

*Band  
17*

Jochen Overbeck-Gurt / Manuel Pietzonka / Sandra Sülzenbrück  
(Hrsg.)

*Kein Problem, Chef! Was motiviert zum Gang der  
Extrameile? Eine empirische Untersuchung zum  
Zusammenhang von Motivation, Commitment  
und Organizational Citizenship Behavior*

~  
Yvonne Brockmann

iwp Schriftenreihe

**FOM**  
Hochschule

**iwp**

Institut für Wirtschaftspsychologie  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Yvonne Brockmann**

*Kein Problem, Chef! Was motiviert zum Gang der Extrameile? Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang von Motivation, Commitment und Organizational Citizenship Behavior*

iwp Schriftenreihe der FOM, Band 17

Essen 2023

ISBN (Print) 978-3-89275-332-2    ISSN (Print) 2569-0876  
ISBN (eBook) 978-3-89275-333-9    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



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

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto: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.

# **Kein Problem, Chef! Was motiviert zum Gang der Extrameile?**

Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang von Motivation,  
Commitment und Organizational Citizenship Behavior

Jochen Overbeck-Gurt / Manuel Pietzonka / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Yvonne Brockmann (Autorin)

Kontakt zur Autorin:

Yvonne Brockmann

E-Mail: [y.brockmann@gmx.de](mailto:y.brockmann@gmx.de)



## **Vorwort**

Mitarbeitermotivation ist ein Dauerthema der Organisationspsychologie. In einer Wissensgesellschaft, in welcher ökonomischer Erfolg zunehmend von der Kreativität und der Einsatzbereitschaft des Einzelnen abhängt, sich für und im Sinne des Unternehmens eigenverantwortlich zu engagieren, greifen aber althergebrachte Motivationsinstrumente immer weniger. Eine weitere Dimension fügte die Corona-Pandemie dem Problem hinzu: Wie kann Engagement und Motivation auch auf Distanz hochgehalten werden, wenn viele Mitarbeitende dauerhaft oder zumindest teilweise im Home-Office arbeiten? Gerade vor dem Hintergrund, dass viele Unternehmen vor der Herausforderung stehen, für das post-pandemische Zeitalter ein New Normal zu definieren, ergibt sich eine große Aktualität und Relevanz der Arbeit von Frau Brockmann.

Frau Brockmann übersetzt in ihrer quantitativen Querschnittsstudie (n=313) die obigen Fragestellungen in überprüfbar theoretisch fundierte Hypothesen und operationalisiert die einzelnen Bestandteile mittels etablierter Instrumente. Als zentrale Erfolgsvariable betrachtet sie dabei das Organizational Citizenship Behavior (OCB), welches sich in zahlreichen vorherigen Studien als erfolgsrelevant für Unternehmen gezeigt hat. Die Mitarbeitermotivation wird basierend auf der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan erhoben und der vermittelnde Einfluss von affektivem Commitment, der emotions- und wertebasierten Bindung an verschiedene Aspekte der Arbeit und des Unternehmens überprüft. Spannend wird es an der Stelle, wo Frau Brockmann den Einfluss wahrgenommener organisationaler Unterstützung, des Angebots der Möglichkeit auch im Home-Office zu arbeiten oder der tatsächlichen Häufigkeit der Arbeit im Home-Office auf die Zusammenhänge zwischen diesen drei Variablen untersucht.

Die Auswertungen erfolgen mittels varianzbasierter statistischer Methoden und zeigen, dass ganz unterschiedliche Facetten der Bindung

zum Unternehmen eine wichtige vermittelnde Rolle spielen, wenn es darum geht, dass selbstbestimmte Motivation auch verhaltensrelevant im Sinne von OCB-Verhalten wird. Die Effekte der organisationalen Unterstützung und der Arbeit im Home-Office scheinen hingegen eher direkter Natur zu sein, moderierende Effekte wurden nicht signifikant.

Mit ihrer Arbeit gelingt Frau Brockmann ein theoretisch fundierter, methodisch sauber ausgearbeiteter und inhaltlich spannender Beitrag zur Motivationsforschung, der den aktuellen Entwicklungen gerecht wird. Die Arbeit stellt damit ein kleines Puzzlestück eines sehr komplexen Gesamtbildes dar, auf dessen Grundlage sich Ansätze für die Gestaltung des New Normal entwickeln lassen.

Essen, im März 2023

Prof. Dr. Jochen Overbeck-Gurt

Mitglied des iwip Institut für  
Wirtschaftspsychologie an der  
FOM Hochschule in Essen

Prof. Dr. Manuel Pietzonka

Wissenschaftlicher Direktor des iwip  
Institut für Wirtschaftspsychologie  
an der FOM Hochschule in  
Hannover

## Abstract

In Zeiten des Fachkräftemangels sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer der wichtigsten Ressourcen in den Unternehmen geworden. Motivierte Mitarbeitende, welche bereit sind sich über das geforderte Maß hinaus zu engagieren, fördern die Effizienz und Beliebtheit des Unternehmens (Gallup, 2021). Doch reicht die Motivation allein aus, wenn es darum geht die Extrameile zu gehen? Diese Forschungsarbeit untersucht den vermittelnden Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der Motivation und dem Organizational Citizenship Behaviour (OCB).

