

*Band
15*

Laura Sophie Aichroth & Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Is Balance the Key?

*Der vermittelnde Effekt von Arbeitszufriedenheit auf
die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und
affektivem Commitment von Beschäftigten*

~
Lena Roesmann

*iwp
Schriftenreihe*

FOM
Hochschule

iwp

Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Lena Roesmann

Is Balance the Key?

Der vermittelnde Effekt von Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment von Beschäftigten

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 15

Essen 2023

ISBN (Print) 978-3-89275-306-3 ISSN (Print) 2569-0876
ISBN (eBook) 978-3-89275-307-0 ISSN (eBook) 2569-0884

Dieses Werk wird herausgegeben vom iwp Institut für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2023 by



**MA Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Is Balance the Key?
**Der vermittelnde Effekt von Arbeitszufriedenheit auf
die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem
Commitment von Beschäftigten**

Laura Sophie Aichroth / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Lena Roesmann (Autorin)

Kontakt zur Autorin:
Lena Roesmann, B.Sc.
E-Mail: lenaroesmann@gmail.com

Vorwort

Die Schriftenreihe des iwip Institut für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule publiziert sehr gute Abschluss- und Qualifikationsarbeiten von Absolventinnen und Absolventen der Wirtschaftspsychologie.

Wir freuen uns sehr, die Abschlussarbeit mit dem Titel „Is Balance the Key? Der vermittelnde Effekt von Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment von Beschäftigten“ zu veröffentlichen. Die Autorin Lena Roesmann widmet sich in ihrer Abschlussarbeit einem (wirtschafts-)psychologisch häufig besprochenen Thema. Aufgrund des klaren Herausstellens konträrer bisheriger Forschungsstände und dem aktuellen Bezug zur COVID-19 Pandemie leistet sie einen aktuellen, wichtigen wissenschaftlichen Beitrag mit klarem Praxisbezug. In Balance bleiben ist spätestens seit der Pandemie ein Zustand, der stets angestrebt wird, doch häufig schwer zu erreichen scheint. Das Arbeiten von zu Hause, Homeschooling oder Quarantäne haben ein neues Ausmaß der Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeitende mit sich gebracht.

Die Arbeit zeigt auf, dass die Arbeitszufriedenheit einen vermittelnden Effekt auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment ausübt. Somit wirkt sich die Work-Life-Balance positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, die wiederum positive Effekte bezüglich des affektiven Commitments von Mitarbeitenden aufweist. Diese Ergebnisse unterstreichen somit die Relevanz von Work-Life-Balance-Maßnahmen zur Bildung von Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment sowie in Folge zur Bindung und Motivation von Beschäftigten.

Diese Arbeit ist nicht nur unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten interessant. Die Autorin leitet darüber hinaus wissenschaftlich fundiert klare Praxisempfehlungen ab. Diese beziehen sich beispielsweise auf flexible Arbeitszeitkonzepte sowie die Qualifizierung zur Work-Life Balance.

Auch bezüglich der Arbeitsweise stellt Lena Roesmann hohe Ansprüche an ein wissenschaftliches, transparentes Vorgehen unter Beweis, indem sie die zugrundeliegende Studie vorab präregistriert. Mit dieser Vorgehensweise unterstützt sie die Open Science Bewegung und stellt ihre Qualitäten als Forscherin unter Beweis.

München, im Januar 2023

Dr. Laura Sophie Aichroth

Alumni Fellow iwp Institut für
Wirtschaftspsychologie an
der FOM Hochschule in München

Prof. Dr. Sandra Sülzenbrück

Direktorin des iwp Institut für
Wirtschaftspsychologie an
der FOM Hochschule in Dortmund

Abstract

In Anbetracht der gegenwärtigen dynamischen, schnelllebigen Welt, welche durch vielfältige Einflüsse, wie die Globalisierung, den technologischen Fortschritt sowie die COVID-19-Pandemie beeinflusst wird sowie die daraus hervorgehenden zunehmenden Belastungen und Anforderungen, erfährt die Work-Life-Balance der Beschäftigten zunehmende Bedeutung. Eine Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitseinstellung von Mitarbeitenden. Diese stellen einen wichtigen Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen dar, weswegen es gilt, eine Vereinbarkeit der Bereiche Arbeit und Privatleben zu schaffen, um von den positiven Effekten dieser Balance auf zwei weitere wichtige organisationale Faktoren, die Arbeitszufriedenheit sowie das affektive Commitment, zu profitieren. In diesem Kontext zielt die vorliegende Studie darauf ab, die Wirkungsweisen zwischen den Konstrukten Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment zu untersuchen und die Funktion der Arbeitszufriedenheit als Vermittler zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment herauszustellen. Für die Umsetzung des Forschungsvorhabens wurde eine quantitative Forschungsmethode auf Grundlage einer Zufallsstichprobe verwendet, um die Daten von 227 Beschäftigten, welche mithilfe eines Online-Fragebogens gesammelt wurden, zu untersuchen. Unter Verwendung von multiplen Regressionsanalysen konnte ein positiver signifikanter Effekt der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit und das affektive Commitment sowie eine positive signifikante Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment der Beschäftigten festgestellt werden. Darüber hinaus wurde durch eine einfache Mediationsanalyse die vermittelnde Wirkung der Arbeitszufriedenheit bestätigt. Mit diesen Ergebnissen liefert die Studie wichtige praxisrelevante Implikationen, welche darauf hinweisen, die Schlüsselrolle der Work-Life-Balance im organisationalen Kontext zu berücksichtigen, um die Arbeitszufriedenheit und letztendlich das affektive Commitment beschäftigter Personen in der von Veränderungen geprägten Welt zu fördern.

Herausgeberschaft

Laura Sophie Aichroth

Laura Sophie Aichroth ist Mitgründerin der #teamagile GbR. Sie ist zertifizierte Projektmanagerin, Certified ScrumMaster® und IHK-anerkannte Ausbilderin, ausgebildete Betriebswirtin (B.A.), Wirtschaftspsychologin (M.Sc.) und promovierte im Bereich der Arbeits- und Organisationsentwicklung an der UCAM in Murcia (Spanien). In Unternehmen berät sie Unternehmensleitungen und Führungskräfte im Rahmen von digitalen Transformationsvorhaben. Sie hat Lehrerfahrung im Bereich der Wirtschaftspsychologie sowie zu den Themen Design Thinking und agile Methoden und spricht auf wissenschaftlichen und praxisnahen Kongressen vor allem zur Zusammenarbeit in der Softwareentwicklung.

Sandra Sülzenbrück

Sandra Sülzenbrück war nach ihrem Studium der Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena wissenschaftliche Mitarbeiterin und Nachwuchsgruppenleiterin am IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung in Dortmund – und forschte dort im Bereich der kognitiven Ergonomie. Sie promovierte an der TU Dortmund und habilitierte an der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen, von der ihr auch die „Venia legendi“ für das Fach Psychologie verliehen wurde. Seit 2014 ist sie Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Manuel Pietzonka leitet sie das iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Nebenberuflich ist sie als systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin tätig.

Autorin

Lena Roesmann

Lena Roesmann beendete im Jahr 2022 ihr berufsbegleitendes Bachelorstudium im Studiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule am Hochschulzentrum in Köln. Aktuell ist sie im Vertrieb eines mittelständischen Unternehmens in Köln tätig und übernimmt darüber hinaus Tätigkeiten im Rahmen globaler Digitalisierungsansätze der Organisation.

Inhalt

Vorwort	III
Abstract	V
Herausgeberschaft	VII
Autorin	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XIV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage	4
1.2 Forschungsziel und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen	6
2.1 Das Konstrukt der Work-Life-Balance.....	6
2.1.1 Begriffserklärung der Work-Life-Balance	6
2.1.2 Einflussfaktoren der Work-Life-Balance aus dem gesellschaftlichen Umfeld	9
2.1.3 Tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren der Work-Life- Balance	13
2.1.4 Ergebnisfaktoren der Work-Life-Balance	16
2.2 Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit	17
2.2.1 Begriffserklärung der Arbeitszufriedenheit	17
2.2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg unter Beachtung kontroverser Diskussionen	19
2.2.3 Das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham	22
2.2.4 Ergebnisfaktoren der Arbeitszufriedenheit	25

2.3	Das Konstrukt des organisationalen Commitments	26
2.3.1	Begriffserklärung des organisationalen Commitments..	26
2.3.2	Das Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer	28
2.3.3	Ergebnisfaktoren des affektiven Commitments.....	31
3	Zusammenführung der Forschungsbereiche und Ableitung der Hypothesen	33
3.1	Work-Life-Balance und affektives Commitment.....	33
3.2	Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit.....	36
3.3	Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment	38
3.4	Mediierender Effekt der Arbeitszufriedenheit	40
4	Methode	46
4.1	Untersuchungsdesign.....	46
4.2	Messinstrumente und Variablen.....	48
4.2.1	Messung der Work-Life-Balance.....	48
4.2.2	Messung der Arbeitszufriedenheit	49
4.2.3	Messung des affektiven Commitments	49
4.2.4	Kontrollvariablen	50
4.3	Stichprobe.....	51
4.3.1	Geplante Stichprobe	51
4.3.2	Realisierte Stichprobe	52
4.4	Durchführung und Datenerhebung.....	53
4.5	Datenaufbereitung und Auswertungsstrategie.....	54
4.5.1	Datenaufbereitung.....	55
4.5.2	Auswertungsstrategie der Hypothesentests.....	55
5	Ergebnisse.....	59
5.1	Deskriptive Darstellung der Daten	59
5.2	Hypothesentests.....	61

5.2.1	Voraussetzungsprüfung Hypothesentests.....	61
5.2.2	Work-Life-Balance und affektives Commitment.....	61
5.2.3	Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit.....	62
5.2.4	Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment	64
5.2.5	Mediierender Effekt der Arbeitszufriedenheit	65
6	Diskussion.....	67
6.1	Interpretation der Ergebnisse und Einordnung in den Forschungsstand	67
6.1.1	Work-Life-Balance und affektives Commitment.....	67
6.1.2	Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit.....	69
6.1.3	Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment	72
6.1.4	Mediierender Effekt der Arbeitszufriedenheit	74
6.2	Stärken, Limitationen und zukünftige Forschung	75
6.3	Praktische Implikationen	80
6.4	Fazit	84
	Literaturverzeichnis.....	85
	Internetquellen.....	119

Abkürzungsverzeichnis

AC	Affektives Commitment
AV	Abhängige Variable
AZ	Arbeitszufriedenheit
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
COBB	Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf und Beschäftigungsform
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ILO	International Labour Organization
L-1	Skala zur Messung der allgemeinen Lebenszufriedenheit
Max	Maximum
Min	Minimum
OG	Obergrenze
SAZK	Kurzskala zur Messung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit
TKS-WLB	Trierer Kurzskala zur Messung von Work-Life-Balance
UG	Untergrenze
UV	Unabhängige Variable
VIF	Varianzinflationsfaktor
WHO	Weltgesundheitsorganisation
WLB	Work-Life-Balance

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Gesellschaftliche Gründe für die Relevanz sowie Einflussfaktoren der Work-Life-Balance.	9
Abbildung 2.	Zusammenfassende Darstellung der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	22
Abbildung 3.	Formel zur Bewertung der Arbeitszufriedenheit nach Hackman und Oldham.....	24
Abbildung 4.	Untersuchungsmodell zum Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment mediiert über die Arbeitszufriedenheit.....	45
Abbildung 5.	Modell einer einfachen Mediation.	57
Abbildung 6.	Ergebnismodell zum Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment mediiert über die Arbeitszufriedenheit (H4).	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Deskriptive Statistiken der Hauptkonstrukte für die Hypothesentests	60
Tabelle 2.	Bivariate Korrelationen der Hauptkonstrukte für die Hypothesentests nach Pearson	60
Tabelle 3.	Multiple Regression zur Vorhersage des affektiven Commitments unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen (H1)	62
Tabelle 4.	Multiple Regression zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen (H2)	63
Tabelle 5.	Multiple Regression zur Vorhersage des affektiven Commitments unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen (H3)	65

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren rückte die Diskussion um die Work-Life-Balance verstärkt in den Fokus gesellschaftlicher Betrachtung. Die Work-Life-Balance wird in der aktuellen Forschung als Schlüsselement für das Erreichen organisationaler Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, Commitment, Leistung und unternehmerischer Zielerreichung diskutiert (Garg & Rani, 2014; Goyal & Babel, 2015; Khoury, 2021; Mendis & Weerakkody, 2017; Pathak, 2021; Szelényi & Denson, 2019). Durch veränderte und gestiegene Anforderungen von Unternehmen an Mitarbeitende sowie den fortlaufenden Wandel der Gesellschaft, entsteht in positiver Hinsicht eine stärkere Wettbewerbsfähigkeit und Leistungsorientierung. In negativer Betrachtungsweise kommt es jedoch zu einer Verschärfung der Bedingungen am Arbeitsplatz, wie einer massiven Zunahme des Stressniveaus (International Labour Organization (ILO), 2021; Kashyap & Kaur, 2021). Dies mündet in einer Beeinträchtigung der Work-Life-Balance von Mitarbeitenden. Laut Eurofound (2017), der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, haben Probleme der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben in den Jahren 2011 bis 2016 massiv zugenommen. Darüber hinaus wurde auf eine starke Zunahme der Belastung durch den Arbeitsplatz in vergangenen Jahren hingewiesen (Giorgi et al., 2018; Wimmer et al., 2020). Dies resultiert im Einzelnen laut DAK-Gesundheitsreport (Marschall et al., 2020) aus verschiedenen gesellschaftlichen Einflüssen wie dem Wertewandel, dem demografischen Wandel, der technologischen Entwicklung und der Globalisierung sowie der noch immer anhaltenden COVID-19 Pandemie (Irawanto et al., 2021). Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sind nur ein weiteres Resultat dieser Veränderungen, welche von namhaften Institutionen, wie der ILO (2021) und Eurofound (2021a) aufgegriffen wurden. Überdies verwies eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB, 2021) auf die jährliche Zunahme der durchschnittlichen Arbeitszeit. In diesem Zusammenhang stellten die

Weltgesundheitsorganisation (WHO) und die ILO gemeinsam in einer umfangreichen Studie fest, dass im Jahr 2016 weltweit rund 745.000 Menschen an den Folgen der Überarbeitung starben und tödliche Erkrankungen aufgrund der zunehmenden Belastung stark zugenommen haben. Eine Forcierung dieses Trends ist aufgrund der COVID-19 Pandemie, dem daraus resultierenden Arbeiten im Home-Office und den weiterhin verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben denkbar (Pega et al., 2021). Auch zu beachten ist, dass Menschen über ihre Verpflichtungen am Arbeitsplatz hinaus außerberufliche Rollen und Verpflichtungen wahrnehmen. Familiäre sowie soziale Bedürfnisse wollen gestillt werden, was sowohl für Arbeitgebende als auch für Arbeitnehmende eine weitere Herausforderung der Herstellung des Gleichgewichts zwischen Arbeits- und Privatleben bedeutet (Poulose & Sudarsan, 2017). Die ILO (2020, 2021) wies in diesem Kontext auf bedrohliche negative Einflüsse auf das Wohlbefinden, die psychische sowie physische Gesundheit von Mitarbeitenden hin, während auf unternehmerischer Ebene negative Effekte, wie erhöhte Fehlzeiten, Arbeitsunzufriedenheit und ein geringes Commitment bei einer schlechten Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben entstehen können (Brough et al., 2009; Honorata Ratnawati Dwi, 2018; Sirgy & Lee, 2018; Tavassoli, 2021). Die Work-Life-Balance stellt somit im 21. Jahrhundert ein wichtiges Thema für Berufstätige und Unternehmen dar (DeSimone, 2020; Greenhaus & Allen, 2011; Sun et al., 2020; Wimmer et al., 2020). Durch die enorm gestiegene Forderung von Mitarbeitenden nach einem Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben, wird der Druck auf Unternehmen erhöht, die Balancevorstellungen ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern (IAB, 2021). Dementsprechend forderte auch die ILO (2021) unternehmerische Maßnahmen, die der Work-Life-Balance dienen, um den beschriebenen negativen Auswirkungen entgegenzuwirken. Gleichermaßen verlangte die EU-Politik eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, um eine Partizipation am Arbeitsmarkt sicherzustellen und eine erfolgreiche und wirkungsvolle Arbeit zu ermöglichen. Dies wurde als eines der Hauptziele der europäischen

Wachstumsstrategie vorgegeben (Eurofound, 2021a; ETUC, 2019). Dem entsprechend wies die ILO (2018) auf die Vorteile der Work-Life-Balance hin und thematisierte in organisationaler Hinsicht die Möglichkeit einer verbesserten Mitarbeitendenbindung sowie gesteigerten unternehmerischen Leistungsfähigkeit.

Die Wissenschaft betrachtet, wie bereits angedeutet, eine positive Work-Life-Balance als einen grundlegenden Faktor für die Förderung von Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment als Facette des organisationalen Commitments von Beschäftigten (Haar & Brougham, 2020; Kashyap & Kaur, 2021; Luturlean et al., 2019; Sari & Seniati, 2020; Tavassoli & Sunyer, 2020). Sowohl das affektive Commitment als auch die Arbeitszufriedenheit stellen aufgrund der bereits aufgegriffenen Faktoren und weiterer in jüngster Zeit aufkommender Herausforderungen, wie steigende Fluktuationsraten und fehlende Mitarbeiterbindung, eine große Bedeutung dar, welche es zu erhöhen gilt (Agarwal, 2018; Aziz et al., 2021; Čulibrk et al., 2018; Saragih et al., 2020), um diesen Herausforderungen gestärkt entgegenzutreten (Gangwani et al., 2016; Smettan & Kleineidam, 2018; Yukongdi & Shrestha, 2020). Vor allem werden commitment-orientierte Praktiken aufgrund der aktuellen Veränderungen zunehmend bedeutsamer (Chordiya et al., 2017).

Da Mitarbeitende als wichtigster strategischer Faktor hinsichtlich der unternehmerischen Zielerreichung gelten (Widarmanti et al., 2021; Yang & Islam, 2020), ist es für die Förderung der Arbeitszufriedenheit und des affektiven Commitments demnach von grundlegender Bedeutung, eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu ermöglichen (Rashmi et al., 2021). Insgesamt wird somit die Relevanz der Work-Life-Balance sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeitende im privaten Bereich dargestellt, wobei sich die vorliegende Arbeit auf den organisationalen Kontext fokussiert.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

In Zusammenhang mit der bereits dargelegten Thematik des vorangegangenen Kapitels gilt es zu beachten, dass die einzelnen Bereiche Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment bereits vielfach erforscht wurden und die wichtige Rolle der Work-Life-Balance sowohl für Mitarbeitende als auch für Organisationen herausgestellt wurde. Jedoch stellen diese Konstrukte im Gesamtkontext ein wenig untersuchtes Gebiet dar, welches weitere Forschung erfordert, um einen wissenschaftlichen wertvollen Beitrag leisten zu können (Ferreira et al., 2020; Haar & Brougham, 2020; Hasan et al., 2021; Kelliher et al., 2019; Kim, 2014; Rashmi et al., 2021). Demnach soll im Rahmen der vorliegenden Studie die folgende leitende Forschungsfrage „Hat die Work-Life-Balance eine positive Wirkung auf das affektive Commitment von Beschäftigten und erfährt dieser Zusammenhang einen positiven vermittelnden Effekt durch die Arbeitszufriedenheit?“ beantwortet werden, um das im nächsten Abschnitt aufgenommene Forschungsziel zu erreichen.

1.2 Forschungsziel und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Studie zum Thema „Is Balance the Key? Der vermittelnde Effekt von Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment von Beschäftigten“ zielt darauf ab, einen Beitrag zum bisherigen Stand der Forschung zu leisten, um dem Aufruf nach weiterer aktueller Forschung in diesem Gebiet gerecht zu werden. Weiterhin sollen praxisbezogene Implikationen für Organisationen sowie zukünftige Forschungsansätze für die Wissenschaft geliefert und die der Work-Life-Balance zugeschriebene Schlüsselrolle im organisationalen Kontext nachgewiesen werden. Die vorliegende Studie verfolgt die Zielsetzung im Rahmen einer multiplen Regressionsanalysen sowie einer Mediationsanalyse nachzuweisen, dass für die Bildung des af-

fektiven Commitments nicht nur eine zufriedenstellende Work-Life-Balance, sondern auch die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden betrachtet werden sollte.

Die Umsetzung des vorliegenden Forschungsvorhabens umfasst sechs Kapitel. Das folgende Kapitel 2 ist in drei Unterkapitel gegliedert und beinhaltet die theoretischen Grundlagen. Zunächst führt dieses Kapitel durch die ausführliche Darstellung des Konstruktes der Work-Life-Balance. Es wird auf eine Begriffserklärung eingegangen, woraufhin eine Ausformulierung beeinflussender Faktoren sowie Ergebnisfaktoren folgt. Daran schließt eine begriffliche Erläuterung sowie die theoretische Darstellung des Konstruktes der Arbeitszufriedenheit an. Es erfolgt eine Begriffsbestimmung sowie die Darlegung zweier für den weiteren Verlauf relevanter theoretischer Erklärungsansätze zur Entstehung der Arbeitszufriedenheit sowie darauffolgend eine Beschreibung von Ergebnisfaktoren. Im letzten Teil des Kapitel 2 wird Bezug auf die Erläuterung des organisationalen Commitments genommen. In besonderer Weise wird dabei auf die affektive Dimension des organisationalen Commitments eingegangen. Im Fokus von Kapitel 3 steht die Zusammenführung der beschriebenen theoretischen Forschungsbereiche und die Herleitung der für den weiteren Verlauf relevanten Forschungshypothesen. Darauf aufbauend wird in Kapitel 4 Bezug auf den quantitativen Teil dieser Arbeit genommen. Es erfolgt eine ausführliche Darlegung der methodischen Herangehensweise für die angestrebte empirische Untersuchung. In Kapitel 5 schließt sich ein Bericht der Untersuchungsergebnisse an, aufgeteilt in einen deskriptiven Teil und den Ergebnisbericht der Hypothesenprüfung. Kapitel 6 umfasst die Interpretation der vorliegenden Ergebnisse im Kontext der theoretischen Grundlagen und in Bezug zur aufgestellten Fragestellung. Es folgt eine kritische Reflexion, innerhalb welcher die Grenzen der Arbeit aufgezeigt werden, sowie die Erarbeitung möglicher zukünftiger Forschung in Bezug auf die vorliegende Thematik. Die Arbeit schließt mit der Darlegung praxisrelevanter Maßnahmen sowie einem Fazit ab.

2 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel umfasst die Beschreibung der relevanten Konstrukte der vorliegenden Arbeit. Zunächst wird dabei ein Überblick über die Work-Life-Balance gegeben. Der zweite Teil beinhaltet die Beschreibung des Konstruktes der Arbeitszufriedenheit, gefolgt von der Beschreibung des organisationalen Commitments, sowie des für diese Arbeit relevanten affektiven Commitments im dritten Teil.

2.1 Das Konstrukt der Work-Life-Balance

Um das Konstrukt der Work-Life-Balance darzulegen, welches in der Annahme steht, den Schlüssel für die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit und des affektiven Commitments zu bilden (Luturlean et al., 2019; Sari & Seniati, 2020), ist es zunächst erforderlich auf eine detaillierte Begriffserklärung einzugehen, woraufhin sich die Erläuterung von gesellschaftlichen sowie arbeitsbezogenen Einflussfaktoren und bedeutsamen Ergebnisfaktoren anschließt.

2.1.1 Begriffserklärung der Work-Life-Balance

Durch die aufkommende Popularität und daraus resultierenden unterschiedlichen Betrachtungsweisen, wie beispielsweise innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre, wurde die Work-Life-Balance bereits durch eine Vielzahl Forschender auf unterschiedliche Art und Weise beschrieben. Gemäß übereinstimmender Befunde in der wissenschaftlichen Literatur entzieht sie sich jedoch einer einheitlichen Definition (Agha et al., 2017; Kalliath & Brough, 2008; Pappmeyer, 2018; Poulouse & Sudarsan, 2014; Sirgy & Lee, 2018). Die Sichtweisen verschiedener wissenschaftlich tätiger Personen stimmen in Bezug auf die Konzeptualisierung der Work-Life-Balance dennoch in einigen Punkten überein. Demzufolge umfasst die Work-Life-Balance ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben, welches vor

allem in der heutigen, durch eine von vielzähligen Einflüssen geprägte Gesellschaft (siehe Kapitel 2.1.2), ein wichtiges Element darstellt. Durch die subjektive Wahrnehmung einer Person wird bewertet, wie gut berufliche (*Work*) und sämtliche außerberufliche (*Life*) Lebensbereiche miteinander harmonieren und in Übereinstimmung gebracht werden können, um ein ausgeglichenes Verhältnis (*Balance*) zwischen beiden Bereichen zu schaffen (Agha et al., 2017; Alfatihah et al., 2021; Alhazemi & Ali 2016; Brough et al., 2020; Casper et al., 2018; Haar et al., 2019).

Eine umfassende Übersichtsarbeit von Sirgy und Lee (2018), welche die wissenschaftliche Literatur zum Gebiet der Work-Life-Balance untersucht, beschreibt im Kontext dieses umfangreichen Konstruktes zwei wesentliche Dimensionen. Zum einen umfasst die Work-Life-Balance den Einsatz einer Person in all ihren bedeutsamen Rollen in Berufs- und Privatleben sowie die effektiven Bewältigung der zahlreichen Aufgaben, die sich aus diesen Rollen ergeben. Zum anderen thematisierten die Wissenschaftler den für eine positiv wahrgenommene Work-Life-Balance notwendigen minimal herrschenden Konflikt zwischen dem Berufs- und Privatleben. Hierbei entstehen Konflikte aufgrund unvereinbarer hoher Anforderungen in beruflichen oder privaten Rollen, welche zu einer Beeinträchtigung des jeweils anderen Bereiches führen. Der oder die Einzelne wird davon abgehalten, Zeit und Energie in einen der Bereiche zu investieren. Es entstehen Ungleichverteilungen zwischen Arbeits- und Privatleben, woraufhin das Engagement in beiden Rollen erschwert wird und die Work-Life-Balance eine Dysbalance erfährt (Haar et al., 2019; Wöhrmann, 2016). Beispielsweise kann dies durch hohe Aufwände im beruflichen Kontext aufgrund langer Arbeitszeiten, welche den Einsatz innerhalb privater Verpflichtungen verhindert, ausgelöst werden. Demnach beeinflussen sich eingenommene Rollen und Verpflichtungen im Arbeitsumfeld und außerberuflichen Lebensbereichen gegenseitig und können die Wahrnehmung einer Person über ihre Work-Life-Balance positiv oder negativ prägen (Alhazemi & Ali, 2016; Allen et al., 2000; Brough et al., 2020; Greenhaus & Powell, 2006; Kinnunen et al., 2014). Es gilt daher zwischen

den verschiedenen Rollen und Aufgaben ein als ausgeglichen empfundenes Engagement zu erreichen sowie Spannungen und Konflikte zu vermeiden, um das Gefühl einer zufriedenstellenden Balance zu entwickeln, welche sich auf sämtliche Lebensbereiche auswirkt (Brough et al., 2020; Greenhaus et al., 2003; Kirchmeyer, 2000; Sirgy & Lee, 2018). Für das Empfinden eines ausgeglichenen Verhältnisses zwischen den verschiedenen Lebensbereichen geht es nicht darum, jeweils identische Ressourcen in beide Bereiche zu investieren, sondern vielmehr ist entscheidend, wie eine Person ihren Einsatz in ihren unterschiedlichen bedeutsamen Rollen subjektiv bewertet und wie gut sich die Passung angestrebter und tatsächlich realisierter Balancevorstellungen darstellt. Demzufolge kann ein Mensch viel Zeit und Aufwand in die Arbeitsrolle investieren und trotzdem der Ansicht sein, eine optimale Work-Life-Balance erreicht zu haben (Haar et al., 2014; Syrek et al., 2011). Greenhaus und Beutell (1985), welche die grundlegende Forschung im Rahmen der Work-Life-Balance formten, fassten zusammen, dass ein harmonischer Zustand zwischen Arbeits- und Privatleben ausschlaggebend für maximale Leistung am Arbeitsplatz sowie im privaten Umfeld ist. Des Weiteren gilt es abschließend zu beachten, dass die Work-Life-Balance für jedes Individuum einzigartig ist, einen dynamischen und langanhaltenden Prozess darstellt und von der Erfüllung persönlicher Werte, Prioritäten und Zielvorstellungen in Einstimmigkeit mit dem sozialen Umfeld abhängig ist (Greenhaus & Allen, 2011; Kossek et al., 2014). Diese Darlegung gilt als Grundlage für das Verständnis des Konstruktes der Work-Life-Balance der vorliegenden Arbeit.

