfalt und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Unterstützung durch Vorgesetzte erfasst. Organisationsklima als Arbeitsressource wurde bisher nur in wenigen Studien untersucht (vgl. Hakanen & Roodt, 2010, S. 92).

### **6.3.2. Auswirkungen von Arbeitsengagement**

Auch zur Beziehung von Arbeitsengagement und Performance (Leistung) gibt es bisher wenige Studien. Bakker und Demerouti (2008) beschreiben drei Studien, in denen positive Zusammenhänge zwischen In-Role Performance bzw. Extra-Role Performance bestätigt wurden. In-Role Behavior (rolleninternes Verhalten) meint „jene Aspekte der Arbeitsleistung, die ausdrücklich erwartet und belohnt werden“. Extra-Role Behavior (rollenexternes Verhalten) bezeichnet hingegen „Aspekte der Arbeitsleistung die nicht vorher durch Rollenvorschriften spezifiziert werden, die nicht direkt oder ausdrücklich durch das formale Belohnungssystem anerkannt werden und die nicht Anlass für Sanktionen sind“ (VanYperen & van de Vliert, 2003, S. 631).

In einer Studie unter Angestellten (N=342) und KundenInnen (N=1140) spanischer Hotels und Restaurants wurde mittels Strukturgleichungsmodellen ein Modell bestätigt, in welchem organisationale Ressourcen und Work Engagement das Service-Klima vorhersagten, welches wiederum die Leistung der Angestellten und die Loyalität der Kunden vorhersagte (Salanova, Agut & Peiró, 2005). Hakanen & Roodt (2010) nennen drei Studien, bei denen Arbeitsengagement den Zusammenhang zwischen den jeweils erhobenen Arbeitsressourcen und den Outcome-Variablen (z.B. proaktives Verhalten, Organizational Citizenship u.a.) mediiert.

### **6.3.3. Arbeitsengagement und Sinn im Beruf**

Arbeitsengagement und Sinnerfüllung im Beruf stehen in einem engen ( $r=.81$ ) Zusammenhang (vgl. Pollet, 2011, S. 61). In der Studie von May et al. (2004) wies Sinnerleben im Beruf – im Vergleich zu psychologischer Sicherheit und Verfügbarkeit – den engsten Zusammenhang mit dem Engagement der ArbeitnehmerInnen auf, und mediiert den Zusammenhang zwischen Work-Role Fit sowie Job Enrichment und Arbeitsengagement (May et al., 2004). Ähnlich geht Interessenskongruenz nur dann mit Arbeitsengagement einher, wenn gleichzeitig Sinnerfüllung im Beruf erlebt wird, was nach Pollet (2011, vgl. S.81) dafür spricht, dass es nicht nur einer optimalen Passung der Interessen, sondern auch einer Bewertung der Arbeit als bedeutungsvoll bedarf, damit sich Menschen engagieren.

Die engen Zusammenhänge zeigen, dass berufliche Sinnerfüllung und Work Engagement ähnliche Konstrukte darstellen. Mittels Faktorenanalyse konnten Höge & Schnell (2011) feststellen, dass Sinnerfüllung im Beruf eher einen kognitiven Aspekt und Arbeitsengagement

einen affektiv-motivationalen Aspekt beinhaltet. Auch das Ergebnis, dass berufliche Sinnerfüllung sowohl einen direkten Einfluss als auch einen indirekten Einfluss auf Arbeitsengagement über das Stimmungsniveau aufweist, stützt die Vermutung, dass Sinnerfüllung im Beruf die kognitive Voraussetzung für Arbeitsengagement ist (vgl. Pollet, 2011, S. 77).

## 7. Hypothesen

1 Diversity-Organisationsentwicklungsmodelle (Cox, 1991; Thomas & Ely, 1996) gehen davon aus, dass erst auf der Stufe der „multikulturellen Organisation“ (Cox, 1991), auch beschrieben als „Learning- and Effectiveness Paradigm“ (Thomas & Ely, 1996), eine vollständige strukturelle und informelle Integration von Minoritäten-Gruppen, sowie eine echte Wertschätzung von Unterschieden erreicht wird. Diese Stufe zeichnet sich durch das Fehlen von Vorurteilen und Diskriminierungen, und durch geringe Konflikte zwischen kulturellen Gruppen aus. Außerdem identifizieren sich Mitglieder verschiedener Kulturgruppen in gleichem Maße mit der Organisation (Cox, 1991; Thomas & Ely, 1996). Die meisten deutschen Unternehmen befinden sich laut Bissels et al. (2001) im Übergang von monolithischen zu pluralen Organisationen: Im Vordergrund steht die Herstellung von Vielfalt durch Chancengleichheit und der Abbau von Benachteiligung innerhalb der heterogener werdenden Belegschaft. Diversity wird hier vorwiegend noch „als Abweichung vom „normalen“ Organisationsmitglied erlebt“ (Bissels et al., 2001, S.406). „Normal“ ist in diesem Sinne „das Verhalten des deutschen, nicht behinderten, heterosexuellen Mannes im mittleren Erwachsenenalter“ (ebd., S.406). Eine wahrnehmbare Abweichung, mit welcher eine negativ konnotierte Bewertung einhergeht, bestimmt die Dynamik von Interaktionen stärker, als Kulturmerkmale die nicht so offensichtlich mit einem „Anders Sein“ assoziiert werden. Organisationsmitglieder, die nicht dieser „normalen“ Mehrheitsgruppe angehören, nehmen die Effekte ihrer Gruppenzugehörigkeit stärker wahr, als Mitglieder der dominanten Gruppe (Cox, 1993). Aus diesen Annahmen wird abgeleitet, dass MitarbeiterInnen, die nicht dem Bild des „normalen“ Organisationsmitgliedes entsprechen, das Klima in der Organisation negativer erleben, da sie sensibler für Diversity-relevante Wahrnehmungen sind, und von ihnen größere Anpassungsleistungen erwartet werden. Erste empirische Befunde weisen darauf hin, dass ArbeitnehmerInnen mit unterschiedlichem demografischem Hintergrund sich in der Wahrnehmung des Diversity-Klimas unterscheiden, wobei Frauen und ethnische Minderheiten dieses tendenziell negativer wahrnehmen (Kossek & Zonia, 1993; MorBarak et al., 1998). Daraus leiten sich folgende Hypothesen ab:

## Hypothesen

---

**1a** Männliche Mitarbeiter nehmen das Diversity-Klima (DK) positiver wahr als weibliche Mitarbeiterinnen.

$$\Psi_{DK} = \mu_{\text{Frauen}} - \mu_{\text{Männer}} < 0$$

**1b** ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund (selbst im Ausland geboren/ beide Eltern im Ausland geboren) unterscheiden sich von ArbeitnehmerInnen ohne Migrationshintergrund durch eine negativere Wahrnehmung des Diversity-Klimas (DK).

$$\Psi_{DK} = \mu_{\text{Migrationshintergrund}} - \mu_{\text{kein Migrationshintergrund}} < 0$$

**1c** ArbeitnehmerInnen mit heterosexueller Orientierung nehmen das Diversity-Klima (DK) positiver wahr als MitarbeiterInnen, die eine andere sexuelle Orientierung (homo- oder bisexuell) angaben.

$$\Psi_{DK} = \mu_{\text{bisex/homosex}} - \mu_{\text{heterosex}} < 0$$

**1d** ArbeitnehmerInnen im mittleren Erwachsenenalter nehmen das Diversity-Klima (DK) positiver wahr als jüngere und ältere ArbeitnehmerInnen.

$$\Psi_{DK} = \mu_{\text{jung}} - \mu_{\text{mittel}} < 0$$

$$\Psi_{DK} = \mu_{\text{alt}} - \mu_{\text{mittel}} < 0$$

$$\Psi_{DK} = \mu_{\text{jung}} - \mu_{\text{alt}} = 0$$

**2** In den Diversity-Organisationsentwicklungsmodellen (Cox, 1993; Thomas & Ely, 1996) wird insbesondere der gegenseitigen Wertschätzung große Bedeutung zugemessen. Bei einem positiven Diversity-Klima in einer Organisation sollte es zu geringen Konflikten zwischen Mitgliedern verschiedener kultureller Sub-Gruppen kommen, bzw. sollten diese offen angesprochen werden können (Cox, 1993). Auch in einer qualitativen Untersuchung auf der Ebene von Arbeitsgruppen zeigten sich ein offener Umgang mit Konflikten, welche z.B. aus kulturellen Differenzen und ungleicher Machtverteilung resultieren; Respekt und Wertschätzung; sowie Wahrnehmung der individuellen (kulturellen) Identität als organisationale Ressource, als wichtige Mediatoren zwischen Diversity-Paradigmen und *Group-Functioning* (Thomas & Ely, 2001). Die in dieser Untersuchung verwendeten Subskalen des soziomoralischen Klimas *Offener Umgang mit Konflikten*, *Wertschätzung* und *Kommunikation und Kooperation* weisen inhaltlich große Überschneidungen mit dem

## Hypothesen

---

Diversity-Klima auf. Deshalb wird ein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Klima-Skalen erwartet.

**2a** Das Diversity-Klima (DK) steht in einem positiven Zusammenhang mit dem soziomoralischen Klima (SMK).

$$\rho_{DK \cap SMK} = > 0$$

**3** Berufliche Sinnerfüllung und Work Engagement erfassen positive Aspekte der individuellen Wahrnehmung der beruflichen Tätigkeiten. Beide Konstrukte hängen konzeptionell eng zusammen. Auch empirisch ist ein enger Zusammenhang ( $r = .63$ ;  $r = .81$ ) zwischen beruflicher Sinnerfüllung und Work Engagement bereits bestätigt worden (May et al., 2004; Pollet, 2011). Berufliche Sinnkrise erfasst hingegen negative Bewertungen des ausgeübten Berufes und sollte somit negativ mit Work Engagement und beruflicher Sinnerfüllung assoziiert sein. Deshalb wird erwartet:

**3a** Sinnerfüllung im Beruf (SE) und Work Engagement (WE) korrelieren positiv miteinander.

$$\rho_{SE/WE} > 0$$

**3b** Berufliche Sinnkrise (SK) und Work Engagement (WE) korrelieren negativ miteinander.

$$\rho_{SK/WE} < 0$$

**3c** Berufliche Sinnkrise (SK) und Sinnerfüllung im Beruf (SE) korrelieren negativ miteinander.

$$\rho_{SK/SE} < 0$$

**4** Wie Schneider et al. (2011) zusammenfassen, wurden bereits vielfach Beziehungen zwischen Organisationsklimata (z.B. Service-Klima, Sicherheits-Klima) und Outcomevariablen auf Organisations- und auf Individuumsebene belegt. Bisher liegen allerdings nur wenige Studien vor, die Diversity-Klima diesbezüglich untersuchen. Zur

Vorhersage von Job Performance (Verkaufsleistung/ Stunde) durch ein Diversity-Klima gibt es widersprüchliche Ergebnisse (McKay et al., 2008; McKay et al., 2009). Hicks-Clarke und Iles (2000) wiederum berichten von positiven signifikanten Beziehungen zwischen ihrem Diversity-Klima-Konstrukt und organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Karriere-Zufriedenheit und Zufriedenheit mit Vorgesetzten.

Für das soziomoralische Klima sind Zusammenhänge mit arbeitsbezogenen prosozialen Handlungsbereitschaften, gemeinwesensbezogenen Wertorientierungen (Weber et al., 2008; Pircher-Verdorfer, 2010) und organisationalem Commitment (Pircher-Verdorfer, 2010) bestätigt. Ein positiver Zusammenhang ( $r=.48$ ) zwischen der Screening-Version des soziomoralischen Klimas und beruflicher Sinnerfüllung wurde bereits nachgewiesen (Siller, 2009). In derselben Studie wird auch von einem positiven Zusammenhang ( $r=.50$ ) zwischen dem soziomoralischen Klima und Work Engagement berichtet (Siller, 2009). Aus den beschriebenen Forschungsergebnissen wird abgeleitet, dass das Diversity- und das soziomoralische Klima positiv mit Sinnerfüllung im Beruf und Work Engagement zusammenhängen. Die Berechnungen der folgenden Hypothesen erfolgt mittels Regressionsanalysen, wobei der Einfluss demografischer Variablen (Alter und Geschlecht) kontrolliert wird.

**4a** Das Diversity-Klima (DK) und das soziomoralische Klima (SMK) tragen zur Vorhersage von beruflicher Sinnerfüllung (SE) bei.

$$\beta_{\text{DK}} > 0$$

$$\beta_{\text{SMK}} > 0$$

**4b** Das Diversity-Klima (DK) und das soziomoralische Klima (SMK) tragen zur Vorhersage von Work Engagement (WE) bei.

$$\beta_{\text{DK}} = > 0$$

$$\beta_{\text{SMK}} = > 0$$

**5** Qualitative Studien (Isaksen, 2000; Lips-Wiersma et al., 2006) zeigen, dass Menschen unterschiedliche berufliche Sinnquellen zur Sinnstiftung nutzen. Eine quantitative Studie von Schnell (2009b) zeigte zudem, dass Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen in unterschiedlichem Maße mit beruflicher Sinnerfüllung zusammenhängen. Der Möglichkeit

## Hypothesen

---

zur beruflichen Selbstverwirklichung scheint diesbezüglich die größte Bedeutung zuzukommen – diese Dimension weist als einzige einen alleinigen Vorhersagewert für Sinnerfüllung im Beruf auf ( $R^2=.14$ ;  $\beta =.30$ ;  $p \leq .01$ ). Für Work Engagement liegen bisher keine Studien in diese Richtung vor. Durch die konzeptionelle Ähnlichkeit zu Sinnerfüllung wird aber auch hier eine Varianzaufklärung durch die Dimensionen zu verwirklichende Berufsbedeutungen erwartet. Die beiden sich daraus abgeleiteten Hypothesen werden mit Regressionsanalysen überprüft.

**5a** Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen<sup>3</sup> tragen in unterschiedlichem Maß zur Vorhersage von Sinnerfüllung im Beruf bei.

$$\beta_{D1\_1} \neq \beta_{D1\_2} \neq \beta_{D2} \neq \beta_{D3} \neq \beta_{D4}$$

**5b** Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen tragen in unterschiedlichem Maß zur Vorhersage von Work Engagement bei.

$$\beta_{D1\_1} \neq \beta_{D1\_2} \neq \beta_{D2} \neq \beta_{D3} \neq \beta_{D4}$$

Da, wie die Studie von Schnell (2009b) zeigt, die Bedeutung, die einzelnen Berufsbedeutungen für die berufliche Sinnstiftung zukommt, von Branche zu Branche variiert, kann nicht vorhergesagt werden, ob und welche Berufsbedeutungen in der für diese Untersuchung erhobenen Stichprobe zur Varianzaufklärung von beruflicher Sinnerfüllung (SE) und Work Engagement (WE) beitragen, weshalb dies explorativ untersucht wird.

**5c Explorative Fragestellung:**

Welche beruflichen Sinnquellen tragen zur Vorhersage von Sinnerfüllung im Beruf bei?

**5d Explorative Fragestellung:**

Welche beruflichen Sinnquellen tragen zur Vorhersage von Arbeitsengagement bei?

---

<sup>3</sup> Die Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen sind auf S.67 in Tabelle 5 aufgelistet.

**6** Schnell (2009b) berichtet, dass sich unterschiedliche Berufsbranchen auch darin unterscheiden, welche Berufsbedeutungen in der Arbeit verwirklicht werden können, dies zeigte sich vor allem für die Dimensionen *Religiosität und Spiritualität, Humanität und Verantwortung* sowie *Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl*. Vorstellbar sind nicht nur branchen- sondern auch positionsspezifische Unterschiede: Führungs- und Leitungspositionen stellen spezielle Anforderungen, die es ermöglichen bestimmte Berufsbedeutungen, wie Herausforderung, Macht, Entwicklung, Leistung, eher zu verwirklichen. Da diese Berufsbedeutungen der Dimension *Selbstverwirklichung* zuzuordnen sind, die den wichtigsten Beitrag zur beruflichen Sinnstiftung liefert (Schnell, 2009b), ist auch davon auszugehen, dass MitarbeiterInnen mit Leitungsaufgaben ihren Beruf als sinnerfüllender wahrnehmen.

Der Vergleich des Work Engagement verschiedener Berufsgruppen zeigte, dass ManagerInnen höhere Werte auf der Gesamtskala des UWES-15 aufweisen als Angestellte und ArbeiterInnen (Bakker & Schaufel, 2001, S. 20). Deshalb wird angenommen, dass ArbeitnehmerInnen in einer Leitungsposition sich von ArbeitnehmerInnen ohne Leitungsfunktion in Bezug auf Sinnerleben im Beruf und Work Engagement unterscheiden. Die daraus resultierenden Hypothesen werden mit Kovarianzanalysen überprüft, um den Einfluss des Alters kontrollieren zu können.