Des Weiteren werden die verschiedenen Commitment-Foki Organisation, Beruf/Tätigkeit, Vorgesetzte und Team auf ihre Wirkung und Unterschiede innerhalb der vermittelnden Wirkung untersucht. Der partielle Mediatoreffekt wird angenommen, da diverse Studien einen signifikanten Einfluss der Motivation sowohl auf das affektive Commitment (Gagné et al., 2013; Westphal & Gmür, 2009) als auch auf das OCB (Finkelstein, 2011; Wingate et al., 2019) zeigen. Des Weiteren ließen sich signifikante Zusammenhänge zwischen dem affektiven Commitment und dem OCB finden (Jehanzeb & Mohanty, 2020).

Zur Ergebnisfindung wurde eine Querschnittsstudie durchgeführt, welche mittels einer Ad-hoc-Stichprobe im Schneeballdesign über einen Online-Fragebogen auf der Internet-Plattform SoSci Survey erhoben wurde. In diesem Online-Fragebogen werden zuerst die soziodemografischen Daten erfasst. Darauffolgend wird das Organizational Citizenship Behaviour, die selbstbestimmte Motivation und die jeweiligen Foki des affektiven Commitments gemessen. Zuletzt wird die Ausprägung des moderierenden Einflussfaktors, wahrgenommene organisationale Unterstützung, erhoben. Die mit der Umfrage erhobenen Daten wurden anhand einer Mediatoranalyse mittels einer multiplen Korrelation und Regression nach Pearson auf ihre Wirkung untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass das affektive Commitment in keinem signifikanten Zusammenhang zum

OCB steht. Zwar zeigt sich ein signifikanter Effekt des affektiven organisationalen und des affektiven berufsbezogenen Commitments innerhalb des untersuchten parallelen Mediationsmodells, allerdings wurden die Effekte in der anschließenden Einzelprüfung nicht signifikant. Dennoch bietet diese Forschungsarbeit eine Antwort auf die Frage, was zum Gang der Extrameile motiviert, da die organisationale Unterstützung sich innerhalb der post-hoc Analysen als signifikanter partieller Mediator des Zusammenhangs zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB herausgestellt hat. Die Forschungsarbeit endet mit der Diskussion, der kritischen Betrachtung der durchgeführten Untersuchung und Empfehlungen für die weitere Forschung.



## **Herausgeberschaft**

### **Jochen Overbeck-Gurt**

Jochen Overbeck-Gurt, Jahrgang 1976, lehrt als Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Er ist zudem als Leiter des Instituts für innovative Organisations- und Personalberatung (IOP) in Bochum seit vielen Jahren auch als Berater, Dozent und Trainer in der betrieblichen Praxis in Themenfeldern rund um Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung und betriebliches Gesundheitsmanagement unterwegs. Als Vater zweier Kinder und Partner einer arbeitenden Frau, gewinnt er zudem vielerlei Einblicke in die Herausforderungen des Managements der Life-Domain-Balance.

### **Manuel Pietzonka**

Nach dem Studium der Psychologie und Anthropologie fungierte Manuel Pietzonka von 2006 bis 2015 als Referent und Referatsleiter für die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEVA). Nebenberuflich promovierte er 2013 im INCHER Kassel über hochschulische Veränderungsprozesse aus organisationspsychologischer Sicht. Seit 2015 ist er Professor an der FOM Hochschule in Hannover und lehrt Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Forschungsmethoden. Seit 2022 leitet er als Direktor gemeinsam mit Prof. Dr. habil. Sandra Sülzenbrück das iwip Institut für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule. Nebenberuflich ist er als selbstständiger Hochschulberater tätig.

## **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**

### **Yvonne Brockmann**

Nach ihrer Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation war Yvonne Brockmann als Assistentin in verschiedenen Hierarchiestufen in einem Unternehmen der Energiebranche tätig. Während dieser Zeit hat sie unter anderem im Projektteam „Motivation & Bindung“ und bei der Einführung eines E-Learnings zur Compliance-Schulung mitgewirkt. Im Jahr 2022 beendete sie ihr berufsbegleitendes Bachelor-Studium im Bereich Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule in Essen. Sie ist Mutter einer kleinen Tochter und strebt nach der bald endenden Elternzeit eine Karriere mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung an.



## **Inhalt**

Vorwort .....	III
Abstract .....	V
Herausgeberschaft .....	VII
Autorin .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XIV
Tabellenverzeichnis.....	XVI
1 Einleitung.....	1
2 Theoretischer Hintergrund .....	4
2.1 Das Konstrukt Motivation .....	4
2.1.1 Modelle der Motivation.....	5
2.1.2 Self-Determination Theorie.....	6
2.2 Das Konstrukt Commitment .....	8
2.3 Organizational Citizenship Behaviour (OCB).....	10
2.4 Wahrgenommene organisationale Unterstützung.....	11
2.5 Home-Office .....	12
2.6 Forschungsstand und Ableitung der Hypothesen .....	12
3 Methoden .....	20
3.1 Stichprobe .....	20
3.2 Materialien und Stimuli .....	21
3.3 Design und statistische Verfahren .....	25
4 Ergebnisse .....	33
4.1 Bearbeitung des Datensatzes und vorbereitende Analysen .....	33
4.2 Deskriptive Statistik .....	37

4.3	Korrelationsanalysen und Ergebnisse zu den Hypothesen.....	45
4.4	Weitere Befunde.....	58
5	Diskussion .....	62
5.1	Inhaltliche Diskussion .....	62
5.2	Methodische Diskussion.....	65
6	Fazit .....	67
	Literaturverzeichnis .....	71