Die Werte und Vorstellungen, das soziale sowie das gesellschaftliche Umfeld und Erwartungen an Arbeitnehmenden haben in den vergangenen Jahren durch verschiedene Einflüsse einen weitreichenden Wandel erlebt und nehmen fortlaufend Einfluss auf die Work-Life-Balance (Alhazemi & Ali, 2016; ILO, 2021; Kinnunen et al., 2014; Wood et al., 2020). Um einen Überblick über die Gründe dieser Entwicklung zu erhalten und

die Relevanz der Work-Life-Balance aufzuzeigen, werden diese im folgenden Kapitel erläutert.

2.1.2 Einflussfaktoren der Work-Life-Balance aus dem gesellschaftlichen Umfeld

In der aktuellen Diskussion um die Work-Life-Balance werden die Bereiche gesellschaftlicher Wertewandel, demografischer Wandel, technologischer Fortschritt, die Globalisierung (Kashyap & Kaur, 2021; Rashmi et al., 2021) sowie die COVID-19 Pandemie als Einflussfaktoren und Gründe für die Unverzichtbarkeit der Work-Life-Balance aufgezeigt (Irawanto et al., 2021). Die daraus folgenden Auswirkungen und Herausforderungen gestalten es zunehmend anspruchsvoller, eine angemessene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu erreichen (Alhazemi & Ali, 2016; ILO, 2021; Rashmi et al., 2021; Wood et al., 2020). Die nachfolgende Abbildung 1 veranschaulicht zunächst bildlich die erwähnten Gründe und Einflussfaktoren der Work-Life-Balance, deren tiefere Beschreibung im weiteren Verlauf erfolgt.

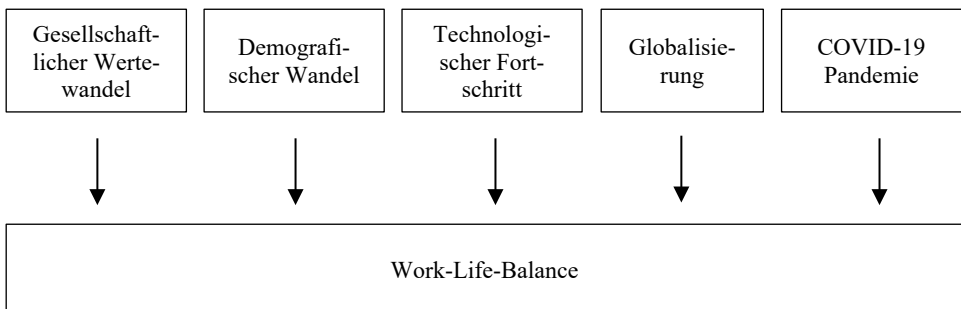


Abbildung 1. Gesellschaftliche Gründe für die Relevanz sowie Einflussfaktoren der Work-Life-Balance (eigene Darstellung nach Irawanto et al., 2021, S. 1; Kashyap & Kaur, 2021, S. 5068; Rashmi et al., 2021, S. 8).

Einen ausschlaggebenden Aspekt stellt der gesellschaftliche Wertewandel dar. Dieser umfasst einen kontinuierlich ablaufenden Prozess, innerhalb dessen sich neue Werte in einer Gesellschaft bilden, die Priorität

bestehender Werte verändert wird und ältere Werte verdrängt werden. Hierbei gelten Werte als grundlegende, allgemeingültige Ziele und Richtlinien, an denen sich das Handeln von Menschen orientiert (Oesterdiekhoff & Jegelka, 2001; Scherer & Roßteutscher, 2019). In den vergangenen Jahrzehnten erlebte die Arbeitswelt einen starken Wertewandel, welcher den Fokus von Beschäftigten auf eine berufliche Zukunft mindert und das Streben nach Selbstverwirklichung, Individualität, Freiheit und Flexibilität sowie Freizeitgestaltung in den Vordergrund stellt (Inglehart, 2018). Infolgedessen zeigen Arbeitnehmende veränderte Forderungen und Erwartungen an ihre Arbeitgebenden sowie gewandelte Bedürfnisse und Vorstellungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens (Busold & Husten, 2020; Kashyap & Kaur, 2021; Mustapha & Schweden, 2021). So streben Mitarbeitende unter anderem nach einer größeren Ausgewogenheit der Bereiche Beruf und Privatleben (Rashmi et al., 2021). Dies bedeutet für Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Strukturen und Arbeitsformen fortlaufend zu überarbeiten und den aktuellen Gegebenheiten und Forderungen von Arbeitnehmenden anzupassen (Grabbe et al., 2021).

Die demografische Entwicklung, welche den Wandel der Zusammensetzung der Altersstruktur einer Gesellschaft charakterisiert, bildet einen weiteren beeinflussenden Faktor. Die anhaltend rückläufige Entwicklung der Geburtenraten, die einen Fachkräftemangel zur Folge hat, sowie die steigende Lebenserwartung nehmen Einfluss auf das Arbeitsleben (Fuchs & Weber, 2018; Kashyap & Kaur, 2021). Beschäftigte geburtenstarker Jahre treten vermehrt in den Ruhestand und nachfolgende Erwerbstätige, deren Geburtenraten deutlich geringer ausfallen, treten in den Arbeitsmarkt ein (Malin et al., 2019). Für Unternehmen ist demnach sowohl die Berücksichtigung eines entsprechenden Umgangs mit der Alterung der Belegschaft als auch die Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitenden, um die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten, von Bedeutung. Dies erfordert im Sinne der Mitarbeitenden spezielle Anpassungen und Anreize, wie die Fle-

xibilisierung von Arbeitszeit und -ort sowie betriebliches Gesundheitsmanagement und Unterstützung privater Verantwortlichkeiten im Zuge der Work-Life-Balance (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2005; Busold & Husten, 2020).

Auch die Veränderungen durch den technologischen Fortschritt nehmen Einfluss auf Unternehmen sowie Mitarbeitende und gewähren der Betrachtung der Work-Life-Balance weitere Relevanz. Eine Folge stellt die gestiegene Flexibilität in Bezug darauf dar, von wo aus und zu welcher Zeit Arbeitnehmende ihre Arbeit ausführen (Sacco & Domenico, 2021). Dies birgt Nachteile, denn die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben von Beschäftigten beginnt zunehmend zu verschwimmen (BMFSFJ, 2005; ILO, 2021; Pappmeyer, 2018). Es besteht jederzeit die Möglichkeit zum Diensthandy oder zum Laptop zu greifen, um geschäftlichen Belangen nachzukommen. Dies mündet in einer Erreichbarkeit, auch außerhalb der Arbeitszeit, und beeinträchtigt die Work-Life-Balance von Mitarbeitenden (Busold & Husten, 2020; Kashyap & Kaur, 2021; Lupton, 2018).

Der technologische Wandel bildet die Voraussetzung der Zunahme einer weltweiten Verflechtung der Wirtschaft. Diese wird mit dem Begriff Globalisierung bezeichnet und stellt einen weiteren Einflussfaktor dar. Die Globalisierung bedeutet für Unternehmen veränderte Situationen, welche sich in einem entwickelnden Wettbewerbsdruck und globaler Arbeitsteilung widerspiegeln. Organisationen setzen vermehrt auf Innovationsfähigkeit, Qualifikation und Flexibilität ihrer Mitarbeitenden, um am Markt zu bestehen (BMFSFJ, 2005). Die Veränderungen in der Arbeitswelt, welche als Folge Umstrukturierungen von Arbeitsplätzen, höhere Arbeitsbelastung und -stress haben, nehmen Einfluss auf Mitarbeitende (Arif & Frooti, 2014; Haralayya, 2021; Zink & Bosse, 2019). Dieses sowie die gestiegene Komplexität, den Arbeitsalltag zu gestalten, erhöhen den Druck auf Beschäftigte und Organisationen. Um in diesem dynamischen und flexiblen Umfeld weiterhin erfolgreich agieren zu können, gilt die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben Beschäftigter dementsprechend als grundle-

gend. Das Bedürfnis nach einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben ist durch die Globalisierung stark angestiegen (Haralayya, 2021; Tavassoli, 2021).

Eine weitere aktuelle Bedingung, welche die Relevanz der Betrachtung der Work-Life-Balance begründet, betrifft die herrschende COVID-19 Pandemie. Infolge dieser haben Organisationen begonnen, neue Arbeitsweisen, wie das Arbeiten im Home-Office einzuführen (Irawanto et al., 2021; Lonska et al., 2021). Vor diesem Hintergrund wurden zunächst positive Aussichten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben geäußert (Contreras et al., 2020), jedoch zeichnen sich zunehmend negative Tendenzen ab (Lonska et al., 2021). Waren Mitarbeitende vorher gewöhnt, ihren Arbeitstag vor Ort im Unternehmen zu beenden, befindet sich das Büro in Zeiten von Home-Office im persönlichen Wohnumfeld und ist jederzeit präsent. So besteht das Risiko des Arbeitens über die vorgegebenen Arbeitszeiten hinaus (Irawanto et al., 2021). Vergleichbare, die Work-Life-Balance einschränkende Erkenntnisse zeigte bereits der technologische Wandel. Darüber hinaus stellt sich die Situation der COVID-19 Pandemie für Eltern und vor allem Alleinerziehende besonders schwierig dar. Durch die Schließung von Kindertagesstätten und Schulen wurden erwerbstätige Eltern vor die Herausforderung gestellt, ihre Arbeit mit der notwendigen Kinderbetreuung zu vereinbaren und fortlaufend produktive Arbeit zu leisten (Müller et al., 2020). Infolgedessen litten Mitarbeitende unter starker Anspannung sowie einem Anstieg des Stresslevels. Das Erreichen einer Work-Life-Balance gestaltet sich somit vor allem im Rahmen der Pandemiesituation, welche auch im außerberuflichen Umfeld zahlreiche Auswirkungen wie Kontaktbeschränkungen mit sich bringt, nicht einfach. Eine entsprechende Berücksichtigung und Unterstützung während der herrschenden Krise durch Organisationen ist notwendig, um die Kontinuität der Arbeitsabläufe zu gewährleisten und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sicherzustellen (Gigauri, 2020; Irawanto et al., 2021).

Zusammenfassend zeigen die beschriebenen Herausforderungen die Notwendigkeit eines angemessenen Umgangs sowie die Relevanz der Work-Life-Balance als wichtiges beachtenswertes Konstrukt (Brough et al., 2020; Chaudhuri et al., 2020; Sirgy & Lee, 2018). Um weiterhin ein ganzheitliches Verständnis zu erreichen, gilt es neben den beschriebenen gesellschaftlichen Herausforderungen auch die Einflussfaktoren der Work-Life-Balance zu betrachten, welche sich im direkten individuellen Arbeitsumfeld ergeben. Im folgenden Kapitel werden daher tätigkeitsbezogene Faktoren dargelegt, welche Auswirkungen auf die Entwicklung und Ausprägung der Work-Life-Balance Beschäftigter nehmen.

2.1.3 Tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren der Work-Life-Balance

Die Ausprägung der Work-Life-Balance unterliegt verschiedenen beruflichen sowie auch außerberuflichen Einflussfaktoren, welche sich sowohl in positiver als auch in negativer Weise auswirken können (Alhazemi & Ali; 2016; Brough et al., 2020; Haar et al., 2019; Sirgy & Lee, 2018). Da sich die vorliegende Arbeit im Kern auf eine Fragestellung im unternehmerischen Kontext bezieht, werden in diesem Zusammenhang jedoch ausschließlich einflussreiche organisationale Faktoren berücksichtigt. Auch ein Großteil wissenschaftlicher Arbeiten hat sich gemäß der Übersichtsarbeit von Brough et al. (2020) sowie Rashmi et al. (2021) vor allem arbeitsbezogenen Einflussfaktoren zugewandt, welche als die wichtigsten Prädiktoren für die Work-Life-Balance gelten und stärkere Zusammenhänge im Vergleich zu außerberuflichen Faktoren aufweisen. Im Kontext der arbeitsbezogenen Einflussfaktoren wird zwischen Arbeitsplatzanforderungen, deren Erläuterung zunächst erfolgt, und Arbeitsplatzressourcen unterschieden (Brough et al., 2020; Haar et al., 2019), deren Thematisierung sich anschließt.

Die Arbeitsplatzanforderungen stellen anspruchsvolle Aspekte im Rahmen der Arbeit dar und fordern dauerhafte Anstrengung von Mitarbeitenden (Brough et al., 2020; Haar et al., 2019; Selim & Kee, 2020; Shin &

Enoh, 2020). Sie beeinflussen die Wahrnehmung der Work-Life-Balance überwiegend in negativer Weise und werden in kognitive, emotionale, körperliche und zeitliche Belastungen unterteilt. Beispiele für kognitive Einflüsse umfassen die wahrgenommene Schwierigkeit einer Aufgabe sowie die mentale Anstrengung. Emotionale Anforderungen können durch eine negative Stimmung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften hervorgerufen werden. Körperliche Anforderungen umfassen beispielsweise manuelle Tätigkeiten, welche intensive Kraft der Beschäftigten erfordern. Die Facette der zeitlichen Anforderungen zielt unter anderem auf Überstunden oder unregelmäßige Arbeitszeiten ab (Alhazemi & Ali, 2016; Haar et al., 2019; Poulouse & Sudarsan, 2017; Sirgy & Lee, 2018; Tavassoli & Sune, 2018). Die negativen Einflüsse auf die Work-Life-Balance resultieren in diesem Zusammenhang aus dem notwendigen Aufwand und der Kraft, den Anforderungen gerecht zu werden. Dadurch werden die Bemühungen, außerberuflichen Rollen nachzukommen, erschwert und eine Beeinträchtigung der Work-Life-Balance folgt (Brough et al., 2020; Haar et al., 2019).

Hinsichtlich dieser Arbeitsanforderungen wurde der zeitliche Aspekt in Bezug auf wöchentlich geleistete Arbeitsstunden und Überstunden in der Vergangenheit vergleichsweise wenig erforscht und gewinnt aktuell ein hohes Maß an Aufmerksamkeit (Barck-Holst et al., 2020). So stellt bereits eine Vielzahl von Untersuchungen fest, dass sowohl die wöchentlich geleistete Stundenanzahl als auch Überstunden negativ mit der Work-Life-Balance im Zusammenhang stehen und die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance reduzieren (Alhazemi & Ali, 2016; Brauner et al., 2020; Brough et al., 2014, Dhingra & Dhingra, 2021; Haar et al., 2019; Hsu et al., 2019; Liu et al., 2021).

Wie beschrieben stehen den Arbeitsplatzanforderungen die Arbeitsplatzressourcen gegenüber, welche Faktoren darstellen, die das Erreichen von Vorgaben und Zielen im Beruf unterstützen und einen positiven Einfluss auf die Work-Life-Balance nehmen. Sie mindern die psychischen und physischen Aufwände der Arbeitsanforderungen und erhöhen das

Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie die Möglichkeit, eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu erreichen (Yang & Islam, 2020). Auch diese folgen einer kognitiven, emotionalen, körperlichen sowie zeitbasierten Einteilung (Brough et al., 2020, Haar et al., 2019; Selim & Kee, 2020; Shin & Enoh, 2020). Kognitive Ressourcen umfassen beispielsweise die Toleranz und die Widerstandsfähigkeit Beschäftigter. Ressourcen in emotionaler Hinsicht werden durch Optimismus und Feedback durch Vorgesetzte dargestellt. Unter die physischen Ressourcen fallen körperliche Fähigkeiten. Zeitliche Ressourcen schließen Aspekte wie die Flexibilität hinsichtlich der persönlichen Zeiteinteilung ein (Brough et al., 2020; Shin & Enoh, 2020; Sirgy & Lee, 2018).

In Bezug auf den zeitlichen Aspekt stellen Untersuchungen, welche die Wirkung bezahlter Urlaubstage beleuchten, eine positive Wirkung auf die Work-Life-Balance fest (Hilbrecht & Smale 2016; Naryan & Mehta, 2021). Empirische Belege liefern zudem Informationen darüber, dass vor allem arbeitsbezogene Faktoren, wie Unterstützung durch die Führungskraft sowie Autonomie, einen besonders positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Work-Life-Balance haben (Gunawan et al., 2018; Haar & Brougham, 2020; Mas-Machuca et al., 2016; Poulouse & Sudarsan, 2017; Russo et al., 2016; Selim & Kee, 2020; Sirgy & Lee, 2018). Autonomie beschreibt in diesem Zusammenhang die Freiheit und die persönlich empfundene Kontrolle, nach eigenem Ermessen darüber zu entscheiden, auf welche Weise eine Aufgabe erfüllt wird, ohne dabei Beschränkungen oder Überwachung zu erleben, wodurch ein Gefühl der Kontrolle seitens der Beschäftigten entsteht (Vera et al., 2016).

Zusammenfassend liegt demnach eine Fülle wichtiger arbeitsbezogener Ressourcen und gesellschaftlicher Einflussfaktoren vor, welche die Entwicklung der Work-Life-Balance und ihrer Ergebnisfaktoren prägen, diese werden im Folgenden erläutert.

2.1.4 Ergebnissfaktoren der Work-Life-Balance

Aufgrund der Zielsetzung dieser Arbeit, die Work-Life-Balance im Zusammenhang des organisationalen Kontextes zu untersuchen, wird entsprechend in diesem Kapitel der Fokus auf die Ergebnissfaktoren der Work-Life-Balance im organisationalen Bereich gelegt. So stellen Arbeitszufriedenheit (siehe Kapitel 2.2) und Arbeitsleistung zwei der am häufigsten genannten positiven unternehmerischen Ergebnissfaktoren dar, die sich im Zusammenhang mit einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance ergeben (Brough et al., 2020; Chaudhuri et al., 2020; Gunawan et al., 2018; Haar & Brougham, 2020; Kashyap & Kaur, 2021; Sirgy & Lee, 2018; Tavassoli, 2021). Weiter gilt das gesteigerte freiwillige Engagement, eine Abnahme von Kündigungsabsichten und Fluktuation sowie ein geringeres Stressempfinden als Resultat der Work-Life-Balance (Azmi et al., 2021; Chan et al., 2017; Chaudhuri et al., 2020; Haar & Brougham, 2020; Tavassoli, 2021). Außerdem wurden erfolgreiche berufliche Laufbahnen und eine Verringerung von Arbeitsfehlern als Ergebnissfaktoren herausgestellt (Brough et al., 2020; Kelliher et al., 2019; Sirgy & Lee, 2018; Tavassoli, 2021). Auch das organisationale Commitment (siehe Kapitel 2.3) wurde bereits in zahlreichen Studien untersucht und stellt einen weiteren wichtigen Ergebnissfaktor dar (Brough et al., 2020; Chaudhuri et al., 2020; Haar & Brougham, 2020; Kashyap & Kaur, 2021; Tavassoli, 2021). Tavassoli und Sune (2018) wiesen resümierend darauf hin, dass Mitarbeitende mit einer ausgewogenen Work-Life-Balance einen größeren Gesamtbeitrag zum Wachstum und Erfolg eines Unternehmens leisten. Befinden sich Menschen hingegen in einer Unvereinbarkeit verschiedener Erwartungen, gesellschaftlicher Einflüsse (siehe Kapitel 2.1.2) oder zu hohen Anforderungen (siehe Kapitel 2.1.3), kann dies negative Auswirkungen, wie das Erleben von Arbeitsstress und Leistungsabfall, mit sich bringen (Brough et al. 2009; Sirgy & Lee, 2018; Tavassoli, 2021). Darüber hinaus wurden vor allem gesteigerte Kündigungsabsichten und die Fluktuation von Mitarbeitenden thematisiert. Auch Unzufriedenheit im Job, eine erhöhte An-

zahl an Krankheitstagen, Absentismus, abnehmende Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen sowie eine insgesamt negative Arbeitseinstellung sind Folgen einer schlechten Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben (Brough et al. 2009; Honorata Ratnawati Dwi, 2018; ILO, 2018; Sirgy & Lee, 2018; Tavassoli, 2021).

Entsprechend der dargestellten Literatur unterliegt die Work-Life-Balance vielfältigen gesellschaftlichen sowie arbeitsplatzbezogenen Faktoren. In Abhängigkeit hiervon entwickeln sich positive oder negative Ergebnisfaktoren. Die Gründe für die bereits vorhandene Forschung sowie das bestehende Interesse weiterer Untersuchungen der Work-Life-Balance wurden somit durch das vorliegende Kapitel umfassend aufgezeigt. Ein wichtiges Konstrukt, das sich im Rahmen der Work-Life-Balance-Forschung entwickelt hat, stellt die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden dar, welche nachfolgend erläutert wird.

2.2 Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit

Um einen Überblick über das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit zu erhalten, welches für das erfolgreiche Funktionieren von Organisationen und ihren Mitarbeitenden eine große Bedeutung darstellt (Kauffeld & Schermuly, 2019; Kovacs et al., 2017), befasst sich dieses Kapitel zunächst mit einer grundlegenden Begriffserklärung. Daraufhin werden zwei ausgewählte Theorien der Arbeitszufriedenheit erläutert, woran sich eine Darlegung von Ergebnisfaktoren anschließt.

2.2.1 Begriffserklärung der Arbeitszufriedenheit

Hinsichtlich der Erhöhung und Aufrechterhaltung des Erfolgs von Unternehmen, ergab sich bereits das frühe Interesse, eine möglichst ausgeprägte Arbeitszufriedenheit zu erreichen (Fischer & Fischer, 2005). Sie kann aufgrund der zahlreichen nachgewiesenen positiven Zusammen-

hänge mit der Arbeitsleitung, der Mitarbeitendenbindung sowie der Erreichung organisationaler Ziele auf eine intensive Untersuchung zurückblicken und wird als das in der Arbeits- und Organisationspsychologie am häufigsten betrachtete Konzept beschrieben (Andersson, 2017; Ćulibrk et al., 2018; Einramhof-Florian, 2016; Felfe & Six, 2006; Nerdinger et al., 2014; Qureshi & Hamid, 2017). Aufgrund der Vielzahl an Konzepten und unterschiedlichen Untersuchungskontexten mit verschiedenen Zielsetzungen existiert keine allgemeingültige Definition (Ferreira, 2019; Inuwa, 2016; Qureshi & Hamid 2017).

Gemäß Ferreira (2019) bezieht sich die Arbeitszufriedenheit auf ein aktuelles berufliches Verhältnis und die durch Individuen individuell bewerteten Bedingungen einer Organisation. Locke (1969) beschrieb die Arbeitszufriedenheit sowie die Arbeitsunzufriedenheit als eine beurteilte Beziehung zwischen persönlichen Erwartungen an die Arbeit und dessen, was Mitarbeitende durch die Arbeit geboten bekommen. Die Arbeitszufriedenheit charakterisierte er in diesem Zusammenhang als einen emotionalen Zustand einer Person. Die Gesamtheit der Ansätze und Untersuchungen der Arbeitszufriedenheit führten jedoch zu dem Ergebnis, die Arbeitszufriedenheit nicht als eine Emotion, sondern als eine Einstellung von Mitarbeitenden gegenüber ihrer Arbeit zu deuten (Chen et al., 2016; Felfe & Six, 2006; Ferreira, 2019; Hohberg, 2014; Miembazi & Qian, 2017). Demnach definieren Felfe und Six (2006) die Arbeitszufriedenheit als Einstellung, welche sich aus der Bewertung der gesamten Situation am Arbeitsplatz und einzelnen Facetten ableitet. Es wird somit unterschieden zwischen einer globalen, allgemeinen Arbeitszufriedenheit und einzelnen Aspekten der Arbeit. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die Beziehung zu einzelnen Teammitgliedern und Vorgesetzten, die Bezahlung oder Arbeitsaufgaben, welche durch die Beschäftigten bewertet werden. Diese Facetten sind verantwortlich für die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit (Felfe & Six, 2006; Kauffeld, 2018; Nerdinger et al., 2014) und können unterschiedlich starken Einfluss auf ihre Ausprägung nehmen (Felfe, 2009). Darüber hinaus erfolgt eine Beeinflussung durch die individuellen

Erfahrungen mit der Arbeit selbst sowie die persönlichen Erwartungen von Mitarbeitenden an die Arbeit (Chen et al., 2016; Sung & Hu, 2021; Toban & Sjahrudin, 2016).

Diese beschriebenen Erklärungsansätze basieren unter anderem auf bereits vorhandenen Theorien zur Arbeitszufriedenheit (Ferreira, 2019; Qureshi & Hamid, 2017), auf welche im folgenden Kapitel Bezug genommen wird.

2.2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg unter Beachtung kontroverser Diskussionen

Entsprechend des hohen Forschungsinteresses an der Arbeitszufriedenheit liegt eine Vielzahl bestätigter Theorien vor, welche die Entstehung dieses Konstruktes erklären (Ferreira, 2019). Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) ist hierbei eine der ersten Theorien zur Erklärung und Bestimmung des Niveaus der Arbeitszufriedenheit (Andersson, 2017; Hauff et al., 2015; Hur, 2017; Yousaf, 2020). Wenngleich sie heute aus verschiedenen Gründen als veraltet und nicht mehr haltbar gilt, stellt sie dennoch eine wegweisende, oft zitierte Theorie dar, welche in Managementbereichen immer noch weit verbreitet ist und in der Praxis in Bezug auf die Arbeitsplatzgestaltung Anwendung gefunden hat (Alrawahi al., 2020; Alshmemri et al., 2017; Amoako & Dartey-Baah, 2011; Habib et al., 2017; Hur, 2017; Zhang et al., 2011). Die Zwei-Faktoren-Theorie zählt im Wesentlichen zu den motivationalen Erklärungsansätzen, wird aber gleichermaßen für die Erklärung von Arbeitszufriedenheit eingesetzt (Einrammhof-Florian, 2016; Yousaf, 2020). Sie wird außerdem zu den Inhaltstheorien der Arbeitszufriedenheit gezählt, die sich damit beschäftigen, was Gegenstand von Arbeitszufriedenheit ist, wie ihre Entwicklung verläuft und welche Bedürfnisse im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit relevant sind (Nerdinger et al., 2014).

Im Einzelnen handelt es sich in diesem Zusammenhang um einen zweidimensionalen Ansatz, innerhalb dessen zwischen Hygiene- und Motivationsfaktoren unterschieden wird (Herzberg et al., 1974). Hygienefaktoren, welche auch als Kontextfaktoren bezeichnet werden, umfassen das Arbeitsumfeld betreffende extrinsische Aspekte und liegen demnach außerhalb der Tätigkeit (Nerdinger et al., 2019). Dazu wird beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Gehaltszahlung sowie die Arbeitsbedingungen gezählt (Becker, 2019; Neuberger, 1974). Diese Faktoren werden von Mitarbeitenden als selbstverständlich angesehen und verringern bei Vorhandensein die Unzufriedenheit mit der Arbeit, jedoch führt ihre alleinige Anwesenheit nicht zur Arbeitszufriedenheit (Nerdinger et al., 2019; Rosenstiel, 2007). Dem gegenüber stehen die Motivationsfaktoren, welche sich auf den Inhalt der Arbeit fokussieren. Diese werden auch als intrinsische Faktoren bezeichnet (Herzberg et al., 1974) und umfassen Aspekte wie Lob, Anerkennung sowie Beförderung und können Arbeitszufriedenheit erzeugen (Kotni & Karumuri, 2018; Neuberger, 1974). Sind diese Faktoren nicht vorhanden, führen sie jedoch nicht direkt zur Unzufriedenheit von Mitarbeitenden. Diese beschriebenen Motivations- und Hygienefaktoren wirken unabhängig voneinander. Ergänzend gilt es zu beachten, dass die Zufriedenheit erst durch Motivatoren optimiert werden kann, sofern Hygienefaktoren vorhanden sind (Becker, 2019; Ferreira, 2020).