**6a** ArbeitnehmerInnen in einer Leitungsposition weisen höhere Sinnerfüllung im Beruf und höheres Work Engagement auf, als ArbeitnehmerInnen ohne eine Leitungsfunktion.

$$\Psi_{\text{Sinnerfüllung}} = \mu_{\text{keine Leitungsfunktion}} - \mu_{\text{Leitungsfunktion}} < 0$$

$$\Psi_{\text{Work Engagement}} = \mu_{\text{keine Leitungsfunktion}} - \mu_{\text{Leitungsfunktion}} < 0$$

**6b** ArbeitnehmerInnen in einer Leitungsposition unterscheiden sich von ArbeitnehmerInnen ohne eine Leitungsfunktion durch höhere Ausprägungen auf der Dimension Selbstverwirklichung (SV).

$$\Psi_{\text{SV}} = \mu_{\text{keine Leitungsfunktion}} - \mu_{\text{Leitungsfunktion}} < 0$$

**7** Die Organisationsklimaforschung zeigte, dass sich in einer Organisation in verschiedenen Abteilungen/ Standorten Sub-Klimata bilden können (Schneider et al., 2011). Es besteht somit die Möglichkeit, dass die vier untersuchten Unternehmens-Standorte unterschiedlich ausgeprägte Klimata aufweisen. Dies könnte zum Beispiel durch die standortspezifische

## Hypothesen

---

Zusammensetzung der Belegschaft (diversity) oder durch verschiedene Führungsstile der StandortleiterInnen bedingt sein. Da angenommen wird, dass ein positives Klima positiv mit Outcomevariablen zusammenhängt, sollten sich Standorte mit positiverem Organisationsklima (Diversity-Klima & Soziomoralisches Klima) von Standorten mit negativerem Klima durch höhere berufliche Sinnerfüllung und mehr Work Engagement der MitarbeiterInnen unterscheiden.

Ein positives Diversity-Klima und eine positive soziomoralische Atmosphäre zeichnen sich durch Wertschätzung und Unterstützung der MitarbeiterInnen, Wertschätzung von Vielfalt und Individualität, das Eingehen auf spezielle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und die Möglichkeit Konflikte/Probleme anzusprechen aus. Deshalb wird erwartet, dass in Standorten mit positiver ausgeprägtem Klima auch die Berufsbedeutungen Individualität, Gemeinschaft, Fürsorge und Harmonie positiver ausgeprägt sind.

**7a** Explorative Fragestellung: Unterscheiden sich die Standorte in Bezug auf die erhobenen Klimaskalen?

Wenn ja dann:

**7b** Standorte mit positiver ausgeprägtem Klima (DK\_SMK) unterscheiden sich von Standorten mit negativer ausgeprägtem Klima durch mehr Sinnerfüllung im Beruf und durch höheres Work Engagement der ArbeitnehmerInnen.

$$\Psi_{\text{Sinnerfüllung}} = \mu_{\text{DK\_SMK negativ}} - \mu_{\text{DK\_SMK positiv}} < 0$$

$$\Psi_{\text{Work Engagement}} = \mu_{\text{DK\_SMK negativ}} - \mu_{\text{DK\_SMK positiv}} < 0$$

**7c** Standorte mit positiver ausgeprägtem Klima (DK\_SMK) unterscheiden sich von Standorten mit negativer ausgeprägtem Klima durch höheren Ausprägungen auf den beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen Individualität (IN), Gemeinschaft (GE), Fürsorge (FÜ) und Harmonie (HA).

$$\Psi_{\text{IN}\cap\text{GE}\cap\text{FÜ}\cap\text{HA}} = \mu_{\text{DK\_SMK negativ}} - \mu_{\text{DK\_SMK positiv}} < 0$$

**8** Qualitative (Kahn, 1990; Isaksen, 2000; Lips-Wirnsma et al., 2006;) und quantitative (Schnell, 2009b) Studienergebnisse unterstützen die Annahme, dass positive Beziehungen zu KollegInnen und Vorgesetzten als sinnstiftend erlebt werden. May et al. (2004) stellten in

ihrer Untersuchung die Hypothese auf, dass Sinnerleben im Beruf den Zusammenhang zwischen den von den AutorInnen postulierten Determinanten (Job-Enrichment, Work-Role-Fit und Beziehungen zu ArbeitskollegInnen) und Arbeitsengagement mediiert. Allerdings wurde in der Studie von May et al. (2004) kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Beziehungen zu KollegInnen und beruflicher Sinnerfüllung, und somit auch kein Mediationseffekt zwischen Arbeitsbeziehungen und Work Engagement durch Sinnerfüllung, gefunden. Laut den AutorInnen könnten diese nicht erwartungskonformen Ergebnisse auch darauf zurückzuführen sein, dass in der untersuchten Stichprobe (Angestellte einer Versicherungsagentur) nur eingeschränkt Möglichkeiten zu Interaktionen mit KollegInnen bestehen. Diese Erklärung wird durch den positiven Zusammenhang ( $r=.25$ ) zwischen Gemeinschaftssinn und beruflicher Sinnerfüllung gestützt, der sich in einer branchenübergreifenden Stichprobe zeigte (Schnell, 2009b). Deshalb wird trotz den Ergebnissen von May et al. (2004) folgende Hypothese aufgestellt:

<p><b>8a</b> Sinnerfüllung im Beruf mediiert den Zusammenhang zwischen gemeinschaftsbezogenen Berufsbedeutungen (Gemeinschaft, Fürsorge und Harmonie) und Work Engagement.</p>
--

## **8. Methodik**

### **8.1. Untersuchungsdurchführung**

Die Datenerhebung erfolgte in der vorliegenden Arbeit über eine Fragebogenuntersuchung in einem Unternehmen, welches MitarbeiterInnen an vier verschiedenen Standorten beschäftigt. Im ursprünglichen Studiendesign war geplant, eine Erhebung in Organisationen durchzuführen, die in unterschiedlichem Ausmaß Diversity-Management praktizieren. Ziel war, unter anderem, Zusammenhänge zwischen praktiziertem Diversity-Management und dem Diversity-Klima sowie dem soziomoralischen Klima zu untersuchen. Über Internet-Recherchen auf der Homepage von Unternehmensberatungsfirmen mit Schwerpunkt Diversity-Management (z.B. <http://www.pauser-wondrak.at/>, <http://www.diversityworks.at/>, Stand 2010-9-21) Best-Practice Beispielen in Österreich (DiversCity-Preis der Wirtschaftskammer Wien: <http://www.wko.at/wien/DiversCity/index.html>: 2010-6-16) und Deutschland (Unterzeichner der Charta der Vielfalt: <http://www.vielfalt-als-chance.de/>, Stand 2010-9-17) wurden kleine und mittelständische Unternehmen bzw. Organisationen ausgewählt und schriftlich zur Teilnahme an der Studie eingeladen, sowie in weiterer Folge nochmals telefonisch kontaktiert. Die Korrespondenzen erwiesen sich als sehr zeitaufwendig und wenig ertragreich. Angesichts der geschätzten Bearbeitungsdauer des Fragebogens von einer halben Stunde je MitarbeiterIn und dem Anliegen, möglichst viele MitarbeiterInnen zu befragen, gaben die VertreterInnen der kontaktierten Organisationen meist zu knappe zeitliche Ressourcen als Grund für ihre Absage an. Letztlich erklärten sich nur zwei kleine Organisationen aus einer vergleichbaren Branche bereit, an der Studie teilzunehmen. Es gelang somit trotz intensiver Bemühungen nicht, ausreichend große Stichproben vergleichbarer Unternehmen zu akquirieren.

Schlussendlich konnte als Alternative ein Unternehmen ohne Diversity-Management-Erfahrung für die Teilnahme an der Studie gewonnen werden. Mit der Geschäftsführung und den LeiterInnen der vier Unternehmensstandorte wurde der Ablauf der Studie per Telefon- und E-Mail Kontakt geplant. Die MitarbeiterInnen wurden von den jeweiligen Standort-LeiterInnen über die Studie informiert und zur Teilnahme motiviert. Fragebögen mit jeweils einem andersfarbigen Deckblatt für jeden Standort wurden in verschließbaren Kuverts per Post an die vier Standorte verschickt, und dort von den LeiterInnen an die MitarbeiterInnen

verteilt. Die Fragebögen konnten während der Arbeitszeit ausgefüllt und anschließend im verschlossenen Umschlag in dafür vorgesehene Boxen eingeworfen werden. Um die MitarbeiterInnen zur Teilnahme an der Studie zu motivieren wurden Gutscheine im Wert von insgesamt 1000 Euro sowie ein I-Phone als Hauptpreis verlost. 500 Euro und das I-Phone wurden vom Unternehmen für das Gewinnspiel zur Verfügung gestellt. Die StandortleiterInnen bekamen zusätzlich einen schriftlich zu bearbeitenden Interviewbogen zur Erhebung der demografischen Zusammensetzung der Belegschaft am jeweiligen Standort und zu Gleichstellungs- und Diversity-Praktiken. Die Ergebnisse der Studie werden der Geschäftsführung im Herbst 2011 vorgestellt.

Insgesamt wurden 110 Fragebögen retourniert, davon war ein einziger Fragebogen nicht ausgefüllt. In Tabelle 2 sind die vier Standorte mit der jeweiligen Anzahl der MitarbeiterInnen (MA), Anzahl der ausgefüllten Fragebögen (FB) sowie der prozentuellen Rücklaufquote aufgelistet. Die Rücklaufquote von insgesamt 70,3% kann angesichts der Länge des Fragebogens als sehr zufriedenstellend erachtet werden.

**Tabelle 2: Rücklaufquote nach Standorten aufgelistet**

<b>Rücklaufquote der Standorte</b>			
Standort 1	17 MA	12 FB	70.6%
Standort 2	50 MA	34 FB	68%
Standort 3	44 MA	32 FB	72.7%
Standort 4	44 MA	31 FB	70.5%
<b>Gesamt</b>	<b>155 MA</b>	<b>109 FB</b>	<b>70.3%</b>

## 8.2. Erhebungsinstrumente

Zur Erfassung der Unternehmensdaten wurde ein schriftlich zu beantwortender Interviewbogen entworfen, der Angaben zu Unternehmensdaten und Fragen zu Gleichstellungspolitik und Diversity-Management umfasst.

Der Fragebogen für die MitarbeiterInnen setzt sich aus folgenden Teilen zusammen:

- Angaben zu diversity-Dimensionen/ soziodemografischen Daten
- Diversity-Klima und Diversity-Management-Praktiken (optional)

- Soziomoralisches Klima
- Arbeitsengagement
- Berufliche Sinnerfüllung und berufliche Sinnleere
- Beruflich zu verwirklichende Sinnquellen

### **8.2.1. Erhebung der Unternehmensdaten**

In einem schriftlich zu beantwortenden Interviewbogen wurden Angaben zu Anzahl und Zusammensetzung der Belegschaft der Organisation, und Fragen zu Gleichstellungs- und Diversity-Maßnahmen abgefragt. Die Fragen wurden in Anlehnung an den Anmeldebogen für den DiversCity-Preis der Wirtschaftskammer Wien 2009 in der Kategorie KMU formuliert (Verfügbar unter: <http://www.wko.at/wien/DiversCity/index.html>, 2010-6-16).

### **8.2.2. Diversity und soziodemografische Daten**

Zur Abbildung der diversity der MitarbeiterInnen wurden, entsprechend der *internal Dimensions* der *Four Layers of Diversity* Angaben zu Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Migrationshintergrund, Staatsangehörigkeit und dem Vorliegen einer Behinderung erhoben (vgl. Abdul-Hussain & Baig, 2009). Des Weiteren wurde nach dem Religionsbekenntnis und der höchst abgeschlossenen Schulbildung gefragt, was zwei Dimensionen der *external Dimensions* entspricht. Auf Ebene der *organizational Dimensions* wurden die Dauer der Organisationszugehörigkeit und die Ausübung einer Leitungsfunktion (auch Team-, Projekt-, oder Abteilungsleitung) erhoben. Bei sehr persönlichen Angaben wie Religionsbekenntnis, sexuelle Orientierung usw. wurde immer auch die Kategorie „möchte ich nicht angeben“ als Antwortmöglichkeit angeboten.

### **8.2.3. Diversity-Klima**

Da, wie in Kapitel 4.1.2 ausführlich dargestellt, kein etabliertes und zufriedenstellendes Instrument zur Erhebung eines Diversity-Klimas zur Verfügung steht, wurde eine eigene Skala generiert. Nach Durchsicht der Items von McKay et al. (2008), Kossek & Zonia (1993) sowie MorBarak et al. (1998) und Abwägung von Vor- und Nachteilen der von diesen AutorInnen formulierten Items wurden folgende Ansprüche an die Skala gestellt:

- 1) Die Items sollen nicht persönliche Einstellungen sondern organisationale Praktiken im Umgang mit Diversity erfassen, da die Abbildung eines Diversity-*Organisations-Klimas* angestrebt wird.
- 2) Die Items sollen sich nicht auf spezifische Diversity-Dimensionen (z.B. Geschlecht) beziehen, sondern allgemein formuliert sein.
- 3) Da diversity im deutschsprachigen Raum ein wenig bekanntes Konzept darstellt, soll der Begriff in der Itemformulierung vermieden werden.

Über die Items wird versucht, die Komponenten *Diskriminierung* (DK1, DK10), *Vorurteile* (DK4), *wahrgenommene organisationale Heterogenität/Homogenität* (DK9), *erwünschte Individualität* (DK2, DK3, DK8), *organisationale Wertschätzung von Vielfalt* (DK 7) und das *Bemühen, individuellen Bedürfnissen entgegen zu kommen* (DK5, DK6), zu operationalisieren. Die Items DK1 und DK6 wurden in Anlehnung an Fragen der *prove Unternehmensberatung* formuliert (Verfügbar unter: <http://www.diversityworks.at/tools/einstellung.asp>, Stand 2010-28-6). Zu beantworten sind die Items auf einer sechsstufigen Likert-Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“.

**Tabelle 3: Items der Diversity-Klima-Skala**

<b>Diversity-Klima</b>	
DK1	In unserem Unternehmen wird niemand auf Grund von Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, Glaube oder sexueller Orientierung diskriminiert.
DK2	In unserem Unternehmen darf jede/r so sein, wie er oder sie ist.
DK3	Bei uns im Unternehmen legt man Wert darauf, dass alle ein ähnliches Weltbild haben. (R)
DK4	In unserem Unternehmen werden Vorurteile hinterfragt.
DK5	In unserem Unternehmen werden bestimmte MitarbeiterInnengruppen speziell gefördert (z.B. flexible Arbeitszeiten, Schulungen usw.).
DK6	Bei uns versucht man, MitarbeiterInnen mit besonderen Bedürfnissen entgegenzukommen, indem man die Arbeitsbedingungen anpasst.
DK7	Bei uns im Unternehmen wird die Unterschiedlichkeit der MitarbeiterInnen als Gewinn gesehen.
DK8	Bei uns im Unternehmen ist erwünscht, dass sich alle möglichst ähnlich verhalten. (R)
DK9	Die MitarbeiterInnen in unserem Unternehmen haben alle einen ähnlichen Hintergrund. (R)
DK10	Bei uns fühlen sich alle MitarbeiterInnen in gleichem Maße zugehörig.

In Unternehmen, die Diversity-Management praktizieren, sollte nicht nur ein Diversity-Klima, sondern auch die Wahrnehmung von Seiten der MitarbeiterInnen bezüglich durchgeführter Diversity-Management-Maßnahmen erfasst werden. Für MitarbeiterInnen in Unternehmen ohne Diversity-Management-Erfahrung gab es im Fragebogen die Anweisung, diese Skala auszulassen. Als Grundlage für die Formulierung von Items, die organisationale Diversity-Management-Praktiken erfassen sollen, dienten Auflistungen und Beschreibungen von Diversity-Management-Methoden (Süß, 2007, Aretz & Hansen, 2003).

**Tabelle 4: Items der Diversity-Management-Skala**

<b>Diversity-Management</b>	
DM1	Alle MitarbeiterInnen werden regelmäßig über laufende Projekte zum Thema Diversity/ kulturelle Vielfalt informiert.
DM2	Bei uns werden MitarbeiterInnen zur Beteiligung an der Entwicklung von Diversity-Maßnahmen eingeladen.
DM3	Bei uns finden regelmäßig Projekte/ Fortbildungen zum Thema Diversity/ kulturelle Vielfalt statt.
DM4	Bei Fortbildungsmaßnahmen zum Thema Diversity/ kulturelle Vielfalt werden alle MitarbeiterInnen miteinbezogen.
DM5	In unserem Unternehmen haben wir Verhaltensrichtlinien/ Betriebsvereinbarungen, die die Wertschätzung der kulturellen Vielfalt (Diversity) der MitarbeiterInnen festschreiben.
DM6	Durch Diversity-Maßnahmen/ Trainings hat sich der Umgang unter den MitarbeiterInnen im positiven Sinne verändert (z.B. weniger Vorurteile, bessere Kommunikation, usw.).
DM7	Die MitarbeiterInnen in unserem Unternehmen fühlen sich dem Diversity-Gedanken verpflichtet.

Da sich das geplante Studiendesign in der Praxis nicht umsetzen ließ, und die Stichprobe der vorliegenden Arbeit aus einem Unternehmen stammt, in der keine Diversity-Management-Erfahrung vorliegt, liegen auch keine Daten zur Diversity-Management Skala vor.