## **Abkürzungsverzeichnis**

BCA	Affektives berufsbezogenes Commitment
COMMIT	Commitment-Skalen
FELA-S	Fragebogen zur Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens
MAWS	Motivation at Work Scale
OCA	Affektives organisationales Commitment
OCB	Organisational Citizensip Behaviour
POS	Perceived Organisational Support
SCA	Affektives Commitment gegenüber Führungskraft
SDT	Self-determination Theorie
TCA	Affektives Team-Commitment

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Motivationsstypen in Relation zur Self-Determination Theorie (Deci & Ryan, 2008).....	7
Abbildung 2.	Korrelation gemäß Hypothese H1 in der grafischen Darstellung .....	28
Abbildung 3.	Mediation gemäß Hypothese H2 und H3 in der grafischen Darstellung .....	29
Abbildung 4.	Moderierte Mediation gemäß Hypothese H4 in der grafischen Darstellung .....	30
Abbildung 5.	Moderierte Mediation gemäß Hypothese H5 in der grafischen Darstellung .....	30
Abbildung 6.	Moderierte Mediation gemäß Hypothese H5a in der grafischen Darstellung .....	31
Abbildung 7.	Moderierte Mediation gemäß Hypothese H5b in der grafischen Darstellung .....	32
Abbildung 8.	Moderierte Mediation gemäß Hypothese H5c in der grafischen Darstellung .....	32
Abbildung 9.	Zusammenhang gemäß Hypothese H1 in der grafischen Darstellung (Darstellung aus R).....	47
Abbildung 10.	Zusammenhänge gemäß Hypothese H2 in der grafischen Darstellung .....	48
Abbildung 11.	Ergebnisse zur parallelen Mediation gemäß Hypothese H3 in der grafischen Darstellung .....	51
Abbildung 12.	Ergebnisse zur parallelen Mediation gemäß Hypothese H3a in der grafischen Darstellung.....	52



Abbildung 13. Ergebnisse zur parallelen Mediation gem. Hypothese H3b in der grafischen Darstellung .....	53
Abbildung 14. Ergebnisse zur parallelen Mediation gem. Hypothese H3c in der grafischen Darstellung .....	54
Abbildung 15. Ergebnisse zur parallelen Mediation gem. Hypothese H3d in der grafischen Darstellung .....	55
Abbildung 16. Ergebnisse zur Mediationsanalyse in der grafischen Darstellung .....	61

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1.	Bereiche des COMMIT und deren Kennwerte .....	23
Tabelle 2.	Alterszusammensetzung der Stichprobe .....	38
Tabelle 3.	Stichprobenzusammensetzung, soziodemographische Daten .....	39
Tabelle 4.	Stichprobenzusammensetzung, berufsbezogene soziodemographische Daten .....	41
Tabelle 5.	Deskriptive Statistik zur Home-Office-Möglichkeit.....	42
Tabelle 6.	Stichprobenzusammensetzung, berufsbezogene gebotene Benefits .....	43
Tabelle 7.	Deskriptive Statistiken der Skalen .....	44
Tabelle 8.	Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten .....	46
Tabelle 9.	Regressionsergebnisse zu Hypothese H2.....	49

## 1 Einleitung

Organisationen stehen und fallen mit dem Einsatz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Gallup Studie stellt fest, dass die emotionale Mitarbeiterbindung in den letzten zehn Jahren trotz der Finanzkrise im Jahr 2009 und der noch andauernden Corona-Krise stabil geblieben ist. Der Anteil der Mitarbeitenden, welche eine hohe Bindung zu ihrem Unternehmen aufweisen, ist allerdings nur im Bereich von 11 bis 17 % der Befragten anzusiedeln. Ein Großteil der befragten Personen (61 bis 71 %) leistet nur noch Dienst nach Vorschrift und 15 bis 24 % der Befragten haben innerlich gekündigt und empfinden keine Bindung zum Unternehmen. Dies hat weitreichende Folgen für unsere Volkswirtschaft, denn die Kosten aufgrund dieser innerlichen Kündigungen bewegen sich zwischen 96,1 und 113,9 Milliarden Euro (Gallup, 2021). Um als Unternehmen erfolgreich zu werden oder zu bleiben ist es also erforderlich, die Mitarbeitenden zu motivieren auch über den Tellerrand hinauszuschauen und Dienst nach Vorschrift zur Ausnahme werden zu lassen, denn eine hohe Mitarbeiterbindung ist gut für die Job Performance (Shin et al., 2019, S. 7) und verbessert demzufolge auch die Performance des Unternehmens. Motivierte Mitarbeitende weisen weniger Fehltag auf und stellen eine wichtige Ressource im Bereich des Marketings und Employer Brandings dar. Sie empfehlen sowohl die Produkte und Dienstleistungen der Firma als auch die Firma selbst als hervorragenden Arbeitgeber weiter (Gallup, 2021).