Trotz grundsätzlicher Anerkennung der Zwei-Faktoren-Theorie bestehen zahlreiche kontroverse Diskussionspunkte, welche im Folgenden exemplarisch skizziert werden (vgl. Lundberg et al., 2009; Deci et al., 2001; Steers et al., 2004). Wie bereits beschrieben, verfolgte Herzberg einen zweidimensionalen Ansatz, innerhalb dessen zwischen den voneinander unabhängigen Hygienefaktoren und Motivatoren unterschieden wurde. Empirische Belege zeigten allerdings, dass entgegen der zuvor beschriebenen Annahmen auch Hygienefaktoren, wie Gehalt oder Arbeitsbedingungen, als Motivatoren wirken können und somit ebenfalls einen direkten einflussnehmenden Faktor auf die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit

darstellen können (Lindsay et al., 1967; Lundberg et al., 2009; Maidani, 1991; Yusoff et al., 2013). Entsprechend dieser festgestellten Abhängigkeit der beiden Faktoren bringen Yusoff et al. (2013) an, diese als eine einzige Gruppe einflussnehmender Determinanten zusammenzufassen. Ein weiterer Kritikpunkt liegt darin, dass die Theorie individuelle Unterschiede, Bedürfnisse und Werte Beschäftigter sowie organisationale Unterschiede nicht berücksichtigt (Furnham et al., 1999; Hines, 1973; Lundberg et al., 2009) und damit annimmt, dass alle Mitarbeitenden den unterschiedlichen Motivatoren und Hygienefaktoren auf gleiche Art und Weise begegnen (Hackman & Oldham, 1976). Kritisch kommt weiterhin die methodische Abhängigkeit der Zwei-Faktoren-Theorie hinzu. Demnach wurde in verschiedenen Untersuchungen gezeigt, dass die Ergebnisse Herzbergs lediglich unter Anwendung der ursprünglich gewählten Forschungsmethode bestätigt werden können (Lundberg et al., 2009). Diese verwendete Methode der kritischen Ereignisse unterliegt weiterer Beanstandung, da Individuen der Tendenz folgen, ihre Zufriedenheit auf persönliche Bemühungen und somit die intrinsischen Faktoren zu projizieren. Negative Ereignisse werden als Resultat externer Umstände, den extrinsischen Faktoren bzw. Hygienefaktoren, betrachtet (Lundberg et al., 2009; Sachau, 2007). Ungeachtet der thematisierten Kritik wird die Zwei-Faktoren-Theorie jedoch weiterhin von einigen Autoren als wichtige Theorie im Rahmen der Untersuchung von Arbeitszufriedenheit betrachtet (z. B. Alshmemri et al., 2017). So erfährt die Theorie mittlerweile in der positiven Psychologie wieder neue Aufmerksamkeit: Unter strikter Berücksichtigung ihrer nicht unerheblichen Schwächen wird hier ihr grundsätzliches Ideengerüst neu aufgegriffen sowie konzeptionell und empirisch weiterentwickelt (z. B. Sachau, 2007).

In Bezug auf die Einordnung des Faktors Work-Life-Balance werden ebenfalls, entsprechend den bereits erwähnten Kritikpunkten, voneinander abweichende Sichtweisen erkennbar. Forschende beschreiben die Work-Life-Balance zum einen als einen Motivator (Kotni & Karumuri, 2018; Shah et al., 2012), jedoch liegen ebenso Befunde vor, in denen sie

als Hygienefaktor eingestuft wird (Almaaitah et al., 2017; Ferreira et al., 2020; Suharti et al., 2020). Somit stellt sie im organisationalen Kontext als Motivator einen Aspekt dar, welcher bei Vorhandensein zur Arbeitszufriedenheit führen kann, wohingegen sie als Hygienefaktor dazu beiträgt, Unzufriedenheit zu vermeiden. Um einen Überblick zu erhalten, erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der theoretischen Beschreibung in der folgenden Abbildung 2.

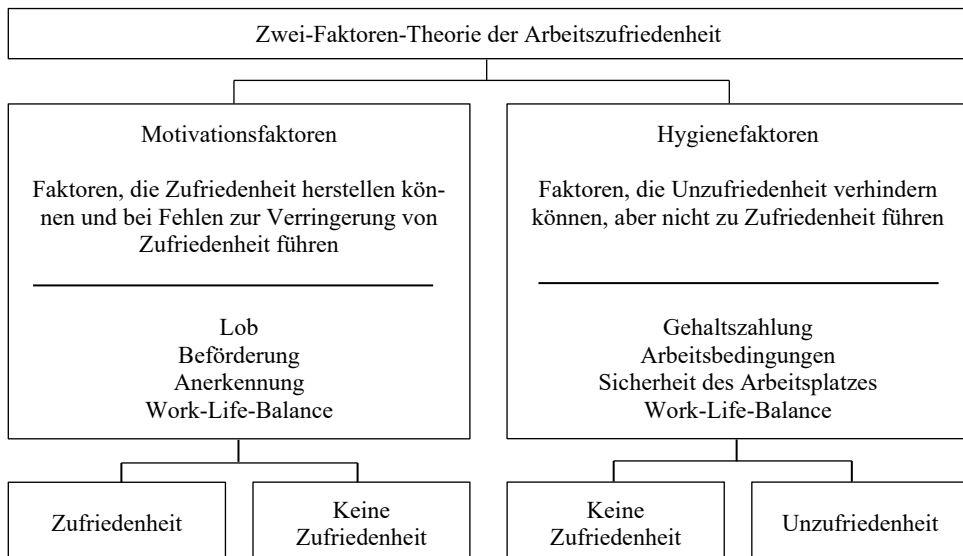


Abbildung 2. Zusammenfassende Darstellung der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (eigene Darstellung nach Rosenstiel, 2007, S. 88).

2.2.3 Das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham

Eine weitere besonders relevante und oft in der Anwendung gefundene Theorie, stellt das von Hackman und Oldham (1976) entwickelte Job-Characteristics-Modell dar (Hauff et al., 2015; Nerdinger et al., 2014; Rosenstiel, 2007), welches ebenso wie die Zwei-Faktoren-Theorie (siehe Kapitel 2.2.2) unter die motivationalen Erklärungsansätze fällt und gleichermaßen zu den Inhaltstheorien gezählt wird (Nerdinger et al., 2014).

In Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen verweist die Literatur zunächst auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) als wichtigster Ansatz in diesem Bereich (siehe Kapitel 2.2.2). Dieser wurde von Hackman und Oldham (1976) als Grundlage für das Job-Characteristics-Modell verwendet, welches für die Untersuchung sowie Gestaltung von Arbeitsplätzen genutzt wird (Hauff et al., 2015; Khakpour et al., 2018; Liere-Netheler et al., 2017) und ebenfalls für die Erklärung von Arbeitszufriedenheit anerkannt ist (Einrammhof-Florian, 2016; Yousaf, 2020). Das Job-Characteristics-Modell wurde, wie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959), mehrfach empirisch getestet und durch verschiedene Studien bestätigt (Ali et al., 2014; Ayandele & Nnamseh, 2014; Blanz, 2017; Liere-Netheler et al., 2017; Österberg & Rydstedt, 2018). Anhand des Modells ist eine Gestaltung der Arbeit möglich, sodass diese von Mitarbeitenden als bereichernd wahrgenommen wird und sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Das Job-Characteristics-Modell beschreibt die Entstehung der Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von fünf Kernmerkmalen der Arbeit (Blanz, 2017; Gareth, 2015; Matilu & K'Obonyo, 2018; Nerdinger et al., 2014). Diese Kerneigenschaften umfassen die Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit von Arbeitsaufgaben sowie die Autonomie und die Rückmeldung, welche in Bezug auf eine realisierte Aufgabe resultiert. Zunächst erfolgt die Bewertung der drei Dimensionen Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgaben durch Mitarbeitende. Diese werden gemeinsam betrachtet und geben die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit wieder (Gareth, 2015; Nerdinger et al., 2014). Da diese Merkmale kompensatorisch wirken, kann eine niedrige Ausprägung eines Merkmals durch eine hohe Ausprägung eines anderen Merkmals ausgeglichen werden. Im Anschluss erfolgt die separate Bewertung der Autonomie, die Mitarbeitenden im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit zugestanden wird, woraufhin die Bewertung der Dimension Rückmeldung anschließt. Eine zentrale Rolle für die Bildung der Arbeitszufriedenheit spielen vor allem Autonomie und Rückmeldung (Baral & Bhargava, 2010; Ferreira et al., 2020; Hackman & Oldham, 1974; Kandasamy & Ancheri, 2009). Hackman und Oldham (1974) führen aus,

dass Autonomie das Maß an Freiheit, Unabhängigkeit und Entscheidungsspielraum im Rahmen der Planung und Ausführung der Arbeit darstellt und als entscheidend für die Arbeitszufriedenheit gilt. Zusammenfassend bedeutet eine hohe Bewertung der beschriebenen Bereiche eine hohe Arbeitszufriedenheit und gesteigerte Leistung, Motivation sowie eine geringere Fluktuationsabsicht. Die Zusammenhänge dieser Bewertung können anhand einer Formel, wie Abbildung 3 zusammenfassend darstellt, berechnet werden (Hackman & Oldham, 1976; Matilu & K’Obonyo, 2018).

$$\frac{(\text{Vielseitig-keit} + \text{Ganzheitlich-keit} + \text{Bedeutsam-keit})}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung} = \text{Arbeitszufriedenheit}$$

Abbildung 3. Formel zur Bewertung der Arbeitszufriedenheit nach Hackman und Oldham (eigene Darstellung nach Hohberg, 2015, S. 95).

Auch in Bezug auf das vorliegende Forschungsvorhaben lässt sich das Job-Characteristics-Modell im Hinblick auf den Faktor Autonomie anwenden. Dieser stellt im Kontext einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance einen bedeutsamen Faktor dar (siehe Kapitel 2.1.3). So haben Beschäftigte die Möglichkeit, sich selbst zu organisieren und dementsprechend Arbeitsaufgaben und Anforderungen aus dem Privatleben individuell aufeinander abzustimmen, um somit eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu erreichen. Diese zeitliche Autonomie zeigt im Rahmen der Forschung hinsichtlich der Merkmale von Arbeitsplätzen und im Zusammenhang des Job-Characteristics-Modell wiederum positive Effekte hinsichtlich der Entstehung von Arbeitszufriedenheit und stellt somit eine Verbindung mit dem Konstrukt Work-Life-Balance her (siehe Kapitel 2.1.3).

Gemäß der beiden dargestellten Theorien zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit sind somit verschiedene arbeitsbezogene Merkmale und individuelle Aspekte für die Bildung der Arbeitszufriedenheit verantwort-

lich. Auch wurde ein Zusammenhang zum Konstrukt der Work-Life-Balance gezogen, welcher für die Erklärung der Arbeitszufriedenheit herangezogen werden kann. Um ein Verständnis der Folgen zufriedener Mitarbeitender zu erhalten und somit die Bedeutung einer ausgeprägten Arbeitszufriedenheit für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden zu zeigen, erfolgt im nächsten Kapitel die Darstellung von Ergebnisfaktoren der Arbeitszufriedenheit.

2.2.4 Ergebnisfaktoren der Arbeitszufriedenheit

Innerhalb der bisherigen Erläuterungen zur Arbeitszufriedenheit wurden die Gründe für das große Forschungsinteresse an diesem Konstrukt bereits kurz skizziert. So stehen Faktoren, wie gesteigerte Arbeitsleistung, abnehmende Fluktuation sowie die Erreichung organisationaler Ziele in einem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit (siehe Kapitel 2.2.1). Darüber hinaus wurde sie vor allem als Prädiktor für Motivation (Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 1974; Kovacs et al., 2017; Matilu & K'Obonyo, 2018) und gesteigerte Arbeitsleistung bewertet (Gunawan et al., 2018; Kovacs et al., 2017; Matilu & K'Obonyo, 2018; Sung & Hu, 2021). Des Weiteren steht die Arbeitszufriedenheit in einem Zusammenhang mit verringertem Erleben von Arbeitsstress (Hwang, 2019), reduzierten Kündigungsabsichten (French et al., 2020; Haar & Brougham, 2020; Matilu & K'Obonyo, 2018; Zito et al., 2018) und gesenktem Absentismus (Mayfield et al., 2020; Soriano et al., 2018). Zudem wurde vor allem das affektive Commitment als Ergebnisfaktor der Arbeitszufriedenheit gewertet (Talukder, 2019; Top et al., 2015; Yousef, 2017). Dieser Zusammenhang wird aufgrund des Forschungsvorhabens der vorliegenden Arbeit im weiteren Verlauf (siehe Kapitel 3.3) ausführlich beleuchtet.

Insgesamt steht die Arbeitszufriedenheit in Verbindung mit zahlreichen positiven organisationalen Faktoren, welche Überschneidungen

mit den beschriebenen Ergebnisfaktoren des organisationalen Commitments aufweisen (Kauffeld & Schermuly, 2019), diese werden im folgenden Kapitel erläutert.

2.3 Das Konstrukt des organisationalen Commitments

Um einen Überblick zum organisationalen Commitment zu erhalten, wird auf eine Begriffserklärung eingegangen, woraufhin die einzelnen Facetten des organisationalen Commitments anhand des Drei-Faktoren-Modells von Meyer und Allen (1991) dargelegt werden. Aufgrund der starken Zusammenhänge des affektiven Commitments mit mitarbeiter- und organisationsbezogenen Erfolgen sowie des insgesamt großen Forschungsinteresses, steht diese Dimension auch in der vorliegenden Arbeit im Fokus. Es erfolgt anknüpfend eine detaillierte Darlegung der Entstehung sowie der Ergebnisfaktoren des affektiven Commitments.

2.3.1 Begriffserklärung des organisationalen Commitments

Das organisationale Commitment stellt seit Jahrzehnten ein zentrales Konstrukt der Arbeits- und Organisationspsychologie dar, welches unter Forschenden noch immer von großem Interesse ist. Vor allem in der heutigen, vom stetigen Wandel geprägten Arbeitswelt (siehe Kapitel 2.1.2) stellt es eine der bedeutendsten Grundhaltungen im organisationalen Kontext dar (Benkarim & Imbeau, 2021; Bodjrenou et al., 2019; Guzeller & Celiker, 2020; Kim et al., 2017; Liu et al., 2020). In den vergangenen Jahren wurden umfangreiche Forschungsarbeiten zahlreicher Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durchgeführt, welche zu einer Fülle von Definitionen führten. Ein sich daraus entwickelter oft zitierter Forschungsansatz von Mowday et al. (1979, S. 226) definiert das organisationale Commitment als

“...the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization.”.

Demnach bezieht sich das organisationale Commitment auf die Identifikation von Beschäftigten mit einer Organisation und deren Einsatz in einer Organisation.

Meyer und Allen (1991), welche einen grundlegenden Beitrag zur Commitment-Forschung lieferten, charakterisierten das Commitment als einen psychologischen Zustand eines Individuums, welcher die Bindung zwischen Arbeitnehmenden und Organisationen umfasst. Aufgrund der hohen Anzahl an Forschungsansätzen versuchten Meyer und Herscovitch (2001, S. 299) ein allgemeines, die bisherigen Ansätze integrierendes Commitment-Modell zu schaffen. Somit definieren sie den Begriff des Commitments wie folgt: „...a) a force that binds an individual to a course of action of relevance to a target and b) can be accompanied by different mind-sets that play a role in shaping behavior.“.

Auch jüngere Arbeiten teilen diese Ansichten und stellen das Commitment als ein Konstrukt dar, welches die Beteiligung eines Individuums an einer Organisation, den Wunsch der Verbundenheit und den des Verbleibs in einer Organisation umfasst (Kim et al., 2017; Lambert et al., 2020). Diese Ansätze verdeutlichen das eindimensionale Verständnis des organisationalen Commitments.

Dementgegen vertreten Meyer und Allen (1991) eine differenzierte Betrachtung, welche in der Wissenschaft große Anwendung und Verbreitung gefunden hat. Sie schlagen vor, das Commitment in drei Facetten zu untergliedern und entwickelten in diesem Zusammenhang einen Erklärungsansatz, welcher ein heute weitreichend anerkanntes und oftmals verwendetes Konzept darstellt (Felfe, 2020; Herscovitch & Meyer, 2002; Van Dick, 2017; Westphal & Gmür, 2009). Ausgehend von diesem Modell wird das Konzept des organisationalen Commitments im Folgenden detaillierter erläutert.

2.3.2 Das Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer

Das Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments von Allen und Meyer (1991) gliedert sich in das affektive, das normative und das kalkulatorische Commitment. Die Facetten stellen, wie bereits beschrieben, einen psychologischen Zustand dar (siehe Kapitel 2.3.1), der das Verhältnis der Beschäftigten zu ihrer Organisation umfasst (Meyer & Allen, 1991) und basieren auf individuellen Einstellungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden (Allen & Meyer, 1990). Jede Facette bildet jeweils eigene psychologische Zustände und findet sich in unterschiedlicher Ausprägung in einer Person wieder (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Singh & Gupta, 2015). Dabei gilt die Stärke der empfundenen Bindung als ausschlaggebend dafür, ob Mitarbeitende in einem Unternehmen verbleiben. Dies ist unabhängig davon, welche Facette in welcher Ausprägung vorliegt (Meyer & Allen, 1997).

Die Entstehung der normativen Bindung an ein Unternehmen beruht auf vermittelten, internalisierten moralischen und ethischen Normen durch das Umfeld und die Organisation, welche Mitarbeitende dazu bewegen in einem Unternehmen zu verbleiben (Allen & Meyer, 1991; Klaiber, 2018; Singh & Gupta, 2015). Diese Facette des Commitments spiegelt das Gefühl einer Verpflichtung gegenüber einer Organisation wider (Plassmeier, 2010). Das empfundene Pflichtgefühl und die Erfüllung normativer Erwartungen, denen durch den Verbleib in der Organisation nachgekommen wird, entwickelt sich durch den Sozialisierungsprozess eines Individuums (Felfe, 2020; Singh & Gupta, 2015; Westphal, 2011). Durch Arbeitgebende gebotene Leistungen, wie eine finanzierte Berufsausbildung oder Karrierechancen, wird das Bedürfnis einer Wiedergutmachung ausgelöst, welches durch den Verbleib in einer Organisation befriedigt wird (Klaiber, 2018; Lee et al., 2017).

Das kalkulatorische organisationale Commitment basiert auf einer rationalen und eigennützigen Kosten-Nutzen Abwägung durch Mitarbeitende (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad,

2009). Die Entstehung des kalkulatorischen Commitments beruht zum einen auf den Investitionen, welche von Beschäftigten für ihr Unternehmen getätigt worden sind und zum anderen auf dem Mangel alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt. So könnte der Wechsel eines Unternehmens den Verlust dieser getätigten Investitionen – wie dem Aufwand für das Erreichen einer hohen Position oder dem Aufbau sozialer Beziehungen im Unternehmen – bedeuten (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Aranki, et al., 2019). Der Verbleib in einer Organisation resultiert somit auf Grundlage der Vermeidung von Kosten, die im Zusammenhang mit dem Wechsel einer Organisation auftreten würden, wobei sich der Verbleib in einem Unternehmen als die kostengünstigere und nützlichere Alternative darstellt (Klaiber, 2018).

Die am meisten untersuchte Facette des organisationalen Commitments stellt das affektive Commitment dar (Plassmeier, 2010). Es gilt, wie anfangs erwähnt, als wichtigste Determinante im Rahmen der drei Commitment-Facetten (siehe Kapitel 2.3) und liefert den größten Mehrwert für Organisationen (Benkarim & Imbeau, 2021; Fernandez-Lores et al., 2016; Klaiber, 2018; Rhoades et al., 2001). Es bezieht sich auf eine emotionale Bindung von Mitarbeitenden zu einer Organisation und bildet die stärkste Form der Verbundenheit zu einem Unternehmen (Herrera & de las Heras-Rosas, 2021; Westphal, 2011). Es zeigt sich in Form eines starken Wunsches, mit einer Organisation verbunden zu sein und Teil dieser zu bleiben (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002). Affektiv gebundene Mitarbeitende verspüren ein ausgeprägtes Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrer Organisation, identifizieren sich mit ihren Zielen sowie Werten und zeigen große Loyalität sowie Engagement, um organisatorische Ziele und damit den unternehmerischen Erfolg zu erreichen. Mitarbeitende entwickeln die Bereitschaft und den Willen, über die vorgegebenen Anforderungen hinaus eine hohe Leistung im Sinne der Organisation zu erbringen und ihre Bindung langfristig aufrechtzuerhalten (Benkarim & Imbeau, 2021; Felfe & Six, 2006; Giry, 2016; Mercurio, 2015).

Das affektive Commitment bildet sich über eine lange Zeit aufgrund unterschiedlicher positiv erlebter Erfahrungen im Unternehmen (Felfe & Six, 2006; Meyer & Allen, 1997). Dementsprechend weist eine umfassende Metaanalyse von Westphal und Gmür (2009) auf verschiedene, die affektive Commitment-Facette beeinflussende Faktoren hin. Hinsichtlich arbeits- und organisationsbezogener Faktoren, welche ebenfalls im Zusammenhang mit der Work-Life-Balance stehen (siehe Kapitel 2.1.3), wird auf einen starken positiven Einfluss durch eine unterstützende Personalpolitik sowie beeinträchtigende Aspekte, wie die Anzahl an Überstunden und Stress im Job, hingewiesen. Mittlere bis schwache positive Einflüsse weisen die Unterstützung am Arbeitsplatz sowie eine familienfreundliche Unternehmensleitung auf, wohingegen Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben eine negative Wirkung auf das affektive Commitment ausüben. Daneben ist eine Ziel- und Wertekongruenz zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen für die Bildung des affektiven Commitments relevant (Felfe & Six, 2006; Van Dick, 2004).

Für die Entwicklung des Commitments wird außerdem auf die Erfüllung des psychologischen Vertrages als sozialer Austauschbeziehung verwiesen (Raeder & Grote, 2012; Westphal & Gmür, 2009). Dies gilt als ein impliziter, ungeschriebener über den formalen Arbeitsvertrag hinaus gehender Vertrag zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebenden, der ihre wechselseitigen Erwartungen und Ansprüche beinhaltet (Felfe, 2020; Rousseau & Greller, 1994). Diese Austauschbeziehung bezieht sich sowohl auf die Erfüllung der Erwartungen, die Beschäftigte an Unternehmen stellen, wie die Arbeitsplatzsicherheit, Autonomie, organisationale Unterstützung und die Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben als auch auf die Erwartungen, die von Unternehmen an ihre Mitarbeitenden gestellt werden, wie eine qualitativ hochwertige Arbeit, Loyalität und Engagement (Felfe, 2020; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Gemäß dem Grundsatz der Gegenseitigkeit entwickeln Mitarbeitende durch die Erfüllung der Erwartungen seitens ihrer Arbeitgebenden den Wunsch oder die

Verpflichtung, dies zu erwidern woraufhin das Commitment entsteht (McDonald & Makin, 2000; Van Dick, 2017).

Es wird deutlich, dass vor allem die affektive Facette des Commitments, wie bereits beschrieben, als aussichtsreichste Facette des organisationalen Commitments gilt, da sie auf dem freien Willen beruht, einem Unternehmen treu zu bleiben. Dieser Dimension werden zahlreiche positiven Konsequenzen im unternehmerischen Kontext zugeschrieben (Benkarim & Imbeau, 2021; Mathieu & Zajac, 1990; Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002; Solinger et al., 2008) deren Darlegung im nächsten Kapitel folgt.

2.3.3 Ergebnisfaktoren des affektiven Commitments

Um an die in Kapitel 2.3.2 aufgegriffenen positiven Auswirkungen des affektiven Commitments, wie die Loyalität und das Engagement von Mitarbeitenden anzuknüpfen und ein ganzheitliches Verständnis der Relevanz des affektiven Commitments zu schaffen, schließt sich eine Erläuterung von Ergebnisfaktoren an.

Verschiedene Meta-Analysen und Literaturübersichten stellen diese Faktoren übereinstimmend dar. So weisen Literaturübersichten von Mercurio (2015) sowie Benkarim und Imbeau (2021) und die oftmals zitierten Meta-Analysen von Meyer et al. (2002) sowie Mathieu und Zajac (1990) auf die vielmals untersuchte positive Wirkung des affektiven Commitments auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden hin. Auch wird häufig auf den Zusammenhang zwischen affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit sowie Arbeitsmotivation hingewiesen (Mathieu & Zajac; 1990; Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002; Talukder, 2019; Wayoi et al., 2021). Weiterhin betonen Mercurio (2015), Benkarim und Imbeau (2021) sowie Meyer et al. (2002), dass freiwilliges Arbeitsverhalten eine Konsequenz von affektivem Commitment darstellt. Darüber hinaus beschrieben Meyer et al. (2002), Mercurio (2015) sowie Benkarim und Imbeau (2021) hohe

negative korrelative Wirkungen des affektiven Commitments im Zusammenhang mit Fluktuation, Absentismus und Kündigungsabsicht sowie Arbeitsstress (Ahmad, 2016; Kump, 2014; Mathieu & Zajac, 1990) von Mitarbeitenden. Insgesamt steht das affektive Commitment in Verbindung mit dem Erzielen verbesserter betrieblicher Ergebnisse (Benkarim & Imbeau, 2021).

Entsprechend der erläuterten Bedingungen zur Bildung des affektiven Commitments sowie der aufgezeigten positiven Ergebnisfaktoren werden die Gründe für das große Forschungsinteresse deutlich. Infolgedessen gilt es auch weiterhin, Wissen über die Entwicklung sowie die beeinflussenden Faktoren dieses Konstruktes zu erlangen, um neue Erkenntnisse zu sammeln, welche für die Bildung dieser Eigenschaft von Relevanz sind (Benkarim & Imbeau 2021). Um daran anzuknüpfen, erfolgt im nächsten Kapitel die gemeinsame Betrachtung der beschriebenen Forschungsbereiche, um auf Grundlage dessen weitere neue Erkenntnisse hinsichtlich des affektiven Commitments im Zusammenhang mit den bereits thematisierten Konstrukten Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit zu gewinnen.

3 Zusammenführung der Forschungsbereiche und Ableitung der Hypothesen

Ausgehend von den bisherigen theoretischen Erläuterungen befasst sich das vorliegende Kapitel mit der Zusammenführung der beschriebenen Konstrukte Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit sowie affektives Commitment unter Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes. Darauf aufbauend erfolgt die Ableitung der einzelnen für die weitere Untersuchung grundlegenden Forschungshypothesen. Zunächst bezieht sich das Kapitel auf die Darlegung der Zusammenhänge der einzelnen Konstrukte zueinander, woraufhin der mediierende Effekt der Arbeitszufriedenheit thematisiert wird.

3.1 Work-Life-Balance und affektives Commitment

Gemäß Lururlean et al. (2019) betrachtet die Forschung zum Kontext der Work-Life-Balance und des Commitments überwiegend das organisationale Commitment in einer Gesamtheit mit allen Dimensionen und weist vergleichsweise wenig Befunde zur affektiven Commitment-Facette auf. Dennoch wurden bereits Studien, welche diesem Bedarf nachkommen, durchgeführt, auf die im weiteren Verlauf Bezug genommen wird.

Hofmann und Stokburger-Sauer (2017) führten dementsprechend eine Untersuchung mit 118 Hotelangestellten in Österreich zur Work-Life-Balance in Verbindung mit dem affektiven Commitment durch mit dem Ziel, Implikationen für Organisationen in diesem Bereich zur Verfügung zu stellen. Sie ermitteln eine positive signifikante Wirkung der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment von Mitarbeitenden und betonten die Relevanz dieser Konstrukte im organisationalen Kontext. Dementsprechend weisen Lururlean et al. (2019) anhand einer Studie mit 178 verbeamteten Personen verschiedener Organisationen in Indonesien darauf hin, dass die Personalarbeit in Organisationen von entscheidendem Belang für die Leistung von Mitarbeitenden und dem Erreichen organisationaler Ziele ist. Sie zeigten die Notwendigkeit bestimmter Praktiken auf, welche die

Work-Life-Balance stärken und wiederum Einfluss auf die Ausprägung des affektiven Commitments von Beschäftigten nehmen. In ihren Untersuchungen stellten die Forschenden bei Beschäftigten positive Einflüsse der Personalarbeit zur Herstellung der Work-Life-Balance und daraus resultierend ein signifikant erhöhtes affektives Commitment fest. Al Momeni (2017) beschreibt in seiner Studie mit 800 berufstätigen Frauen aus dem Gesundheitssektor die zunehmenden wirtschaftlichen Veränderungen in der Gesellschaft, hervorgerufen durch die Globalisierung, verschwimmende Grenzen der Arbeit sowie die ständige Verfügbarkeit von Mitarbeitenden. Zusätzlich beschreibt er die steigende Problematik, berufliche und private Bereiche zu vereinen. Diese Aspekte wurden, entsprechend der vorliegenden Arbeit (siehe Kapitel 2.1.2), als Anlass genommen, die Bedeutung der Work-Life-Balance für das affektive Commitment zu untersuchen, da die Bindung von Mitarbeitenden zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es stellte sich ein positiver signifikanter Einfluss der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment heraus. Auch Shashikala und Nishanthi (2020) weisen dem affektiven Commitment eine große Bedeutung für Organisationen zu und führen aufgrund mangelnder verfügbarer Forschungsarbeiten in diesem Kontext eine weitere Studie zum Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment durch. Sie zeigen anhand von 134 Produktionsangestellten in Sri Lanka entsprechend der bereits beschriebenen Befunde eine signifikante positive Wirkung der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment. Angesichts des Kampfes um die besten Fachkräfte (siehe Kapitel 2.1.2) müssen Unternehmen Strategien entwickeln und Maßnahmen umsetzen, die ihnen helfen, ihre Mitarbeitenden zu binden und sich auf dem Arbeitsmarkt als beste Option für potenzielle Arbeitssuchende zu beweisen. Daher untersuchen Botella-Carrubi et al. (2021) bestimmte Faktoren, welche das affektive Commitment von Mitarbeitenden fördern und gleichzeitig Aspekte, welche die Attraktivität von Arbeitgebenden steigern. In ihrer Untersuchung mit 93 Mitarbeitenden eines spanischen Unternehmens in der Automobilbranche stellen sie einen signifikanten positiven Effekt der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment fest. Im Widerspruch zu den

beschriebenen empirischen Befunden steht eine Studie von Yang und Islam (2020) mit 157 Angestellten im Administrationsbereich in Bangladesch. Diese weist auf eine hohe Arbeitsbelastung und die Notwendigkeit einer guten Work-Life-Balance sowohl für Beschäftigte als auch für die Bildung des affektiven Commitments hin, welches unter anderem für den Erfolg einer Organisation verantwortlich gemacht wird. In ihrer Untersuchung zielen Yang und Islam (2020) daher auf den Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment ab. Sie stellen hierbei einen positiven Effekt der Work-Life-Balance auf das Commitment fest, allerdings stellt sich dieser als nicht signifikant heraus.