#### **8.2.4. Das soziomoralische Klima**

Zur Ehrhebung des soziomoralischen Klimas wird die Screening Version der Soziomoralischen Atmosphäre (SMA-S) herangezogen. Diese umfasst die vier Subdimensionen 1) *offene Konfrontation mit sozialen Problemen und Konflikten*, 2) *Konstant gewährte Wertschätzung und Unterstützung* 3) *offene und freie Kommunikation und partizipative Kooperation*, sowie 4) *vertrauensbasierte, adäquate Zuweisung von Verantwortung*, die über jeweils vier Items erfasst und auf einer sechsstufigen Likert-Skala („trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“) beantwortet werden (Weber et al., 2008). Die Komponente *Verantwortung* weist keine psychometrisch akzeptablen Kennwerte

auf (Pircher-Verdorfer, 2010). Diese Skala wurde deshalb nicht in den in dieser Untersuchung verwendeten Fragebogen aufgenommen.

#### **8.2.5. Work Engagement**

Arbeitsengagement wird mit der deutschen Kurzversion der *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) von Schaufeli & Bakker (2003) erhoben. Über jeweils drei Items werden die Dimensionen Vitalität (z.B. „Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.“), Hingabe (z.B. „Ich bin stolz auf meine Arbeit.“) und Absorbiertheit (z.B. „Meine Arbeit reißt mich mit.“) auf einer siebenstufigen Rating-Skala von „0 = nie“ bis „6 = immer“ abgebildet (Schaufeli & Bakker, 2003). Wie für dieses Forschungsdesign empfohlen, wird nur der Gesamtscore der Skala für die statistische Auswertung herangezogen (Schaufeli & Bakker, 2003; Seppälä et al., 2009).

#### **8.2.6. Berufliche Sinnquellen, berufliche Sinnerfüllung und Sinnleere**

Beruflich zu verwirklichende Sinnquellen, berufliche Sinnerfüllung und Sinnleere (Schnell, 2009b) werden mit einer für den beruflichen Kontext entwickelten Adaption des *Fragebogen zu Lebensbedeutungen und Lebenssinn (LeBe)* von Schnell & Becker (2007) erhoben.

*Sinnerfüllung im Beruf* wird über sechs Items (z.B. „Meine Arbeit passt gut in mein Lebenskonzept.“) und *Sinnleere im Beruf* über eine eigene Skala mit fünf Items (z.B. „Meine Arbeit ist bedeutungslos.“) erhoben. Beantwortet werden die Items auf einer sechsstufigen Likert-Skala von „0 = überhaupt nicht“ bis „5 = vollkommen“.

Zur Erfassung *beruflich zu verwirklichender Sinnquellen* werden die Antwortenden gebeten, auf einer fünfstufigen Skala zu beurteilen, ob bestimmte Verhaltensweisen/Eigenschaften im ausgeübten Beruf notwendig (höchste Ausprägung) oder eher hinderlich (niedrigste Ausprägung) sind. Die Berufsbedeutung Selbsterkenntnis wird zum Beispiel über die Verhaltensweisen/Eigenschaften „sich selbst und das eigene Verhalten ergründen“, „die Auseinandersetzung mit sich selbst als wichtig ansehen“, „immer auf der Suche nach Selbsterkenntnis sein“ „sich bewusst Zeit dafür einräumen, über sich selbst nachzudenken“ und „sich immer wieder auf sich selbst besinnen“ operationalisiert. Die 25 erhobenen Berufsbedeutungen werden über insgesamt 113 Items erfasst und lassen sich folgendermaßen zu Dimensionen zu verwirklichender Sinnquellen zusammenfassen (Schnell, 2009b; Schnell & Becker, 2007):

Tabelle 5: Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen

Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen	Berufsbedeutungen
D1_1 <i>Explizite Religiosität und Spiritualität</i>	Explizite Religiosität, Spiritualität
D1_2 <i>Humanität und Verantwortung</i>	Generativität, Gesundheit, Naturverbundenheit, Selbsterkenntnis, Soziales Engagement
D2 <i>Selbstverwirklichung</i>	Entwicklung, Freiheit, Herausforderung, Individualismus, Macht, Leistung, Wissen, Kreativität
D3 <i>Beständigkeit und Disziplin</i>	Bodenständigkeit, Tradition, Moral, Vernunft
D4 <i>Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl</i>	Bewusstes Erleben, Fürsorge, Gemeinschaft, Harmonie, Spaß, Wellness

Äquivalent zur Dimensionen-Struktur des *Fragebogens zu Lebenssinn und Lebensbedeutungen* (Schnell & Becker, 2007) werden die Dimensionen *Religiosität und Spiritualität* (D1\_1) und *Humanität und Verantwortung* (D1\_2) wiederum über die Dimension *Transzendenz* zusammengefasst.

### 8.3. Datenaufbereitung

Die 109 retournierten Fragebögen wurden auf fehlende Werte hin analysiert und bereinigt. Ein Fall wies multivariate Ausreißer auf und wurde deshalb aus dem Datensatz entfernt. Sechs Fälle zeigten univariate Ausreißer. Hier wurde der Rohwert durch den Wert des jeweils nächsten darüber bzw. darunter liegenden Extremwertes ersetzt. Fünf Datensätze wurden aufgrund fehlender Werte von mehr als 15% gelöscht. Somit verblieben 103 Datensätze. Bei der Analyse fehlender Werte in den einzelnen Skalen zeigte sich, dass bei einem Fall beim Diversity-Klima und bei einem Fall beim soziomoralischen Klima mehr als 15% der Werte fehlten. Diese zwei Skalenwerte wurden gelöscht. Die 25 Berufsbedeutungen werden jeweils mit 3 bis 6 Items erfasst. Da diese Skalen eine hohe Reliabilität aufweisen wurden nur jene

Skalenwerte gelöscht, bei denen mehr als ein Wert fehlte. Insgesamt entfielen bei den Berufsbedeutungen sechs Skalenwerte. Je nach Hypothese variiert die verwendete Stichprobe somit zwischen N= 97 und N= 103.

## 8.4. Stichprobenbeschreibung

Die bereinigte Stichprobe von N=103 stammt aus einem Unternehmen aus der Auto-Branche mit insgesamt 169 MitarbeiterInnen, die an vier verschiedenen Standorten beschäftigt sind.

### 8.4.1. Unternehmen

Standort 1 ist mit 17 MitarbeiterInnen (MA) der kleinste, während die Standorte 2 bis 4 mit jeweils 44 bis 50 MA ähnlich groß sind. MitarbeiterInnen sind in den Bereichen Führung, Verkauf, Disposition, Buchhaltung, Marketing, Service, Werkstatt, Reinigung und Lager tätig; Auszubildende im kaufmännischen Bereich und in der KFZ-Mechanik.

Die vier Standorte sind laut Angaben des Unternehmens folgendermaßen zusammengesetzt:

**Tabelle 6: Zusammensetzung der Belegschaft der vier Unternehmensstandorte**

MitarbeiterInnen	Standort 1	Standort 2	Standort 3	Standort 4	Gesamt	%
Gesamt	17	50	44	44	<b>155</b>	<b>100%</b>
in Teilzeit	0	5	2	2	<b>9</b>	<b>5.8%</b>
Weiblich	2	17	9	12	<b>40</b>	<b>25.8%</b>
Männlich	15	33	35	32	<b>115</b>	<b>74.2%</b>
unter 25	6	18	14	18	<b>56</b>	<b>36.1%</b>
25-50	11	25	24	23	<b>83</b>	<b>53.6%</b>
über 50	0	7	6	3	<b>16</b>	<b>10.3%</b>
mit Behinderung	0	1	-	0	-	-
mit Migrationshintergrund	1	4	-	6	-	-

### 8.4.2. Stichprobe

Tabelle 7 zeigt die Verteilung der Geschlechter in der bereinigten Stichprobe. Wie im

**Tabelle 7: Verteilung Geschlecht**

<b>Geschlecht</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Weiblich	33	32%
Männlich	70	68%
<b>Gesamt</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Vergleich mit Tabelle 6 ersichtlich ist, nahmen nahezu alle weiblichen MitarbeiterInnen an der Studie teil (33 von 40) während bei den Männern 70 von 115 teilnahmen. Das heißt der Anteil an Frauen in der Stichprobe ist um ca. 6% höher als in der Belegschaft des Unternehmens.

In der Stichprobe stammen 30.7% der UntersuchungsteilnehmerInnen aus der Altersgruppe der unter 25 Jährigen, 60.2% aus der Gruppe der 25-50 Jährigen und 9.1% aus der Altersgruppe 50+. Dies weist auf eine Tendenz der jüngeren Organisationsmitglieder hin, nicht an der Untersuchung teilzunehmen (Vergleiche mit Tabelle 6). Allerdings machten 15 Personen keine Angaben zu ihrem Alter, wodurch die angegebene Altersverteilung verzerrt sein könnte. Eine genaue Verteilung der Altersgruppen findet sich in Tabelle 8.

**Tabelle 8: Altersverteilung**

<b>Alter</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
17-20	13	14.8%
21-30	27	30.7%
31-40	19	21.6%
41-50	21	23.9%
51-58	8	9.1%
<b>Gesamt</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Der Großteil der UntersuchungsteilnehmerInnen hat die deutsche Staatsbürgerschaft (93.2%). Sieben Personen gaben eine andere Staatsangehörigkeit (Österreich, Italien, Türkei, Libanon) an. Wie in Tabelle 9 aufgelistet, wurden 11.7% der Stichprobe nicht in Deutschland geboren und 4.9% der befragten Personen gaben an, dass beide Elternteile im Ausland geboren wurden. Die Angaben des Unternehmen hierzu sind unvollständig (siehe Tabelle 6), es scheint aber gelungen zu sein, den Anteil von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund auch in der Stichprobe abzubilden. Des Weiteren gaben insgesamt vier Personen an, eine Art von Behinderung zu haben (Mobilität, chronische Krankheit).

**Tabelle 9: Verteilung Migrationshintergrund**

<b>Migrationshintergrund</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
kein oder nur ein Elternteil im Ausland geboren	71	68.9%
beide Elternteile im Ausland geboren	5	4.9%
selbst im Ausland geboren	12	11.7%
keine Angabe	15	14.6%
<b>Gesamt</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

In Tabelle 10 ist die Verteilung der höchsten abgeschlossenen Schulbildung aufgelistet. Zwei Personen haben keinen Schulabschluss, 32% einen Hauptschulabschluss und 44% einen Realschulabschluss. Der Anteil an Personen mit Abitur (15.5%) oder einem Hochschulabschluss (2.9%) ist deutlich geringer.

**Tabelle 10: Verteilung Bildungsstand**

<b>Bildungsstand</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>%</b>
keinen Abschluss	2	1.9%
Hauptschulabschluss (Deutschland)	33	32.0%
Hauptschulabschluss (Österreich); Realschulabschluss (Deutschland)	46	44.7%
Berufs- oder Allgemeinbildende höhere Schule/ Gymnasium (Abitur)	16	15.5%
Fachhochschule/ Universität	3	2.9%
Andere	1	1.0%
keine Angabe	2	1.9%
<b>Gesamt</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

32% der StudienteilnehmerInnen gaben an, eine Leitungsfunktion (Team-, Abteilungs-, oder Projektleitung) auszuüben. Die durchschnittliche Dauer der Organisationszugehörigkeit beträgt 7.7 Jahre, mit einer Standardabweichung von 9.6 Jahren. Auch hier machten 11 Personen keine Angabe.

## **8.5. Ergebnisdarstellung**

### **8.5.1. Itemanalyse der Diversity-Klima Skala**

10 Items sollen über eine sechsstufige Ratingskala, für die Intervallskalenniveau angenommen wird, das Diversity-Klima erheben. Die Antwortkategorien reichen von (0)= trifft überhaupt nicht zu, über (1) = trifft kaum zu, (2) =trifft eher nicht zu, (3) = trifft eher zu (4) = trifft weitgehend zu, bis (5) = trifft voll und ganz zu.

In einem ersten Auswertungsschritt wurde eine Reliabilitäts- und Trennschärfeanalyse durchgeführt (vgl. Bühner, 2006, S.140). Mit 10 Items wies die Skala ein nicht zufriedenstellendes Cronbachs Alpha von .56 auf. Wie Tabelle 11 zeigt, variieren die Itemschwierigkeiten (=Mittelwerte M) von 2.01 bis 4.27. Das heißt, die theoretisch mögliche Bandbreite der sechsstufigen Ratingskala wurde nicht ausgeschöpft, was für eine geringe

Schwierigkeit spricht. Die Mittelwerte liegen fast alle über 2.5, also auf der rechten Skalenhälfte (= Zustimmung). Die Streuung der Items (SD) reicht von 1.24 bis 1.7. Einige der Items weisen eine sehr geringe Trennschärfe (Korrigierte Item-Skala-Korrelation) von  $r_{itc} < .30$  auf (vgl. Bühner, 2006, S. 140).

**Tabelle 11: Itemstatistiken der Diversity-Skala**

	Items paraphrasiert	M	SD	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	$\alpha$ , wenn Item weggelassen
DK1	in unserem Unternehmen wird niemand diskriminiert	4.27	1.34	.158	.56
<b>DK2</b>	jeder darf so sein wie er oder sie ist	3.83	1.24	.415	.47
DK3 (R)	wichtig, dass alle ein ähnliches Weltbild haben	2.72	1.72	.097	.59
<b>DK4</b>	Vorurteile werden hinterfragt	2.86	1.36	.081	.58
<b>DK5</b>	bestimmte Gruppen werden speziell gefördert	3.25	1.46	.219	.55
<b>DK6</b>	besonderen Bedürfnissen wird entgegenkommen	3.08	1.31	.410	.50
<b>DK7</b>	Unterschiedlichkeit wird als Gewinn gesehen	3.26	1.25	.498	.47
DK8 (R)	erwünscht, dass sich alle möglichst ähnlich verhalten	2.01	1.35	.345	.51
DK9 (R)	bei uns haben alle einen ähnlichen Hintergrund	2.60	1.38	.026	.59
<b>DK10</b>	alle fühlen sich in gleichem Maße zugehörig	3.32	1.24	.382	.51

R = reversed

Jene Items mit geringer Trennschärfe und jene, deren Eliminierung eine Steigerung der Reliabilität bewirkt, wurden in einer schrittweisen Analyse aus der Skala entfernt. Dies betraf die Items DK1, DK3, DK8 und DK9). Bei den verbleibend sechs Items (in Tabelle 11 fett markiert) lagen die Trennschärfen zwischen  $r_{itc} = .34$  und  $r_{itc} = .61$ . Cronbachs Alpha stieg durch die Entfernung der vier Items auf  $\alpha = .73$ . Die Skala weist damit eine akzeptable Reliabilität von  $> .70$  auf (vgl. Pallant, 2005, S.87).

### 8.5.2. Reliabilitäten und Verteilungsformen der Fragebogenskalen

Auch die Reliabilitätsprüfung der weiteren im Fragebogen verwendeten Konstrukte zeigt akzeptable ( $\alpha=.68$ ) bis sehr gute Werte ( $\alpha=.90$ ) für die verwendeten Skalen. Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ), Schiefe und Kurtosis der Skalen sind in Tabelle 12 dargestellt.

**Tabelle 12: Skalenstatistiken der verwendeten Konstrukte**

Skala	Items	M	SD	$\alpha$	Schiefe	Kurtosis
Diversity-Klima	6	3.29	.85	.73	-.39	.66
Soziomoralisches Klima	12	3.44	.80	.90	-.40	.07
Sinnerfüllung im Beruf	6	3.47	.56	.82	-.76	.20
Berufliche Sinnleere	5	1.21	.44	.78	1.57	3.24
Work Engagement	9	4.85	.88	.93	-.81	.25
Religiosität und Spiritualität*	2	2.35	.66	.70	.09	.09
Selbstverwirklichung*	8	2.99	.35	.84	.27	-.21
Beständigkeit und Disziplin*	4	3.05	.36	.68	.06	-.06
Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl*	6	3.15	.44	.87	-1.14	2.43
Humanität und Verantwortung*	5	2.99	.47	.85	-.15	-.12

\* Die Skalenwerte der Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen werden nicht aus einzelnen Items sondern aus den Skalenwerten der 25 Berufsbedeutungen gebildet, die wiederum über 113 Items erfasst werden.

Wie die Werte der Schiefe und Kurtosis und Inspektionen der entsprechenden Histogramme zeigen, weichen die Skalen *berufliche Sinnkrise* und *Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl* deutlich von einer Normalverteilung ab. Die Skala *berufliche Sinnkrise* ist linkssteil verteilt, während die Skala *Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl* eine rechtssteile Verzerrung aufweist. Da *Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl* zur Prüfung der Hypothesen 5a und 5b in Regressionsmodelle eingehen soll, wurde sie einer Skalen-Transformation unterzogen. Nach der Logarithmierung ( $\lg_{10}$ ) liegen die Werte von Schiefe (.29) und Kurtosis (.49) in einem guten Bereich.