Was passiert allerdings, wenn die Mitarbeitenden zwar motiviert sind, sich aber nicht an die Organisation, den Vorgesetzten, das Team oder die Tätigkeit gebunden fühlen? Ist der Dienst nach Vorschrift die Folge und der Gang der Extrameile bleibt auf der Strecke? Studien zum Thema Bindung haben gezeigt, dass besonders die affektive Komponente des Commitments zu mehr Engagement führt. Affektiv gebundene Mitarbeitende engagieren sich aufgrund ihres eigenen Willens, dem Unternehmen zu helfen und lassen sich in ihrer Verhaltensweise nicht limitieren (Meyer

& Herscovitch, 2001, S. 312). Das Gefühl, ein wichtiger Teil des Unternehmens zu sein und an der Entwicklung der Unternehmenspolitik teilhaben zu können, steigert dabei das affektive Commitment (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 323). Die Mitarbeitenden fühlen sich also emotional stärker an das Unternehmen gebunden. Warum ist es allerdings so wichtig, das Personal an das Unternehmen zu binden? Aufgrund des stetig wachsenden Fachkräftemangels stehen Unternehmen vor der Herausforderung, dass sie sich neben der Rekrutierung von geeignetem neuem Personal auch darum bemühen müssen, das vorhandene und ausgebildete Personal möglichst zu halten und, wo nötig, weiterzubilden. Unternehmen sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeitenden nicht nur Dienst nach Vorschrift leisten, sondern sich auch über das geforderte Maß hinaus engagieren. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass das affektive Commitment zu mehr Organisational Citizenship Behavior führt (Meyer et al., 2002, S. 37).

An das Unternehmen gebundene Mitarbeitende sind ehr bereit die Extrameile zu gehen. Was können Unternehmen also tun, um die Mitarbeiterbindung zu stärken und somit mehr Extrarollenverhalten bei den Mitarbeitenden zu fördern? Bereits in den 90er Jahren untersuchten Eisenberger et al. den Einfluss der organisationalen Unterstützung auf die Mitarbeiterbindung. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass die wahrgenommene organisationale Unterstützung die affektive Mitarbeiterbindung und die Loyalität zum Unternehmen verstärkt und dass Mitarbeitende von unterstützenden Organisationen innovativere Vorschläge zur Verbesserung der Organisation entwickeln (Eisenberger et al., 1990, S. 57). Daraus lässt sich schließen, dass motivierte Mitarbeitende mit der richtigen Unterstützung des Unternehmens mehr Commitment aufweisen und loyaler gegenüber ihrem Unternehmen auftreten. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob sich die bei der Arbeitsform Home-Office dazugewonnene Freiheit auf das Commitment und somit auf das Zeigen des extraproduktiven Arbeitsverhaltens auswirkt. In der aktuellen Literatur wird hauptsächlich die Wirkung des Commitments auf das Zeigen des Extrarollenverhaltens untersucht. Offengelassen wird jedoch, ob sich Effektunterschiede je nach

Foki des Commitments zeigen (Wang et al., 2019, S. 7). Diese Forschungsarbeit geht einen Schritt weiter und untersucht die vermittelnde Wirkung verschiedener Foki des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB. Anhand der Forschungsfrage: „Bewirkt das affektive Commitment den Effekt zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem Organizational Citizenship Behaviour?“ versucht diese Forschungsarbeit den begründenden Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der Motivation und dem OCB zu erklären. Ziel dieser Arbeit ist es, die Relevanz des affektiven Commitments im Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und OCB zu erforschen und dabei auf Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Commitment-Foki zu stoßen. Um die Forschungsfrage zu beantworten, werden zunächst der theoretische Hintergrund und der aktuelle Forschungsstand zu den Forschungsvariablen dargelegt. Darauf folgend wird die methodische Vorgehensweise inklusive der Operationalisierung der relevanten Konstrukte erläutert. Anschließend folgt die Darstellung der Ergebnisse und deren Interpretation. Zum Schluss werden das Forschungsdesign, die Durchführung der Untersuchung und die daraus resultierenden Ergebnisse kritisch hinterfragt und reflektiert.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Im Folgenden werden die Konstrukte Motivation, Commitment und Organisational Citizenship Behaviour (OCB) detailliert erläutert. Des Weiteren werden die Begriffe erhaltene organisationale Unterstützung und Home-Office grundlegend definiert, da diese Konstrukte im weiteren Verlauf dieser Arbeit als moderierende Faktoren herangezogen werden.

### **2.1 Das Konstrukt Motivation**

Deci und Ryan (2008) beschreiben, dass sich das Konstrukt Motivation damit „beschäftigt, was Menschen bewegt, zu handeln, zu denken und sich weiterzuentwickeln“ (Deci & Ryan, 2008, S. 14). Des Weiteren beschreiben sie: „Motivation concerns energy, direction, persistence and equifinality—all aspects of activation and intention“ (Ryan & Deci, 2000, S. 69). Dabei ist zu beachten, dass die Motivation aus verschiedenen Quellen gebildet werden kann. Aus diesem Grund wird die Motivation in intrinsische Motivation und extrinsische Motivation unterteilt. Die intrinsische Motivation beschreibt einen Zustand der Motivation von innen heraus. Intrinsisch motivierte Personen beginnen eine Tätigkeit, weil diese sie interessiert und zufriedenstellt. Die extrinsische Motivation hingegen entsteht durch äußere Anreize. Eine extrinsisch motivierte Person vollzieht eine Tätigkeit oder zeigt ein Verhalten, um eine Belohnung zu erhalten oder eine Bestrafung zu vermeiden (Deci & Ryan, 2008, S. 15). Für die Arbeitsmotivation stellt das Zusammenspiel von Motiv, Anreiz und Motivation eine wichtige Komponente dar. Die Motivation entsteht demnach aus den Motiven der Person als „für Menschen charakteristische Werthaltungen“ und aus den Merkmalen der Situation, welche durch Anreize charakterisiert sind (Kauffeld, 2019, S. 247–248).