Insgesamt deutet der dargelegte Forschungsstand auf eine positive Wirkung der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment von Mitarbeitenden hin. Dies wird unterstützt durch den in Kapitel 2.1.4 aufgenommenen theoretischen Hintergrund, welcher das affektive Commitment als Ergebnisfaktor der Work-Life-Balance einordnet. Ebenso erzeugen Beeinträchtigungen der Work-Life-Balance negative Auswirkungen auf das affektive Commitment (Brough et al. 2009; Honorata Ratnawati Dwi, 2018; Sirgy & Lee, 2018; Tavassoli, 2021). Auch die in Kapitel 2.3.2 aufgegriffenen theoretischen Ansätze können einen Erklärungsbeitrag zu dem Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment leisten. Demnach entsteht das affektive Commitment aufgrund positiv erlebter Erfahrungen im Unternehmen. Vor diesem Hintergrund können bestimmte Work-Life-Balance-Maßnahmen ein positives Erlebnis erzeugen und somit das affektive Commitment erhöhen. Die beschriebene soziale Austauschbeziehung lässt sich ebenfalls in diesem Zusammenhang anwenden. Mitarbeitende zeigen Commitment, wenn ihre Bedürfnisse und Erwartungen erfüllt werden (Felfe, 2020; McDonald & Makin, 2000; Rousseau & Greller, 1994; Van Dick; 2017). Somit weisen die durch Unternehmen erfüllten Erwartungen hinsichtlich des Bedürfnisses nach Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben und daraus resultierend

das gezeigte Commitment von Mitarbeitenden auf die beschriebene Austauschbeziehung hin (Kim, 2014; Talukder, 2019). Auf Grundlage dessen wird die folgende Hypothese aufgestellt:

H₁: Die Work-Life-Balance hat einen signifikanten positiven Einfluss auf das affektive Commitment.

3.2 Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit

Wie im vorherigen Kapitel erfasst, nimmt die Work-Life-Balance eine Schlüsselrolle für die Bildung des affektiven Commitments ein. Dieser Funktion wird sie auch im Kontext der Befunde zur Arbeitszufriedenheit gerecht, wie die folgende Ausführung zeigt. Eine in Indonesien durchgeführte Studie von Harini et al. (2019), welche den Einfluss der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit von 100 Dozierenden betrachtete, stellte eine positive signifikante Wirkung der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit fest. Auch Gunawan et al. (2018) stellen in ihrer Studie mit 286 Dozierenden – genauso wie Sudibjo und Suwarlib (2020) in einer Untersuchung mit 52 Lehrkräften in Indonesien zur Untersuchung von Determinanten der Arbeitszufriedenheit – die Work-Life-Balance als einen signifikanten Einflussfaktor heraus. Weitere quantitative Studien von Haar und Brougham (2020), Kasbuntoro et al. (2020) sowie Khoury (2021), welche die Work-Life-Balance aufgrund aktueller gesellschaftlicher Veränderungen wie Globalisierung, steigendem Wettbewerb sowie dem technologischen Wandel (siehe Kapitel 2.1.2) beleuchten und ihren Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit untersuchen, stellen ebenso positive signifikante Wirkungen der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit fest. Die Forschenden schreiben ihr somit eine wichtige Rolle im Rahmen der Erreichung unternehmerischer Ziele und dem Wohlbefinden von Mitarbeitenden zu. Eine weitere quantitative Untersuchung, welche unter anderem den Effekt der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit in Zeiten der COVID-19 Pandemie (siehe Kapitel 2.1.2) beleuchtet und starke Veränderungen der Arbeitsbedingungen thematisiert,

zeigt im asiatischen Raum anhand von 212 Büroangestellten übereinstimmend eine signifikant positive Wirkung einer günstig wahrgenommenen Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit (Alfatihah et al., 2021). Seo und Kim (2021), die eine Studie mit 463 Arbeitnehmenden koreanischer Unternehmen und öffentlicher Einrichtungen in Zeiten veränderter Arbeitsumgebungen aufgrund der COVID-19 Pandemie durchführten, stützen dieses Ergebnis und weisen auf die Bedeutung der Work-Life-Balance für eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit hin. Dieses Ergebnis wird durch eine Studie von Azmi et al. (2021) mit 67 Angestellten einer Universität im asiatischen Raum bestätigt, welche die Work-Life-Balance untersucht und positive signifikante Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit feststellt. Diesen Befunden steht die von Tirta und Enrika (2020) in Indonesien durchgeführte Studie mit 50 Teilnehmenden der Generation Y entgegen. Diese Generation umfasst Personen, welche zwischen den 1980er und 1990er Jahren geboren sind und vermehrt in den Arbeitsmarkt eintreten (Einramhof-Florian, 2016). Auch sie nehmen wie Haar und Brougham (2020), Kasbuntoro et al. (2020) sowie Khoury (2021) auf einen der in Kapitel 2.1.2 genannten gesellschaftlichen Einflussfaktoren, den demografischen Wandel, Bezug und weisen in diesem Kontext auf die Notwendigkeit der Bindung von Mitarbeitenden hin. Diese soll durch eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit über den Einfluss einer positiven Work-Life-Balance erreicht werden. Sie stellen in ihrer Untersuchung zwar eine positive Tendenz hinsichtlich der Beziehung zwischen Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit heraus, jedoch erweist sich diese nicht als signifikant.

Resümierend lässt sich festhalten, dass die Work-Life-Balance einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden nimmt. Dies bestätigt zum einen der empirische Beitrag des vorliegenden Kapitels, als auch der theoretische Hintergrund, welcher in Kapitel 2.1.4 dargelegt wurde. Demnach gilt die Arbeitszufriedenheit als ein Ergebnisfaktor der Work-Life-Balance.

Auch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) (siehe Kapitel 2.2.2) und das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1976) (siehe Kapitel 2.2.3) lassen sich in diesem Kontext anwenden. Die Work-Life-Balance führt im Zusammenhang mit der Zwei-Faktoren-Theorie bei Vorhandensein als Motivator zur Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden (Kotni & Karumuri, 2018; Shah et al., 2012). Als Hygienefaktor kann sie zur Abwesenheit von Unzufriedenheit der Mitarbeitenden beitragen (Almaaitah et al., 2017; Ferreira et al., 2020; Suharti et al., 2020) (siehe Kapitel 2.2.2). Hinsichtlich der Entstehung der Work-Life-Balance basierend auf dem Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1976) lässt sich ein weiterer Erklärungsansatz ableiten. Wie bereits beschrieben, stellt die zur Verfügung gestellte Autonomie einen zentralen Faktor zur Bildung der Work-Life-Balance sowie der Arbeitszufriedenheit dar (siehe Kapitel 2.1.3, 2.2.3). Das Vorhandensein von Autonomie ist somit positiv mit der Ausprägung der Work-Life-Balance, sowie gleichzeitig mit der Fähigkeit, Arbeitszufriedenheit zu erreichen, assoziiert und stellt eine Verbindung zwischen diesen Konstrukten her. Gemäß den Theorien zur Arbeitszufriedenheit und der aufgenommenen theoretischen Betrachtungen sowie dem aktuellen Forschungsstand wird demnach die folgende Hypothese aufgestellt:

H₂: Die Work-Life-Balance hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

3.3 Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment

Hinsichtlich der Wirkung von Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment liegen entsprechend der bereits beschriebenen Zusammenhänge eine Vielzahl von Studien vor. Koo et al. (2019) untersuchten das affektive Commitment von 307 Mitarbeitenden eines Hotels in Korea, um neben weiteren Zusammenhängen, wie Kündigungsabsicht, Leistung und Burnout, die Beziehung zur Arbeitszufriedenheit zu ermitteln. In die-

ser Hinsicht werden positive signifikante Einflüsse der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment festgestellt. Eine weitere durchgeführte Studie von Yang et al. (2019) mit 403 Teilnehmenden aus verschiedenen, zu diesem Zeitpunkt neu gegründeten Unternehmen in China, verzeichnet eine positive Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment von Mitarbeitenden. Aufgrund wissenschaftlicher Befunde zu gesteigerter Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation, erreicht durch hohes affektives Commitment, beabsichtigen die Forschenden Saragih et al. (2020) eine Untersuchung dieses Konstruktes und finden einen Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment. In ihrer Stichprobe mit 192 Produktionsmitarbeitenden in Indonesien ermitteln sie einen signifikanten positiven Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment. Demgegenüber stehen die Ergebnisse einer Studie von Yuliani et al. (2021), welche anhand von 143 Bankangestellten im asiatischen Raum das affektive Commitment von Mitarbeitenden in Zeiten von Globalisierung und starkem Wettbewerb (siehe Kapitel 2.1.2) als wichtiges Konstrukt hinsichtlich der Erreichung organisationaler Ziele beschreiben. In ihrer Studie stellen sie im Rahmen der Messung der Wirkung von Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment keinen Zusammenhang fest. Der Befund von Ampofo (2020) widerlegt jedoch dieses Resultat. In seiner Studie, welche das affektive Commitment von 274 Hotelangestellten in Ghana – ebenfalls aufgrund von steigendem Wettbewerb und möglichen Wettbewerbsvorteilen – untersucht, stellt er einen signifikanten positiven Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment fest. Darüber hinaus ermitteln Skosana et al. (2021) mit einer Stichprobe von 808 Beschäftigten im afrikanischen Kontext die Wirkung verschiedener Prädiktoren des affektiven Commitments. Hierbei wird die Arbeitszufriedenheit als stärkster auf das affektive Commitment wirkender Faktor, neben wahrgenommener Autonomie, Unterstützung durch Führungskräfte und Wohlbefinden herausgestellt. Eine Studie von Widarmanti et al. (2021) bekräftigt die Relevanz von Mitarbeitenden im Hinblick auf die Verwirklichung organisationaler Visionen und Ziele sowie die Gesamt-

leistung und den Fortschritt von Unternehmen. Um dies zu erreichen, betonen sie die Notwendigkeit eines stark ausgeprägten affektives Commitments von Mitarbeitenden. In diesem Zusammenhang wurde daher der Effekt der Arbeitszufriedenheit von 184 Produktionsangestellten in Indonesien untersucht, welcher eine positive signifikante Wirkung auf das affektive Commitment aufweist. Abschließend deuten die empirischen Befunde somit auf einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment hin.

Entsprechend der Beziehung zwischen der Work-Life-Balance und affektivem Commitment (siehe Kapitel 3.1) sowie der theoretischen Grundlagen in Kapitel 2.3.2 lässt sich auch der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment erklären. So führen positive Erfahrungen in einer Organisation und die Erfüllung von Erwartungen im Sinne der sozialen Austauschtheorie zu affektivem Commitment. Mitarbeitende, die mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind und demnach eine positive Einstellung gegenüber ihrem Job entwickeln, zeigen aufgrund dessen ein höheres Commitment und verspüren somit den Willen, in ihrer Organisation zu verbleiben (Ampofo, 2020; Khan et al., 2014; Sarini, 2019). Dies kann aus der Zufriedenheit mit der Erfüllung von Erwartungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben resultieren (Aryee et al., 2005; Talukder, 2019). In Übereinstimmung mit den empirischen Erkenntnissen und beschriebenen theoretischen Grundlagen wird daher folgende Hypothese angenommen:

H₃: Die Arbeitszufriedenheit hat einen signifikant positiven Einfluss auf das affektive Commitment.

3.4 Mediierender Effekt der Arbeitszufriedenheit

In Anbetracht der aufgezeigten Relevanz der Konstrukte Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment sowie deren Bedeutung füreinander, gilt es diese in der durch Wandel geprägten

Welt (siehe Kapitel 2.1.2) fortlaufend sorgfältig zu betrachten und zu fördern sowie Untersuchungen in diesem Bereich auszubauen, um neue Erkenntnisse sammeln und dem Ruf nach weiterer Forschung gerecht zu werden (Agarwal, 2018; Haar & Brougham, 2020; Hasan et al., 2021; Kim, 2014; Saragih et al., 2020; Sirgy & Lee, 2018). Demnach scheint es naheliegend, ihre gemeinsame Wirkungsweise innerhalb einer Mediationsanalyse zu betrachten (Agarwal, 2018). Diesbezüglich betrachten die Wissenschaftlerinnen Sari und Seniati (2020) in einer Mediationsanalyse den vermittelnden Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen der Work-Life-Balance und dem organisationalen Commitment von 110 Dozierenden in Indonesien. Der Anlass der Studie bildet das Ausmaß an gesteigerten Verantwortlichkeiten und Pflichten sowie folglich das Erleben von Druck und Stress (siehe Kapitel 2.1.2). Das Ziel der Wissenschaftlerinnen liegt entsprechend der vorliegenden Arbeit darin, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für Institutionen in Bezug auf die Bedeutung des Zusammenhangs dieser Konstrukte und vor allem der Arbeitszufriedenheit als Mediator abzuleiten. Sie stellen im Rahmen ihrer Mediationsanalyse signifikante positive Effekte der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit sowie der Arbeitszufriedenheit auf das organisationale Commitment fest. Außerdem wird ein signifikanter indirekter Effekt der Work-Life-Balance auf das Commitment über die Arbeitszufriedenheit ermittelt. Der direkte Effekt der Work-Life-Balance auf das organisationale Commitment stellt sich nach Hinzunahme des Mediators Arbeitszufriedenheit weiterhin als signifikant positiv heraus. Somit wird die Arbeitszufriedenheit als partieller Mediator ermittelt. Folglich kann das Commitment innerhalb der Stichprobe sowohl durch die Work-Life-Balance als auch durch die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden.

Neben dieser Studie untersucht eine weitere Studie den mediierten Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen der Work-Life-Balance und dem affektiven Commitment. In ihrer Studie mit 843 Beschäftigten in Pakistan erhoben Hasan et al. (2021) Daten, um Implika-

tionen hinsichtlich umsetzbarer Personalpraktiken zu abzuleiten. Dies entspricht ebenfalls dem Ziel der vorliegenden Arbeit. Angesichts der herrschenden Fluktuationsneigung von Angestellten (siehe Kapitel 1) steht das affektive Commitment in Verbindung mit der Arbeitszufriedenheit und der Work-Life-Balance im Mittelpunkt dieser Studie. Die Wirkungen der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit und der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment zeigen sich beide als signifikant positiv. Auch der indirekte Effekt der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment über den Mediator Arbeitszufriedenheit erweist sich als signifikant. Der direkte Effekt der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment ist auch nach Hinzunahme des Mediators weiterhin signifikant. Entsprechend der Studie von Sari und Seniati (2020) hat die Arbeitszufriedenheit demnach, ebenso wie in der Studie von Hasan et al. (2021), einen signifikanten verstärkenden indirekten Effekt auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment. Neben der Work-Life-Balance ist sie daher im Kontext der Ausprägung des affektiven Commitments der Beschäftigten von Bedeutung. Somit wird in dieser Studie ein mediiender partieller Effekt durch die Arbeitszufriedenheit belegt.

Der vermittelnde Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung der Work-Life-Balance und des organisationalen sowie des affektiven Commitments hat in den beschriebenen Studien zwar Bestätigung gefunden, jedoch liegen im Kontext dieses Effekts nur eine begrenzte Anzahl an Forschungsarbeiten vor. Im Rahmen der Literaturrecherche für die vorliegende Arbeit konnten lediglich die beiden im vorliegenden Kapitel beschriebenen Forschungsarbeiten von Sari und Seniati (2020) sowie Hasan et al. (2021) im asiatischen Raum identifiziert werden, wobei sich die Studie von Sari und Seniati (2020) auf das organisationale Commitment bezieht und die affektive Commitment-Facette keine separate Betrachtung findet. Entsprechend dieser Richtung berichten auch Hasan et al. (2021) sowie Luturlean et al. (2019) von geringen Erkenntnissen über die Auswirkung des vermittelnden Effekts der Arbeitszufriedenheit im thematisierten Zusammenhang. Übereinstimmend mit diesem Befund halten die

Forschenden Hasan et al. (2021) Replikationen ihrer durchgeführten Studie in Ländern außerhalb Südasiens für erforderlich. Auch Agarwal (2018) erkennt weiteren Forschungsbedarf hinsichtlich dieser Beziehung: In seiner Studie, die den vermittelnden Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen der Motivation von Mitarbeitenden und dem organisationalen Commitment beleuchtet, konstatiert er weiteren Forschungsbedarf im Hinblick auf die vermittelnde Funktion der Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit der Work-Life-Balance und dem organisationalen Commitment.

Darüber hinaus weisen die beschriebenen Mediationsanalysen Limitationen auf. Zunächst ist anzumerken, dass in diesem Kontext keine Hinweise im deutschsprachigen Raum vorliegen. Zudem bezieht sich die Studie von Sari und Seniati (2020) ausschließlich auf Daten von Dozierenden. Es handelte sich zudem um eine kleine Stichprobe, weshalb eine Verzerrung der Ergebnisse denkbar ist. Somit ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse dieser Studie auf andere Populationen problematisch und die Aussagekraft begrenzt. Ferner wurden die Studien von Hasan et al. (2021) sowie Sari und Seniati (2020) ohne die Verwendung von Kontrollvariablen durchgeführt und somit eventuelle Störeffekte weiterer Variablen nicht berücksichtigt.

Insgesamt ist das Thema Work-Life-Balance gemäß Rashmi et al. (2021) sowie Kelliher et al. (2019) im Kontext organisationaler Forschung nur wenig untersucht. Die Wissenschaftler Haar und Brougham (2020) kritisieren Studien, die darauf abzielen, die Wirkungen der Work-Life-Balance zu untersuchen, wenn versäumt wird, komplexere Beziehungen im Bezugsrahmen der Work-Life-Balance innerhalb des organisationalen Kontexts zu beleuchten. Resümierend wird daher zu weiterer sowie replizierender Forschung aufgerufen, welche das Konzept der Work-Life-Balance einschließt, um ihre möglichen Wirkungsweisen im Kontext weiterer Konstrukte zu analysieren und ein grundsätzlich besseres Verständnis zu schaffen (Haar & Brougham, 2020; Kim, 2014).

Die Work-Life-Balance gilt auch im Kontext der Arbeitszufriedenheit und der Bindung von Mitarbeitenden, wie bereits beschrieben, als ein im Rahmen der Politik betrachtetes wertvolles Gebiet (siehe Kapitel 1). Dies stützt somit das angestrebte Forschungsvorhaben bezüglich weiterer Forschung, um das Konstrukt der Work-Life-Balance sowie dessen Auswirkungen im organisationalen Kontext zu verstehen und dementsprechend einsetzen zu können.

In der folgenden Arbeit soll somit die beschriebene Lücke hinsichtlich des mehrfach betonten Forschungsbedarfs zum Konstrukt Work-Life-Balance im organisationalen Kontext geschlossen werden, indem eine Mediationsanalyse mit beschäftigten Personen in Deutschland durchgeführt wird. Wie in den vorangegangenen Abschnitten hervorgehoben, wurde ein positiver signifikanter Effekt der Work-Life-Balance als auch der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment anhand fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse sowohl im vorliegenden Kapitel als auch im Rahmen der Kapitel 3.1 und 3.3 begründet. Weiterhin wurde der positive Einfluss der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit erläutert und theoretisch gestützt (siehe Kapitel 3.2). Aufbauend auf den beschriebenen Befunden wird ein Zusammenwirken der drei Konstrukte erwartet. Es besteht die Annahme, dass die Arbeitszufriedenheit auch in der vorliegenden Studie einen signifikanten positiven vermittelnden Effekt auf die Beziehung zwischen der Work-Life-Balance und dem affektiven Commitment einnimmt, sodass die folgende Hypothese aufgestellt wird:

H4: Die Arbeitszufriedenheit mediiert die Beziehung zwischen der Work-Life-Balance und dem affektiven Commitment.

Auf Grundlage der entwickelten Hypothesen lässt sich das für die Untersuchung zugrunde liegende Modell mit der folgenden Abbildung 4 zusammenfassen. Die weitere Erläuterung der methodischen Vorgehensweise zur Untersuchung dieses Modells wird im nächsten Kapitel vorgestellt.

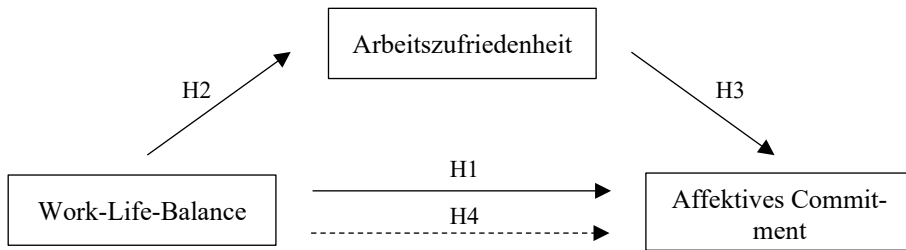


Abbildung 4. Untersuchungsmodell zum Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment mediiert über die Arbeitszufriedenheit.

4 Methode

Um eine theoretische Grundlage der zu untersuchenden Konstrukte und Zusammenhänge zu bilden, wurden zunächst Befunde aus der Literaturrecherche beschrieben und im weiteren Verlauf davon ausgehend Forschungshypothesen abgeleitet. Es schließt sich eine detaillierte Darlegung der Methodik der folgenden empirischen Untersuchung an. Zunächst werden das Untersuchungsdesign und die verwendeten Messinstrumente sowie weitere erhobene Variablen beschrieben. Die Stichprobenbeschreibung, die detaillierte Darlegung der Durchführung der Online-Umfrage und der genauen Datenerhebung werden weiterhin beleuchtet. Das Kapitel endet mit der Beschreibung der Datenaufbereitung sowie der angestrebten statistischen Auswertungsstrategie.

4.1 Untersuchungsdesign

Um die entwickelten Forschungshypothesen zu untersuchen, wird in dieser Untersuchung ein quantitatives Forschungsdesign angewendet. Konkret handelt es sich um eine nicht-experimentelle Studie im Querschnittsdesign mit einem Erhebungszeitpunkt (Döring & Bortz, 2016). Der quantitative Ansatz wurde aufgrund des zeitlich begrenzten Forschungsrahmens sowie des Ziels, Erkenntnisse über eine große Grundgesamtheit mit möglichst geringem Aufwand zu gewinnen, gewählt (Schwaiger & Zimmermann, 2011). Für die Analyse der aufgestellten Hypothesen (siehe Kapitel 3) ist es notwendig, Merkmalsausprägungen in numerischer Form zu erfassen (Döring & Bortz, 2016). Im Gegensatz zur qualitativen Forschung, welche verbale Beschreibungen wählt, um Forschungsergebnisse zu generieren, ist dies anhand quantitativer Ansätze möglich (Goldenstein et al., 2018; Schwaiger & Zimmermann, 2011). Da die für die Untersuchung zugrunde liegenden Hypothesen aus dem aktuellen Stand der Forschung abgeleitet worden sind, erfolgte außerdem eine deduktive Vorgehensweise (Goldenstein et al., 2018; Möhring & Schlütz, 2019). Die Wahl des beschriebenen Untersuchungsdesigns orientierte sich darüber hinaus

an den in Kapitel 3.4 dargelegten quantitativen Studien. Hasan et al. (2021) fordern am Ende ihrer Untersuchung auf, ihre Studie zu replizieren, um weitere Ergebnisse sowie Vergleiche zu sammeln, wodurch die Wahl der Methode unterstützt wird. Dies stützt ebenso die Entscheidung der Datenerhebung mittels vollständig standardisiertem Online-Fragebogen. Die quantitative Erhebung von Daten durch standardisierte und validierte Fragebögen ermöglicht es, Vergleiche der gesammelten Daten mit bisherigen wissenschaftlichen Studien zu schließen (Döring & Bortz, 2016). Diese Erhebungsmethode wurde außerdem ausgewählt, da sie Anonymität bietet und die Wahrscheinlichkeit einer ehrlichen und aussagekräftigen Beantwortung von Items erhöht (Taddicken, 2013). Ebenfalls haben Online-Befragungen den Vorteil, dass sie kostengünstig und mit geringem Aufwand eingesetzt werden können und eine hohe Anzahl von Teilnehmenden innerhalb kurzer Zeit erreichen (Raab-Steiner & Benesch, 2012).

Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit des gesamten Forschungsvorhabens (Bucher et al., 2021), wurde eine Präregistrierung im Open Science Framework (OSF) unter dem Link osf.io/3evqc umgesetzt. In diesem Kontext ist anzumerken, dass ein Ausschluss der zu Beginn beabsichtigten Aufnahme der Skala zur Messung der allgemeinen Lebenszufriedenheit (L-1) (Beierlein et al., 2014) Post-Hoc erfolgte. Diese sollte zunächst Eingang in die Studie finden, um Einflüsse aus dem außerberuflichen Bereich zu berücksichtigen. Da dieser Bereich jedoch aufgrund von Limitierungen hinsichtlich des Umfangs der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet werden konnte, erfolgte der Ausschluss dieses Konstruktes. Letztendlich wurden die drei Konstrukte Work-Life-Balance (UV), Arbeitszufriedenheit (Mediator) und affektives Commitment (AV) in den Fragebogen aufgenommen. Zunächst wurde das affektive Commitment erfragt. Darauf folgte die Abfrage der Arbeitszufriedenheit sowie der Work-Life-Balance. Diese Reihenfolge begründet sich darin, dass mögliche Einflüsse der unabhängigen auf die abhängige Variable und somit Antwortverzerrungen im Sinne eines Common Method Bias (MacKenzie & Podsakoff, 2012) innerhalb der Befragung umgangen

werden sollen. Um die Verständlichkeit der Fragen und verwendeten Items zu gewährleisten, wurde auf anerkannte wissenschaftliche Skalen zurückgegriffen (siehe Kapitel 4.2). Für weitere Informationen zur Stichprobe wurden zum Schluss der Befragung demografische Variablen erhoben.

4.2 Messinstrumente und Variablen

Um die Ausprägung der für diese Arbeit beschriebenen Eigenschaften zu messen und eine Operationalisierung zu ermöglichen (Goldstein et al., 2018), wurden entwickelte Messinstrumente und Variablen verwendet, deren Beschreibung folgt.

4.2.1 Messung der Work-Life-Balance

Die Trierer Kurzskala (TKS-WLB) von Syrek et al. (2011) ermöglicht die ökonomische Erfassung der Work-Life-Balance, welche die Zufriedenheit von Arbeitnehmenden in Bezug auf ihre erreichte Balance zwischen Arbeits- und Privatleben widerspiegelt und sich am Verständnis der Work-Life-Balance der vorliegenden Arbeit orientiert. Die fünf Items des Messinstruments in Form von 5-stufigen Likert-Skalen umfassen die Ausprägungen 1 = *stimmt gar nicht* bis 5 = *stimmt genau*. Ein Beispielitem lautet „Ich bin damit zufrieden, wie meine Prioritäten in Bezug auf den Beruf und das Privatleben verteilt sind“. Die erwähnte Ökonomie der Skala lässt die Verwendung innerhalb von Untersuchungen mit zeitlicher Begrenzung, wie in der vorliegenden Arbeit, zu (Syrek et al., 2011). Daher und aufgrund ihrer freien Verfügbarkeit wurde diese Skala eingesetzt. Cronbachs Alpha lag in der durchgeführten Untersuchung bei .88 und konnte somit als ein guter Wert eingestuft werden (Bortz & Döring, 2006).