Bei der Inspektion der Skalen-Statistiken der beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen (Berufsbedeutungen) zeigt sich, wie in Tabelle 13 ersichtlich, dass einige der Skalen sehr geringe Reliabilitäten von Cronbachs Alpha  $<.60$  aufweisen. Die Skalen *Gesundheit*, *Spaß*,

*Wellness* und *Fürsorge* weichen von einer Normalverteilung ab, wie die Werte von Schiefe und Kurtosis zeigen.

**Tabelle 13: Skalenstatistiken der Berufsbedeutungen**

Skala	Items	M	SD	$\alpha$	Schiefe	Kurtosis
Soziales Engagement	5	2.98	.50	.60	-.50	.49
Explizite Religiosität	3	2.24	.84	.85	-.18	.41
Naturverbundenheit	4	2.74	.77	.90	-.23	-.40
Selbsterkenntnis	5	2.94	.59	.75	-.21	-.36
Gesundheit	3	3.39	.55	.73	-1.13	1.59
Generativität	4	2.90	.52	.57	.31	-.33
Spiritualität	5	2.47	.64	.63	-.21	.51
Herausforderung	5	2.80	.50	.48	-.18	.15
Individualismus	5	3.03	.49	.58	.13	-.38
Macht	5	2.78	.49	.47	-.19	-.03
Entwicklung	4	3.31	.43	.51	-.35	-.46
Leistung	4	3.29	.46	.60	-.31	-.60
Freiheit	5	2.70	.65	.77	-.33	.04
Wissen	5	3.00	.49	.50	-.30	.01
Kreativität	4	3.01	.57	.78	-.09	-.18
Tradition	5	2.38	.69	.72	-.46	.22
Bodenständigkeit	6	3.24	.34	.41	.10	-.79
Moral	5	3.34	.39	.52	-.22	-.54
Vernunft	5	3.24	.48	.70	-.48	-.06
Gemeinschaft	4	3.20	.50	.69	-.52	.23
Spaß	4	3.31	.57	.63	-1.06	.74
Wellness	4	3.05	.68	.69	-1.15	2.06
Fürsorge	3	3.12	.53	.68	-.81	1.49
Bewusstes Erleben	5	2.90	.53	.62	-.30	-.01
Harmonie	6	3.34	.49	.84	-.48	-.06

### 8.5.3. Diversity- und soziomoralisches Klima als Organisationsklimata

Wie in Kapitel 4 bereits ausführlich dargestellt, kann erst bei einer hinreichend geteilten Wahrnehmung der RaterInnen von einem Klima gesprochen werden. Als Maß zur Überprüfung der Interrater-Übereinstimmung wird der  $r_{wg(j)}$  herangezogen. Die Auswertung der Daten erfolgt in dieser Studie allerdings ausschließlich auf Individuumsebene, da auf Organisations-Ebene mit lediglich vier untersuchten Standorten zu wenig Daten für statistische Analysen vorhanden sind. In den in Kapitel 4.1. zitierten Diversity-Klima-Studien wurden die Daten teilweise zu Organisationsklimata aggregiert. Berichtet wird von einem  $r_{wg(j)}$  von .56 (Range = .24 bis .82) bei McKay et al. (2009, S. 777) und von .86 (Range = .71 bis .96) bei Gonzalez & DeNisi (2009, S. 29). Pircher-Verdorfer (2010) berichtet für das Soziomoralische Klima von einem  $r_{wg(j)}$  von .80-.95. Im Vergleich hierzu die Varianzen und  $r_{wg(j)}$ -Werte der vier Standorte der vorliegenden Studie:

**Tabelle 14: Mittelwerte, Varianz und Interrater-Übereinstimmung ( $r_{wg(j)}$ ) der Klima-Skalen**

Standort	M <sub>DK</sub>	Varianz <sub>DK</sub>	$r_{wg(j)}$ <sub>DK</sub>	M <sub>SMK</sub>	Varianz <sub>SMK</sub>	$r_{wg(j)}$ <sub>SMK</sub>
Standort 1	3.35	1.36	.87	3.66	1.11	.95
Standort 2	2.94	1.99	.74	3.13	1.67	.90
Standort 3	3.29	1.89	.77	3.38	1.61	.91
Standort 4	3.67	1.14	.90	3.78	.98	.96

M=Mittelwert, DK= Diversity-Klima, SMK= soziomoralisches Klima

Die in Tabelle 14 aufgelisteten  $r_{wg(j)}$ -Werte von .74-.90 für das Diversity-Klima und von .90-.96 für das soziomoralische Klima sprechen für eine gute Übereinstimmung der Wahrnehmung der Klima-Variablen in den einzelnen Standorten. Wie die abgebildeten Mittelwerte zeigen, werden das Diversity-Klima und das soziomoralische Klima in allen Standorten eher positiv beurteilt (Range der Skala = von 0 bis 5). Das soziomoralische Klima scheint positiver ausgeprägt als das Diversity-Klima.

#### **8.5.4. Ergebnisse**

**1** Alle Gruppenmittelwerte zu Hypothese 1a und 1b finden sich in Tabelle A3 im Anhang.

**1a** In der Hypothese 1a wird davon ausgegangen, dass weibliche Mitarbeiterinnen das Diversity-Klima weniger positiv wahrnehmen als männliche Mitarbeiter. Die Gruppenmittelwerte (Frauen:  $M=3.11$ ,  $SD=.75$ ,  $N=33$ ; Männer:  $M=3.37$ ,  $SD=.88$ ,  $N=69$ ) des Diversity-Klimas weisen in die postulierte Richtung und die Berechnung der Effektstärke ( $d=.32$ ) ergibt einen kleinen Effekt (vgl. Bühner & Ziegler, 2009, S.181). Mit einem T-Wert von  $-1.46$  ( $p=.08$  einseitig) erweist sich dieser Unterschied aber als statistisch nicht signifikant. Die Hypothese 1a wird somit verworfen.

**1b** Laut Hypothese 1b sollten MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund das Diversity-Klima negativer wahrnehmen als deren KollegInnen ohne Migrationshintergrund. Auch hier weisen die Mittelwerte in die erwartete Richtung (ohne Migrationshintergrund:  $M=3.37$ ,  $SD=.78$ ,  $N=17$ ; mit Migrationshintergrund:  $M=3.15$ ,  $SD=.66$ ,  $N=70$ ,  $d=.31$ ). Der durchgeführte Mann-Whitney-U-Test konnte die Annahme eines signifikanten Unterschiedes aber nicht bestätigen ( $U=492.50$ ,  $p=.14$  einseitig).

**1c** Auch für MitarbeiterInnen mit bisexueller oder homosexueller Orientierung wird erwartet, dass sie das Diversity-Klima negativer wahrnehmen als ihre KollegInnen mit einer heterosexuellen Orientierung. Auch hier zeigen sich Mittelwertsunterschiede in die postulierte Richtung (homosex./bissex.:  $M=2.92$ ,  $SD=.92$ ,  $N=6$ ; heterosex.:  $M=3.29$ ,  $SD=.81$ ,  $N=72$ ,  $d=.43$ ) aber der Mann-Whitney-U-Test bestätigt keinen signifikanten Unterschied ( $U=159.00$ ,  $p=.14$  einseitig). Auch diese Hypothese wird somit verworfen.

**1d** Es wird erwartet, dass jüngere (17-25 Jahre) und ältere (45-58 Jahre) MitarbeiterInnen das Diversity-Klima negativer bewerten als KollegInnen der mittleren Altersgruppe (26-44 Jahre). Die Überprüfung dieser Annahme mittels einer einfaktoriellen ANOVA zeigt jedoch, dass sich die Gruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden ( $F=1.333$ ,  $p=.27$ , partielles  $\eta^2=.03$ ). Die Betrachtung der Gruppenmittelwerte zeigt außerdem, dass ältere MitarbeiterInnen das Klima positiver bewerten ( $M=3.60$ ,  $SD=1.07$ ,  $N=20$ ) als KollegInnen aus der mittleren ( $M=3.29$ ,  $SD=.85$ ,  $N=36$ ) und jüngeren ( $M=3.21$ ,  $SD=.72$ ,  $N=32$ ) Altersgruppe. Hypothese 1d kann somit nicht bestätigt werden.

**2a** Für das Diversity-Klima und das soziomoralische Klima wird ein positiver Zusammenhang erwartet. Der Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient von  $r=.62$  ( $p=.00$  einseitig,  $N=101$ ) bestätigt diese Erwartungen und spricht für einen engen Zusammenhang zwischen den beiden Klimakonstrukten.

**3a** Hypothese 3a geht davon aus, dass Sinnerfüllung im Beruf positiv mit Arbeitsengagement korreliert. Diese Erwartung wird mit einem Korrelationskoeffizienten von  $r=.75$  ( $N=102$ ,  $p=.00$  einseitig) bestätigt. Sinnerfüllung im Beruf steht in einem engen positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement. Hypothese 3a wird somit beibehalten.

**3b** Die Hypothese 3b postuliert, dass berufliche Sinnkrise in einem negativen Zusammenhang mit Work Engagement steht. Der Spearman-Rho-Koeffizient von  $-.36$  ( $N=102$ ,  $p=.00$  einseitig) bestätigt, dass berufliche Sinnleere und Arbeitsengagement in einem moderaten negativen Zusammenhang stehen.

**3c** Auch für berufliche Sinnerfüllung und Sinnleere im Beruf wird ein negativer Zusammenhang erwartet. Mit einem Spearman-Rho-Koeffizient von  $-.33$  ( $N=103$ ,  $p=.00$ ) zeigt sich auch hier ein moderater negativer Zusammenhang und somit gilt die Hypothese 3c als bestätigt.

**4a** Diese Hypothese beschreibt die Erwartung, dass das Diversity-Klima und das soziomoralische Klima zur Vorhersage beruflicher Sinnerfüllung beitragen. In dieser Stichprobe steht, wie die Korrelationsmatrix in der Tabelle A2 im Anhang zeigt, das Alter der UntersuchungsteilnehmerInnen, nicht aber deren Geschlecht, in einem signifikanten Zusammenhang mit beruflicher Sinnerfüllung, weshalb ersteres in einem ersten Schritt als Prädiktor in das Regressionsmodell aufgenommen wurde. Im zweiten Block wurden das Diversity-Klima und die soziomoralische Atmosphäre als Prädiktoren hinzugefügt. Wie Tabelle 15 zeigt, erweist sich das Alter als signifikanter Prädiktor für berufliche Sinnerfüllung. Durch die Aufnahme der beiden Klimakonstrukte in das Model kommt es zu einer Steigerung des  $R^2$  um  $.30$  ( $p=.00$ ), was einem starken Effekt ( $f^2 = .43$ ) entspricht (vgl. Bühner & Zielger, S. 667). Allerdings erweist sich nur das soziomoralische Klima als signifikanter Prädiktor mit einem  $\beta$ -Gewicht von  $.51$  ( $p=.00$ ). Die Hypothese 4a, die ein signifikantes  $\beta$  beider Klima-Konstrukte postuliert, wird somit verworfen.

Tabelle 15: Blockweise Regression: Klima - berufliche Sinnerfüllung

<b>Sinnerfüllung im Beruf</b>					
<b>Model 1</b>	$R^2$ .07		B	SF	$\beta$
		Alter	.01	.01	.26*
<b>Model 2</b>	$R^2$ .37				
	$\Delta R^2$ .30	Alter	.01	.00	.20*
	F 19.79**	DK	.05	.08	.07
		SMK	.37	.08	.51**
N= 87	*p<0.05. **p<0.01.		1- $\beta$ = .99		

**4b** Wie in der vorigen Hypothese wird auch hier eine Varianzaufklärung durch die beiden Klimakonstrukte erwartet – allerdings diesmal für das Arbeitsengagement der MitarbeiterInnen. Auch für Work Engagement zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit dem Alter der MitarbeiterInnen, weshalb diese Variable als Prädiktor in den ersten Block des Regressionsmodells aufgenommen wurde. Auch hier erweist sich das Alter als bedeutsamer Prädiktor. Durch den Einschluss der beiden Klimakonstrukte erhöht sich das  $R^2$  um .17 ( $p = .00$ ) was einem mittleren Effekt ( $f^2 = .21$ ) entspricht (vgl. Bühner & Zielger, S. 667). Auch in diesem Regressionsmodell erweist sich nur das soziomoralische Klima (SMK) als signifikanter Prädiktor mit einem  $\beta$  von .40 ( $p = .00$ ), weshalb auch Hypothese 4b verworfen wird.

Tabelle 16: Blockweise Regression: Klima - Work Engagement

<b>Work Engagement</b>					
<b>Model 1</b>	$R^2$ .10		B	SF	$\beta$
		Alter	.03	.01	.32**
<b>Model 2</b>	$R^2$ .27				
	$\Delta R^2$ .17	Alter	.02	.01	.27**
	F 9.354**	DK	.02	.13	.02
		SMK	.45	.14	.40**
N= 86	*p<0.05. **p<0.01.		1- $\beta$ = .95		

**5a** Die Hypothese 5a erwartet eine Varianzaufklärung von beruflicher Sinnerfüllung durch die Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen. Wie die Korrelationsmatrix in Tabelle A1 im Anhang zeigt, korrelieren die Dimensionen nicht signifikant mit Sinnerfüllung im Beruf. Entsprechend wird auch das Regressionsmodell mit einem  $R^2$  von .06 ( $p=.35$ ,  $f^2=.06$ ) nicht signifikant. Wie in Tabelle 17 ersichtlich weist keine der Dimensionen einen signifikanten Prädiktorwert für Sinnerfüllung im Beruf auf. Die Hypothese, dass die Dimensionen beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen Sinnerfüllung im Beruf vorhersagen, konnte in dieser Stichprobe nicht betätigt werden.

**Tabelle 17: Regression: Dimensionen beruflicher Sinnquellen - Sinnerfüllung im Beruf**

<b>Sinnerfüllung im Beruf</b>				
$R^2$ .06				
F 1.129				
	B	SF	$\beta$	
F1	.04	.10	.05	
F2	.17	.23	.11	
F3	-.02	.20	-.01	
F4	-1.69	.93	-.30	
F5	.31	.19	.26	
N= 98	* $p<0.05$ . ** $p<0.01$ .		$1-\beta = 0.295$	

**F1=Religiosität und Spiritualität, F2=Selbstverwirklichung, F3=Beständigkeit und Disziplin, F4=Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl, F5=Humanität und Verantwortung**

**5b** Diese Hypothese geht von einer Varianzaufklärung des Engagements der ArbeitnehmerInnen durch die Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen aus. Auch dieses Regressionsmodell wurde mit einem  $R^2$  von .09 ( $p=.10$ ,  $f^2=.10$ ) nicht signifikant. Keine der Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen erreicht ein signifikantes  $\beta$ -Gewicht wie in Tabelle 18 ersichtlich. Hypothese 5b wird somit ebenfalls verworfen.

Tabelle 18: Regression: Dimensionen beruflicher Sinnquellen - Work Engagement

<b>Work Engagement</b>				
	R <sup>2</sup> .09			
	F 1.899	B	SF	β
F1		.03	.17	.03
F2		.61	.40	.24
F3		.13	.31	.05
F4		-2.247	1.43	-.25
F5		.37	.29	.20
N= 97	*p<0.05. **p<0.01.	1-β = 0.6438		
<b>F1=Religiosität und Spiritualität, F2=Selbstverwirklichung, F3=Beständigkeit und Disziplin, F4=Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl, F5=Humanität und Verantwortung</b>				

**5c** In Fragestellung 5c wird getestet, welche beruflich zu verwirklichende Sinnquellen (Berufsbedeutungen, BB) zur Vorhersage von beruflicher Sinnerfüllung beitragen. Aufgrund der großen Anzahl an abhängigen Variablen (=25 Berufsbedeutungen) wird für jede Dimension beruflich zu verwirklichender Sinnquellen ein eigenes Regressionsmodell berechnet. In die Modelle gehen jeweils zur selben Dimension beruflich zu verwirklichender Sinnquellen gehörende Berufsbedeutungen als Prädiktoren ein. Die den Dimensionen *Religiosität und Spiritualität* und *Humanität und Verantwortung* zugeordneten beruflichen Sinnquellen werden - entsprechend der Faktorenstruktur des *Fragebogens zu Lebensbedeutungen und Lebenssinn* (Schnell & Becker, 2007) - mit der übergeordneten Dimension *Transzendenz* zusammengefasst.

Das Regressionsmodell zur Vorhersage von beruflicher Sinnerfüllung durch Berufsbedeutungen der Dimension *Transzendenz* wird mit einem R<sup>2</sup> von .12 (p=.11, f<sup>2</sup>=.13) nicht signifikant. Wie in Tabelle 19 ersichtlich, erweist sich keine der getesteten Sinnquellen als signifikanter Prädiktor.