### 2.1.1 Modelle der Motivation

Die Theorien der Arbeitsmotivation lassen sich in zwei Bereiche unterteilen: Die Inhaltstheorien, welche sich mit den Quellen der Motivation befassen und die Prozesstheorien, welche die psychologischen Prozesse des menschlichen Handelns beschreiben (Kauffeld, 2019, S. 248).

Das inhaltstheoretische „Job characteristics model“ (Hackman & Oldham, 1976) beschäftigt sich mit der Frage, wie Aufgaben gestaltet sein müssen, um Menschen zur intrinsischen Motivation bei der Aufgabenbewältigung zu bewegen. Hierzu beschreiben Hackman & Oldham, dass die Arbeitsaufgabe durch die drei Bedingungen „Meaningfulness of the Work“, „Responsibility for outcomes of the Work“ und „Feedback“ als „Knowledge of the Actual Results of the Work Activities“ gekennzeichnet sein muss, damit sich eine hohe Zufriedenheit, Motivation und Performance einstellt. Des Weiteren sinkt bei entsprechender Anwesenheit dieser Bedingungen der Absentismus und die Wechselbereitschaft (Hackman & Oldham, 1976, S. 255–259).

Ein weiteres inhaltstheoretisches Modell ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Er unterscheidet in seiner Zwei-Faktoren-Theorie zwischen Motivatoren und Hygiene-Faktoren. Nach Herzberg führen vorhandene Motivatoren zur Arbeitszufriedenheit und die Abwesenheit der Motivatoren führt zu einem neutralen Zustand. Hygiene-Faktoren hingegen sorgen für einen neutralen Zustand, sofern diese vorhanden sind. Die Abwesenheit der Hygiene-Faktoren führt zur Arbeitsunzufriedenheit. Beispiele für Motivatoren sind: „achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement, growth“. Die Hygiene-Faktoren setzen sich aus den Faktoren „company policy and administration, supervision, relationship with supervisor, work conditions, salary, relationship with peers, personal life, relationship with subordinates, status, security“ zusammen (Herzberg, 2003, S. 90–96).

Ein weiteres inhaltstheoretisches Modell der Motivation ist die Bedürfnishierarchie von Maslow. Maslow beschreibt in fünf Bedürfnisebenen, was ein Mensch benötigt um Zufriedenheit zu erlangen. Diese Bedürfnisse lauten: „Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse und Selbstverwirklichung“ (Maslow zitiert nach Hucke, 2019, S. 20). Die Bedürfnisebenen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. „Die ersten vier Bedürfnisklassen gelten als Defizit- bzw. Mangelbedürfnisse, während die Selbstverwirklichung nach Maslow als Wachstumsbedürfnis klassifiziert wird.“ In der beruflichen Praxis könnten die „Selbstbestimmung“ oder die „Einflussnahme bei der Arbeitstätigkeit“ mögliche Förderungsmaßnahmen zur Selbstverwirklichung darstellen (Kauffeld, 2019, S. 248–249). Diese Thesis beschäftigt sich besonders mit der autonomen, selbstbestimmten Motivation. Die Grundlage für diese Art der Motivation ist die Self-Determination Theorie, welche im nächsten Unterkapitel dieser Thesis genauer erläutert wird.

### **2.1.2 Self-Determination Theorie**

Deci & Ryan postulierten in ihrer Forschung über die Motivation weitere Aspekte der intrinsischen und extrinsischen Motivation und entwickelten die „Self-determination Theorie“ welche davon ausgeht, dass die jeweilige Art der Motivation und die dementsprechende Regulierung das Empfinden der Selbstbestimmtheit beeinflusst (Deci & Ryan, 2008, S. 16). Es zeigt sich, dass Amotivation, als Zustand einer fehlenden Handlungsabsicht, dadurch gekennzeichnet ist, dass eine Handlung entweder nicht oder ohne Absicht ausgeführt wird. Die Tätigkeit wird einfach vollzogen. Intrinsische Motivation hingegen beschreibt eine selbstbestimmte Handlung aus eigenem innerem Antrieb heraus. Zwischen diesen beiden Extremausprägungen besteht die extrinsische Motivation, welche durch vier verschiedene Arten der Regulation gekennzeichnet ist. Diese Regulationsarten unterscheiden sich im Grad der externen Einflussnahme. Bei der externalen Regulation geht es zum Beispiel darum, den eigenen Wert



durch eine Tätigkeit zu steigern und von anderen anerkannt zu werden oder Bestrafungen zu entgehen. Diese Form der Motivation wird in den Bereich der kontrollierten Motivation eingeordnet (Gagné & Deci, 2005, S. 336). Bei der Regulationsart Introjected Regulation werden Werte außen übernommen und befolgt, diese Werte entsprechen aber nicht der eigenen inneren Werthaltung. Die Regulation findet innerhalb der Person statt, da die Tätigkeit nach externen Normen ausgeführt wird, die innere Haltung widerspricht diesen Werten allerdings (Gagné & Deci, 2005, S. 334). Bei der identifizierten Regulation hingegen decken sich externe Anreize mit den eigenen Werten. Der Unterschied zur intrinsischen Motivation liegt hier in der Erwartung, mit der Tätigkeit Ergebnisse zu erzielen (Ryan & Deci, 2000, S. 72–73). Die Motivationsregulationsarten Identified, Integrated und Intrinsic Motivation sind im Bereich der autonomen, selbstbestimmten Motivation anzusiedeln (Gagné & Deci, 2005, S. 336). Die Motivationstypen in Relation zur Self-Determination Theorie sind in Abbildung 1 veranschaulicht.