4.2.2 Messung der Arbeitszufriedenheit

Die Messung der Arbeitszufriedenheit erfolgte anhand der Kurzskala zur Messung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit (SAZK) von Fischer und Lück (2014). Diese umfasst acht Items, welche Aussagen zu verschiedenen Aspekten der Arbeit sowie der allgemeinen Einstellung zur Arbeit beinhalten. Der Fragebogen beinhaltet 5-stufige Likert-Skalen mit unterschiedlich bezeichneten Ausprägungen der zu erfragenden Items (Fischer & Lück, 1972). Dies unterstützt, mögliche Verzerrungen durch einheitliche Skalenformate zu umgehen (Terstriep, 2019). Ein Beispielim lautet „Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?“. Die Skala gilt sowohl in Lang- als auch in Kurzform im deutschsprachigen Raum als sehr bedeutsam (Rosenstiel et al., 2005). Aufgrund der genannten Vorteile und der freien Verfügbarkeit sowie Kürze im Vergleich zu weiteren freizugänglichen Instrumenten, wurde dieser Fragebogen für die vorliegende Arbeit verwendet. Auch für diese Skala konnte eine gute Reliabilität erreicht werden ($\alpha = .87$).

4.2.3 Messung des affektiven Commitments

Um das affektive Commitment zu erheben, wurde der Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf und der Beschäftigung (COBB) verwendet (Felfe et al., 2014). Da für jede Commitment-Dimension eine separate Sub-Skala vorliegt, wurde für diese Arbeit jene gewählt, welche das affektive Commitment erfasst. Diese umfasst fünf Items in Form von 5-stufigen Likert-Skalen (1 = *trifft nicht zu* bis 5 = *trifft vollständig zu*). Ein Beispielim lautet: „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.“ (Felfe et al., 2014). Im Vergleich zu weiteren verfügbaren Instrumenten zur Messung des affektiven Commitments beinhaltet das gewählte Messinstrument eine geringere Anzahl an Items, wodurch die Wahrscheinlichkeit abfallender Motivation im Verlauf der Bearbeitung des Fragebogens sinkt (Bühner,

2006; Raab-Steiner & Benesch, 2012). Ein weiterer Grund für die Wahl des COBB bestand darin, dass dieser kostenfrei zur Verfügung stand. Bezogen auf die Reliabilität wurde innerhalb der vorliegenden Arbeit ein Wert von $\alpha = .87$ ermittelt.

Die Items der drei beschriebenen Messinstrumente wurden inhaltlich nicht abgeändert und sind bezüglich ihrer Validität bereits überprüft worden. Diese konnten als valide eingestuft werden und wurden somit auch im Zuge der durchgeführten Studie als valide betrachtet. Die Objektivität besteht insofern, als eine genaue Testinstruktion im Rahmen der Einleitung der Online-Umfrage gegeben wurde.

4.2.4 Kontrollvariablen

Um auszuschließen, dass die Ergebnisse abhängiger Variablen einer Studie auf sonstigen Erklärungen beruhen, wurden Kontrollvariablen eingesetzt (Goldenstein et al., 2018). Hierbei handelte es sich um die soziodemographischen Daten, die aufgrund nachgewiesener Einflüsse im Zuge der Untersuchung eingesetzt wurden. Somit wurden die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht sowie die Betriebszugehörigkeit (Backhaus et al., 2019; Jackenkroll et al., 2017; Swalhi et al., 2017; Talukder, 2019; Tavassoli & Sune, 2018; Tavassoli & Sunyer, 2020) aufgenommen. Die Variable Alter wurde als Zahlenwert in ganzen Jahren erhoben. Das Geschlecht wurde mittels dreier Antwortoptionen erfragt (1 = *weiblich*, 2 = *männlich*, 3 = *divers*). Die dritte Variable, die Dauer der Betriebszugehörigkeit wurde anhand von fünf Intervallen erhoben (1 = *0-5 Jahre*, 2 = *6-10 Jahre*, 3 = *11-15 Jahre*, 4 = *16-20 Jahre* und 5 = *Über 21 Jahre*).

4.3 Stichprobe

Das folgende Kapitel widmet sich der Planung der für die Untersuchung notwendige Stichprobe sowie der Darstellung der final realisierten Stichprobe unter Einbezug von Fallausschlüssen und demografischen Angaben.

4.3.1 Geplante Stichprobe

Vor Durchführung der Umfrage wurde die angemessene Stichprobengröße ermittelt. Diese Berechnung erfolgte mithilfe der Resultate der von Simulationsstudien von Fritz und MacKinnon (2007). Entsprechend der verzeichneten Ergebnisse der dargelegten Mediationsanalysen von Sari und Seniati (2020) sowie Hasan et al. (2021) (siehe Kapitel 3.4) wurde eine mittlere bis hohe Effektstärke angenommen. Bei einer angestrebten Power von 80 % entspricht dies bei einem Perzentil-Bootstrapping-Test einer repräsentativen Stichprobengröße von $N = 59$. Aufgrund möglicher Fallausschlüsse sowie der Datenbereinigung und der wachsenden Aussagekraft von Untersuchungen bei steigender Teilnehmeranzahl ist dennoch eine Stichprobe von $N = 100$ angestrebt worden (Döring & Bortz, 2016). Die Ziehung der Stichprobe erfolgte nach dem Zufallsmechanismus. Somit beruhte der Umfang der Stichprobe auf einer willkürlichen Auswahl von Personen, welche zum Zeitpunkt der Befragung verfügbar waren. Es handelte sich um eine Gelegenheitsstichprobe, welche zu den nicht-probabilistischen Stichproben gezählt wird. Dies stellt eine in der quantitativen Forschung oft gewählte Art der Stichprobe dar und ist mit minimalem Aufwand verbunden (Döring & Bortz, 2016). Hinsichtlich der Datenbereinigung wurden bereits drei Mechanismen in den Online-Fragebogen aufgenommen. Diese umfassen eine Filterfrage zum Beschäftigungsverhältnis sowie der ethischen Richtlinien. Für Personen, welche das Item zur Frage des Beschäftigungsverhältnisses verneinten oder die ethischen Richtlinien

nicht akzeptierten, erfolgte der Ausschluss zu Beginn der Umfrage. Darüber hinaus wurden ausschließlich volljährige Personen zur Umfrage zugelassen.

4.3.2 Realisierte Stichprobe

Nach Beendigung des Umfragezeitraums lag eine Gesamtstichprobe von $N = 266$ vor. Davon wurden bereits fünf Fälle ohne Zustimmung der ethischen Richtlinien ausgeschlossen. Weitere 17 Fälle fielen aufgrund der Filterfrage zum Item Beschäftigungsverhältnis aus der weiteren Untersuchung heraus, da nur Personen betrachtet wurden, die dieses bejahten. Von den verbleibenden 244 beendeten insgesamt 233 Personen die Umfrage vollständig. Der überwiegende Anteil der Abbrüche geschah vor Beantwortung der abhängigen Variable. Somit waren diese Ergebnisse nicht auswertbar (Rieser, 2014). Rückläufer, welche die Bearbeitungszeit mit mehr als zwei Standardabweichungen vom Mittelwert absolvierten, wurden aus der Untersuchung ausgeschlossen. Insgesamt konnten hierbei sechs Fälle identifiziert werden, sodass eine finale Stichprobe von $N = 227$ für die weitere Analyse vorlag und die angestrebten Stichprobengröße erreicht wurde. Die Auswertung der Stichprobe zeigte ein durchschnittliches Alter von 35,79 Jahren ($SD = 11.36$). Die Teilnehmenden befanden sich in einer Altersspanne zwischen 19 und 65 Jahren. Die Geschlechterverteilung wies auf 46,3 % Teilnehmerinnen und 53,7 % Teilnehmer hin. Die Auswahl der Angabe *divers* blieb aus. Hinsichtlich der Länge der Betriebszugehörigkeit lässt sich zusammenfassen, dass sich 48 % der Teilnehmenden seit 0-5 Jahren in ihrem aktuellen Unternehmen befanden, 19,8 % der Befragten wiesen ein Beschäftigungsverhältnis von 6-11 Jahren auf und 11 % waren seit 12-15 Jahren für ihr aktuelles Unternehmen tätig. 7 % der Teilnehmenden arbeiteten seit 16-20 Jahren für ihr aktuelles Unternehmen und die übrigen 14,1 % waren seit über 21 Jahren für ein und dasselbe Unternehmen tätig.

4.4 Durchführung und Datenerhebung

Der Online-Fragebogen wurde mithilfe der Software SoSci Survey erstellt und im Vorfeld der Befragung einem Pretest unterzogen. Pretests zielen darauf ab, mögliche Fehler, Unverständlichkeiten und Schwierigkeiten, die sich innerhalb des Fragebogens ergeben, zu identifizieren und zu korrigieren (Schnell, 2019; Weichbold, 2014). Die Pretest-Gruppe setzte sich aus acht Personen der definierten Zielgruppe zusammen. Überprüft wurden Verständlichkeit, sprachliche Richtigkeit (Raab-Steiner & Benesch, 2012), Beeinflussung der Fragenanordnung sowie die Bearbeitungsdauer (Schnell, 2019; Weichbold, 2014). Die Durchführung des Pretests erfolgte ebenfalls über das Online-Befragungstool SoSci Survey. Anmerkungen, welche sich ergaben, konnten durch die Teilnehmenden je Item innerhalb des Befragungstools eingetragen werden. Die Ergebnisse des Pretests führten zur Anpassung der Antwortmöglichkeit des Items zur Länge der Betriebszugehörigkeit. Da zunächst die minimale Angabe der Betriebszugehörigkeit auf ein Jahr beschränkt war und einige Teilnehmende weniger als ein Jahr in ihrem Unternehmen tätig waren, wurden Cluster gebildet, welche unter anderem die entsprechende Antwortmöglichkeit *0-5 Jahre* umfassten. Darüber hinaus konnten Modifikationen hinsichtlich der Rechtschreibung und des Ausdrucks gemacht werden. Das Design des verwendeten Fragebogens konnte optimiert werden, sodass der Online-Fragebogen im Anschluss in seiner finalen Form zur Verfügung stand. Dieser wurde über einen Link im beruflichen und privaten Umfeld sowie auf sozialen Netzwerken, wie Instagram, Facebook und im Firmenintranet geteilt. Die weitere Rekrutierung erfolgte anhand des Schneeballsystems, um eine möglichst große Anzahl Teilnehmender zu gewinnen (Litke et al., 2021). Zu Beginn der Online-Umfrage erfolgte eine Einleitung, um die Thematik der vorliegenden Studie zu skizzieren. Darauf folgend wurden im Rahmen der Forschungsethik in schriftlicher Form die Wahrung ethischer Standards dargelegt (Döring & Bortz, 2016), deren Kenntnis und Einverständnis für die weitere Teilnahme an der Befragung bestätigt werden musste (siehe Kapitel 4.3.1). Demnach wurde auf den

Zweck der Forschung, die Dauer sowie das Vorgehen verwiesen. Ebenfalls bestand das Recht, die Teilnahme abzulehnen oder die Umfrage jederzeit abubrechen. Somit handelte es sich um eine freiwillige Teilnahme. Es wurde auf die Anonymität verwiesen sowie eine Bestätigung der Volljährigkeit eingeholt. Zudem erfolgte die Benennung einer Ansprechpartnerin für Fragen zum Forschungsvorhaben. Im Anschluss daran schloss sich das Item zur Erfragung des Beschäftigungsverhältnisses an, welches für die vorliegende Studie als grundlegend bewertet wurde (siehe Kapitel 4.3.1). Danach erfolgte die separate Betrachtung der Skalen zur Work-Life-Balance, der Arbeitszufriedenheit und dem affektiven Commitment, welche für die Kernuntersuchung der vorliegenden Arbeit notwendig waren. Nach Beendigung des Fragebogens wurde eine kurze Danksagung an die Teilnehmenden formuliert, sowie die Möglichkeit einer Kontaktaufnahme per E-Mail bei aufkommenden Rückfragen gegeben. Der gesamte Fragebogen wurde anhand von Pflichtangaben konzipiert, sodass unvollständige Datensätze ausgeschlossen waren. Des Weiteren wurde der „Zurück-Button“ deaktiviert, um die Veränderung bereits abgegebener Antworten im Nachhinein zu verhindern. Demnach lagen ausschließlich vollständige Datensätze vor, weshalb von einer gleichmäßigen Struktur der Daten für die anschließende Auswertung ausgegangen werden konnte (Mayer, 2012). Die Online-Befragung wurde vom 06. Oktober 2021 bis zum 10. November 2021 durchgeführt und konnte sowohl über Smartphones als auch über Computer beantwortet werden. Die vollständige Version des Online-Fragebogens ist im Anhang B dargestellt. Im Anschluss an die Befragung erfolgte die Analyse der gewonnenen Datensätze, das konkrete Vorgehen wird im Folgenden beschrieben.

4.5 Datenaufbereitung und Auswertungsstrategie

Zunächst wird im vorliegenden Kapitel die Vorgehensweise der Datenaufbereitung beschrieben, welche für die Darstellung deskriptiver Daten und der weiteren statistischen Analysen relevant war. Im Anschluss

daran erfolgt die Erläuterung der statistischen Auswertungsstrategien der jeweiligen Hypothesentests. Für alle Auswertungen wurde die Software IBM SPSS Statistics in der Version 27 genutzt. Außerdem wurde das PROCESS-Makro für SPSS von Hayes (2021) als Erweiterung für die Auswertung der Mediationshypothese H4 in der Version 4.0 verwendet.

4.5.1 Datenaufbereitung

Nachdem die durch die Umfrage gewonnenen Daten in SPSS übertragen worden sind, wurde zunächst die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit umgepolt, sodass entsprechend der Skalen zum affektiven Commitment und der Work-Life-Balance hohe Werte einer starken Merkmalsausprägung entsprechen und niedrige Werte einer entsprechend geringeren Ausprägung. Des Weiteren wurden invers kodierte Items rekodiert (Schermelleh-Engel & Werner, 2008). Für die weitere statistische Auswertung wurden Mittelwerte der jeweiligen Datensätze berechnet. Fehlende Werte waren aufgrund der eingestellten Pflichtfelder im Fragebogen nicht zu finden (Döring & Bortz, 2016) (siehe Kapitel 4.4). Für die Durchführung der Regressionsanalysen wurden außerdem nominal- und ordinalskalierte unabhängige Variablen umkodiert. Somit wurde zum einen das Item zur Erhebung des Geschlechts (weiblich: 1, männlich: 0) sowie das Item zur Messung der Betriebszugehörigkeit umkodiert (0-5 Jahre: 1, 6 Jahre und länger: 0).

4.5.2 Auswertungsstrategie der Hypothesentests

Alle Hypothesen wurden gemäß den aufgestellten gerichteten Hypothesen einseitigen Signifikanztests unterzogen (Bortz & Döring, 2016). Die Signifikanztestung erfolgte anhand eines Signifikanzniveaus von $\alpha = .05$ (Goldenstein et al., 2018). Dementsprechend gelten p -Werte kleiner oder gleich $.05$ als signifikant (Bortz & Döring, 2006; Goldenstein et al., 2018). Das Konfidenzintervall, welches jene Bereiche umfasst, die mit

einer bestimmten Wahrscheinlichkeit in einem vorgegebenen Intervall liegen, betrug 95 % (Bortz & Döring, 2006). Um die in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, wurden multiple lineare Regressionsanalysen sowie das Perzentil-Bootstrapping-Verfahren mit 5.000 Bootstrap-Stichproben durchgeführt (Preacher & Hayes, 2004). Regressionsanalysen ermöglichen Aussagen hinsichtlich der Richtung und der Stärke von Zusammenhängen zwischen Variablen. Hierbei wird zwischen einflussnehmenden, unabhängigen Variablen und den abhängigen Variablen, auf welche sich der Einfluss richtet, unterschieden. Resultate von Regressionsanalysen sind mögliche Aussagen hinsichtlich der Veränderung einer oder mehrerer abhängiger Variablen, die auf die Wirkung unabhängiger Variablen zurückzuführen sind (Urban & Mayerl, 2011). Die Durchführung der Hypothesentests erfolgte unter Einbezug der beschriebenen Kontrollvariablen (siehe Kapitel 4.2.4), welche als Kovariablen Eingang in die Untersuchung fanden. Im Zusammenhang der angestrebten Analyse galten die Variablen Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit sowie affektives Commitment als kontinuierlich und intervallskaliert. Für die Hypothese H1 bildete die Work-Life-Balance die unabhängige Variable. Die abhängige Variable wurde durch das affektive Commitment dargestellt. Auch für die Hypothese H2 galt die Work-Life-Balance als unabhängige Variable, die Arbeitszufriedenheit stellte die abhängige Variable dar. Hypothese H3 setzte sich aus der Arbeitszufriedenheit als unabhängige und dem affektiven Commitment als abhängige Variable zusammen. Hinsichtlich der Hypothese H4, welche die Mediationshypothese darstellte, galt die Work-Life-Balance als unabhängige Variable, welche auch als Prädiktor bezeichnet wird. Das affektive Commitment bildet die abhängige Variable beziehungsweise das Kriterium und die Arbeitszufriedenheit entsprach dem Mediator. Die Mediationshypothese wurde mithilfe des Modells 4 des PROCESS-Makros durchgeführt. In diesem Zusammenhang ging es um die Frage, inwieweit der Prädiktor eine Wirkung auf das Kriterium ausübt, und welche vermittelnden Prozesse mitwirken (Baltes-Götz, 2017). Eine statistische Signifikanz einer Mediationsanalyse liegt vor, wenn das be-

rechnet Konfidenzintervall den Wert null nicht enthält (Field, 2013). Hinsichtlich Mediationen wird zwischen partiellen und vollständigen Mediationen unterschieden. Eine partielle Mediation liegt vor, wenn ein signifikanter indirekter Effekt des Prädiktors auf das Kriterium über den Mediator vorliegt und gleichzeitig ein signifikanter direkter Effekt des Prädiktors ohne den Einfluss des Mediators auf das Kriterium ermittelt wird. Bei vollständigen Mediationen erfolgt eine komplette Vermittlung des Prädiktors auf das Kriterium durch den Mediator, ohne Einfluss eines direkten Effektes. Somit zeigt ausschließlich der indirekte Effekt unter Einbezug des Mediators eine Signifikanz (Field, 2013). Eine Mediationsanalyse wird durch mehrere einzelne Regressionsanalysen abgebildet. Zur Veranschaulichung einer einfachen Mediationsanalyse dient die Abbildung 5, welche ein entsprechendes Modell dargestellt.

Der totale Effekt, welcher in der folgenden Abbildung nicht benannt wird, setzt sich aus der Summe des direkten und indirekten Effekts zusammen. Es herrscht Einigkeit darüber, dass der totale Effekt einer Mediationsanalyse keine Signifikanz aufweisen muss, um einen Mediations-effekt feststellen zu können (Hayes, 2018).

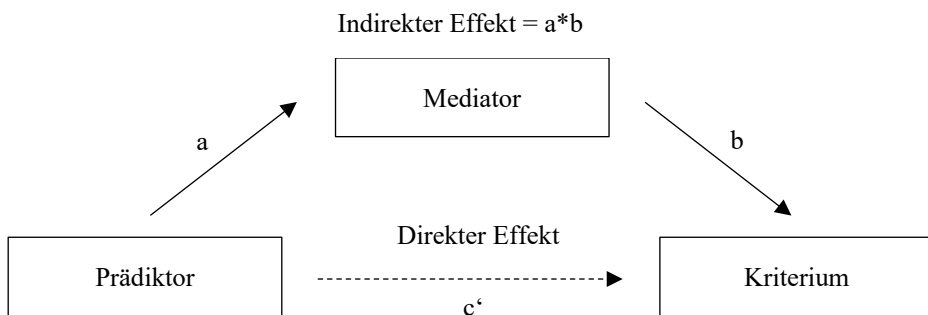


Abbildung 5. Modell einer einfachen Mediation (eigene Darstellung nach Field, 2013, S. 409).

Für die Beschreibung der Resultate der Regressionsanalysen wurde der Determinationskoeffizient zur Erklärung der Varianz (Brell et al., 2016) und der standardisierte Regressionskoeffizient berücksichtigt, um

die Einflussstärke der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable zu interpretieren (Kreis et al., 2021; Wolf & Best, 2010). Dieser Wert kann Ausprägungen zwischen minus eins und eins annehmen (Mayer, 2008). Je höher er ausfällt, desto stärker ist der Effekt der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable. Der standardisierte Regressionskoeffizient wurde verwendet, um die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Maßeinheiten der untersuchten Variablen zu gewährleisten. Zusätzlich erfolgte die Hinzunahme des F-Tests, welcher prüft, ob die durchgeführten Regressionen eine Prädiktion ermöglichen und somit eine Signifikanz vorliegt (Kreis et al., 2021).

Da die in dieser Arbeit durchgeführten Analysen mittels Perzentil-Bootstrapping-Verfahren (Hayes, 2018) erfolgten und es sich hierbei um ein robustes Verfahren handelt, erübrigte sich die Prüfung notwendiger Regressionsvoraussetzungen überwiegend. Demnach entfiel die Prüfung auf Normalverteilung der Residuen (Baltes-Götz, 2017) sowie die Prüfung auf mögliche Ausreißer (Field, 2013). Die Linearitätsannahme wurde bei kontinuierlichen Variablen mittels Streudiagrammen kontrolliert. Die Überprüfung der Abwesenheit von Multikollinearität wurde anhand des Varianzinflationsfaktors (VIF) kontrolliert, welcher mit einem Wert von kleiner 10 angesetzt wurde (Field, 2005). Der Test auf Autokorrelation erfolgte anhand der Durbin-Watson-Statistik (Stoetzer, 2017). Hierbei gelten Werte zwischen 1 und 3 als unbedenklich (Field, 2013). In Bezug auf die Mediationshypothese wurde die Homoskedastizität durch den Einsatz des robusten Standardfehlers HC3 umgangen (Stoetzer, 2017; Wooldridge, 2013).

5 Ergebnisse

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Beschreibung der Ergebnisse der statistischen Untersuchung. Zunächst wird dabei auf deskriptive Daten eingegangen. Die Darstellung der Ergebnisse der Hypothesenprüfungen schließt daran an. Hinsichtlich der Normalverteilung, welche als Voraussetzung für die Anwendbarkeit statistischer Verfahren gilt, wurde der zentrale Grenzwertsatz aufgrund der vorliegenden Stichprobengröße von 227 geltend gemacht, welcher besagt, dass die Normalverteilungsannahme bei Stichprobengrößen ab 30 Personen vernachlässigt werden kann (Gollwitzer et al., 2013).

5.1 Deskriptive Darstellung der Daten

Die deskriptiven Statistiken der metrischen Variablen dieser Untersuchung sind konsolidiert in Tabelle 1 aufgeführt. Die erste Spalte verweist auf die betrachteten Variablen. Es wurden Minimum, Maximum, der Mittelwert sowie die Standardabweichung ausgewertet. Die Mittelwerte der Skalen zur Messung der Arbeitszufriedenheit, des affektiven Commitments und der Work-Life-Balance lagen jeweils über dem jeweiligen Mittelwert (3.00) der 5-stufigen Likert-Skalen. Das affektive Commitment zeigte in diesem Zusammenhang im Mittel eine Ausprägung von 3.80 und gleichzeitig die größte Standardabweichung (0.90) der erhobenen Daten. Auch die Work-Life-Balance lag im Mittel bei 3.80 ($SD = 0.84$), gefolgt von der Arbeitszufriedenheit, welche einen Mittelwert von 3.70 ($SD = 0.76$) aufwies.

Tabelle 1. *Deskriptive Statistiken der Hauptkonstrukte für die Hypothesentests*

Variable	Min	Max	<i>M</i>	<i>SD</i>
Work-Life-Balance	1.60	5.00	3.80	0.84
Arbeitszufriedenheit	1.38	5.00	3.70	0.76
Affektives Commitment	1.00	5.00	3.80	0.90

Anmerkung. *N* = 227. Min = kleinster Stichprobenwert; Max = größter Stichprobenwert. *M* = Mittelwert. *SD* = Standardabweichung.

Tabelle 2 veranschaulicht eine Korrelationsmatrix der Hauptkonstrukte, welche an den in Kapitel 3 aufgeführten Hypothesen beteiligt waren und nach Pearson berechnet worden sind. Hinsichtlich der Korrelationskoeffizienten wird zwischen schwachen ($r = .10$), mittleren ($r = .30$) und starken ($r = .50$) Korrelationen unterschieden (Cohen, 1988). Zwischen den dargestellten Variablen Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit und dem affektiven Commitment lagen jeweils signifikante positive Korrelationen vor. Hierbei wiesen die Arbeitszufriedenheit und das affektive Commitment die stärkste signifikante positive Korrelation auf ($r = .71$, $p < .001$). Darauf folgte der Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit ($r = .34$, $p < .001$). Die schwächste Korrelation lag zwischen dem affektiven Commitment und der Work-Life-Balance mit einer Ausprägung von $r = .27$, $p < .001$ vor.

Tabelle 2. *Bivariate Korrelationen der Hauptkonstrukte für die Hypothesentests nach Pearson*

Variable	1	2	3
1. Work-Life-Balance	—		
2. Arbeitszufriedenheit	.34***	—	
3. Affektives Commitment	.27***	.71***	—

Anmerkung. *N* = 227. *** $p < .001$ (einseitig).

5.2 Hypothesentests

Im Anschluss an die Auswertung der deskriptiven Daten erfolgte die Auswertung der Regressionsanalysen für die Hypothesentests. Im folgenden Abschnitt werden zu Beginn die Befunde der Regressionsvoraussetzungen dargelegt. Der Ergebnisbericht der durchgeführten Hypothesentests schließt daran an. Zunächst wird dabei auf die Ergebnisse der multiplen Regressionen der Hypothesen H1 bis H3 eingegangen. Darauf folgt die Darlegung der Befunde der Mediationshypothese H4.

5.2.1 Voraussetzungsprüfung Hypothesentests

Wie bereits in Kapitel 4.5 beschrieben, umgeht der Einsatz des Bootstrapping-Verfahrens die Überprüfung bestimmter Regressionsvoraussetzungen. Es erfolgte keine Prüfung auf Normalverteilung der Residuen und auf Ausreißer. Innerhalb der visuellen Prüfung der Linearität zeigten sich keine Auffälligkeiten (siehe Anhang A, Abbildung A7-A9). Die Voraussetzung hinsichtlich Multikollinearität konnte mittels VIF bestätigt werden. Die Abwesenheit von Autokorrelation wurde anhand der Durbin-Watson-Statistik bestätigt (siehe Anhang A, Tabelle A6). Somit sind alle Regressionsvoraussetzungen erfüllt worden. Im weiteren Verlauf erfolgt der Bericht der Regressionsanalysen.

5.2.2 Work-Life-Balance und affektives Commitment

In Bezug auf die Hypothese H1 wurde der Effekt der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment unter Einbezug der Kontrollvariablen geprüft. Das entsprechende Regressionsmodell wird in Tabelle 3 veranschaulicht und war statistisch signifikant ($F(7, 219) = 5.28, p < .001$). Somit stellte das Ergebnis der multiplen Regression die Work-Life-Balance unter Berücksichtigung der aufgenommenen Kontrollvariablen als einen statistisch signifikanten Prädiktor für das affektive Commitment dar.

Hierbei zeigte das Intervall *6-10 Jahre* des Items zur Messung der Betriebszugehörigkeit eine statistische Signifikanz auf ($\beta = -.17, p < .05$). Der standardisierte Regressionskoeffizient lag bei $.26, p < .001$ und wies somit auf einen schwachen bis mittelstarken Effekt hin. Gemäß dem Determinationskoeffizienten mit einer Ausprägung von $.14$, erklärte das gesamte Modell 14% der Varianz des affektiven Commitments. Der signifikante Befund deckt sich somit auch mit dem unter Kapitel 5.1 dargestellten deskriptiven Ergebnis der bivariaten Korrelation ($r = .27, p < .001$). Die Hypothese H1 wurde somit bestätigt und die Nullhypothese verworfen.

Tabelle 3. *Multiple Regression zur Vorhersage des affektiven Commitments unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen (H1)*

Variable	β	p	95 % KI ^a	
			UG	OG
Work-Life-Balance	.26	< .001***	[0.10,	0.45]
Alter	.12	.056	[-0.00,	0.02]
Geschlecht ^b	-.06	.190	[-0.37,	0.15]
Betriebszugehörigkeit 0-5 ^c	-.14	.079	[-0.57,	0.06]
Betriebszugehörigkeit 6-10	-.17	.034*	[-0.76,	0.02]
Betriebszugehörigkeit 11-15	.02	.419	[-0.31,	0.42]
Betriebszugehörigkeit 16-20	.03	.337	[-0.33,	0.55]
R ²	.14			

Anmerkung. $N = 227$. $F(7, 219) = 5.28, p < .001$. KI = Konfidenzintervall. UG = Untergrenze; OG = Obergrenze. *Konfidenzintervall für B auf Basis von Perzentil-Bootstrapping mit 5 000 Stichproben. ^bMännlich = 0, weiblich = 1. ^cAngabe in Jahren. * $p < .05$, *** $p < .001$ (einseitig).