Tabelle 19: Regression: BB\_Transzendenz – Sinnerfüllung im Beruf

<b>Sinnerfüllung im Beruf</b>					
<b>Model</b>	$R^2$ .12				
	F 1.734	B	SF	$\beta$	
		Explizite Religiosität	.17	.09	.25
		Spiritualität	-.21	.11	-.24
		Naturverbundenheit	-.16	.11	-.22
		Selbsterkenntnis	.21	.15	.22
		Gesundheit	.16	.12	.16
		Soziales Engagement	.09	.15	.08
		Generativität	.06	.16	.05
N= 101	* $p < 0.05$ . ** $p < 0.01$ .			1- $\beta = 0.71$	

Über die der Dimension *Selbstverwirklichung* zugeordneten Berufsbedeutungen kann hingegen 17% der Varianz ( $R^2 = .17$ ,  $p = .02$ ,  $f^2 = .21$ ) beruflicher Sinnerfüllung aufgeklärt werden. Wie in Tabelle 20 abgebildet, erweist sich *Freiheit* als signifikanter negativer ( $\beta = -.31$ ,  $p = .01$ ) und *Wissen* als signifikanter positiver ( $\beta = .29$ ,  $p = .02$ ) Prädiktor für Sinnerfüllung im Beruf.

Tabelle 20: Regression: BB\_Selbstverwirklichung - Sinnerfüllung im Beruf

<b>Sinnerfüllung im Beruf</b>					
<b>Model</b>	$R^2$ .17				
	F 2.391*	B	SF	$\beta$	
		Herausforderung	-.10	.16	-.09
		Individualismus	.13	.17	.11
		Macht	-.04	.14	-.04
		Entwicklung	-.13	.18	-.10
		Leistung	.22	.16	.18
		Freiheit	-.29	.11	-.34**
		Wissen	.34	.14	.29*
		Kreativität	.13	.13	.13
N= 101	* $p < 0.05$ . ** $p < 0.01$ .			1- $\beta = 0.91$	

Auch das in Tabelle 21 abgebildete Modell zur Vorhersage von Sinnerfüllung im Beruf durch *Gemeinschaftssinn und Wohlfühl* wird mit einem  $R^2$  von .17 ( $p=.01$ ,  $f^2=.20$ ) signifikant. *Harmonie* stellt unter den dieser Dimension zugehörigen Sinnquellen den wichtigsten Prädiktor dar ( $\beta=.42$ ,  $p=.00$ ).

**Tabelle 21: Regression: BB\_Gemeinschaftssinn und Wohlfühl - Sinnerfüllung im Beruf**

<b>Sinnerfüllung im Beruf</b>					
<b>Model</b>	$R^2$ .17				
	F 3.209**	B	SF	$\beta$	
		Gemeinschaft	-.20	.16	-.18
		Spaß	-.06	.13	-.06
		Wellness	-.17	.11	-.21
		Fürsorge	.20	.15	.19
		Bewusstes Erleben	-.17	.14	-.16
		Harmonie	.49	.15	.42**
N= 103	* $p<0.05$ . ** $p<0.01$ .		1- $\beta$ = 0.93		

Beruflich zu verwirklichende Sinnquellen der Dimension *Beständigkeit und Disziplin* tragen ebenfalls signifikant zur Varianzaufklärung von Sinnerfüllung im Beruf bei ( $R^2=.18$ ,  $p=.00$ ,  $f^2=.22$ ). Das in Tabelle 22 abgebildete Regressionsmodell zeigt für *Tradition* mit einem  $\beta$ -Gewicht von -.41 ( $p=.00$ ) einen signifikanten negativen Vorhersagewert.

**Tabelle 22: Regression: BB\_Beständigkeit und Disziplin - Sinnerfüllung im Beruf**

<b>Sinnerfüllung im Beruf</b>					
<b>Model</b>	$R^2$ .18				
	F 5.342**	B	SF	$\beta$	
		Tradition	-.34	.08	-.41**
		Bodenständigkeit	.29	.18	.18
		Moral	.21	.16	.14
		Vernunft	.22	.13	.18
N= 101	* $p<0.05$ . ** $p<0.01$ .		1- $\beta$ = 0.97		

**5d** Ebenso wie für berufliche Sinnerfüllung wird überprüft, welche beruflich zu verwirklichende Sinnquellen zur Vorhersage des Engagements der MitarbeiterInnen beitragen. Die Berechnung erfolgt wie bei 5c über vier Regressionsanalysen.

Das erste Regressionsmodell, welches Arbeitsengagement durch beruflich zu verwirklichende Sinnquellen der Dimension *Transzendenz* vorhersagen soll, wird mit einem  $R^2$  von .09 ( $p=.30$ ,  $f^2=.09$ ) nicht signifikant. Wie in der Tabelle 23 abgebildet erweist sich keine der ins Modell aufgenommenen Berufsbedeutungen als signifikanter Prädiktor.

**Tabelle 23: Regression: BB\_Transzendenz - Work Engagement**

<b>Work Engagement</b>				
<b>Model</b>	$R^2$ .09			
	F 1.221		B	SF
		Explizite Religiosität	.18	.14
		Spiritualität	-.26	.18
		Naturverbundenheit	-.08	.18
		Selbsterkenntnis	.30	.24
		Gesundheit	.09	.21
		Soziales Engagement	.16	.25
		Generativität	-.01	.26
N= 100	* $p<0.05$ . ** $p<0.01$ .		1- $\beta$ = 0.54	

Berufsbedeutungen der Dimension Selbstverwirklichung klären hingegen 26% der Varianz ( $R^2 =.26$ ,  $p=.00$ ,  $f^2=.36$ ) von Work Engagement auf. *Wissen* ( $\beta=.29$ ,  $p=.01$ ) und *Leistung* ( $\beta=.35$ ,  $p=.01$ ) erweisen sich, wie in Tabelle 24 ersichtlich, als positive Prädiktoren, während sich für *Freiheit* eine negatives  $\beta$ -Gewicht von -.24, ( $p=.04$ ) zeigt.

Tabelle 24: Regression Selbstverwirklichung - Work Engagement

<b>Work Engagement</b>					
<b>Model</b>	$R^2$ .26				
	F 4.047**	B	SF	$\beta$	
		Herausforderung	-.02	.27	-.01
		Individualismus	.20	.25	.11
		Macht	-.24	.21	-.14
		Entwicklung	-.00	.26	-.00
		Leistung	.66	.23	.35**
		Freiheit	-.33	.16	-.24*
		Wissen	.51	.20	.29*
		Kreativität	.04	.20	.03
N= 100	*p<0.05. **p<0.01.				1- $\beta$ = 0.91

Das Regressionsmodell mit beruflichen Sinnquellen der Dimension *Gemeinschaftssinn und Wohlfühl* als Prädiktoren erweist sich mit einem  $R^2$  von .19 ( $p=.00$ ,  $f^2=.24$ ) als signifikant. *Wellness* zeigt einen signifikanten negativen ( $\beta=-.29$ ,  $p=.03$ ) und *Harmonie* einen signifikanten positiven ( $\beta=.42$ ,  $p=.00$ ) Vorhersagewert für Work Engagement.

Tabelle 25: Regression: BB\_Gemeinschaftssinn und Wohlfühl - Work Engagement

<b>Work Engagement</b>					
<b>Model</b>	$R^2$ .19				
	F 3.787**	B	SF	$\beta$	
		Gemeinschaft	-.23	.25	-.13
		Spaß	-.05	.20	-.03
		Wellness	-.37	.17	-.29*
		Fürsorge	.41	.23	.25
		Bewusstes Erleben	-.15	.22	-.09
		Harmonie	.76	.22	.42**
N= 102	*p<0.05. **p<0.01.				1- $\beta$ = 0.97

Auch Berufsbedeutungen der Dimension *Beständigkeit und Disziplin* tragen in dieser Stichprobe zur Varianzaufklärung ( $R^2$  .21,  $p=.00$ ,  $f^2=.27$ ) von Arbeitsengagement bei. Die  $\beta$ -

Werte der Berufsbedeutungen *Bodenständigkeit* ( $\beta=.31$ ,  $p=.01$ ), *Vernunft* ( $\beta=.22$ ,  $p=.05$ ) und *Tradition* ( $\beta=-.34$ ,  $p=.00$ ) werden signifikant, wobei sich für *Tradition* ein negativer Zusammenhang mit Work Engagement zeigt.

**Tabelle 26: Regression: BB\_Beständigkeit und Disziplin - Work Engagement**

<b>Work Engagement</b>					
<b>Model</b>	$R^2$ .21				
	F 6.431**	B	SF	$\beta$	
		Tradition	-.44	.13	-.34**
		Bodenständigkeit	.79	.27	.31**
		Moral	.14	.25	.06
		Vernunft	.41	.20	.22*
N= 100	* $p<0.05$ . ** $p<0.01$ .		1- $\beta$ = 0.99		

**6** Ein Überblick über die Gruppenmittelwerte und Standardabweichungen zu Hypothese 6a und 6b finden sich im Anhang in Tabelle A4.

**6a** In dieser Hypothese wird überprüft, ob ArbeitnehmerInnen in einer Leitungsposition höhere Sinnerfüllung im Beruf und höheres Work Engagement aufweisen als ArbeitnehmerInnen ohne eine Leitungsfunktion. Der Einfluss des Alters wird bei der Berechnung mittels MANCOVA kontrolliert. ArbeitnehmerInnen in einer Leitungsfunktion weisen höhere Mittelwerte für Work Engagement ( $M=5.02$ ,  $SD= 1.10$ ) und berufliche Sinnerfüllung ( $M=3.62$ ,  $SD=.60$ ) auf, als deren KollegInnen ohne Leitungsposition (WE:  $M=4.6$ ,  $SD=.84$ ; SE:  $M=3.4$ ,  $SD=.57$ ). Allerdings ist dieser Unterschied statistisch nicht bedeutsam ( $F=1.027$ ,  $p=.36$ , Wilks-Lambda=.975, partielles  $n^2=.03$ ). Das Alter weist jedoch einen signifikanten Einfluss auf das Arbeitsengagement ( $F=8.262$ ,  $p=.01$ ,  $n^2=.09$ ) und auf berufliche Sinnerfüllung ( $F=6.005$ ,  $p=.02$ , partielles  $n^2=.07$ ) auf. Hypothese 6a wird somit verworfen.

**6b** Hypothese 6b erwartet, dass ArbeitnehmerInnen in einer Leitungsposition sich von ihren KollegInnen ohne Leitungsfunktion auf der Dimension *Selbstverwirklichung* der beruflich zu verwirklichender Sinnquellen unterscheiden. Der durchgeführte T-Test zeigt jedoch keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen ( $t=.451$ ,  $p=.33$  einseitig) und auch

die Betrachtung der Mittelwerte (mit Leitungsfunktion  $M=2.97$ ; ohne Leitungsfunktion  $M=3.00$ ) lässt keine Tendenz in die postulierte Richtung erkennen. Auch diese Hypothese kann somit nicht bestätigt werden.

**7a** In dieser explorativen Fragestellung soll überprüft werden, ob sich die erhobenen Klima-Variablen an den verschiedenen Unternehmensstandorten unterscheiden. Die durchgeführte Multivariate Varianzanalyse bestätigt einen statistisch signifikanten Unterschied in der kombinierten Variable der Klima-Skalen ( $F=2.467$ ,  $p=.03$ , Wilks-Lambda=.862, partielles  $\eta^2=.07$ ). Moderate signifikante Unterschiede zwischen den Standorten zeigen sich sowohl für das Diversity-Klima ( $F=4.069$ ,  $p=.01$ , partielles  $\eta^2=.11$ ) als auch für das soziomoralische Klima ( $F=3.682$ ,  $p=.02$ , partielles  $\eta^2=.10$ ). Die post-hoc Analyse mittels Sheffé-Test bestätigt, dass das Diversity-Klima in Standort 2 ( $M=2.94$ ,  $SD=.98$ ) signifikant negativer wahrgenommen wird als in Standort 4 ( $M=3.67$ ,  $SD=.64$ ,  $p=.01$ ). Auch das soziomoralische Klima ist in Standort 2 ( $M=3.13$ ,  $SD=.86$ ) signifikant negativer ausgeprägt als in Standort 4 ( $M=3.74$ ,  $SD=.57$ ,  $p=.02$ ).

**7b** Aufbauend auf die vorhergehende Hypothese soll hier überprüft werden ob Standort 2 (mit den negativer ausgeprägten Klimata) sich von Standort 4 (mit positiver ausgeprägten Klimata) auch durch ein geringeres Arbeitsengagement und eine geringere berufliche Sinnerfüllung der MitarbeiterInnen unterscheidet. Die Überprüfung mittels MANCOVA unter Kontrolle des Alters zeigt jedoch keinen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen ( $F=.383$ ,  $p=.68$ , Wilks-Lambda=.984, partielles  $\eta^2=.02$ ) und auch der Blick auf die Mittelwerte bestätigt, dass sich die Standorte weder in Bezug auf das Arbeitsengagement (Standort 2:  $M=4.65$ , Standort 4:  $M=4.70$ ) noch auf Sinnerfüllung im Beruf (Standort 2:  $M=3.34$ , Standort 4:  $M=3.47$ ) unterscheiden. Hypothese 7b wird somit verworfen.

**7c** Wie in Hypothese 7b wird auch hier Standort 2 auf Unterschiede zu Standort 4 überprüft. Allerdings wird hier die Annahme getestet, dass sich Standort 2 aufgrund des weniger positiv ausgeprägten Klimas auch durch geringere Ausprägungen der Berufsbedeutungen *Individualismus*, *Harmonie*, *Gemeinschaft* und *Fürsorge* von Standort 4 unterscheidet. *Individualismus* wird aufgrund eines zu geringen Cronbachs Alpha von .58 von der Analyse ausgeschlossen. Das Ergebnis der durchgeführten MANOVA bestätigt allerdings keinen Unterschied zwischen den beiden Gruppen ( $F=.487$ ,  $p=.69$ , Wilks-Lambda=.975, partielles

$n^2=.03$ ). Wie Tabelle 27 zeigt, weisen die Mittelwerte in die postulierte Richtung. Allerdings sind die Abweichungen minimal.

**Tabelle 27: Standortspezifische Mittelwerte von Gemeinschaft, Fürsorge und Harmonie**

	Standorte	M	SD	N
<b>Gemeinschaft</b>	Standort 2	3.13	.60	33
	Standort 4	3.21	.47	29
<b>Fürsorge</b>	Standort 2	3.00	.61	33
	Standort 4	3.15	.46	29
<b>Harmonie</b>	Standort 2	3.23	.56	33
	Standort 4	3.35	.40	29

**8a** Hypothese 8a erwartet für berufliche Sinnerfüllung einen Mediationseffekt zwischen gemeinschaftsbezogenen Berufsbedeutungen (BB, *Gemeinschaft*, *Fürsorge* und *Harmonie*) und Work Engagement. Allerdings korreliert – wie in Tabelle 28 ersichtlich – nur *Harmonie* signifikant mit Work Engagement (WE) und Sinnerfüllung im Beruf (SE). Für *Gemeinschaft* und *Fürsorge* sind somit nicht die Voraussetzungen für eine Mediationsanalyse gegeben.

**Tabelle 28: Korrelationen zwischen gemeinschaftsbezogenen BB und WE/SE**

	Work Engagement	Sinnerfüllung im Beruf
Gemeinschaft	.07	-.04
Fürsorge	.19*	.10
Harmonie	.31**	.24**
N=.102	* $p < 0.05$ . ** $p < 0.01$ . einseitig	

Wie die Mediationsanalyse in Tabelle 29 zeigt, reduziert sich die Vorhersagekraft von *Harmonie* auf Work Engagement nach Eingang von Sinnerfüllung im Beruf als Mediatorvariable von einem standardisierten Regressionsgewicht  $\beta = .31$  ( $p=00$ ) auf ein  $\beta = .14$  ( $p=.04$ ). Somit wird der Zusammenhang zwischen *Harmonie* und Arbeitsengagement zumindest teilweise durch berufliche Sinnerfüllung mediiert, wie auch die Signifikanzprüfung mittels Sobel-Test bestätigt (Sobel=2.36,  $p=.02$ ).

Tabelle 29: Mediationsanalyse: Harmonie\_SE\_WE

<b>Work Engagement</b>		B	SF	$\beta$
<b>Regression 1</b>	Kriterium: Work Engagement			
	Prädiktor: Harmonie	.56	.17	.31**
<b>Regression 2</b>	Kriterium: Sinnerfüllung im Beruf			
	Prädiktor: Harmonie	.27	.11	.24*
<b>Regression 3</b>	Kriterium: Work Engagement			
	Prädiktor: Harmonie	.26	.12	.14*
	Prädiktor: Sinnerfüllung im Beruf	1.12	.11	.71**
N= 100	*p<0.05. **p<0.01.			

Da ein Mediationseffekt nur für *Harmonie* bestätigt werden kann, wird Hypothese 8a verworfen.