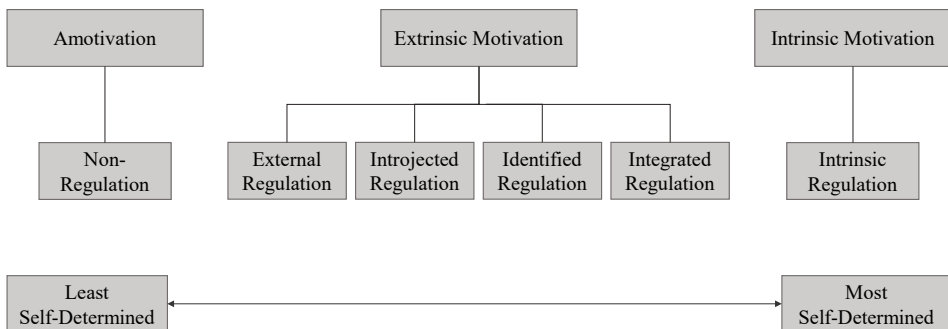


Abbildung 1. Motivationstypen in Relation zur Self-Determination Theorie (Deci & Ryan, 2008, S. 17)

In dieser Forschungsarbeit werden die intrinsische Motivation und die identifizierte Motivation untersucht, da diese beiden Ausprägungen die autonome, selbstbestimmte Motivation darstellen. Die integrierte Motivationsregulation wird in dieser Forschungsarbeit außer Acht gelassen, da die Unterschiede zur intrinsischen Motivation so gering sind, dass diese beiden Regulationsarten sich kaum bis gar nicht unterscheiden lassen (Gagné et al., 2010, S. 631; Vallerand et al., 1992, S. 1006). Die intrinsische Regulation und die identifizierte Regulation hingegen lassen sich in dem Maße unterscheiden, dass der Wert der Handlung bei der identifizierten Regulation verstanden und erkannt wird, dieser aber nicht wie bei der intrinsischen Motivation aus dem Inneren des Individuums stammt, sondern aus einem externen Anreiz heraus resultiert (Ryan et al., 2021, S. 99–100). Für diese Forschungsarbeit sind beide Regulationsarten relevant, da nicht jedes Individuum seinem Wunschberuf nachgehen kann und somit die reine intrinsische Motivation vorliegt. Eine Person kann sich allerdings trotzdem mit den Werten dieses Unternehmens, dieses Berufsstandes, dieses Teams oder dieser Führungskraft identifizieren und ist daher möglicherweise eher bereit die Extrameile zu gehen. Diese Identifizierung wird mit dem Konstrukt des affektiven Commitments beschrieben, welches einen Teilbereich des im nachfolgenden Unterkapitel beschriebenen Konstruktes des Commitments darstellt.

## **2.2 Das Konstrukt Commitment**

Felfe definiert Commitment als „die Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Organisation“ (Felfe & Franke, 2012, S. 9). Diese Verbundenheit besteht nach Felfe aus drei Komponenten: dem affektiven, rationalem/kalkulatorischen und normativen Commitment. Das affektive Commitment beschreibt die „starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation“. Das kalkulatorische Commitment resultiert aus einer Abwägung von bisherigen Investitionen in die Organisation oder aufgrund eines Mangels an Alternativen

und das normative Commitment beschreibt die „Bindung aus moralischen Wertvorstellungen“. Es besteht ein Verpflichtungsgefühl, die Bindung aufrechtzuerhalten, obwohl dies nicht dem eigenen Willen entspricht oder objektive Nachteile vorherrschen (Felfe & Franke, 2012, S. 9). Anders als die Motivation, zeichnet sich das Commitment durch seine „Situationsunabhängigkeit ... und die Ausrichtung ... auf langfristige Ziele“ aus (Westphal & Gmür, 2009, S. 205–206).

Im weiteren Fokus dieser Forschungsarbeit steht das affektive Commitment, da Studien gezeigt haben, dass das affektive Commitment im einem positiven Zusammenhang zum arbeitsbezogenen Leistungsverhalten wie dem OCB und der Performance sowie zu der Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit steht (Meyer et al., 2002, S. 22). Anders als bei den Commitment Formen kalkulatorisches und normatives Commitment, bleiben affektiv gebundene Mitarbeitende im Unternehmen, weil dies ihr eigener innerer Wunsch und Antrieb ist (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Doch wie entsteht das affektive Commitment? Meyer und Herscovitch beschreiben hierzu, dass die Entstehung von affektivem Commitment von persönlichen oder situativen Faktoren abhängt, bei welchen ein Individuum intrinsisch motiviert ist, den Wert einer Aktivität erkennt und die eigene Identität daraus ableitet (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 316). Ein weiterer Vorteil des affektiven Commitments ist, dass affektiv gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben der Zufriedenheit auch das Gefühl von persönlicher Kompetenz entwickeln (Meyer & Allen, 1991, S. 82). Des Weiteren wurde die Rolle des affektiven Commitments in einer Studie zum Zusammenhang zwischen der Job Insecurity und dem Organizational Citizenship Behaviour untersucht und es wurde festgestellt, dass das affektive Commitment den negativen Zusammenhang zwischen der Jobunsicherheit und dem Organizational Citizenship Behaviour der Mitarbeitenden mediiert und ins Positive verändert (Purba & Muhammad, 2020, S. 89).