5.2.3 Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit

Die zweite durchgeführte Regression bezog sich auf den Effekt der Work-Life-Balance unter Berücksichtigung der aufgenommenen Kontrollvariablen auf die Arbeitszufriedenheit (H2). Das dazugehörige Regressionsmodell wird in Tabelle 4 abgebildet und war ebenfalls statistisch

signifikant ($F(7, 219) = 5.23, p < .001$). Der standardisierte Regressionskoeffizient lag bei .33 und war ebenso statistisch signifikant ($p < .001$). Es lag ein positiver signifikanter mittlerer Effekt der Work-Life-Balance unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen auf die Arbeitszufriedenheit vor. Das Alter zeigte eine geringe Signifikanz ($\beta = .12, p < .05$). Der Determinationskoeffizient zeigte einen Wert von .14. Somit konnten 14 % der Varianz der Arbeitszufriedenheit durch die Work-Life-Balance unter Beachtung der in das Regressionsmodell aufgenommenen Kontrollvariablen erklärt werden. Die in Kapitel 5.1 beschriebene bivariate signifikante Korrelation ($r = .34, p < .001$) konnte somit auch unter Einbezug der Kontrollvariablen festgestellt werden. Die Nullhypothese wurde verworfen und die Hypothese H2 als gültig erklärt.

Tabelle 4. *Multiple Regression zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen (H2)*

Variable	β	p	95 % KI ^a	
			UG	OG
Work-Life-Balance	.33	< .001***	[0.15,	0.44]
Alter	.12	.046*	[0.00,	0.17]
Geschlecht ^b	-.05	.241	[-0.28,	0.14]
Betriebszugehörigkeit 0-5 ^c	-.06	.285	[-0.34,	0.18]
Betriebszugehörigkeit 6-10	-.05	.278	[-0.42,	0.21]
Betriebszugehörigkeit 11-15	-.06	.235	[-0.51,	0.23]
Betriebszugehörigkeit 16-20	.02	.382	[-0.36,	0.49]
R ²	.14			

Anmerkung. $N = 227$. $F(7, 219) = 5.23, p < .001$. KI = Konfidenzintervall. UG = Untergrenze; OG = Obergrenze. ^aKonfidenzintervall für B auf Basis von Perzentil-Bootstrapping mit 5 000 Stichproben. ^bMännlich = 0, weiblich = 1. ^cAngabe in Jahren. * $p < .05$, *** $p < .001$ (einseitig).

5.2.4 Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment

Das vorliegende dritte Regressionsmodell veranschaulicht den Effekt der Arbeitszufriedenheit und der aufgenommenen Kontrollvariablen auf das affektive Commitment (H3). Alle dazugehörigen Werte werden nachfolgend in Tabelle 5 veranschaulicht. Innerhalb des Kapitels 5.1 zur deskriptiven Statistik konnte auch hier zunächst eine positive signifikante bivariate Korrelation festgestellt werden ($r = .71, p < .001$). Auch das vorliegende Regressionsmodell zeigte statistische Signifikanz ($F(7, 219) = 35.14, p < .001$) und indizierte somit, dass die Arbeitszufriedenheit das affektive Commitment unter Berücksichtigung der aufgenommenen Kontrollvariablen vorhersagte. Das Intervall *6-10 Jahre* zur Messung der Betriebszugehörigkeit zeigte statistische Signifikanz ($\beta = -.12, p < .05$). Der standardisierte Regressionskoeffizient lag bei .68. und war ebenfalls statistisch signifikant ($p < .001$). Die Variable Arbeitszufriedenheit nahm somit unter Einbezug der Kontrollvariablen einen positiven signifikanten starken Effekt auf das affektive Commitment. Der Determinationskoeffizient zeigte eine Ausprägung von .53. Demzufolge sind die vorliegenden Prädiktoren verantwortlich für 53 % der Varianz des affektiven Commitments. Die Nullhypothese wurde somit verworfen und die Alternativhypothese H3 angenommen. Die SPSS-Auswertung der beschriebenen Regressionsanalyse wird in Anhang A, in den Tabellen A7-A12 dargestellt und gilt als veranschaulichendes Beispiel der bereits beschriebenen Regressionsanalysen in Kapitel 5.2.2 und 5.2.3.

Tabelle 5. *Multiple Regression zur Vorhersage des affektiven Commitments unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen (H3)*

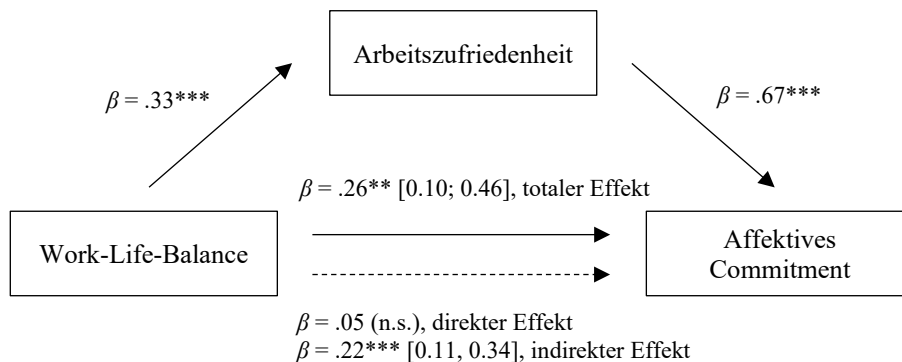
Variable	β	p	95 % KI ^a	
			UG	OG
Arbeitszufriedenheit	.68	< .001***	[0.70,	0.93]
Alter	.03	.295	[-0.01,	0.01]
Geschlecht ^b	-.04	.222	[-0.24,	0.11]
Betriebszugehörigkeit 0-5 ^c	-.10	.090	[-0.44,	0.09]
Betriebszugehörigkeit 6-10	-.12	.033*	[-0.56,	0.01]
Betriebszugehörigkeit 11-15	.06	.151	[-0.16,	0.52]
Betriebszugehörigkeit 16-20	.02	.370	[-0.28,	0.41]
R ²	.53			

Anmerkung. $N = 227$. $F(7, 219) = 35.14$, $p < .001$. KI = Konfidenzintervall. UG = Untergrenze; OG = Obergrenze. ^aKonfidenzintervall für B auf Basis von Perzentil-Bootstrapping mit 5 000 Stichproben. ^bMännlich = 0, weiblich = 1. ^cAngabe in Jahren. * $p < .05$, *** $p < .001$ (einseitig).

5.2.5 Mediierender Effekt der Arbeitszufriedenheit

Es folgt der Bericht über den vermittelnden Effekt der Arbeitszufriedenheit von der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment unter Einschluss der Kontrollvariablen. Der statistisch signifikante positive Effekt der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit und der Effekt der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment konnte unter den Hypothesen H2 und H3 bereits bestätigt werden. Diese Wirkungsweise wurde auch im vorliegenden Modell nachgewiesen. Der a-Pfad von Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit war positiv signifikant ($\beta = .33$, $p < .001$, KI [0.15, 0.45]). Der b-Pfad von Arbeitszufriedenheit auf affektives Commitment zeigte ebenfalls statistische positive Signifikanz ($\beta = .67$, $p < .001$, KI [0.65, 0.94]). Es konnte ein komplett standardisierter signifikanter indirekter positiver Effekt der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment über den Mediator Arbeitszufriedenheit festgestellt werden, welcher im kleinen Effektbereich lag ($\beta = .22$, $p < .001$, 95 %

Perzentil KI [0.11, 0.34]). Für die Hypothese H1 konnte ein signifikanter positiver Effekt ermittelt werden ($\beta = .26, p < .001$). Nach Einschluss des Mediators Arbeitszufriedenheit zeigte dieser direkte Effekt der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment keine Signifikanz mehr ($\beta = .05, p = .260, KI [-0.09, 0.18]$). Somit vermittelte die Arbeitszufriedenheit den Zusammenhang zwischen der Work-Life-Balance und dem affektivem Commitment vollständig. Der totale Effekt der Mediationsanalyse zeigte ebenfalls statistisch positive Signifikanz ($\beta = .26, p = < .01, KI [0.10, 0.46]$). Abbildung 6 stellt die Resultate der durchgeführten Analyse mit den dazugehörigen standardisierten Regressionskoeffizienten dar. Das Modell erklärte 53 % der Varianz im Kriterium affektives Commitment. Die Nullhypothese wurde verworfen und die Hypothese H4 gültig erklärt. Die vollständige SPSS-Ausgabe der Mediationsanalyse ist ergänzend in Anhang A, Tabelle A13 abgebildet.



Anmerkung. $N = 227$. n.s. = nicht signifikant. $**p < .01$, $***p < .001$ (einseitig).

Abbildung 6. Ergebnismodell zum Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment mediiert über die Arbeitszufriedenheit (H4).

6 Diskussion

Das Ziel dieser Studie lag darin, die Work-Life-Balance, das affektive Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit zu erfassen und die Wirkungsweisen gemäß der aufgestellten Forschungshypothesen (siehe Kapitel 3) zu untersuchen, um im weiteren Verlauf praktische Implikationen ableiten zu können. Das folgende Kapitel umfasst die Interpretation der im vorherigen Kapitel beschriebenen Ergebnisse der durchgeführten statistischen Analyse. Im Anschluss daran werden Stärken und Limitationen der vorliegenden Studie aufgezeigt, woraufhin auf weitere mögliche Forschungsansätze und die praktischen Implikationen eingegangen wird, um mit einem Fazit abzuschließen.

6.1 Interpretation der Ergebnisse und Einordnung in den Forschungsstand

Im folgenden Kapitel schließt sich die Interpretation der Ergebnisse der vorliegenden Studie, gegliedert nach den abgeleiteten Forschungshypothesen und im Kontext der dargelegten Theorie sowie des Forschungsstandes, an.

6.1.1 Work-Life-Balance und affektives Commitment

Die Hypothese H1 des Effektes der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment konnte im Rahmen der statistischen Analyse bestätigt werden. Dies steht überwiegend im Einklang mit den in Kapitel 3.1 beschriebenen Forschungsbefunden. Demnach erfolgt eine Bestätigung des Ergebnisses der durchgeführten Analyse durch die Studien von Shashikala und Nishanthi (2020) sowie Stokburger-Sauer (2017). Diese stellen eine positive signifikante Wirkung der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment fest und schreiben beiden Faktoren eine wichtige Bedeutung im unternehmerischen Bereich zu. In diesem Zusammenhang weisen die Lee und Reade (2018) darauf hin, dass Mitarbeitende, die nicht

in der Lage sind, ihr berufliches und privates Leben zu vereinen und somit unter einer Beeinträchtigung der Work-Life-Balance leiden, ein schlechtes organisationales Commitment zeigen. Auch die aufgegriffene Studie von Luturlean et al. (2019) sowie die Untersuchung von Botella-Carrubi et al. (2021), welche das Herstellen von Commitment als eine der aktuell größten Herausforderungen beschreiben, können durch den vorliegenden Forschungsbefund bestätigt werden. Dementsprechend sind bestimmte betriebliche Maßnahmen, wie die Flexibilität am Arbeitsplatz, wichtig für die Ausprägung der Work-Life-Balance, welche wiederum signifikant positiv auf die Ausprägung des affektiven Commitments wirkt. Über diese bestätigenden Befunde hinaus werden die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen gesellschaftlichen Einflussfaktoren ebenso in den Studien von Al Momani (2017) sowie Botella-Carrubi et al. (2021) berücksichtigt. Ihre Untersuchungen thematisieren die Globalisierung sowie die demografische Veränderung der Gesellschaft und daraus resultierend verschwimmende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sowie die ständige Verfügbarkeit von Beschäftigten. Somit erfolgt eine Bekräftigung der Aufnahme und der Relevanz dieser Einflussfaktoren für diese Untersuchung im Hinblick auf die Work-Life-Balance und ebenfalls das affektive Commitment.

Im Widerspruch zu den bisher beschriebenen Befunden steht die Untersuchung von Yang und Islam (2020), welche keine signifikante Wirkung der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment aufweisen konnte. Dies könnte auf abweichende Arbeitseinstellungen der untersuchten Stichprobe dieser Studie innerhalb des privaten Sektors zurückgeführt werden.

Über die aufgenommenen Befunde hinaus kann der Effekt der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment anhand der theoretischen Erklärungsansätze, wie dem psychologischen Vertrag und positiv erlebter Erfahrungen, erklärt werden (siehe Kapitel 2.3.2). Arbeitnehmende, deren Erwartungen hinsichtlich der Vereinbarkeit ihres Arbeits- und Privatlebens beispielsweise durch Flexibilitätsvereinbarungen von ih-

rem Unternehmen erfüllt werden, entgegen dem mit positiven Einstellungen. Somit wird ein gegenseitiger Nutzen erbracht (Coussey, 2000; Rousseau, 2005). Mitarbeitende erwidern diese Erfüllung von Erwartungen, indem sie Einstellungen und Verhaltensweisen wie das affektive Commitment entwickeln, die für das Unternehmen wertvoll und erstrebenswert sind (Barnhill & Smith, 2019; Kim, 2014; Ribeiro et al., 2021). Zudem wird das Commitment als Ergebnisfaktor der Work-Life-Balance beschrieben (siehe Kapitel 2.1.4). Dies geht einher mit den vorangegangenen belegten Annahmen.

6.1.2 Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit

Die Hypothese H2 zum angenommenen positiven Effekt der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit konnte bestätigt werden. Dieser Befund findet sich in dem in Kapitel 3.2 beschriebenen aktuellen Forschungsstand wieder. So weisen Studien, welche die Work-Life-Balance und die Arbeitszufriedenheit unter Betrachtung der COVID-19 Pandemie aufgrund gravierender Veränderungen im Arbeits- und Privatleben untersuchten (Alfatihah et al., 2021; Seo & Kim, 2021), auf einen signifikanten positiven Effekt der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden auch in Zeiten veränderter Arbeitsbedingungen hin, der durch die Ergebnisse der vorliegenden Analyse bestätigt werden konnte. Alfatihah et al. (2021) und Seo und Kim (2021) zeigen entsprechend die Signifikanz der unter Kapitel 2.1.2 aufgegriffenen COVID-19 Pandemie auf. Die Auswertungen dieser Arbeit bestätigt ebenfalls die Studien von Gunawan et al. (2018), Harini et al. (2019) sowie Sudibjo und Suwarlib (2020), welche der Work-Life-Balance eine wichtige signifikante Rolle im Rahmen der Bildung der Arbeitszufriedenheit zuweisen. Das Ergebnis der durchgeführten Analyse steht ferner in Übereinstimmung mit der Untersuchung von Kasbuntoro et al. (2020). Auch diese zeigte einen positiven signifikanten Effekt der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten. Die Forschenden weisen auf eine von Globalisierung und Wettbewerb geprägte Welt hin (siehe Kapitel 2.1.2), innerhalb welcher es

gilt, Erwartungen von Mitarbeitenden zu erfüllen, da sie den Kern für das Erreichen unternehmerischer Ziele darstellen. Diesbezüglich schreiben sie der Implementierung von Work-Life-Balance-Programmen, welche flexible Arbeitszeiten ermöglichen, eine erhebliche Bedeutung im Rahmen des positiven Einflusses auf die Arbeitszufriedenheit zu. Darüber hinaus stehen die Studien von Azmi et al. (2021), Haar und Brougham (2020) sowie Khoury (2021) im Einklang mit den Befunden in dieser Arbeit. Khoury (2021), Haar und Brougham (2020) sowie Tirta und Enrika (2020) thematisieren in ihren Studien ebenfalls die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen gesellschaftlichen Einflussfaktoren, wie den demografischen Wandel, die Globalisierung und den technologischen Wandel, welche die Relevanz der Work-Life-Balance in ihren Untersuchungen aufzeigen. Dies weist nochmals auf die Bedeutung dieser Faktoren hin und stützt ihre Berücksichtigung innerhalb dieser Forschungsarbeit.

Entgegen des ermittelten Zusammenhangs der durchgeführten statistischen Analyse stellen Tirta und Enrika (2020) jedoch keine signifikante Wirkung der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit Beschäftigter fest. Als möglicher Grund stellt sich die Überstundenkultur der untersuchten Stichprobe dar, welche als normal angenommen und akzeptiert wird und somit keine Auswirkungen hat, die im Zusammenhang der beiden Konstrukte sichtbar werden könnten.

Ein positiver signifikanter Einfluss der Work-Life-Balance auf die Arbeitszufriedenheit lässt sich ferner durch die in Kapitel 2.2.2 sowie 2.2.3 beschriebenen Theorien zur Arbeitszufriedenheit begründen. Hinsichtlich der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) lässt sich die Work-Life-Balance demnach sowohl als Motivator als auch als Hygienefaktor interpretieren. Können Mitarbeitende eine zufriedenstellende Work-Life-Balance durch Maßnahmen seitens ihrer Arbeitgebenden herstellen, führt dies zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit (Kazmi & Singh, 2015; Kotni & Karumuri, 2018), wie es innerhalb der vorliegenden Untersuchung Anwendung finden könnte. Entsprechend dieses Modells führt eine nicht zufriedenstellende Work-Life-Balance nicht zur Arbeitszufriedenheit von

Mitarbeitenden, sondern zu einem neutralen Zustand (Nerdinger et al., 2014). Im Sinne eines Hygienefaktors führt die Work-Life-Balance bei Vorhandensein zur Abwesenheit von Unzufriedenheit und bildet somit die Grundlage zur Bildung von Zufriedenheit durch weitere Motivatoren (Becker, 2019; Ferreira et al., 2020), wie es ebenfalls innerhalb der untersuchten Stichprobe Anwendung finden könnte.

Diese beschriebene Einordnung der Work-Life-Balance, welche sie sowohl als möglichen Motivator, als auch potenziellen Hygienefaktor darstellen lässt, geht einher mit dem in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Diskussionspunkt der Zweidimensionalität der Zwei-Faktoren-Theorie. Entgegen der Annahme Herzbergs, Motivatoren und Hygienefaktoren als unabhängige Dimensionen anzusehen (Herzberg et al., 1974), wird mit dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand ebenfalls die von unterschiedlichen Forschenden beschriebene Abhängigkeit dieser Elemente bekräftigt. Dies deckt sich mit dem Vorschlag von Yusoff et al. (2013), diese die Arbeitszufriedenheit beeinflussenden Faktoren in eine Einheit zusammenzuführen.

Die Erläuterungen hinsichtlich des Job-Characteristics-Modells von Hackman und Oldham (1976) (siehe Kapitel 2.2.3) lassen sich ebenfalls in Bezug auf das Ergebnis der durchgeführten Untersuchung deuten. Demnach besteht eine Beziehung zwischen der Work-Life-Balance und der Arbeitszufriedenheit, indem der Faktor Autonomie berücksichtigt wird, welcher für die Bildung beider Konstrukte von großer Bedeutung ist. Empfinden Arbeitnehmende das Gefühl von Autonomie, kann dies die Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance erhöhen (Gunawan et al., 2018; Haar & Brougham, 2020; Mas-Machuca et al., 2016; Poulouse & Sudarsan, 2017; Russo et al., 2016; Selim & Kee, 2020; Sirgy & Lee, 2018). Die Autonomie hat wiederum einen positiven Effekt auf die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit (Baral & Bhargava, 2010; Ferreira et al., 2020; Hackman & Oldham, 1974; Kandasamy & Ancheri, 2009). Dies kann im Rahmen des vorliegenden Befundes, welcher bei einer Steigerung der Work-Life-Balance einhergehend gesteigerte Arbeitszufriedenheit herausstellte,

angewendet werden. Außerdem konnte die Arbeitszufriedenheit als Ergebnisfaktor der Work-Life-Balance eingeordnet werden (siehe Kapitel 2.1.4) und entspricht somit dem Ergebnis der durchgeführten Analyse.

6.1.3 Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment

Über die beiden bereits bestätigten Hypothesen hinaus, konnte auch die Hypothese H3 zum Effekt der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment bestätigt werden und stimmt mit den wissenschaftlichen Befunden, welche in Kapitel 3.3 dargelegt worden sind, überein. Demnach steht die vorliegende Analyse im Einklang mit den Studien von Koo et al. (2019), Saragih et al. (2020) sowie Yang et al. (2019), welche der Arbeitszufriedenheit übereinstimmend eine wichtige signifikante Rolle im Rahmen der Ausprägung des affektiven Commitments zuschreiben. Koo et al. (2019) stellen in diesem Zusammenhang weitere Wirkungen der Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsleistung sowie Kündigungsabsicht fest und unterstreichen somit ihre Rolle im organisationalen Kontext. Ein Teil dieser Studien greift auch die in Kapitel 2.1.2 thematisierten gesellschaftlichen Veränderungen, welche die Relevanz der vorliegenden Untersuchung zur Work-Life-Balance unterstreichen, auf. So führten Ampofo (2020) und Yuliani et al. (2021) ihre Studien aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs sowie der Globalisierung und der daraus resultierenden Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit sowie der dadurch erhöhten Relevanz des affektiven Commitments durch. Demnach sind diese gesellschaftlichen Einflussfaktoren neben den beschriebenen Einflüssen auf die Work-Life-Balance auch für das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Bedeutung. Darüber hinaus stimmen die Ergebnisse der durchgeführten Analyse mit den Studien von Saragih et al. (2020) sowie Widarmanti et al. (2021) überein. Widarmanti et al. (2021) weisen außerdem auf die Relevanz des affektiven Commitments für das Erreichen organisationaler Ziele hin und unterstrichen somit die Bedeutung dieses Konstruktes.

Im Widerspruch des in der vorliegenden Arbeit herausgestellten Befundes steht die Studie von Yuliani et al. (2021). In dieser Untersuchung konnten die die Forschenden keine signifikante Wirkung der Arbeitszufriedenheit auf das affektive Commitment Beschäftigter nachweisen. Da dies jedoch die einzige ermittelte Studie darstellt, welche keine Signifikanz aufweist und die Arbeitszufriedenheit als einen der stärksten Prädiktoren für das affektive Commitment bezeichnet wird (Skosana et al., 2021), gilt die Annahme, dass dieses Ergebnis aufgrund möglicher Rahmenbedingungen zustande gekommen ist. Dabei kann es sich um die Stichprobengröße oder den Einfluss weiterer Kontextfaktoren handeln. Zusätzlich wird das affektive Commitment als ein Ergebnisfaktor von Arbeitszufriedenheit belegt (Talukder, 2019; Top et al., 2015; Yousef, 2017) (siehe Kapitel 2.2.3), wodurch der vorliegende Befund dieser Arbeit nochmals Bestärkung findet und das Forschungsergebnis von Yuliani et al. (2021) eine Widerlegung erfährt.

Das vorliegende Ergebnis steht ferner im Einklang mit der theoretischen Erklärung bezüglich der sozialen Austauschtheorie sowie der Auswirkung positiv erlebter Erfahrungen am Arbeitsplatz. Wie bereits beschrieben, gelten diese Aspekte als Grundlage für die Bildung von affektivem Commitment (siehe Kapitel 2.3.2). Durch die Zufriedenheit mit der Erfüllung von Erwartungen sowie positiven Erlebnissen aufgrund der Erfahrungen im Rahmen der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, wird die soziale Austauschbeziehung erfüllt (Ampofo, 2020; Aryee et al., 2005; Khan et al., 2014; Sarini, 2019; Talukder, 2019). Mitarbeitende entwickeln somit den Wunsch, in ihrer Organisation zu verbleiben und zeigen dies, entsprechend des affektiven Commitments, mit einer positiven Einstellung sowie angemessenen Verhaltensweisen. Diesen Befund zeigen auch die Studien von Haar und Spell (2004) sowie Kim et al. (2017), der somit den vorangegangenen Ergebnissen der statistischen Analyse entspricht.

Hinsichtlich der zu Beginn aufgegriffenen Annahme des Schlüsselfaktors der Work-Life-Balance im Kontext der Arbeitszufriedenheit

und des affektiven Commitments lässt sich festhalten, dass diese erfüllt wird. Sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch das affektive Commitment profitieren vom positiven Effekt der Work-Life-Balance.

6.1.4 Mediierender Effekt der Arbeitszufriedenheit

Eine Bestätigung der Hypothese H4 konnte ebenso erfolgen. Wie angenommen, nahm die Arbeitszufriedenheit einen vollständigen mediierenden positiven Effekt auf die Beziehung zwischen der Work-Life-Balance und dem affektiven Commitment ein. Somit schwächte sich die direkte Wirkung der Work-Life-Balance auf das affektive Commitment ab. Daraus lässt sich ableiten, dass die Arbeitszufriedenheit in diesem Kontext offensichtlich ein wichtiges Konstrukt darstellt, wenn es darum geht, das affektive Commitment durch die Work-Life-Balance zu erhöhen. Die Vermittlerrolle der Arbeitszufriedenheit beinhaltet, dass Mitarbeitende, welche eine angemessene Work-Life-Balance erleben, folglich eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit aufweisen und dies wiederum eine stärkere affektive Bindung zu ihrem Unternehmen hervorruft. Die vermittelte Beziehung ist insofern begründet, als Organisationen, welche Work-Life-Balance-Maßnahmen zur Verfügung stellen, signalisieren, dass sie sich sowohl um das berufliche als auch um das private Leben ihrer Mitarbeitenden sorgen und somit einen Beitrag dazu leisten, die Werte und Ziele von Mitarbeitenden mit denen der Organisation in Übereinstimmung zu bringen. Dies wirkt wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit (Tavassoli & Sunyer, 2020) sowie das affektive Commitment (Felfe & Six, 2006; Van Dick, 2004). Dieser Befund steht im Einklang mit den in Kapitel 3.4 beschriebenen Mediationsanalysen. Diese stellen, entsprechend der vorliegenden Studie, einen vermittelnden Effekt der Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang der Work-Life-Balance und dem organisationalen (Sari & Seniati, 2020) sowie dem affektiven Commitment (Hasan et al., 2021) fest. Hier bleibt jedoch zu erwähnen, dass beide Studien eine partielle Mediation durch die Arbeitszufriedenheit feststellen konnten, wohingegen die

vorliegende Studie die Arbeitszufriedenheit als einen vollständigen Mediator herausstellte. Dies lässt vermuten, dass innerhalb der Studien von Hasan et al. (2021) und Sari und Seniati (2020) weitere Faktoren über die Arbeitszufriedenheit hinaus im Kontext der Work-Life-Balance und des affektiven Commitments wirken.

Zusätzlich zu den beschriebenen Forschungsbefunden weisen weitere Untersuchungen auf die Arbeitszufriedenheit als einen Mediator hin. So untersuchten Saragih et al. (2020) den mediierenden Effekt der Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang zwischen Motivation und affektivem Commitment und stellten einen vermittelnden Effekt durch die Arbeitszufriedenheit fest. Auch Ocen et al. (2017), zeigen einen weiteren mediierenden Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Beziehung zwischen Trainings für Mitarbeitende zur Verbesserung von Leistung und Fähigkeiten und dem organisationalen Commitment. Weiterhin wurde die Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit Personalmanagement-Praktiken und der Mitarbeiterleistung (Khan et al., 2019) sowie im Kontext des Commitments und der Mitarbeiterleistung als Mediator ermittelt (Loan, 2020). Diese Befunde bestätigen die vorgefundene Rolle der Arbeitszufriedenheit als Mediator und stützen ihre bedeutende Rolle zur Förderung wichtiger Eigenschaften von Mitarbeitenden im organisationalen Kontext.

6.2 Stärken, Limitationen und zukünftige Forschung

Der folgende Abschnitt widmet sich den Stärken und Einschränkungen dieser Arbeit und weist im weiteren Verlauf zukünftige Forschungsansätze auf. Trotz vorhandener Limitationen weist die durchgeführte Studie einige Stärken auf, welche zunächst betrachtet werden.