## 9. Diskussion

### 9.1. Diversity-Klima als psychologisches Klima und diversity

In der Diversity-Literatur wird die Annahme vertreten, dass sich in Organisationen ohne explizites Diversity-Management, also solchen, die sich nicht aktiv um die Herstellung einer multikulturellen Organisationskultur bemühen, Mitglieder von Gruppen mit Minderheitenstatus ihres Minderheitenstatus bewusst sind, sowie Benachteiligungen, vorhandene Vorurteile und ungleiche Machtverteilungen eher wahrnehmen als Mitglieder der dominanten Gruppe. Wie die Ergebnisse der Hypothesenprüfung 1a bis 1d zeigen, kann in dieser Stichprobe nicht bestätigt werden, dass Angehörige vermeintlich nicht dominanter Gruppen das Diversity-Klima negativer wahrnehmen. Für Frauen, MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund und MitarbeiterInnen mit einer homosexuellen oder bisexuellen Orientierung ließen sich Mittelwertsunterschiede mit einem kleinen Effekt in die erwartete Richtung beobachten, diese Unterschiede erreichen allerdings keine statistische Signifikanz. Wenn dieser Beobachtung also tatsächlich ein systematischer Effekt zugrunde liegt, dann ein sehr kleiner. Laut dem Programm G-Power müssten die getesteten Gruppen jeweils 213 Personen beinhalten um einen kleinen Effekt von  $d=.32$  - wie zwischen den Geschlechtern beobachtet - statistisch signifikant werden zu lassen.

In Bezug auf den Vergleich der drei Altersgruppen weist auch die Tendenz der Gruppenmittelwerte von der postulierten Richtung ab. Entgegen den Erwartungen nehmen ältere MitarbeiterInnen das Diversity-Klima am positivsten wahr. Eine erste Vermutung war, dass ältere MitarbeiterInnen schon deutlich länger in der untersuchten Organisation beschäftigt sind und aufgrund der langjährigen Sozialisation im Unternehmen das Klima positiver wahrnehmen. Allerdings korreliert die Dauer der Organisationszugehörigkeit nicht signifikant mit dem Diversity-Klima ( $r=-.56$ ,  $p=.60$ ). Die Gruppe der MitarbeiterInnen im Alter von 45-58 Jahren hat im Vergleich zu KollegInnen der mittleren Altersgruppe auch nicht deutlich häufiger eine Leitungsfunktion inne: 40% der 45-58 Jährigen und 38% der 26-44 Jährigen sind in einer Leitungsposition. Allerdings sind MitarbeiterInnen der Gruppe der

45-58 Jährigen fast ausschließlich männlich, wie die Geschlechterverteilung in den drei Gruppen in Tabelle 28 zeigt.

**Tabelle 30: Kreuztabelle: Altersgruppen und Geschlecht**

		Altersgruppen		
		17-25 Jahre	26-44 Jahre	45-58 Jahre
Geschlecht	Weiblich	16	11	1
	Männlich	16	25	19
Gesamt		32	36	20

Eine mögliche Erklärung für die geringen Unterschiede in der Wahrnehmung des Diversity-Klimas durch Angehörige der dominanten und Angehörige von Gruppen mit Minderheitenstatus besteht darin, dass die Stichproben nicht unabhängig voneinander sind, da sie ja derselben Organisation angehören. Nach dem *Selection-Attraction-Attrition-Modell* wird davon ausgegangen, dass Organisationen von vornherein sich ähnliche Personen anziehen, diese sich durch Sozialisationsprozesse an die Organisationkultur anpassen und somit auch die organisationspezifischen Praktiken und Verhaltensweisen in einer ähnlichen Weise bewerten und interpretieren (Schneider et al., 2011).

Des Weiteren liegt der Diversity-Klima-Wert in jedem der vier Standorte über dem Skalenmittelwert von 2.5, wie die Diversity-Klima-Werte zeigen (M=3.29 mit einem Range von 2.94 bis 3.67). Das bedeutet, dass das Diversity-Klima prinzipiell eher positiv wahrgenommen wird. Je positiver das Diversity-Klima auf Organisationsebene ausgeprägt ist, desto geringer sollten die Unterschiede in der Wahrnehmung des Klimas von MitarbeiterInnen die der dominanteren Gruppe und jenen, die Gruppen mit einem Minderheitenstatus angehören, sein. Das heißt, möglicherweise sind die empirisch beobachteten Unterschiede auch deshalb so gering – und dementsprechend nicht von statistischer Relevanz, da in den Unternehmensstandorten generell ein eher durch Wertschätzung von Vielfalt geprägtes Klima herrscht.

## 9.2. Diversity- und soziales Klima als Organisationsklimata

Wie in Kapitel 8.5.2 angeführt, erlaubt die hohe Inter-Rater-Übereinstimmung der MitarbeiterInnen in der Wahrnehmung der beiden erhobenen Klima-Variablen die Annahme, dass sich in den vier Unternehmensstandorten, welche auch örtlich voneinander getrennt sind, unterschiedliche Klimata entwickelt haben. Wie sich in der Überprüfung der explorativen Fragestellung 7a zeigt, unterscheidet sich Standort 4 signifikant von Standort 2 durch ein positiver ausgeprägtes Diversity-Klima und ein positivere soziales Atmosphäre. In weiterer Folge wurde untersucht, ob sich dieser auf Organisationsebene gefundene Unterschied im Klima, auch in einem standortspezifischen Unterschied bezogen auf Arbeitsengagement und berufliche Sinnerfüllung manifestiert. Dies konnte jedoch nicht bestätigt werden. Wie weiter unten noch ausführlich beschrieben, können die beiden Klima-Skalen auf Individuumsebene zur Vorhersage von Arbeitsengagement und beruflicher Sinnerfüllung beitragen.

Das bedeutet, ein positives Organisationsklima ist eine förderliche, aber keine hinreichende Voraussetzung für berufliche Sinnerfüllung und Arbeitsengagement. Die beiden Outcomevariablen lassen sich zum Teil auf das Organisationsklima zurückführen, hängen aber beispielsweise auch von vorhandenen Arbeitsressourcen, beruflich zu verwirklichenden Werten und Einstellungen (Berufsbedeutungen) und von Persönlichkeitsmerkmalen der Person selbst ab ( siehe auch Kapitel 5.7.1 und 6.3.1 in dieser Arbeit).

Auch für die beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen *Gemeinschaft*, *Harmonie*, und *Fürsorge* zeigt sich eine minimale Tendenz der Mittelwerte in die postulierte Richtung, aber ein statistisch signifikanter Unterschied auf Standort-Ebene konnte nicht nachgewiesen werden. In Tabelle 31 sind die Skalenmittelwerte noch einmal nach Standorten aufgelistet. Der niedrigste und der höchste Wert sind jeweils fett markiert. Obwohl, wie die durchgeführten Berechnungen zeigen, die Mittelwertsunterschiede nicht substantieller Natur sind (außer jene der Klimaskalen) zeigt sich doch ein spezifisches Muster: Standort 2 weist auf allen Skalen außer der Skala *Work Engagement* die niedrigsten Mittelwerte auf.

**Tabelle 31: Skalenmittelwerte nach Standorten aufgelistet**

Skalen	Standort 1	Standort 2	Standort 3	Standort 4
Diversity-Klima	3.35	<b>2.94</b>	3.29	<b>3.67</b>
Soziomoralisches Klima	3.66	<b>3.13</b>	3.38	<b>3.78</b>
Work Engagement	<b>4.58</b>	4.64	<b>5.15</b>	4.89
Sinnerfüllung im Beruf	3.38	<b>3.35</b>	<b>3.57</b>	3.55
Religiosität und Spiritualität	<b>2.53</b>	<b>2.21</b>	2.47	2.33
Selbstverwirklichung	3.01	<b>2.94</b>	<b>3.06</b>	2.96
Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl	3.20	<b>3.02</b>	<b>3.26</b>	3.17
Humanität und Verantwortung	3.04	<b>2.84</b>	<b>3.15</b>	2.98
Gemeinschaft	3.20	<b>3.13</b>	<b>3.26</b>	3.21
Harmonie	3.26	<b>3.23</b>	<b>3.48</b>	3.35
Fürsorge	3.18	<b>3.00</b>	<b>3.20</b>	3.15

In dieser Stichprobe weisen alle vier Standorte sehr ähnliche Klima-Werte auf, was angesichts der Tatsache, dass alle vier Standorte demselben Unternehmen angehören nicht verwunderlich ist. Für die Überprüfung der Hypothesen 7b und 7c wäre es günstiger, Organisationen die zwar aus der gleichen Branche kommen, aber unabhängig voneinander sind, zu vergleichen. Bei einem größeren Range an Diversity-Klima-Werten könnten durch das Klima bedingte Unterschiede auf anderen Skalen besser überprüft werden.

### **9.3. Diversity-Klima, soziomoralisches Klima und berufliche Sinnerfüllung und Work Engagement**

Wie erwartet stehen das Diversity-Klima und das soziomoralische Klima in einem engen Zusammenhang ( $r=.62$ ,  $p=.00$  einseitig). Bei der Vorhersage von Arbeitsengagement und beruflicher Sinnerfüllung durch die beiden Klima-Konstrukte zeigt sich jedoch, dass nur das soziomoralische Klima einen signifikanten Prädiktorwert erreicht, obwohl, wie in Tabelle 32 ersichtlich, das Diversity-Klima ebenfalls signifikant mit den beiden Zielvariablen korreliert.

**Tabelle 32: Korrelationen zwischen Klima-Konstrukten – SE/WE**

	<b>Diversity-Klima</b>	<b>Soziomoralisches Klima</b>
Sinnerfüllung im Beruf	r=.40 p=.00	r=.55 p=.00
Work Engagement	r=.30 p=.00	r=.46 p=.00

Die Vermutung liegt nahe, dass der Einfluss des Diversity-Klimas auf das Arbeitsengagement und die berufliche Sinnerfüllung über das soziomoralische Klima mediiert wird. Die Überprüfung dieser Vermutung über eine Mediationsanalyse (siehe Tabelle 33) zeigt, dass sich der signifikante Einfluss des Diversity Klimas auf berufliche Sinnerfüllung ( $\beta=.40$ ,  $p=.00$ ) aufhebt, wenn das soziomoralische Klima in das Modell aufgenommen wird. Der Sobel-Test bestätigt, dass die soziomoralische Atmosphäre den Einfluss des Diversity-Klimas auf berufliche Sinnerfüllung vollständig mediiert (Sobel=3.87,  $p=.00$ ).

**Tabelle 33: Mediationsanalyse**

<b>Sinnerfüllung im Beruf</b>		<b>B</b>	<b>SF</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Regression 1</b>	Kriterium: Sinnerfüllung im Beruf			
	Prädiktor: Diversity-Klima	.27	.06	.40**
<b>Regression 2</b>	Kriterium: Soziomoralisches Klima			
	Prädiktor: Diversity-Klima	.58	.07	.62**
<b>Regression 3</b>	Kriterium: Sinnerfüllung im Beruf			
	Prädiktor: Diversity-Klima	.07	.07	.10
	Prädiktor: Soziomoralisches Klima	.34	.08	.48**
N= 100		* $p<0.05$ . ** $p<0.01$ .		

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch für das Work-Engagement der MitarbeiterInnen: Auch hier verliert, wie in Tabelle 34 abgebildet, der in Regression 1 signifikante Prädiktor Diversity-Klima ( $\beta=.30$ ,  $p=.00$ ) nach Eingang des soziomoralischen Klimas in das Modell jegliche Vorhersagekraft. Eine vollständige Mediation des soziomoralischen Klimas zwischen Diversity-Klima und dem Arbeitsengagement wird durch den Sobel-Test bestätigt (Sobel=3.34,  $p=.00$ ).

**Tabelle 34: Mediationsanalyse**

<b>Work Engagement</b>				
		B	SF	$\beta$
<b>Regression 1</b>	Kriterium: Work Engagement			
	Prädiktor: Diversity-Klima	.31	.10	.30**
<b>Regression 2</b>	Kriterium: Soziomoralisches Klima			
	Prädiktor: Diversity-Klima	.58	.07	.62**
<b>Regression 3</b>	Kriterium: Work Engagement			
	Prädiktor: Diversity-Klima	.02	.12	.02
	Prädiktor: Soziomoralisches Klima	.49	.13	.45**
N= 100		*p<0.05. **p<0.01.		

Das soziomoralische Klima weist einen direkten Einfluss auf Arbeitsengagement und berufliche Sinnerfüllung auf, stellt aber auch einen vermittelnden Faktor zwischen dem Diversity-Klima und den beiden Outcome-Variablen dar. Ein positives soziomoralisches Klima scheint somit eine wichtige Grundlage für die Entwicklung eines positiven Diversity-Klimas zu sein.

#### **9.4. Arbeitsengagement, Sinnerfüllung im Beruf und berufliche Sinnleere**

Der enge Zusammenhang zwischen Work Engagement und Sinnerfüllung im Beruf stimmt mit bereits von May et al. (2004) und Pollet (2011) berichteten Ergebnissen überein und bestätigt, dass beide Konstrukte ähnliche Aspekte der Wahrnehmung des vom Individuum ausgeübten Berufes erfassen. Die lediglich moderat ausgeprägten negativen Zusammenhänge mit beruflicher Sinnleere sprechen für die Annahme von Schnell & Becker (2007), dass eine Sinnkrise nicht den negativen Pol von Sinnerfüllung darstellt, sondern dass es sich hierbei um zwei voneinander abgrenzbare Konstrukte handelt. Das bedeutet, dass geringe berufliche Sinnerfüllung oder gering ausgeprägtes berufliches Engagement nicht automatisch mit dem Leiden an Sinnleere im Beruf einhergehen muss.

## 9.5. Beruflich zu verwirklichende Sinnquellen, berufliche Sinnerfüllung und Arbeitsengagement

Entgegen den Erwartungen erwiesen sich in dieser Stichprobe die Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen nicht als signifikante Prädiktoren für Sinnerfüllung im Beruf und Arbeitsengagement. In der branchenübergreifenden Studie an N=310 ArbeitnehmerInnen von Schnell (2009b) konnte hingegen 14% der Varianz ( $f^2=.16$ ) von beruflicher Sinnerfüllung durch die Dimensionen erklärt werden. In der vorliegenden Studie wurde allerdings nur ein Effekt von  $f^2=.04$  gefunden.

Zu diesen Ergebnissen muss kritisch angemerkt werden, dass die Voraussetzungen für eine Regressionsanalyse nicht optimal erfüllt wurden. Die im Modell enthaltene Dimension *Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl* weist keinen linearen Zusammenhang mit beruflicher Sinnerfüllung auf. Außerdem erwiesen sich einige Skalen der 25 Berufsbedeutungen als nicht ausreichend reliabel. Auch die Dimension *Beständigkeit und Disziplin* erreicht, wie in Kapitel 5.1.1 beschrieben, kein optimales Cronbachs Alpha ( $\alpha=.68$ ). Eine mögliche Erklärung dafür könnte die lange Bearbeitungsdauer des Fragebogens (soziodemografische Daten und insgesamt 154 Fragebogenitems) und die Anordnung der Items zur Erfassung beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen als letzte Skala liefern. Es ist anzunehmen, dass das Ausfüllen des gesamten Fragebogens für die teilnehmenden MitarbeiterInnen sehr anspruchsvoll war. Da die Fragebögen in Papier und Bleistift-Version ausgegeben wurden, kann nicht – wie bei Online-Fragebögen durch die Dauer zwischen den Klicks – festgestellt werden, ob die Items willkürlich angekreuzt wurden.

Des Weiteren muss beachtet werden, dass der *Fragebogen zu Lebensbedeutungen und Lebenssinn* (LeBe, Schnell & Becker, 2007) als reliables und gut validiertes Verfahren gilt, dessen in dieser Studie verwendete Adaption für den beruflichen Kontext sich aber noch in Entwicklung befindet und die Zusammenfassung beruflicher Sinnquellen zu den fünf Dimensionen faktorenanalytisch nicht als bestätigt gilt (Schnell, 2011, persönliche Mitteilung). Möglicherweise ging durch die Zusammenfassung der einzelnen Berufsbedeutungen zu den fünf Dimensionen Information verloren. Dafür spricht, dass die in Fragestellung 5c und 5d Regressionsmodelle aufgenommenen Berufsbedeutungen mit einem kleinen bis mittleren Effekt zur Varianzaufklärung von beruflicher Sinnerfüllung und des Arbeitsengagements der MitarbeiterInnen beitragen. Berufsbedeutungen aus der Dimension Selbstverwirklichung klären laut der berechneten Regressionsanalyse sogar 26% der Varianz

vom Engagement der UntersuchungsteilnehmerInnen auf, was einem starken Effekt ( $f^2=.36$ ) entspricht. Auf Ebene der beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen zeigen sich für die Varianzaufklärung also signifikante moderate Effekte, während die Ebene der Dimensionen beruflicher Sinnquellen nicht zur Vorhersage der beiden abhängigen Variablen genutzt werden kann.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die einzelnen UntersuchungsteilnehmerInnen in unterschiedlichen Bereichen wie Personalabteilung, Verkauf, Logistik und Werkstatt tätig sind, der Einfluss des Berufes auf die beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen aber nicht kontrolliert werden kann, da der ausgeübte Beruf aufgrund der Gewährleistung der Anonymität nicht erhoben wurde. Aufgrund der unterschiedlichen in der Stichprobe vertretenen Berufssparten sind für die einzelnen Individuen möglicherweise verschiedene berufliche Sinnquellen für die berufliche Sinnstiftung relevant, die aufgrund der insgesamt recht geringen Stichprobengröße aber keine statistische Signifikanz erreichen.