### **2.3 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)**

Der Begriff Organizational Citizenship Behaviour (OCB) wurde zuerst von Organ (1988) definiert. Der Begriff ist auch unter dem Synonym „The good Solider-Syndrome“ zu finden. So beschreibt das Organizational Citizenship Behaviour das hilfsbereite, über die vertraglichen Pflichten hinausgehende Verhalten gegenüber der Organisation oder dem Team, ohne für diese Leistung eine Belohnung zu erhalten (Organ, 1988, S. 4–5). Der Begriff „good Solider-Syndrome“ legt nahe, dass es sich bei dem OCB um eine Folge von Charaktereigenschaften handelt. Studien haben allerdings herausgefunden, dass das Organizational Citizenship Behaviour keine Folge von Persönlichkeitseigenschaften als vielmehr eine Folge von Verhaltensmustern, wie Arbeitszufriedenheit, Wahrnehmung von Fairness oder Organizational Commitment ist (Turnipseed, 2005, S. 266). Im Jahr 1997 revidierte Organ die bisherige Definition des OCB als „Extra-Leistung“, „Leistung über den Job hinaus“ oder „durch das formale System unbelohnte Leistung“ und lehnte die Definition an den Begriff der „contextual performance“ von Borman und Motowidlo (1997) an (Organ, 1997, S. 85).

Das OCB lässt sich in fünf Eigenschaften unterteilen. Diese lauten: „Altruism (Hilfsbereitschaft), Conscientiousness (auch generalized compliance; Gewissenhaftigkeit), Sportsmanship (Unkompliziertheit), Civic virtue (Eigeninitiative) und Courtesy (Rücksichtnahme)“ (Staufenbiel & Hartz, 2000, S. 3–4). Hilfsbereitschaft wird in diesem Zusammenhang als hilfsberechtigtes Arbeitsverhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen, wie zum Beispiel Hilfe bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden oder ausgleichendes Eingreifen bei Konflikten unter den Kolleginnen bzw. Kollegen, verstanden. Gewissenhaftigkeit steht für den pflichtbewussten und gewissenhaften Umgang mit den Ressourcen des Unternehmens. In Abgrenzung zum geforderten Arbeitsverhalten sind diese Merkmale bei gewissenhaften Mitarbeitenden besonders stark ausgeprägt, sodass sich dies zum Beispiel durch „besondere Pünktlichkeit, extrem geringe Fehlzeiten

oder den besonders sorgfältigen Umgang mit den Ressourcen der Organisation wie Zeit, Materialien usw.“ darstellt (Staufenbiel & Hartz, 2000, S. 3). Unkompliziertheit wird als der gelassene Umgang mit unangenehmen oder frustrierenden Arbeitsstationen sowie Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen verstanden (Staufenbiel & Hartz, 2000, S. 3–4). Die Ausprägung Eigeninitiative beschreibt, das „freiwillige, aktive Engagement für die Organisation“, indem Mitarbeitende Extraaufgaben und Verantwortung übernehmen, konstruktive Verbesserungsvorschläge machen und sich um ein positives Image des Unternehmens bemühen (Staufenbiel, 2000, S. 170). Die Rücksichtnahme, als letzte Dimension des OCB, beschreibt ein lösungsorientiertes Arbeitsverhalten, welches sich beispielsweise in der rechtzeitigen Benachrichtigung von Fehlzeiten oder der frühzeitigen Weitergabe von für Kolleginnen bzw. Kollegen relevanten Informationen ausdrückt. Zudem betreiben rücksichtsvolle Mitarbeitende ein aktives Konfliktmanagement, indem Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen aktiv vermieden werden (Staufenbiel & Hartz, 2000, S. 4).

## **2.4 Wahrgenommene organisationale Unterstützung**

Erste Untersuchungen zur wahrgenommenen organisationalen Unterstützung beschreiben, dass Individuen ihrer Organisation Dispositionsmerkmale zuschreiben, indem sie unterstützendes oder böswilliges Verhalten von einzelnen Personen aus der Organisation der Organisation selbst zuschreiben (Eisenberger et al., 1986, S. 500; Harry Levinson, 1965, S. 374). Aus diesem organisationalen Verhalten wird schließlich die Überzeugung abgeleitet, inwieweit eine Organisation die Leistung der Mitarbeitenden schätzt und sich um das Wohlbefinden der Belegschaft sorgt (Eisenberger et al., 1986, S. 503). Krishnan und Mary (2012) beschreiben die wahrgenommene organisationale Unterstützung als: „an employee belief that the organization cares for and values his or her contribution to the success of the organization“ (Krishnan & Mary, 2012, S. 2). Basierend auf

der Reziprozitätsnorm sorgt die organisationale Unterstützung bei den Organisationsmitgliedern für ein Verpflichtungsgefühl, die Organisation ebenfalls zu unterstützen und zu ihrer Zielerreichung beizutragen (Eisenberger et al., 2001, S. 42).