Die Work-Life-Balance gilt im organisationalen Kontext, vor allem in der heutigen vom Wandel geprägten und anforderungsstarken Zeit, als ein aussichtsreiches Konstrukt (Sun et al., 2020; Wimmer et al., 2020). Mit Blick auf das Design dieser Studie gilt es somit als eine Stärke, dass das übergeordnete Ziel einer Erweiterung und Replizierung der bereits

vorhandenen quantitativen Ergebnisse, wie von verschiedenen Forschenden gefordert, erreicht werden konnte. Demgemäß wurde die Forderung von Hasan et al. (2021) zur Replizierung ihrer Untersuchung, sowie die Hinweise von Agarwal (2018) und Lutuilean et al. (2019) bezüglich geringerer Erkenntnisse über die Auswirkung des vermittelnden Effekts der Arbeitszufriedenheit im vorliegenden Kontext aufgenommen und ein weiteres Forschungsergebnis geliefert. Folglich hat auch der von Kelliher et al. (2019) und Rashmi et al. (2021) erwähnte notwendige Forschungsbedarf, sowie die Untersuchung komplexerer Zusammenhänge (Haar & Brougham, 2020) der Work-Life-Balance im organisationalen Kontext in dieser Arbeit Berücksichtigung gefunden und das Verständnis der Wirkungsweise der Work-Life-Balance im Kontext weiterer Konstrukte erweitert. Es kann insgesamt festgehalten werden, dass die Studie das für Organisationen notwendige Wissen über die positiven Auswirkungen der Work-Life-Balance auf Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment ausgebaut hat.

Die Betrachtung des Konstruktes Work-Life-Balance liegt darüber hinaus im Sinne anerkannter politischer Organisationen wie der ILO (2021), Eurofound (2017), dem Europäischen Gewerkschaftsbund (ETUC, 2019), der Europäischen Union (2019) sowie der WHO (2021), welche die Notwendigkeit einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance sowohl aufgrund gesundheitlicher Aspekte von Mitarbeitenden, als auch positiver organisationaler Ergebnisse beschreiben. Demnach ist die Betrachtung dieses Konstrukts und die Gewinnung weiterer Erkenntnisse auch in dieser Hinsicht als eine Stärke der vorliegenden Arbeit zu bewerten.

Als ein weiterer positiver Aspekt gilt die Berücksichtigung der im Pretest gewonnenen Erkenntnisse zur Optimierung der Online-Umfrage, welche für die darauffolgende Untersuchung grundlegend war (siehe Kapitel 4.4). Außerdem stellt die Größe der Stichprobe mit mehr als 200 Teilnehmenden, sowie das ausgeglichene Geschlechterverhältnis eine Stärke dar (siehe Kapitel 4.3.2), die die Aussagekraft der Untersuchung erhöht. Auch die Kontrolle etwaiger Störvariablen, welche in die Untersuchung

eingegliedert wurden, um konfundierende Effekte zu vermeiden (siehe Kapitel 4.2.4), gelten als eine weitere Stärke. Aufgrund der hohen Reliabilitätswerte der verwendeten Skalen kann von Messgenauigkeit und Zuverlässigkeit der Skalen ausgegangen werden (siehe Kapitel 4.2).

Neben den beschriebenen Stärken liegen ebenfalls Limitationen vor, welche die Aussagekraft der Ergebnisse mindern und weitere mögliche Forschungsansätze aufzeigen. Die vorliegende Arbeit betrachtete aufgrund des vorgegebenen Rahmens einer Bachelorarbeit überwiegend die Einfluss- und Ergebnisfaktoren der Work-Life-Balance im organisationalen Bereich (siehe Kapitel 2.1.2, 2.1.3) und vernachlässigte außerberufliche Faktoren, welche dennoch von großer Relevanz sind, wie es der Begriff Work-Life-Balance bereits impliziert. Auch wäre es in diesem Zusammenhang weiterhin interessant, die Auswirkungen bestimmter Einflussfaktoren auf die Work-Life-Balance, wie Überstunden, Urlaubstage (siehe Kapitel 2.1.3) sowie private Faktoren, wie den Familienstand empirisch zu untersuchen, um entsprechende Hinweise für praktische Implikationen zu erhalten.

Ebenfalls lässt sich Kritik hinsichtlich der Anwendung der umstrittenen Zwei-Faktoren-Theorie zur Arbeitszufriedenheit üben (siehe Kapitel 2.2.2). In diesem Zusammenhang liegt es nahe, in zukünftigen Forschungsansätzen die organisationalen sowie individuellen Unterschiede, Bedürfnisse und Werte von Mitarbeitenden, welche Einfluss auf die Bewertung von Motivatoren und Hygienefaktoren und somit auf die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit nehmen können, einzubeziehen. Darüber hinaus sollten sich Forschende ebenfalls über die weiteren Diskussionspunkte, wie die Methodenabhängigkeit der Zwei-Faktoren-Theorie sowie die von Herzberg beschriebene Unabhängigkeit der Motivatoren und Hygienefaktoren, welche entsprechend der geäußerten Kritik (siehe Kapitel 2.2.2) ebenfalls im Rahmen der vorliegenden Untersuchung widersprochen werden konnte, bewusst sein und diese entsprechend berücksichtigen.

Darüber hinaus entsprach die Messung der Konstrukte Work-Life-Balance, affektives Commitment und Arbeitszufriedenheit nicht den Messinstrumenten der im Theorieteil erwähnten Studien, da diese ausschließlich in englischer Sprache vorlagen und teilweise nicht frei zur Verfügung standen, womit eine Vergleichbarkeit der Skalen und ermittelten Werte eingeschränkt möglich ist. Eine Rückübersetzung wurde aufgrund zeitlicher Limitationen nicht in Betracht gezogen. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass die Antworten der Teilnehmenden dieser Studie bezüglich der Skalen Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit sowie dem affektiven Commitment auf Basis sozialer Erwünschtheit erfolgten und somit zu verzerrten Ergebnissen führten.

Innerhalb der Studie erfolgte im Rahmen der Fragebogenkonstruktion keine Unterscheidung verschiedener Arbeitsmodelle, wie Teilzeit- oder Vollzeitmodelle und Minijobs. Diese könnten jeweils unterschiedliche Effekte auf die Ausprägung der drei Hauptkonstrukte nehmen und somit die Repräsentativität der Stichprobe einschränken. Bevorstehende Studien sollten daher unter Berücksichtigung dieser Faktoren forschen.

Ferner wurde die Arbeitszufriedenheit bereits in vielfachen Studien als Mediator herausgestellt (siehe Kapitel 6.1.4). Weitere vermittelnde Effekte zwischen Work-Life-Balance und Faktoren wie freiwilligem Engagement, Stress, Arbeitsleistung und Kündigungsabsichten (Koo et al., 2019) sind denkbar und können in künftigen Studien Betrachtung finden. Die Wirkung weiterer Mediatoren, wie zum Beispiel organisationale Unterstützung im Zusammenhang der Work-Life-Balance und dem affektiven Commitment ist außerdem möglich (Sari & Seniati, 2020) und könnte Eingang in zukünftige Untersuchungen zu finden.

Trotz des Einsatzes bestimmter Kontrollvariablen sind Effekte hinzukommender Variablen möglich. Durch die Aufnahme zusätzlicher Kontrollvariablen, wie der Größe des Unternehmens, den Bildungsstand (Felfe et al., 2014), sowie die Position der Beschäftigten in ihren Unternehmen

(Meifert, 2005) besteht die Möglichkeit, weitere Störeffekte zu umgehen (Hasan et al., 2021).

Zudem lässt sich festhalten, dass sich die Studie auf Querschnittdaten bezog, die lediglich eine einmalige Erhebung zu einem bestimmten Zeitpunkt umfassen (Döring & Bortz, 2016). Somit können nur Aussagen hinsichtlich korrelativer Verbindungen zwischen den Konstrukten Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit sowie affektivem Commitment getroffen werden. Um Aussagen kausaler Wirkungen zu treffen, kann daher der Einsatz von Längsschnittstudien ein vertieftes Verständnis des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes bieten. Zusätzlich gilt der Einsatz qualitativer Forschungsansätze als hilfreich, um weitere tiefergehende Erkenntnisse zu sammeln. Dies ist unter Berücksichtigung subjektiver Betrachtungsweisen, durch das Erheben persönlicher Meinungen und Erfahrungen möglich. So erzeugt ein Einblick in die Sichtweisen hinsichtlich der Bewertung von Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmenden Verständnis für bestimmte Einstellungen und Sichtweisen (Mey & Mruck, 2020).

Um die Generalisierbarkeit der vorliegenden Ergebnisse zu erhöhen und daraus folgend praktische Verwendung zu ermöglichen, ist es außerdem von Nutzen, in zukünftigen Studien verschiedene Populationen zu untersuchen und Gruppenvergleiche anzustreben. So besteht die Möglichkeit, dass Vertreter verschiedener Generationen voneinander abweichende Wert- und Zielvorstellungen haben (Domsch & Ladwig, 2015; Wurthmann, 2021). Demnach können Unterschiede im Rahmen der Vorstellung eines idealen Gleichgewichts zwischen Arbeits- und Privatleben bestehen.

Abschließend ist anzumerken, dass die durchgeführte Untersuchung, während der COVID-19 Pandemie stattgefunden hat. Durch die individuelle Betroffenheit und persönlichen Umstände der Teilnehmenden kann eine Verzerrung der Ergebnisse vorliegen. Dies sollte in weiterer Forschung, während der COVID-19 Pandemie berücksichtigt werden, indem die Erhebung individueller Betroffenheit einzelner Beachtung findet.

6.3 Praktische Implikationen

Wie bereits zu Beginn dargestellt, wird dem Personal eines Unternehmens eine entscheidende Rolle im Hinblick auf den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zugeschrieben (Widarmanti et al., 2021; Yang & Islam, 2020). Um dies zu erreichen, gilt die Förderung der Work-Life-Balance, welche wiederum positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und das affektive Commitment von Beschäftigten hat, als grundlegend. Somit können die zahlreichen positiven Ergebnisfaktoren des affektiven Commitments, wie erhöhte Arbeitsleistung und Motivation, geringere Fluktuation und Kündigungsabsichten, genutzt werden (vgl. Kapitel 2.3.3).

Auch wurde der Einfluss der Work-Life-Balance im organisationalen Kontext durch einen Beitrag von ETUC (2019) bestätigt, welcher darauf hinweist, dass eine schlechte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben weitgehende negative Auswirkungen im wirtschaftlichen Kontext haben kann, in dem vermindertes Engagement am Arbeitsplatz gezeigt wird. Gemäß der Eurofound (2021a) gilt die Förderung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben als ein Ziel der EU-Politik, da dies die Grundlage für eine langfristige Arbeitsfähigkeit darstellt (Eurofound, 2021a). Es ist somit empfehlenswert, die belegte positive Wirkung der Work-Life-Balance zukünftigen unternehmerischen Strategien zugrunde zu legen. In diesem Zusammenhang gilt es, die in Kapitel 2.1 beschriebenen Einflussfaktoren der Work-Life-Balance zu berücksichtigen. Diese Faktoren, wie beispielsweise der technologische Fortschritt, nehmen einen negativen Einfluss auf die Ausprägung der Work-Life-Balance. Somit ist es erforderlich, diese Faktoren zu berücksichtigen und Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance zu implementieren. Dementsprechend müssen die Ressourcen von Mitarbeitenden gestärkt und negativ wirkende Anforderungen eingegrenzt werden. Zu Beginn erfolgte bereits ein Hinweis auf die Notwendigkeit regelmäßiger Anpassungen unternehmerischer Strukturen, Arbeitsformen und organisationaler Unterstützung im Rahmen des gesellschaftlichen Wertewandels sowie der demografischen Entwicklung (siehe

Kapitel 2.1.2), um die Work-Life-Balance von Beschäftigten zu fördern, welches wiederum positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit sowie das affektive Commitment nehmen kann. Hinsichtlich des Wertewandels ist es wichtig, die Werte der unterschiedlichen am Arbeitsmarkt tätigen Generationen zu kennen und angepasste, den verschiedenen Anforderungen entsprechende Work-Life-Balance-Maßnahmen zur Verfügung zu stellen (Tirta & Enrika, 2020). Im Kontext des demografischen Wandels und Fachkräftemangels können Work-Life-Balance-Maßnahmen die Attraktivität von Organisationen steigern und somit letztendlich sowohl zu einer gesteigerten Bindung von Mitarbeitenden führen, als auch neue Arbeitskräfte begeistern (Botella-Carrubi et al., 2021).

Auch Einflüsse weiterer Faktoren, wie die Globalisierung, der technologische Wandel und die COVID-19 Pandemie, beanspruchen weitere Berücksichtigung. Demnach sollten Ressourcen eingesetzt werden, welche einen Umgang mit der gestiegenen Arbeitsbelastung sowie der Zunahme von Stress am Arbeitsplatz ermöglichen. So gilt die Autonomie am Arbeitsplatz als ein wichtiger Aspekt, um die Work-Life-Balance zu fördern (siehe Kapitel 2.1.3) (Eurofound, 2017) und dem Erleben von Stress entgegenzuwirken. Ergänzend bieten sich Trainings für Mitarbeitende an, welche gezielt eingesetzt werden können, um das persönliche Zeitmanagement zu verbessern und einen Umgang mit Stresssituationen zu erleichtern (Khoury, 2021). Der fortschreitende technologische Wandel, welcher das orts- und zeitunabhängige Arbeiten ermöglicht, sowie die COVID-19 Pandemie, die das Arbeiten aus dem Home-Office erforderte, gelten als Aspekte, die einerseits zu einer besseren Work-Life-Balance und daraus resultierend zu gesteigerter Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment beitragen. Allerdings ist in diesem Zusammenhang Vorsicht geboten, da es zu unerwünschten Effekten kommen kann. Es besteht beispielsweise die Gefahr des Arbeitens über die vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus, welches eine Einschränkung der Work-Life-Balance bedeuten könnte (Eurofound, 2021b). Im Rahmen zeitlicher Anforderungen (siehe Kapitel 2.1.3) stellen die Arbeits- sowie Überstunden einen wichtigen Aspekt dar,

welchen es zu berücksichtigen gilt (Eurofound, 2017; ILO, 2021; Khoury, 2021). So unterstützen vorgeschriebene Randarbeitszeiten sowie die Nachverfolgung der Pauseneinhaltung dabei, nicht über den Rahmen der vorgegebenen Arbeitszeit hinaus zu arbeiten. Auch wenn Unternehmen langfristig effizient und rentabel agieren müssen und auf den Einsatz ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind, ist es unabdingbar, stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen, um eine langfristige unternehmerische Leistungsfähigkeit zu gewährleisten (Khoury, 2021). Zudem gelten flexible Arbeitszeitkonzepte, wie Gleitzeitmodelle, welche es Arbeitnehmenden ermöglichen, ihre Arbeitszeiten an persönliche sowie berufliche Anforderungen anzupassen und somit die Work-Life-Balance positiv zu beeinflussen, als eine weitere Maßnahme, um zeitliche Ressourcen zu stärken (Khoury, 2021; Lonska et al., 2021; Wong et al., 2020; ETUC, 2019). Darüber hinaus empfehlen sich je nach Anlass verschiedene Formen von bezahltem Urlaub, um die Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben zu verringern und von einer positiven Work-Life-Balance zu profitieren (ETUC, 2019). Dies umfasst beispielsweise den bezahlten Jahresurlaub, der mit steigender Anzahl der Tage einen positiven Effekt auf die Bildung der Work-Life-Balance hat (siehe Kapitel 2.1.3). Über diese Maßnahmen hinaus bietet es sich weiterhin an, die Ressourcen von Mitarbeitenden hinsichtlich der Nutzung digitaler Medien in Bezug auf den technologischen Fortschritt, welcher durch die Digitalisierung sowie vor allem durch die Pandemiesituation vorangetrieben wurde, zu fördern.

Hinsichtlich der Auswirkungen der COVID-19 Pandemie rückte die psychische Gesundheit von Beschäftigten in den Mittelpunkt organisationaler Maßnahmen (Irawanto et al., 2021; Lonska et al., 2021). So ist in Bezug auf die einschränkende Krisenzeit eine entsprechende Berücksichtigung und Unterstützung durch Organisationen notwendig, sodass auch psychische Aspekte der Arbeit berücksichtigt und eine Verbesserung der Work-Life-Balance erreicht werden kann (Gigauri, 2020; Irawanto et al., 2021). Es empfehlen sich somit Maßnahmen, die Interaktion zwischen

den Mitarbeitenden, welche überwiegend im Home-Office arbeiten, aufrechtzuerhalten. Sofern möglich, ist der Einsatz von regelmäßigen Treffen im Unternehmen in kleinen Gruppen sowie virtuelle Meetings hilfreich, um ein angenehmes Arbeitsleben zu gestalten (Gigauri, 2020). Generell gelten Informationsveranstaltungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf als vorteilhaft, um Mitarbeitende entsprechend zu sensibilisieren (European Union (EU) Directive 2019/1158, 2019).

Im Kontext der Maßnahmen zur Steigerung der Work-Life-Balance wurde bereits eine Richtlinie der Europäischen Union (EU Directive 2019/1158, 2019) eingeführt, welche Eltern und Pflegenden das Recht auf flexible Arbeitsregelungen, wie die Anpassung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes sowie Pflege- oder Elternurlaub gibt, um ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben zu schaffen. Da jedoch viele Mitarbeitende weder Eltern sind noch pflegebedürftige Angehörige haben, müssen auch für diese Personen entsprechende Grundsätze geschaffen werden.

Es wird insgesamt deutlich, dass eine Vielzahl an Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance vorliegen. Der Einsatz dieser deckt sich mit den theoretischen Ansätzen zur Bildung der Arbeitszufriedenheit und des affektiven Commitments, welche in Kapitel 2.2 sowie 2.3 beschrieben wurden und stehen ebenfalls mit den Ergebnissen der durchgeführten Analyse im Einklang. Für das Erreichen und die Steigerung des unternehmerischen Erfolgs ist demnach resümierend hinzuzufügen, dass die Förderung der Work-Life-Balance durch die beschriebenen beispielhaften Handlungsweisen von großer Bedeutung ist, um ihre positiven Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und das affektive Commitment zu nutzen. Demnach ist es erforderlich, organisationale Bedingungen im Hinblick auf die Förderung der Work-Life-Balance zu schaffen und einzusetzen.

6.4 Fazit

Die vorliegende empirische Studie hat die zu Beginn aufgestellte Forschungsfrage beantwortet und das aufgestellte Forschungsziel erreicht. Die Zusammenhänge der einzelnen Konstrukte Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment wurden belegt und zeigten allesamt positive signifikante Effekte. Es konnte festgestellt werden, dass die Arbeitszufriedenheit einen vermittelnden Effekt auf die Beziehung zwischen Work-Life-Balance und affektivem Commitment ausübt. Somit ist zunächst die Ausprägung der Work-Life-Balance von Bedeutung, um ihren positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit und diese wiederum auf das affektive Commitment von Beschäftigten auszuüben. Dies unterstreicht die Relevanz von Work-Life-Balance-Maßnahmen zur Bildung von Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment. Um die zu Beginn thematisch aufgegriffene Frage „Is Balance the Key?“ zu beantworten, ist abschließend zu sagen, dass die Work-Life-Balance ihrer zugeschriebenen Rolle als Schlüsselement zur Bildung des affektiven Commitments unter dem vermittelnden Einfluss der Arbeitszufriedenheit gerecht wird. Investitionen zur Steigerung der Work-Life-Balance von Mitarbeitenden sind somit als ein Gewinn für das Unternehmen zu bewerten, da sie die Arbeitszufriedenheit sowie die Bindungsrate von Mitarbeitenden im Unternehmen steigern und insgesamt zur unternehmerischen Zielerreichung beitragen.

Literaturverzeichnis

- Agarwal, P. K. (2018). The Influence of work motivation & job satisfaction on organisational commitment of teachers: Analyzing mediating role of job satisfaction. *Skyline Business Journal*, 1, 1–11. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21196.54404>
- Agha, K., Azmi, F. T. & Irfan, A. (2017). Work-life-balance and job satisfaction: An empirical study focusing on higher education teachers in Oman. *International Journal of Social Science and Humanity*, 7(3), 164–171. <https://doi.org/10.18178/ijssh.2017.v7.813>
- Ahmad, S. (2016). Relationship between job stress and organisational commitment among public servants in Pontian, Johor. *International Journal of Business, Economics and Law*, 10(2), 1–6.
- Alfatihah, I., Nugroho, A. S., Haessel, E. & Maharani, A. (2021). The influence of work-life balance with work motivation as mediating factor on job satisfaction. A prediction toward transition to new normal situation. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(1), 79–94. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i1.431>
- Alhazemi, A. A. & Ali, W. (2016). The notion of work life balance, determining factors, antecedents and consequences: A comprehensive literature survey. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(8), 74–85.
- Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A. & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119.

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 1–18.
- Al Momani, H. M. (2017). The mediating effect of organizational commitment on the relationship between work-life balance and intention to leave: Evidence from working women in Jordan. *International Business Research*, 10(6), 164–177.
- Almaaitah, M. F., Harada, Y., Sakdan, M. F. & Almaaitah, A. M. (2017). Integrating Herzberg and social exchange theories to underpinned human resource practices, leadership style and employee retention in health sector. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 16–34. <https://doi.org/10.5296/wjbm.v3i1.10880>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N. & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Amoako, G. K. & Dartey-Baah, K. (2011). Application of Frederick Herzberg's two-factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1–8.

- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253–262. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>
- Andersson, S. (2017). Assessing job satisfaction using Herzberg's two-factor theory: A qualitative study between US and Japanese insurance employees. *Journal of Business & Management*, 2(1), 22–35. <https://doi.org/10.22492/ijbm.2.1.02>
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137–154. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Arif, B. & Farooqi, Y. A. (2014). Impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment among university teachers: A case study of University of Gujrat, Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(9), 24–29.
- Aryee, S., Srinivas, E. S. & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of applied psychology*, 90(1), 132–146. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>
- Ayandele, I. A. & Nnamseh, M. P. (2014). Hackman and Oldham job characteristics model (JCM) and Akwa Ibom State civil servants' performance. *Canadian Academy of Oriental and Occidental Culture*, 10(2), 89–97.
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>

- Azmi, M., Hanafi, A. & Adam, M. (2021). Mediating role of job satisfaction in the effect of work-life-balance and work passion on turnover intention. *Junior Scientific Researcher Journal*, 7(2), 33–48.
- Backhaus, N., Brauner, C. & Tisch, A. (2019). Auswirkungen verkürzter Ruhezeiten auf Gesundheit und Work-Life-Balance bei Vollzeitbeschäftigten: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(4), 394–417. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00169-8>
- Baltes-Götz, B. (2017). Mediator- und Moderatoranalyse mit SPSS und PROCESS. Universität Trier Zentrum für Informations-, Medien- und Kommunikationstechnologie (ZIMK).
- Baral, R. & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274–300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
- Barck-Holst, P., Nilsson, S., Åkerstedt, T. & Hellgren, C. (2020). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 10, 1–14. <https://doi.org/10.1080/2156857x.2020.1839784>
- Barnhill, C. R. & Smith, N. L. (2019). Psychological contract fulfilment and innovative work behaviors of employees in sport-based SBEs: The mediating role of organisational citizenship. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(1/2), 106–128. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2019.10018029>
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer.
- Beierlein, C., Kovaleva, A., László, Z., Kemper, C. J. & Rammstedt, B. (2014). Eine Single-Item-Skala zur Erfassung der Allgemeinen Lebenszufriedenheit: Die Kurzskala Lebenszufriedenheit-1 (L-1). (Bd. 2014/33). GESIS-Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/54564/>

- Benkarim, A. & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: Literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(6), 3357. <https://doi.org/10.3390/su13063357>
- Blanz, M. (2017). Employees' Job Satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 35–50. <https://doi.org/10.1080/23761407.2017.1288187>
- Bodjrenou, K., Xu, M. & Bomboma, K. (2019). Antecedents of organizational commitment: A review of personal and organizational factors. *Open Journal of Social Sciences*, 07(05), 276–289. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Springer.
- Bortz, J., & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R. & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836–1849. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2020.1851280>
- Brauner, C., Wöhrmann, A. M., Backhaus, N., Brenscheidt, F. & Tisch, A. (2020). Überstunden, Ausgleichsmöglichkeiten, Gesundheit und Work-Life Balance-Repräsentative Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017. Bundesanstalt für Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sozialpolitik.Ch, 3(5).
- Brell, C., Brell, J. & Kirsch, S. (2016). *Statistik von Null auf Hundert: Mit Kochrezepten schnell zum Statistik-Grundwissen* (2. überarb. Aufl.). Springer Spektrum.

- Brough, P., Timms, C. & Bauld, R. (2009). Measuring work-life balance: Validation of a new measure across five Anglo and Asian samples. Proceedings of the 8th Australian Psychological Society Industrial & Organizational Conference.
- Brough P., Timms C., Chan X.W., Hawkes A. & Rasmussen L. (2020). Work-Life Balance: Definitions, causes and consequences. In T. Theorell (Hrsg.), Handbook of socioeconomic determinants of occupational health. Handbook Series in Occupational Health Sciences (S. 473–487). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_20
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C. & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. The International Journal of Human Resource Management, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Bucher, H., Stroppe, A.-K., Burger, A. & Heycke, T. (2021). GLES Open Science Strategie. (GESIS Papers, 2021/03). GESIS-Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.21241/ssoar.68698>
- Bühner, M. (2006). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion (2. Aufl.). Pearson.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte-Zusammenfassung der Ergebnisse. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/work-life-balance-motor-fuer-wirtschaftliches-wachstum-und-gesellschaftliche-stabilitaet-96408>
- Busold, M. & Husten, M. (2020). Work-Life-Integration. Die neue Arbeitsweise und ihre Implikationen für die Wirtschaft und Gesellschaft. Springer.

- Casper, W. J., de Hauw, S., Wayne, J. H. & Greenhaus, J. H. (2018). The jingle-jangle of work-non work balance: A comprehensive review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Chan, X. W., Kalliath, T., P., O'Driscoll, M., Siu, O.-L. & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: Test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819–834. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189>
- Chaudhuri, S., Arora, R. & Roy, P. (2020). Work-Life balance policies and organisational outcomes – A review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155–170. <https://doi.org/10.1108/ict-01-2019-0003>
- Chen, P., Sparrow, P. & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946–959.
- Chordiya, R., Sabharwal, M. & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178–195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Coussey, M. (2000). *Getting the right work-life balance; implementing family-friendly practices*. Chartered Institute of Personnel Directors.

- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S. & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1–27.
- DeSimone, K. (2020). Beyond gender: Reconceptualizing understandings of work-life balance and the extreme work model for 21st-century high-potential top earners. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1071–1084. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2020-0042>
- Dhingra, V. & Dhingra, M. (2021). Who doesn't want to be happy? Measuring the impact of factors influencing work-life balance on subjective happiness of doctors. *Ethics, Medicine and Public Health*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.jemep.2021.100630>
- Domsch, M. E. & Ladwig, D. H. (2015). Erwartungen der Generation Y. *Personal quarterly*, 67(1), 10–4.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer.
- Einramhof-Florian, H. (2016). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y: Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg*. Springer.
- Eurofound. (2017). *European Quality of Life Survey 2016: Quality of life, quality of public services, and quality of society*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2021b). *Working time in 2019-2020*. Publications Office of the European Union.

- European Union. (2019). Directive 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive. In *Official Journal of the European Union*, ABl. L 188 vom 12.7.2019 (79–93). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1158>
- European Trade Union Confederation (Europäischer Gewerkschaftsbund). (2019). *Rebalance. Konkrete Umsetzung der Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Hogrefe.
- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterführung* (2. überarb. u. erw. Aufl.). Hogrefe.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (37–60). Hogrefe.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2014). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis9>.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *Business Research Quarterly*, 19(1), 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Ferreira, Y. (2019). *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Kohlhammer Verlag.
- Ferreira, Y., Arr-You, M., & Schat, H. D. (2020). Intrinsische und extrinsische Arbeitszufriedenheit im betrieblichen Alltag. In *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Dortmund (Hrsg.), Digitaler Wandel, digitale Arbeit, digitaler Mensch? (Beitrag A.3.3)*. Frühjahrskongress Berlin.
- Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (2. Aufl.). Sage.

- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4. Aufl.). Sage.
- Fischer, L. & Fischer, O. (2005). Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie. *Wirtschaftspsychologie*, 7(1), 5–20.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (1972): Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16(2), 64–76.
- Fischer, L. & Lück, H. E. (2014). Allgemeine Arbeitszufriedenheit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis1>
- French, K. A., Allen, T. D., Miller, M. H., Kim, E. S. & Centeno, G. (2020). Faculty time allocation in relation to work-family balance, job satisfaction, commitment, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103443>
- Fritz, M. S. & MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, 18(3), 233–239. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01882.x>
- Fuchs, J. & Weber, B. (2018). Fachkräftemangel: Inländische Personalreserven als Alternative zur Zuwanderung [Diskussionspapier].
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, 26(6), 1035–1043.
- Gangwani, S., Dubey, K. & Dasgupta, P., (2016). A Study on compensation management and its importance for employee retention in IT industry in India. *International Journal of Research in IT and Management*, 6(12), 37–44.
- Gareth, T. (2015). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model. *Teaching Business & Economics*, 19(2), 7–9.