In dieser Stichprobe erwies sich *Harmonie* mit ein  $\beta$  von .42 ( $p<.01$ ) als stärkster positiver Prädiktor für berufliche Sinnerfüllung. *Wissen* leistet ebenfalls einen positiven Beitrag zu Vorhersage von Sinnerfüllung ( $\beta=.29$ ,  $p<.05$ ). Allerdings darf dieses Ergebnis aufgrund der geringen Reliabilität der Skala ( $\alpha=.50$ ) nur mit Vorsicht interpretiert werden. *Tradition* ( $\beta=-.41$ ,  $p<.01$ ) und *Freiheit* ( $\beta=-.34$ ,  $p<.01$ ) scheinen eher hinderlich für die berufliche Sinnstiftung. Auch für die Vorhersage des Arbeitsengagements der MitarbeiterInnen zeigte sich unter allen Berufsbedeutungen *Harmonie* als stärkster positiver Prädiktor ( $\beta=.42$ ,  $p<.01$ ). Neben *Wissen* ( $\beta=.29$ ,  $p<.05$ ) und einem negativen Einfluss von *Freiheit* ( $\beta=-.24$ ,  $p<.05$ ) erweist sich hier zusätzlich *Leistung* ( $\beta=.35$ ,  $p<.01$ ) als bedeutsamer Prädiktor für das Engagement im Beruf. Mit einem Cronbachs Alpha von .60 zeigt allerdings auch die Skala *Leistung* keine zufriedenstellende Reliabilität, was die Aussagekraft des Ergebnisses beschränkt. Des Weiteren steht *Tradition* - ähnlich wie bei beruflicher Sinnerfüllung - in einem negativen Zusammenhang mit Work Engagement ( $\beta=-.34$ ,  $p<.01$ ). *Bodenständigkeit* ( $\beta=.31$ ,  $p<.01$ ) und *Vernunft* ( $\beta=.22$ ,  $p<.05$ ) zeigen hingegen einen positiven Einfluss auf das berufliche Engagement. Da die Skala *Bodenständigkeit* mit einem  $\alpha$  von .41 unzureichend reliabel ist, muss das Ergebnis der Regressionsanalyse für diese Berufsbedeutung als statistisch nicht gesichert eingestuft werden. Auch der signifikante negative Vorhersagewert der Skala *Wellness* für Work Engagement gilt aufgrund der starken Abweichung von der Normalverteilung dieser beruflichen Sinnquelle als nicht statistisch abgesichert.

In der Studie von Schnell (2009b) erwies sich *Kreativität* als stärkster positiver Prädiktor für berufliche Sinnerfüllung. Dass *Kreativität* in der aus der Automobilbranche stammenden Stichprobe (Verkauf, Service, Reparatur) keine besonders wichtige berufliche Sinnquelle darstellt ist nachvollziehbar. Wie wichtig allerdings positive zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz auch in dieser Branche sind, sieht man daran, dass *Harmonie* als stärkster Prädiktor für berufliche Sinnerfüllung und für Arbeitsengagement wirkt. Gleichzeitig zeigt sich jedoch keine starke Gemeinschaftsorientierung (*Gemeinschaft*). Das bedeutet, dass obwohl das Zusammensein mit Anderen im beruflichen Alltag in der Autobranche kein zentrales Element darstellt, die Kontakte die mit ArbeitskollegInnen, Vorgesetzten und KundInnen stattfinden, durch eine positive und harmonische Atmosphäre geprägt sind, was wiederum als bedeutsam erlebt wird.

Des Weiteren zeigt sich in dieser Stichprobe, dass das Festhalten an altbewährten Strukturen und Gewohnheiten (*Tradition*) negativ auf die erlebte Sinnerfüllung und das Arbeitsengagement wirkt. Ein gewisses Maß an Offenheit für Veränderung und Flexibilität scheint also eine wichtige berufliche Eigenschaft die MitarbeiterInnen ihre Arbeit positiver erleben lässt. Menschen denen *Freiheit* sehr wichtig ist, sind in Berufsfeldern der Autobranche allerdings nicht gut aufgehoben. Will man frei und ungebunden arbeiten so stößt man hier wahrscheinlich an Grenzen aufgrund klar vorgegebener Strukturen: *Freiheit* hängt hochsignifikant negativ mit beruflicher Sinnerfüllung und Arbeitsengagement zusammen.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Studie ist, dass Berufsbedeutungen nicht nur zur Vorhersage von beruflicher Sinnerfüllung, sondern auch zur Vorhersage von Work Engagement beitragen. Beide Konstrukte weisen sehr ähnliche Muster signifikanter Prädiktoren auf. Für im Beruf gelebte Eigenschaften und Verhaltensweisen der Dimension *Selbstverwirklichung* zeigt sich jedoch eine deutlich höhere Varianzaufklärung des Arbeitsengagements ( $R^2=.26$ ) als für erlebte Sinnerfüllung ( $R^2=.17$ ). Dieser Unterschied in der Varianzaufklärung ist wohl darauf zurückzuführen, dass eine starke Leistungsorientierung signifikant mit Arbeitsengagement, nicht jedoch mit beruflicher Sinnerfüllung zusammenhängt. Da *Leistung* (Beispielitems: „sich an erfolgreichen Menschen orientieren“, „herausragende Leistungen anstreben“), einen stark motivationalen Aspekt anspricht, kann dieser Befund als weiterer Hinweis dafür gesehen werden, dass Work Engagement eher eine affektiv-motivationale und berufliche Sinnerfüllung eher eine kognitive Komponente beruflichen Erlebens erfasst (vgl. Kapitel 6.3.3).

Wie die Auswertung der Mediationsanalyse zu Hypothese 8a zeigt, weist Sinnerfüllung im Beruf einen direkten Einfluss und zumindest teilweise einen indirekten Einfluss über *Harmonie* auf Work Engagement auf. Aufgrund fehlender substantieller Zusammenhänge zwischen den Berufsbedeutungen *Gemeinschaft*, *Fürsorge* und Sinnerfüllung im Beruf konnte nur ein Teil der Hypothese getestet werden. Auch in der Studie von May et al. (2004) wurde entgegen die Erwartung der AutorInnen kein Zusammenhang zwischen den Beziehungen zu KollegInnen und beruflicher Sinnerfüllung, und somit auch kein Mediationseffekt zwischen Arbeitsbeziehungen und Work Engagement durch Sinnerfüllung, gefunden. Schnell (2009b) hingegen berichtet von einem signifikanten positiven Zusammenhang von  $r=.25$  zwischen Gemeinschaftssinn (bestehend aus Gemeinschaft, Harmonie und Fürsorge) und beruflicher Sinnerfüllung. Wichtig ist, angesichts der widersprüchlichen Ergebnisse, zwischen Quantität und Qualität zwischenmenschlicher Interaktionen im Beruf zu differenzieren: Während *Gemeinschaft* erfasst, ob eine starke Beziehungsorientierung eine erwünschte berufliche Eigenschaft ist, beschreiben *Fürsorge* und *Harmonie* wie berufliche Interaktionen von den MitarbeiterInnen gestaltet werden sollen. Um die hier berichteten Ergebnisse sinnvoll interpretieren zu können, sind weitere vergleichbare Studien mit ausreichend großen Stichproben in verschiedenen beruflichen Kontexten notwendig.

In zwei weiteren Hypothesen wurde untersucht, ob sich Personen mit einer Leitungsfunktion (Abteilungs- Projekt oder Teamleitung) von Personen ohne eine solche Position durch höheres Work Engagement, mehr berufliche Sinnerfüllung und höheren Werten auf der Dimension *Selbstverwirklichung* unterscheiden. In Bezug auf Sinnerfüllung im Beruf und Arbeitsengagement zeigen sich Tendenzen der Mittelwerte in die postulierte Richtung, welche aber keine statistische Signifikanz erreichen. Um für einen kleinen Effekt, wie hier gefunden (partiell  $n^2=.03$ ), eine statistische Signifikanz zu erreichen, bräuchte es nach der a priori Stichprobenplanung mittels G-Power eine Stichprobengröße von  $N=606$ . Für die Dimension *Selbstverwirklichung*, die mit den beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen *Macht*, *Herausforderung*, *Individualismus*, *Leistung*, *Freiheit*, *Wissen*, *Kreativität*, *Entwicklung* für Personen in Leitungspositionen größere Bedeutung haben sollte, als für ArbeitnehmerInnen ohne Leitungsfunktion, wurde ebenfalls kein Unterschied zwischen den Gruppen in die postulierte Richtung gefunden. Möglicherweise lassen sich diese unerwarteten Ergebnisse dadurch erklären, dass versucht wurde die Operationalisierung von *Leitungsposition* möglichst breit zu fassen (Projekt-, Team- oder Abteilungsleitung), um statistisch verwertbare Gruppengröße zu erreichen. Nun kann natürlich nicht von vornherein davon ausgegangen

werden, dass all diese Positionen tatsächlich mit besonderen Aufgaben, Herausforderungen und größeren Handlungsspielräumen verbunden sind und sich somit auf beruflich zu verwirklichende Sinnquellen auswirken. Hier wäre es wünschenswert die gleiche Fragestellung nochmals in einer größeren Stichprobe zu untersuchen und Leitungsfunktion als Management-Position mit tatsächlichen Führungsaufgaben zu operationalisieren. Für das Work Engagement wurde immerhin in einer anderen Studie bereits gezeigt, dass ManagerInnen höhere Werte auf der Gesamtskala des UWES-15 aufweisen als Angestellte und ArbeiterInnen (Bakker & Schaufeli 2001, S. 20).

### **9.6. Forschungsausblick:**

Eine Vielzahl an Studien belegt Zusammenhänge zwischen persönlichen und arbeitsbezogenen Ressourcen und dem Engagement der ArbeitnehmerInnen, wie in Kapitel 6.3.1. ausführlich dargestellt. Auch für berufliche Sinnerfüllung liegt eine erste Studie vor, die Zusammenhänge mit Arbeitsressourcen bestätigt (Pollet, 2011). Organisationsklimata als Arbeitsressourcen wurden bisher allerdings nur in wenigen Studien untersucht (vgl. Hakanen & Roodt, 2010, S. 92). Wie diese Arbeit zeigt, weisen die Klima-Konstrukte jedoch einen maßgeblichen Effekt für Sinnerfüllung und Arbeitsengagement auf, wobei sich die Skalen in ihrer Prädiktor-Funktion, wie bereits ausführlich dargestellt, stark unterscheiden. Hier wäre wünschenswert wenn in weiteren Studien auch andere Klima-Konstrukte, wie zum Beispiel das ethische Betriebsklima (Dickson et al., 2001) oder ein Klima der organisationalen Gerechtigkeit (Schneider et al., 2011), auf deren Zusammenhänge mit Sinnerleben im Beruf und Work Engagement untersucht würden.

Eine Schwierigkeit der Arbeit bestand in der Operationalisierung des Diversity-Klimas, da in der Literatur keine Übereinstimmung darüber herrscht, welche Komponenten für ein solches Klima sprechen. Für diese Studie wurde eine inhaltlich und psychometrisch zufriedenstellende Skala entwickelt. Wünschenswert wären weitere Studien auf Grundlage des für diese Arbeit entwickelten Fragebogens zum Diversity-Klima. Eine Frage, die sich stellt, ist zum Beispiel, inwieweit das Diversity-Konzept mit Konzepten organisationaler Gerechtigkeit überlappt. Eine reliable und valide Diversity-Klima-Skala ist von größter Praxis-Relevanz, da das Interesse an Diversity-Management nun endgültig auch in Europa

boomt. Wie aber Lederle (2007) und Süß (2007) kritisieren, werden von Organisationen häufig Strategien umgesetzt, die eher an der Oberfläche wirken und weniger zu für die MitarbeiterInnen spürbaren Verbesserungen führen. Insbesondere hier ist es wichtig, von einer wissenschaftlichen Seite – zum Beispiel über ein Diversity-Klima – beurteilen zu können, ob umgesetzte Maßnahmen auf MitarbeiterInnen-Ebene auch tatsächlich so wirken wie erwartet. Ideal wären hier Untersuchungen im Längsschnitt-Design.

Interessante Ergebnisse wären auch von Studien zu erwarten, die im Längsschnitt-Design untersuchen, ob sich Veränderungen in der Wahrnehmung des Diversity-Klima oder ähnlichen Klima-Konstrukten auch auf die Verwirklichung potentieller beruflicher Sinnquellen auswirken. Ein Großteil der im Arbeitsfeld erwarteten Eigenschaften und Verhaltensweisen wird sicher durch die berufliche Tätigkeit an sich bestimmt, wie auch die von Schnell (2009b) gefundenen branchenspezifischen Unterschiede vermuten lassen. Allerdings hat auch das Klima im Unternehmen einen Einfluss darauf, welche Verhaltensweisen bei der Ausführung von Tätigkeiten erwünscht sind. Beispielsweise können sich Unternehmen darin unterscheiden wie viel Handlungsspielraum sie ihren MitarbeiterInnen lassen oder welche Bedeutung soziales Engagement und Religiosität (siehe z.B. Kolodinsky et al., 2008) im Unternehmen haben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch diese Studie einige interessante Erkenntnisse gewonnen wurden. Es wurde gezeigt, dass ein durch Wertschätzung und eine offene, partizipative Kommunikationskultur geprägtes Klima sich positiv auf das berufliche Sinnerleben und das Arbeitsengagement der ArbeitnehmerInnen auswirkt. Eine positive soziomoralische Atmosphäre ist wiederum eine wichtige Grundlage für ein positives Diversity-Klimas.

Wie die Studie von Schnell (2009b) bereits zeigt, unterscheiden sich Branchen darin, welche beruflich zu verwirklichenden Sinnquellen von den ArbeitnehmerInnen zur Sinnstiftung genutzt werden können. In den untersuchten Autohäusern erwiesen sich harmonische zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz als wichtigste berufliche Sinnquelle, während sich das Festhalten an Traditionen und starren Strukturen und das Bedürfnis nach Freiheit im Beruf negativ auswirkt. Im Beruf gelebte Bedeutungen tragen aber nicht nur zur beruflichen Sinnstiftung bei, sondern auch zum Engagement der MitarbeiterInnen. Es zeigte sich, dass, *Leistung* als einzige Berufsbedeutung einen Einfluss auf Arbeitsengagement hat,

nicht aber auf berufliche Sinnerfüllung, was wiederum den von Höge & Schnell (2011) postulierten konzeptionellen Unterschied zwischen den beiden Konstrukten stützt.

## 10. Literaturverzeichnis

- Abdul-Hussain, S. & Baig, S. (2009). Diversity - eine kleine Einführung in ein komplexes Thema. In S. Abdul-Hussain & S. Baig (Hrsg.), *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung* (S. 15–57). Wien: facultas.wuv.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. *Zeitschrift für Personalforschung*, 17 (1), 9-36.
- Auhagen, A. E. (2000). On the psychology of meaning of life. *Swiss Journal of Psychology*, 59 (1), 34-48.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Becker, M. (2006). Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements. In M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 5–48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bissels, S., Sackmann, S. & Bissels, T. (2001). Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ein blinder Fleck muss sehen lernen. *Soziale Welt*, 52, 403-426.
- Bonebright, C. A., Clay, D. L. & Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47 (4), 469-477.
- Broadfoot, K. J., Carlone, D., Medved, C. E., Aakhus, M., Gabor, E. & Taylor, K. (2008). Meaningful Work and Organizational Communication: Questioning Boundaries, Positionalities, and Engagements. *Management Communication Quarterly*, 22 (1).
- Brown, R. (2003). Beziehungen zwischen Gruppen. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. 4., überarb. und erw. Aufl., 1. Nachdr. (Springer-Lehrbuch, S. 537–576). Berlin: Springer.

- Buchhorn, E. (2005). Sinn und Haben: Wofür wir arbeiten. *Manager Magazin* (1), 127-136. Wenn Geld und Status nicht glücklich machen - wozu dann der ganze Stress um die Karriere? Eine Anleitung zu mehr Erfüllung im Job.
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (2., aktualisierte und erw.). München [u.a.]: Pearson Studium. Verfügbar unter: <http://www.worldcat.org/oclc/162302959>.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München [u.a.]: Pearson Studium.
- Chalofsky, N. (2010). *Meaningful workplaces: Reframing how and where we work*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice* (Paperback 1994). San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.
- Damon, W., Menon, J. & Cotton Bronk, K. (2003). The Development of Purpose During Adolescence. *Applied Developmental Science*, 7 (3), 119-128.
- Davidson, J. C. & Caddell, D. P. (1994). Religion and the Meaning of Work. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33 (2), 135.
- Deckop, J. R., Jurkiewicz, C. L. & Giacalone, R. A. (2010). Effects of materialism on work related well-being. *Human Relations*, 63 (7), 1007-1030.
- Dempsey, S. E. & Sanders, M. L. (2010). Meaningful work? Nonprofit marketization and work/ life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. *Organization*, 17 (4).
- Dickson, M. W., Smith, B. D., Grojean, M. W. & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
- Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37 (3), 424-450.