- Garg, D. & Rani, S. (2014). Work life balance: A key driver to improve organizational performance. *International Journal of Research*, 1(11), 1471–1477.
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
- Giorgi, G., Leon-Perez, J. M., Pignata, S., Demiral, Y. & Arcangeli, G. (2018). Addressing risks: Mental health, work-related stress, and occupational disease management to enhance well-being. *BioMed Research International*, 1–3. <https://doi.org/10.1155/2018/5130676>
- Giry, N. (2016). Generation Y. Arbeitsbezogene Erwartungen und affektives Commitment. *Personalpsychologie*. In S. Litzke (Hrsg.), *Personalpsychologie* (Bd. 2, S. 1–80).
- Goldenstein J., Hunoldt, M. & Walgenbach, P. (2018). Empirisch-quantitative Forschung. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20345-0>
- Gollwitzer, M., Eid, M. & Schmitt, M. (2013). *Statistik und Forschungsmethoden* (3. korr. Aufl.). Beltz.
- Goyal, K. A. & Babel, A. A. (2015). Issues and challenges of work life balance in banking industry of India. *Pacific business review international*, 8(5), 113–118.
- Grabbe, J., Richter, G. & Mühlenbrock, I. (2021). Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit-Betriebe im Wandel stärken. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 133–160). Springer Gabler.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D. (2011): Work-Family Balance: A Review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Hrsg.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2. Aufl., S. 165–183). American Psychological Association.

- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985): Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and equality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72–92.
- Gunawan, A., Barasa, L. & Tua, H. (2018). Determinant of lecturers' work satisfaction an implication on lecturers performance at Maritime Higher Education in DKI Jakarta. *International Review of Management and Marketing*, 8(4), 14–23.
- Guzeller, C. O. & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/ijcthr-05-2019-0094>
- Haar, J. M. & Brougham, D. (2020). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life-balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Haar, J. M., Suñe, A., Russo, M. & Ollier-Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the antecedents of work-life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261–282. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>

- Haar, J. M. & Spell, C. S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1040–1055.
- Habib, N., Awan, S. H. & Sahibzada, S. A. (2017). Is Herzberg's Two Factor Theory valid in the context of performance management system? A study of private banks of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Haralayya, B. (2021). Work life balance of employees at Karanja Industries Pvt Ltd, Bidar. *Iconic Research And Engineering Journals*, 4(12), 243–254.
- Harini, S., Luddin, M. R. & Hamidah, H. (2019). Work life balance, job satisfaction, work engagement and organizational commitment among lecturers. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14(7), <https://doi.org/10.36478/jeasci.2019.2195.2202>
- Hasan, T., Jawaad, M. & Butt, I. (2021). The influence of person-job fit, work-life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126622>
- Hauff, S., Richter, N. F. & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24(4), 710–723. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.003>

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Aufl.). Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2021). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3. Aufl.). Guilford Press.
- Herrera, J. & de las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hilbrecht, M. & Smale, B. (2016). The contribution of paid vacation time to wellbeing among employed Canadians. *Leisure/Loisir*, 40(1), 31–54. <https://doi.org/10.1080/14927713.2016.1144964>
- Hines, G. H. (1973). Cross-cultural differences in two-factor motivation theory. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 375–377. <https://doi.org/10.1037/h0036299>
- Hofmann, V. & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>
- Hohberg, I. (2014). *Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen: Eine empirische Studie in NRW* (2. Aufl.). Springer VS.

- Hohberg, I. (2015). Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08398-4>
- Honorata Ratnawati Dwi, P. (2018). Organizational commitment of hospital nurses: An empirical study on work-life balance and burnout management. *European Researcher*, 9(3), 235–248. <https://doi.org/10.13187/er.2018.3.235>
- Hsu, Y. Y., Bai, C. H., Yang, C. M., Huang, Y. C., Lin, T. T. & Lin, C. H. (2019). Long hours' effects on work-life balance and satisfaction. *BioMed Research International*, 2019.
- Huey Yiing, L. & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Hur, Y. (2017). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1>
- Inglehart, R. (2018). The trend toward postmaterialist values continues. In N. Clark & M. Rempel (Hrsg.), *Citizen politics in post-industrial societies* (S. 57–66). Routledge.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2021). Durchschnittliche jährliche Arbeitszeit pro Erwerbstätigen (Voll- und Teilzeit) in Deutschland von 2001 bis 2020. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4047/umfrage/entwicklung-der-jaehrlichen-arbeitszeit-pro-erwerbstaetigen/>
- International Labor Organization. (2018). Working time and the future of work. ILO future of work research paper series, 6.

- International Labour Organization. (2020). Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103.
- Irawanto, D., Novianti, K. & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work-life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Jackenkroll, B., Pereira, J. M. & Scherm, E. (2017). Einstellung deutscher Professorinnen/Professoren zu Universitätszielen und das affektive Commitment – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 12(3), 257–275. <https://doi.org/10.3217/zfhe-12-03/14>
- Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kandasamy, I. & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 328–337.
- Kasbuntoro, D. M., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M. & Parashakti, R. D. (2020). Work-life balance and job satisfaction: A case study of employees on banking companies in Jakarta. *International Journal of Control and Automation*, 13(4), 439–451.
- Kashyap, E. & Kaur, S. (2021). Importance of work life balance: A review. *Elementary Education Online*, 20(5), 5068–5072. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.567>

- Kauffeld, S. (2018). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (Springer-Lehrbuch) (3. vollst. u. überarb. Aufl.). Springer.
- Kauffeld, S. & Schermuly, C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 237–259). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_9
- Kazmi, A. B. & Singh, A. P. (2015). Work-life balance, stress, and coping strategies as determinants of job satisfaction among police personnel. *Indian Journal of Health and Wellbeing*. Indian Association of Health, 6(12), 1244–1247.
- Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Khakpour, A., Habibi, H. & Fathi, S. (2018). Predict of nursing students job stress on the Hackman & Oldham's job characteristics model. *Future of Medical Education Journal*, 8(4), 8–13.
- Khan, M. A., Yusoff, M. R., Hussain, A. & Ismail, F. B. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: Empirical evidence from higher education sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78–94.
- Khan, F., Yusoff, M. R. & Khan, A. (2014). Effect of human resource practices on job satisfaction in Pakistan. *Sains Humanika*, 1(1).
- Khoury, M. M. (2021). Work-life balance constructs and job satisfaction: Evidence from the Palestinian investment sector. *International Business Research*, Canadian Center of Science and Education, 14(2), 1–13.

- Kim, H. K. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 37–51.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H. & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Kinnunen, U., Rantanen, J., Mauno, S. & Peeters, M. (2014). Work-family interaction. In M. Peeters, J. de Jonge & T. Taris (Hrsg.), *An introduction to contemporary work psychology* (S. 267–290). Wiley-Blackwell.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Hrsg.), *Trends in organizational behavior: Time in organizational behavior* (S. 79–94). Wiley.
- Klaiber, S. (2018). *Organisationales Commitment: Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19670-7>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S. & Han, H. (2019). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2019.1663572>
- Kossek, E. E., Valcour, M. & Lirio, P. (2014). The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work-life balance and well-being. In C. Cooper & P. Chen (Hrsg.), *Work and wellbeing* (S. 295–318). Wiley-Blackwell.

- Kotni, V. D. P. & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg two-factor theory model for motivating retail salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24–42.
- Kovacs, C., Stiglbauer, B., Batinic, B. & Gnambs, T. (2017). Exploring different forms of job (dis)satisfaction and their relationship with well-being, motivation and performance. *Applied Psychology*, 67(3), 523–556. <https://doi.org/10.1111/apps.12128>
- Kreis, H., Wildner, R. & Kuß, A. (2021). *Marktforschung*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32459-9_9
- Kump, B. (2014). Gut gebunden? Unterschiedliche Arten von Commitment zum Unternehmen. *wissens.blitz*, 136. <http://www.wissensdialoge.de/commitment>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D. & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Lee, H. J. & Reade, C. (2018). The role of Yin-Yang leadership and cosmopolitan followership in fostering employee commitment in China: A paradox perspective. *Cross-Cultural and Strategic Management*, 25(2), 276–298.
- Lee, C. H., Wang, M. L. & Liu, M. S. (2017). When and how does psychological voice climate influence individual change readiness? The mediating role of normative commitment and the moderating role of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01737>

- Liere-Netheler, K., Vogelsang, K., Hoppe, U. & Steinhüser, M. (2017). Towards the user: Extending the job characteristics model to measure job satisfaction for ERP based workplaces – A qualitative approach. Conference: International Conference on Information Resources Management. <http://aisel.aisnet.org/confirm2017/37>
- Lindsay, C. A., Marks, E., & Gorlow, L. (1967). The Herzberg Theory: A critique and reformulation. *Journal of Applied Psychology*, 51(4, Pt.1), 330–339. <https://doi.org/10.1037/h0024868>
- Litke, N., Daniel, T., Wallacher, S., Cordes, L., Henning, D., Schmidt, E., Doll, L. & Wensing, M. (2021). Einfluss der COVID-19 Pandemie auf die ambulante Physiotherapie. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 165, 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2021.07.002>
- Liu, D., Wu, Y., Jiang, F., Wang, M., Liu, Y. & Tang, Y. L. (2021). Gender differences in job satisfaction and work-life balance among Chinese physicians in tertiary public hospitals. *Frontiers in public health*, 9, 542.
- Liu, S., Yang, X. & Mei, Q. (2020). The effect of perceived organizational support for safety and organizational commitment on employee safety behavior: A meta-analysis. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/10803548.2019.1694778>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 3308–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309–336.

- Lonska, J., Mietule, I., Litavniece, L., Arbidane, I., Vanadzins, I., Matisane, L. & Paegle, L. (2021). Work-life balance of the employed population during the emergency situation of COVID-19 in Latvia. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682459>
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Lupton, D. (2018). *Digital health*. Routledge.
- Luturlean, B. S., Prasetio, A. P. & Saragih, R. (2019). The effect of human resource practice, perceived organizational support and work-life balance in enhancing employee's affective commitment. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 242–253. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(3))
- MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542–555.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441–448. <https://doi.org/10.1177/009102609102000405>
- Malin, L., Jansen, A., Seyda, S. & Flake, R. (2019). *Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Fachkräftesicherung in Deutschland – diese Potenziale gibt es noch*. Köln, Institut der deutschen Wirtschaft.
- Marschall, J., Hildebrandt, S., Kleinlercher, K. & Nolting, H. (2020). DAK Gesundheitsreport 2020. Stress in der modernen Arbeitswelt. Sonderanalyse: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. In A. Storm (Hrsg.), *Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung* (Bd. 33). medhochzwei Verlag.

- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586–602. <https://doi.org/10.1108/jmp-09-2014-0272>
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matilu, C. M. & K’Obonyo, P. (2018). The relationship between job characteristics and employee performance: A Review. *International Journal of Business and Law Research*, 6, 44–59.
- Mayer, H. O. (2008). Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung (4. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Mayer, H. O. (2012). Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. Walter de Gruyter.
- Mayfield, M., Mayfield, J. & Ma, K. Q. (2020). Innovation matters: Creative environment, absenteeism, and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 715–735. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2019-0285>
- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Meifert, M. T. (2005). Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen. Rainer Hampp.
- Mendis, M. D. V. S. & Weerakkody, W. A. S. (2017). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: A mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72–100.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Mey, G. & Mruck, K. (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Designs und Verfahren* (2. erw. u. überarb. Aufl.). Springer.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Möhring, W. & Schlütz, D. (2019). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft* (3. vollst. u. überarb. Aufl.). Springer.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Müller, K. U., Samtleben, C., Schmieder, J. & Wrohlich, K. (2020). Corona-Krise erschwert Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem für Mütter: Erwerbstätige Eltern sollten entlastet werden. *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung*, 87(19), 331–340. http://dx.doi.org/10.18723/diw_wb:2020-19-1

- Mustapha, V. & Schweden, F. (2021). *Arbeitsanalyse-Arbeitsbewertung-Arbeitsgestaltung. Anforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigen*. Springer.
- Naryan, A. & Mehta, M. (2021). Work life balance of medical professionals during Covid-19. *Cardiometry*, 19, 53–58. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2021.19.5358>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. & Solga, M. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. vollst. u. überarb. Aufl.). Springer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. & Solga, M. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. vollst. u. überarb. Aufl.). Springer.
- Neuberger, O. (1974). *Messung der Arbeitszufriedenheit: Verfahren und Ergebnisse*. Kohlhammer.
- Ocen, E., Francis, K. & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: The mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/ejtd-11-2016-0084>
- Oesterdiekhoff, G. W. & Jegelka, N. (2001). *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften: Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften*. Leske & Budrich Verlag.
- Österberg, J. & Rydstedt, L. (2018). Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the job characteristics model to newly recruited military personnel. *Military Psychology*, 30(4), 302–310. <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1425585>
- Papmeyer, K. (2018). *Work-Life-Balance im Kontext von mitarbeiterunterstützenden Dienstleistungen: Eine Untersuchung in einem globalen Technologiekonzern*. Springer Gabler.
- Pathak, K. (2021). Work Life balance major key driver for employee engagement. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(6), 4971–4978.

- Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F. M., Godderis, L., Kiiver, H. M., Li, J., Magnusson-Hanson, L. L., Rugulies, R., Sørensen, K. & Woodruff, T. J. (2021). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO joint estimates of the work-related burden of disease and injury. *Environment International*, 154, 106595. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>
- Plassmeier, S. C. (2010). *Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment [Doktorarbeit]*. Leuphana Universität Lüneburg, Deutschland.
- Poulose, S. & Sudarsan, N. (2014). Work life balance: A conceptual review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2).
- Poulose, S. & Sudarsan, N. (2017). Assessing the influence of work-life balance dimensions among nurses in the healthcare sector. *Journal of Management Development*, 36(3), 427–437. <https://doi/10.1108/JMD-12-2015-0188>
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/bf03206553>
- Qureshi, M. A. & Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235–242.
- Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2012). *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS Auswertung* (3. Aufl.). facultas.

- Raeder, S. & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag: Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung (Praxis der Personalpsychologie)* (Bd. 26). Hogrefe.
- Rashmi, K., Kataria, A. & Singh, R. (2021). Work-life balance: A review and future research agenda. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 14(2), 8. <https://doi.org/10.17010/pijom/2021/v14i2/157690>
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R. & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Rieser, M. (2014). *Dynamic Capability und organisationale Kompetenz: Im Kontext von Veränderung und Effizienz*. Springer Gabler.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
- Rosenstiel, L. von (2007). Grundlagen-und Bezugsdisziplinen der Arbeits- und Organisationspsychologie. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 17–25). Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von, Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie*. Kohlhammer Verlag.
- Rousseau, D. M. (2005). I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves. M. E. Sharpe.

- Rousseau, D. M. & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>
- Russo, M., Shteigman, A. & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173–188. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1025424>
- Sacco, P. L. & Domenico, M. (2021). Public health challenges and opportunities after COVID-19. *Bulletin of the World Health Organization*, 99(7), 529–535. <https://doi.org/10.2471/blt.20.267757>
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>
- Saragih, R., Luturlean, B. S. & Hadiyanto, F. (2020). Employee job satisfaction in mediating the relationship between work motivation and affective commitment in roof tile industry. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1), 16–26. <https://doi.org/10.24198/jbm.v21i1.346>
- Sari, R. L. & Seniati, A. N. L. (2020). The role of job satisfaction as mediator between work-life balance and organizational commitment among lecturers. *Psychology and Education*, 57(2), 106–110.
- Scherer, P. & Roßteutscher, S. (2019). Wertorientierungen und Wertewandel. *Politikwissenschaftliche Einstellungs- und Verhaltensforschung: Handbuch für Wissenschaft und Studium*.
- Schermelleh-Engel, K., & Werner, C. (2008). Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 113–133). Springer.

- Schnell, R. (2019). Pretests. In H. Sahner, M. Bayer & R. Sackmann (Hrsg.), *SurveyInterviews Rainer Schnell Methoden standardisierter Befragungen* (2. Aufl., S. 123–143). Springer.
- Schwaiger, M. & Zimmermann, L. (2011). Quantitative Forschung: Ein Überblick. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende* (S. 420–437). Franz Vahlen.
- Selim, I. M. S. & Kee, D. M. H. (2020). Job demands, job resources, and work-life-balance among academicians in Egypt: the role of personal resources. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(08), 4491–4500.
- Seo, Y. W. & Kim, M. (2021). A study on the impact of work-life balance and smart work environment on job satisfaction and organizational commitment among employees. *The Korea Contents Association*, 21(3), 505–517.
- Shah G. Syed, A. A., Bhatti, N., Michael, S., Shaikh, F. M. & Shah, H. (2012). Job satisfaction of faculty members of universities in Pakistan: A case study of university of Sindh-Jamshoro. *Modern Applied Science*, 6(7). <https://doi.org/10.5539/mas.v6n7p89>
- Shashikala, C. & Nishanthi, H. M. (2020). Affective commitment: The role of work-life balance and organizational pride (with special reference to XYZ glove manufacturing company in Sri Lanka). *SSRN Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3862204>
- Shin, D. & Enoh, J. (2020). Availability and use of work-life balance programs: Relationship with organizational profitability. *Sustainability*, 12(7), 2965. <https://doi.org/10.3390/su12072965>
- Singh, A. & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/bij-01-2014-0007>

- Sirgy, M. J. & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An Integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Skosana, T. B., Maleka, M. J. & Ngonyama-Ndou, T. L. (2021). Predictors of affective commitment at municipalities in the Nkangala district, Mpumalanga. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1567>
- Smettan, J. & Kleineidam, T. (2018). Hohe Mitarbeiterfluktuation - Fluch oder Segen? Wie sich die Ursachen der Fluktuation verändern. *Wissen im Markt*, 55, 54–61.
- Solinger, O., Olffen, van W. & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Soriano, A., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M. & Mateo, C. (2018). Mediating role of job satisfaction, affective well-being and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter! *Work*, 61(2), 313–325.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(2), 379–387
- Stoetzer, W. (2017). *Regressionsanalyse in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung. Eine nichtmathematische Einführung mit SPSS und Stata. (Bd. 1).* Springer Gabler.
- Sudibjo, N. & Suwarlib, M. B. N. (2020). Job embeddedness and job satisfaction as a mediator between work-life balance and intention to stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8).
- Suharti, M., Sari, C. T. & Sulihanto, S. (2020). Motivation model distortion of Ramayana ballet performers. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(02).

- Sun, X., Xu, H., Köseoglu, M. A. & Okumus, F. (2020). How do lifestyle hospitality and tourism entrepreneurs manage their work-life balance? *International Journal of Hospitality Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102359>
- Sung, Y. K. & Hu, H. H. S. (2021). The impact of airline internal branding on work outcomes using job satisfaction as a mediator. *Journal of Air Transport Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102063>
- Swalhi, A., Zgoulli, S. & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. <https://doi.org/10.1108/jmd-11-2015-0162>
- Syrek, C., Bauer-Emmel, C., Antoni, C. & Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzskala zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica*, 57, 134–145. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000044>
- Szelényi, K. & Denson, N. (2019). Personal and institutional predictors of work-life balance among women and men faculty of color. *The Review of Higher Education*, 43(2), 633–665. <https://doi.org/10.1353/rhe.2019.0113>
- Taddicken, M. (2013). Online-Befragung. In W. Möhring & D. Schlütz (Hrsg.), *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft* (S. 201–218). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18776-1_11
- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work-family conflict, job satisfaction, and work-life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116. <https://doi.org/10.1002/joec.12125>

- Tavassoli, T. (2021). Outcomes of work-life balance (wlb) across two different nations: Iran and Spain [Doktorarbeit]. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Tavassoli, T. & Sune, A. (2018). A national study on the antecedents and outcomes of work-life-balance in Iran. *International Journal of Social Sciences*, 3(3), 1616–1636. <https://doi.org/10.20319/pijss.2018.33.16161636>
- Tavassoli, T. & Sunyer, A. (2020). Employee work-life balance, satisfaction and burnout in Iran and Spain. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(3), 779–791. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8384>
- Terstriep, J. (2019). Bedeutung von Clustern für die Innovativität von Unternehmen, Forschungs-/Entwicklungs-/Innovations-Management. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27818-2_8
- Tirta, A. H. & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(03).
- Toban, C. & Sjahrudin, H. (2016). The antecedent and consequence of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(2), 26–33.
- Top, M., Akdere, M. & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Urban, D. & Mayerl, J. (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung (Studienskripten zur Soziologie)* (4. überarb. Aufl.). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Hogrefe.

- Van Dick, R. (2017). Identifikation und Commitment fördern (2. überarb. u. erw. Auflage). Hogrefe.
- Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses: A multi-level study. *Social Indicators Research*, 126(3), 1143–1156
- Wayoi, D. S., Margana, M., Prasajo, L. D. & Habibi, A. (2021). Dataset on Islamic school teachers' organizational commitment as factors affecting job satisfaction and job performance. *Data in Brief*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2021.107181>
- Weichbold, M. (2014). Pretest. In J. Blasius & N. Baur (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 299–304). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. Gabler.
- Westphal, A. & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, 59(4), 201–229. <https://doi.org/10.1007/s11301-009-0054-x>
- Widarmanti, T., Prasetyo, A. P. & Luturlean, B. S. (2021). The role of employees' job satisfaction in the relationship between transformational leadership and affective commitment at roof-tile manufacturing company. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 306. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18124>
- Wimmer, J., Backmann, J. & Högl, M. (2020). *Work-Work und Work-Life-Balance: Erfolgreiche Rollenintegration am Arbeitsplatz [Working Paper]*. Forschungsförderung, 184, Hans-Böckler-Stiftung.
- Wolf, C. & Best H. (Hrsg.). (2010). *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 607-638). Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92038-2_24

- Wong, K., Chan, A. H. & Teh, P. L. (2020). How is work-life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International journal of environmental research and public health*, 17(12), 4446.
- Wood, J., Oh, J., Park, J. & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Wooldridge, J.M. (2013): *Introductory Econometrics – A Modern Approach* (5. Aufl.). Mason.
- Wöhrmann, A. M. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Work-Life-Balance* (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (Projekt F 2353). <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/3f>
- Wurthmann, L. C. (2021). Werte und Wertewandel. In U. Anderson, J. Bogumil, S. Marschall & W. Woye (Hrsg.), *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland* (S. 1001–1005). https://doi.org/10.1007/978-3-658-23666-3_132
- Yang, Y. & Islam, D. M. T. (2020). Work-life balance and organizational commitment: A study of field level administration in Bangladesh. *International Journal of Public Administration*, 1–11.
- Yang, J., Pu, B. & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability*, 11(4), 1101. <https://doi.org/10.3390/su11041101>
- Yousaf, S. (2020). Dissection of Herzberg's two-factor theory to predict job satisfaction: Empirical evidence from the telecommunication industry of Pakistan. *The Lahore Journal of Business*, 8(2), 85–128.

- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>
- Yukongdi, V. & Shrestha, P. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 88–89.
- Yuliani, F., Syahrul, L., Lukito, H. & Hidayat, T. (2021). Affective commitment in questions; Does LMX, POS, and job satisfaction being answer? *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 120–125.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18–22
- Zhang, Y., Yao, X. & Cheong, J. O. (2011). City managers' job satisfaction and frustration: Factors and implications. *American Review of Public Administration*, 41(6), 670–685. <https://doi.org/10.1177/0275074010392212>
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C. & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLOS ONE*, 13(2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>

Internetquellen

Eurofound. (2021a, 10. November). Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Abgerufen am 1. November 2021, von <https://www.eurofound.europa.eu/de/topic/work-life-balance>

International Labour Organization. (2021). Work-life balance. International Labour Organization. Abgerufen am 20. Oktober 2021, von <https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang-en/index.htm>

World Health Organization. (2021). Mental Health and Substance Use. World Health Organization. Abgerufen am 21. Oktober 2021, von <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2019)

Lischka, H. M. / Sauer, S. / Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Typisch! Empirische Beiträge zum Einfluss von Stereotypen auf menschliches Verhalten

ISSN (Print) 2569-0876 ISSN (eBook) 2569-0884

Band 2 (2020)

Kurzenhäuser-Carstens, S. / Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Einfluss von appbasiertem Achtsamkeitstraining auf Gesundheit und Wohlbefinden von Berufstätigen.

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-127-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-128-1

Band 3 (2020)

Sülzenbrück, S. / Sauer, S. (Hrsg.)

Wege zur empirischen Abschlussarbeit in der Wirtschaftspsychologie.

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-139-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-140-3

Band 4 (2020)

Surma, S. / Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Open Space Büroflächen – moderne Arbeitsform oder Belastungsfaktor?

ISSN 2569-0876 (Print) – ISSN 2569-0884 (eBook) /

ISBN (Print) 978-3-89275-166-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-167-0

Band 5 (2021)

Sülzenbrück, S. / Externbrink, K. (Hrsg.)

Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-194-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-195-3

Band 6 (2021)

Sachse, K. / Sülzenbrück, S. (Hrsg.)

Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-200-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-201-1

Band 7 (2021)

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Eine unzufriedenstellende Organisation bekommt unzufriedenstellende Mitarbeitende:

Konstruktion einer Skala zur inneren Kündigung

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-202-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-203-5

Band 8 (2021)

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Der Zusammenhang zwischen IKT-Anforderungen und Erholungsbedarf: Zur potenziell mediierenden und moderierenden Rolle mentalen Abschaltens

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-226-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-227-1

Band 9 (2022)

Sandra Sülzenbrück / Kai Externbrink (Hrsg.)

Systemische Führung und Wohlbefinden: Beeinflusst ein Systemischer Führungsstil die physische und psychische Gesundheit der Geführten? Eine quantitative Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Big Five Persönlichkeitseigenschaften

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-244-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-245-5

Band 10 (2022)

Lenka Ďuranová / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Ein oder Aus? Auswirkungen der Mehrarbeit durch Technologienutzung auf die Erholung und das Wohlbefinden von Beschäftigten

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-248-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-249-3

Band 11 (2022)

Lenka Ďuranová / Kai Externbrink (Hrsg.)

Selbstwirksamkeit, Selbstregulation und Prokrastination – Überprüfung eines Mediationsmodells

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-262-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-263-9

Band 12 (2022)

Silke Heiss / Kai Externbrink (Hrsg.)

Bin ich ein Unternehmertyp? Literaturanalyse zum Stand der Forschung der Unternehmerpersönlichkeit im Vergleich zur Gründerpersönlichkeit

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-278-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-279-0

Band 13 (2022)

Sandra Sülzenbrück / Martina Stangel-Meseke (Hrsg.)

Coaching hochsensibler Personen im Arbeitskontext: Eine qualitative Analyse

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-282-0 – ISBN (eBook) 978-3-89275-283-7

Band 14 (2023)

Bernd-Friedrich Voigt / Kai Externbrink (Hrsg.)

Zielbild authentische Führung. Eine qualitative Studie zur Feststellung begünstigender Antezedenzen

ISSN (Print) 2569-0876 – ISSN (eBook) 2569-0884

ISBN (Print) 978-3-89275-304-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-305-6



Forschungsstark und praxisnah:

Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den
berufsbegleitenden Master-Studiengang
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungsstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM mit mehr als 50.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.
Für Berufstätige.



FOM

ISBN (Print) 978-3-89275-306-3

ISSN (Print) 2569-0876

ISBN (eBook) 978-3-89275-307-0

ISSN (eBook) 2569-0884



Institut für Wirtschaftspsychologie
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

iwp

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

Das Institut für Wirtschaftspsychologie (iwp) der FOM hat sich unter der Leitung von Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück und Prof. Dr. Manuel Pietzonka zum Ziel gesetzt, in den vier großen Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie – Arbeit, Organisation, Personal und Konsumenten – empirisch zu forschen. Das iwp strebt danach, die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die (Unternehmens-)Praxis sowie die Scientific Community möglichst unmittelbar zugänglich und nutzbar zu machen. Unter anderem werden folgende Themen in den Anwendungsfeldern untersucht:

- Arbeitszufriedenheit, Stress und Erholung, Digitalisierung und die Erfordernisse und Auswirkungen der Entgrenzung des Arbeitens im Bereich Arbeitspsychologie,
- Organisationsdiagnose und -entwicklung sowie Führung im Bereich Organisationspsychologie,
- die Entwicklung von psychologischen Testverfahren für Personalpraktiker im Bereich Personal,
- Entscheidungsprozesse bei Käufen und Finanzentscheidungen sowie der Entwicklung neuer Messverfahren im Bereich Konsumentenpsychologie.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-iwp.de



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de