- Dik, B. J., Sargent, A. M. & Steger, M. F. (2008). Career Development Strivings: Assessing Goals and Motivation in Career Decision-Making and Planning. *Journal of Career Development, 35* (1), 23-41.
- Döge, P. (2008). *Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management: Ein Leitfaden*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46* (2), 229-273.
- Fessler, E. (2009, 30. Juni). Nur Arbeit. Oder doch mehr? *Wissenswert, 4*, S. 18–19.
- Frankl, V. E. (1987). *Ärztliche Seelsorge: Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*. (4. Aufl.). Fischer-Taschenbücher Geist und Psyche: Bd. 42302. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag; Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Gardenswartz, L., Cherbosque, J. & Rowe, A. (2008). *Emotional intelligence for managing results in a diverse world: The hard truth about soft skills in the workplace* (1st). Mountain View, Calif: Davies-Black Pub.
- Gilbert, J. A. & Ivancevich John M. (2001). Effects of Diversity Management on Attachment. *Journal of Applied Social Psychology, 31* (7), 1331-1349.
- Gonzalez, J. A. & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 30* (1), 21-40.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68* (165-174).
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the jobs demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. Bakker & M. Leiter (Hrsg.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (S. 85–101). Hove: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. Bakker & M. Leiter (Hrsg.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (S. 102–117). Hove: Psychology Press.

- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 155-176.
- Hänsel, M. & Matzenauer, A. (Hrsg.). (2009). *Ich arbeite, also bin ich?: Sinnsuche und Sinnkrise im beruflichen Alltag*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hayes, B. C., Bartle, S. A. & Major, D. A. (2002). Climate for opportunity: A conceptual model. *Human Resource Management Review*, 12 (3), 445-468.
- Herdman, A. O. & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25 (1), 39-53.
- Hicks-Clarke, D. & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29 (3), 324-345.
- Höge, T. & Schnell, T. (2011, September) *Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung? Zum Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen, Sinnerfüllung im Beruf und Work Engagement*. Vortrag auf der 7. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, und Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Rostock.
- Hoof, M. & Schnell, T. (2009). Sinn-volles Engagement. Zur Sinnfindung im Kontext der Freiwilligenarbeit. *Wege zum Menschen*, 61 (5), 405-422.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40 (3), 84-107.
- Jackson, S. & Joshi, A. (2011). Work Team Diversity. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology 1* (APA handbooks in psychology, S. 651–686). Washington, DC: American Psychological Assoc.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81 (2), 465-480.
- Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (2006). *The handbook of workplace diversity*. London ;, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

- Kosine, N. R., Steger, M. F. & Duncan, S. (2008). Purpose-centered career development: A strengths-based approach to finding meaning and purpose in careers. *Professional School Counseling, 12* (2), 133-136.
- Kossek, E. E. & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior, 14* (1), 61-81.
- Kovacs, G. (1995). Der Sinn der Arbeit. In A. Längle & V. E. Frankl (Hrsg.), *Wege zum Sinn. Logotherapie als Orientierungshilfer ; für Viktor E. Frankl*. Orig.-Ausg. (Serie Piper, S. 91–100). Piper: München.
- Kretschmer, W. Lass fließen: Spiritualität - ein Wirtschaftsfaktor, der keiner sein darf? Ein Gespräch mit Brigitte van Baren und Paul J. Kohtes. *changeX*, Online Magazin. Verfügbar unter: [http://www.changex.de/Article/article\\_3145](http://www.changex.de/Article/article_3145) [29.3.2010].
- Kuchinke, K. P. (2009). Changing Meanings of Work in Germany, Korea, and the United States in Historical Perspectives. *Advances in Developing Human Resources, 11* (2), 168-188.
- Kutcher, E. J., Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O. & Masco, J. L. (2010). The Role of Religiosity in Stress, Job Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior. *J Bus Ethics, 95* (2), 319-337.
- Längle, A. (1995). Orientierung am Sinn. In A. Längle & V. E. Frankl (Hrsg.), *Wege zum Sinn. Logotherapie als Orientierungshilfer ; für Viktor E. Frankl*. Orig.-Ausg. (Serie Piper, S. 82–90). Piper: München.
- Längle, A. (2003). Burnout – Existential Meaning and Possibilities of Prevention. *European Psychotherapy, 4* (1).
- Längle, A. & Frankl, V. E. (Hrsg.). (1995). *Wege zum Sinn: Logotherapie als Orientierungshilfer ; für Viktor E. Frankl* (Orig.-Ausg.). Serie Piper: Bd. 387. Piper: München.
- Larkey, L. K. (1996). Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups. *Academy of Management Review, 21* (2), 463-491.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2007). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods, 11* (4), 815-852.

- Lederle, S. (2007). Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21 (1), 22-41.
- Lips-Wiersma, M. (2001). The influence of spiritual "meaning-making" on career behavior. *Journal of Management Development*, 21 (7), 497-520.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating between "meaningful work" and the "management of meaning". *Journal of Business Ethics*, 88 (3), 491-511.
- Lips-Wiersma, M. & Mcmorland, J. (2006). Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Study and Practice. *Journal of Humanistic Psychology*, 46 (147), 147-167.
- MacIntosh, J., Wuest, J., Gray, M. M. & Cronkhite, M. (2010). Workplace Bullying in Health Care Affects the Meaning of Work. *Qualitative Health Research*, 20 (8), 1128-1141.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien [u.a.]: Springer.
- Mauno, S. K. U. & R. M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37.
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employe sales performance: The moderating role of Diversity-Climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374.
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A. (2009). A tale of two climates: Diversity Climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance. *Personnel Psychology*, 62, 767-791.
- Michaelson, C. (2008). Work an The Most Terrible Life. *Journal of Business Ethics*, 77, 335-345.
- Mor Barak, M. B., Cherin, D. A. & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (1), 82-104.

- Pallant, J. (2002, cop. 2001). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 10 and 11)*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Pircher-Verdorfer, A. (Mai, 2010). *Das soziomoralische Klima als Bestandteil des Organisationsklimas*. Dissertation, Leopold-Franzens-Universität. Innsbruck
- Pircher-Verdorfer, A., Weber, W. G. & Seyr, S. (2008). Die Analyse der Soziomoralischen Atmosphäre als Bestandteil des Organisationsklimas. *Wirtschaftspsychologie* (4), 91-103.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69 (2), 328-338.
- Pollet, E. (März, 2011). *Sinnerfüllung im Beruf: Über den Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen, Sinnerfüllung, Arbeitsengagement und Wohlbefinden*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Leopold-Franzens-Universität. Innsbruck
- Roberson, Q. M. & Stevens, C. K. (2006). Making Sense of Diversity in the Workplace: Organizational Justice and Language Abstraction in Employees' Accounts of Diversity-Related Incidents. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 379-391.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual [Version 1, November 2003]*. : Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker & M. Leiter (Hrsg.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2011). Perspectives on Organizational Climate and Culture. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology 1* (APA handbooks in psychology, S. 373–411). Washington, DC: American Psychological Assoc.

- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39.
- Schnell, T. (2008). Deutsche in der Sinnkrise? Ein Einblick in die Sinnforschung mit Daten einer repräsentativen Stichprobe. *Journal für Psychologie*, 16 (3).
- Schnell, T. (2009a). *Implizite Religiosität: Zur Psychologie des Lebenssinns* (2., überarb. Aufl.). Lengerich u. a.: Pabst Science Publ.
- Schnell, T. (2009b, April). *Sinn im Beruf*. Projektvorstellung. Externe Evaluation des Instituts für Psychologie., Innsbruck.
- Schnell, T. & Becker, P. (2006). Personality and meaning in life. *Personality and Individual Differences*, 41, 117-129.
- Schnell, T. & Becker, P. (2007). *Der Fragebogen zu Lebensbedeutungen und Lebenssinn (LeBe)*. Göttingen: Hofgrete.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Schaufeli, W. et al. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10 (4), 459-481.
- Siller, E. (2009). *Sinnerfüllung im Beruf: Zum Zusammenhang von Merkmalen der Arbeitstätigkeit, Sinnerfüllung, Arbeitsengagement und Wohlbefinden*, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Innsbruck. Innsbruck
- Sonnentag, S., Dormann, C. & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A. Bakker & M. Leiter (Hrsg.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press.
- Steger, M. F. & Dik, B. J. (2010). Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Page (Hrsg.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (Oxford library of psychology, S. 131–142). Oxford: Oxford University Press.
- Stroebe, W., Jonas, K. & Hewstone, M. (Hrsg.). (2003). *Sozialpsychologie: Eine Einführung*. (4., überarb. und erw. Aufl., 1. Nachdr.). Springer-Lehrbuch. Berlin: Springer. Verfügbar unter: <http://www.gbv.de/dms/hebis-darmstadt/toc/111078644.pdf>.
- Stuber, M. (2009). *Diversity. Das Potenzial-Prinzip*. s.l.: Luchterland.

- Süß, S. (2007). Managementmethode - Legitimitätsfassade - Rationalitätsmythos?: Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity- Managements in Deutschland. In I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung* (Managing diversity, S. 440–473). Münster: Lit-Verl.
- Svyantek, D. J. & Bott, J. (2004). Received wisdom and the relationship between diversity and organizational performance. *Organizational Analysis*, 12 (3), 295-317.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1989). *Using multivariate statistics* (2nd). New York: Harper & Row.
- Taris, Toon W., Schaufeli, W. B. & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A. Bakker & M. Leiter (Hrsg.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (S. 39–53). Hove: Psychology Press.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74, 79-90.
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos. (2005). Positive Psychology at Work. In C. R. Snyder (Hrsg.), *Handbook of Positive Psychology* (S. 715–728). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH [u.a.].
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B. H. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organizational change?: Development and validation of a new scale. *The Career Development International*, 14 (6), 508-533.
- VanYperen, N. & van de Vliert, E. (2003). Sozialpsychologie in Organisationen. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. 4., überarb. und erw. Aufl., 1. Nachdr. (Springer-Lehrbuch, S. 623–652). Berlin: Springer.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2008). Sociomoral Atmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations in Enterprises with Different Levels of Anchored Participation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22 (2), 171-194.
- Wehner, T. & Güntert, S. T. (2010, Juli/August). Beruf und Berufung. *Gehirn und Geist*, 24-27.

- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31 (1), 21-33.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Yeager, D. S. & Bundick, M. J. (2009). The Role of Purposeful Work Goals in Promoting Meaning in Life and in Schoolwork During Adolescence. *Journal of Adolescent Research*, 24 (4), 423-452.

## 11. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Empirisch ermittelte berufliche Sinnquellen.....	37
Tabelle 2: Rücklaufquote nach Standorten aufgelistet.....	62
Tabelle 3: Items der Diversity-Klima-Skala .....	64
Tabelle 4: Items der Diversity-Management-Skala .....	65
Tabelle 5: Dimensionen beruflich zu verwirklichender Sinnquellen.....	67
Tabelle 6: Zusammensetzung der Belegschaft der vier Unternehmensstandorte.....	68
Tabelle 7: Verteilung Geschlecht .....	69
Tabelle 8: Altersverteilung .....	69
Tabelle 9: Verteilung Migrationshintergrund .....	69
Tabelle 10: Verteilung Bildungsstand.....	70
Tabelle 11: Itemstatistiken der Diversity-Skala .....	71
Tabelle 12: Skalenstatistiken der verwendeten Konstrukte .....	72
Tabelle 13: Skalenstatistiken der Berufsbedeutungen.....	73
Tabelle 14: Mittelwerte, Varianz und Interrater-Übereinstimmung ( $r_{wg(j)}$ ) der Klima-Skalen	74
Tabelle 15: Blockweise Regression: Klima - berufliche Sinnerfüllung.....	77
Tabelle 16: Blockweise Regression: Klima - Work Engagement.....	77
Tabelle 17: Regression: Dimensionen beruflicher Sinnquellen - Sinnerfüllung im Beruf .....	78
Tabelle 18: Regression: Dimensionen beruflicher Sinnquellen - Work Engagement.....	79
Tabelle 19: Regression: BB_Transzendenz – Sinnerfüllung im Beruf .....	80
Tabelle 20: Regression: BB_Selbstverwirklichung - Sinnerfüllung im Beruf.....	80
Tabelle 21: Regression: BB_Gemeinschaftssinn und Wohlfühl - Sinnerfüllung im Beruf .	81
Tabelle 22: Regression: BB_Beständigkeit und Disziplin - Sinnerfüllung im Beruf .....	81
Tabelle 23: Regression: BB_Transzendenz - Work Engagement .....	82
Tabelle 24: Regression Selbstverwirklichung - Work Engagement .....	83
Tabelle 25: Regression: BB_Gemeinschaftssinn und Wohlfühl - Work Engagement.....	83
Tabelle 26: Regression: BB_Beständigkeit und Disziplin - Work Engagement .....	84
Tabelle 27: Standortspezifische Mittelwerte von Gemeinschaft, Fürsorge und Harmonie .....	86
Tabelle 28: Korrelationen zwischen gemeinschaftsbezogenen BB und WE/SE .....	86
Tabelle 29: Mediationsanalyse: Harmonie_SE_WE.....	87
Tabelle 30: Kreuztabelle: Altersgruppen und Geschlecht.....	89

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 31: Skalenmittelwerte nach Standorten aufgelistet .....	91
Tabelle 32: Korrelationen zwischen Klima-Konstrukten – SE/WE.....	92
Tabelle 33: Mediationsanalyse .....	92
Tabelle 34: Mediationsanalyse .....	93

## **12. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Four Layers of Diversity (Gardenswartz et al., 2008, S. 21) .....	10
Abbildung 2: Hierarchisches Sinnmodell (Schnell, 2009a, S. 104).....	29
Abbildung 3: Modell zu Arbeitsengagement (Bakker & Demerouti 2007, S.218).....	48

## 13. Anhang

**Tabelle A1: Korrelationsmatrix der Skalen**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1 DK</b>	-								
<b>2 SMK</b>	.62**	-							
<b>3 WE</b>	.30**	.46**	-						
<b>4 SE</b>	.40**	.55**	.75**	-					
<b>5 SK</b>	-.16	-.30**	-.36**	-.33**	-				
<b>6 F1</b>	.15	.06	.14	.08	.20*	-			
<b>7 F2</b>	.09	.04	.24*	.08	-.01	.46**	-		
<b>8 F4</b>	.13	.12	.20*	.02	.19	.56**	.71**	-	
<b>9 F5</b>	.18	.10	.24*	.14	.10	.58**	.70**	.68**	-

\*p<0.05. \*\*p<0.01

DK= Diversity-Klima, SMK= Soziomoralisches Klima, WE=Work Engagement, SE=Sinnerfüllung im Beruf, SK= Sinnleere im Beruf, F1= Religiosität und Spiritualität, F2=Selbstverwirklichung, F4=Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl, F5=Humanität und Verantwortung,

**Tabelle A2: Korrelationen zwischen soziodemografischen Daten und den Untersuchungsvariablen**

	Standort	Alter	Sexuelle Orientierung	Leitungsposition	Migrations hintergrund	Geschlecht	Schulbildung	Organisationszugehörigkeit
<b>1 DK</b>	.24*	.21*	.04	.05	-.12	.14	.035	-.02
<b>2 SMK</b>	.20*	.12	-.05	-.10	-.10	.04	.096	.03
<b>3 WE</b>	.16	.34**	.08	.03	-.07	.17	-.108	.27**
<b>4 SE</b>	.17	.25*	.12	.13	-.02	.12	-.027	.17
<b>5 SK</b>	..10	-.04	.01	.08	-.08	.10	-.160	.10
<b>6 F1</b>	-.03	.04	-.07	-.00	.17	.15	-.164	.13
<b>7 F2</b>	.00	.10	-.08	-.06	.00	.21*	-.106	.03
<b>8 F4</b>	.07	.05	.09	.07	.18	.14	-.083	.02
<b>9 F5</b>	.08	.31**	.12	-.09	.06	.24*	-.132	.22*

\*p<0.05. \*\*p<0.01

DK= Diveristy-Klima, SMK= Soziomoralisches Klima, WE=Work Engagement, SE=Sinnerfüllung im Beruf, SK= Sinnleere im Beruf, F1= Religiosität und Spiritualität, F2=Selbstverwirklichung, F4=Gemeinschaftssinn und Wohlgefühl, F5=Humanität und Verantwortung,

**Tabelle A3: Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) zu Hypothese 1**

	<b>Diversity-Klima</b>	
	M	SD
Weibliche MitarbeiterInnen	3.11	.75
Männliche MitarbeiterInnen	3.37	.88
MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund	3.15	.66
MitarbeiterInnen ohne Migrationshintergrund	3.37	.78
homosexueller/bisexueller Orientierung	2.92	.92
MitarbeiterInnen mit heterosexueller Orientierung	3.29	.81
MitarbeiterInnen im Alter von 17-25 Jahren	3.21	.72
MitarbeiterInnen im Alter von 26-44 Jahren	3.29	.85
MitarbeiterInnen im Alter von 45-58 Jahren	3.60	1.07

**Tabelle A4: Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) zu Hypothese 6**

	<b>Work Engagement</b>		<b>Sinnerfüllung im Beruf</b>	<b>Selbstverwirklichung</b>		
	M	SD	SD	M	M	SD
mit Leitungsfunktion	5.02	1.10	3.62	.60	2.97	.33
ohne Leitungsfunktion	4.60	.84	3.40	.57	3.00	.37