## **2.5 Home-Office**

Der Begriff Home-Office beschreibt ein Arbeitsmodell. Dieses Modell zeichnet sich durch die räumliche Flexibilität des Arbeitsortes aus. In der Regel wird das Home-Office als die klassische Telearbeit oder Teleheimarbeit beschrieben, wobei sich im Deutschen in den letzten Jahren der Begriff Home-Office etabliert hat (Gärtner et al., 2016, S. 223). Davon abzugrenzen ist das mobile Arbeiten oder ortsflexible Arbeiten, welches in der unternehmerischen Praxis auch häufig als Home-Office betitelt wird. Das mobile oder auch ortsflexible Arbeiten stellt ein weiteres Arbeitsmodell dar, bei welchem die Verbindung zum Firmennetzwerk meist über einen Token oder eine Online-Plattform mit einem mobilen Endgerät hergestellt wird. Der Arbeitsort ist frei wählbar und an keinen bestimmten Ort gebunden. Anders als bei der klassischen Telearbeit, gibt es beim mobilen Arbeiten in Hinblick auf den Arbeitsschutz keine bestimmten Anforderungen an den Arbeitsplatz (Beck, 2019, S. 14–15). In der unternehmerischen Praxis wird der Begriff Home-Office häufig als Synonym für ortsflexible Arbeitsmodelle verwendet, allerdings handelt es sich in den meisten Fällen um mobiles oder ortsflexibles Arbeiten.

## **2.6 Forschungsstand und Ableitung der Hypothesen**

Um die Forschungsfrage: „Bewirkt das affektive Commitment den Effekt zwischen der Motivation und dem Organizational Citizenship Behaviour?“ zu beantworten, werden im Folgenden die für diese Forschungsarbeit relevanten Zusammenhänge erläutert und der aktuelle Forschungsstand wird dargelegt.

In einer Studie zum Zusammenhang zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation zum OCB wurde festgestellt, dass die Motivation einen signifikanten Einfluss auf das OCB ausübt. Die intrinsische Motivation hat im direkten Vergleich mit der extrinsischen Motivation einen stärkeren Effekt auf das OCB gezeigt. Die extrinsische Motivation zeigt bei dem auf einzelne Personen oder Bereiche gerichteten OCB einen signifikanten Zusammenhang. Außerdem muss bei der extrinsischen Motivation beachtet werden, dass das organisationsförderliche Verhalten von außen beobachtet werden muss (Finkelstein, 2011, S. 29).

In diesem Zusammenhang beschreiben Wingate et. al (2019):

"People use helping behaviours to do good things (to serve others) or to look good (to serve themselves). Across two samples, employees with encouraging and ethically conscious leaders more often helped others for others' sake, but employees in more political workplaces (i.e., unfair reward systems) tended to help others to garner social esteem for themselves." (Wingate et al., 2019, S. 147).

Im Gegensatz dazu steht die autonome, selbstbestimmte Motivation, welche Individuen dazu bewegt, eine Tätigkeit aus eigenem innerem Antrieb auszuführen und somit als autonome Handlung zu empfinden. Bei dieser Art der Motivationsregulation steht das Erleben der freiwilligen Handlung im Vordergrund. Bei dem Gefühl, dass diese Handlung beobachtet oder kontrolliert wird, kann sich das Verhalten ändern, da es nicht mehr als autonome Handlung angesehen wird (Ryan et al., 2021, S. 98). Im Arbeitskontext zeigt sich zudem, dass die selbstbestimmte Motivation in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und dem Organisational Citizenship Behaviour steht. (Güntert, 2015, S. 85–86; Ryan et al., 2021, S. 101). Aus den vorgenannten Erläuterungen folgt die angenommene Hypothese 1:

*H1*: Die selbstbestimmte Motivation führt zu einem höheren OCB.

Doch reicht die Motivation allein aus, um extraproduktives Leistungsverhalten zu fördern oder gibt es einen weiteren Prädiktor, welcher diesen Zusammenhang begründet? Es stellt sich heraus, dass die Bindung an das Unternehmen ebenfalls einen starken Einfluss auf das extraproduktive Arbeitsverhalten ausübt (Cetin et al., 2015, S. 290–291). In einer Metaanalyse über das Commitment und seine Einflussfaktoren wurde herausgefunden, dass die „Motivation und die Arbeitszufriedenheit ... als primäre kovariierende Variablen des organisationalen Commitments, insbesondere der affektiven Komponente“ gelten (Westphal & Gmür, 2009, S. 205). In einer weiteren Studie zur Wirkung der Motivation auf das Commitment wurde festgestellt, dass 10-50 % der Varianz des organisationalen Commitments durch die Motivation beeinflusst werden. Zudem wurde festgestellt, dass die Motivation „im Laufe der Zeit das organisationale Commitment beeinflusst und das Commitment selten die Arbeitsmotivation beeinflusst“ (Gagné et al., 2013, S. 237). Eine weitere Metaanalyse über die Beziehung zwischen dem organisationalen Commitment und dem OCB berichtet, dass diverse Studien grundsätzlich eine positive Beziehung zwischen dem organisationalen Commitment und dem OCB feststellen (Cetin et al., 2015, S. 282). Des Weiteren ist im direkten Wirkungsvergleich der Commitment Typen (affektiv, normativ und kalkulatorisch) die Beziehung zwischen dem affektiven Commitment und dem auf die Organisation gerichteten OCB am stärksten ausgeprägt (Cetin et al., 2015, S. 291).

Eine Studie über die "mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behaviour" kam zu dem Ergebnis, dass das Commitment als vollständiger Mediator zwischen den beiden Variablen organisationale Gerechtigkeit und OCB fungiert und somit den Grund für das extraproduktive Verhalten darstellt (Jehanzeb & Mohanty, 2020, S. 445). Auch Zayed et al., (2021) bestätigen diesen Effekt.



(Purba et al., 2015) beschreiben in diesem Zusammenhang:

„Affective commitment has been proven to be a robust predictor of OCB; the more emotionally involved employees are in an organization, the more willing they are to do things beyond their job requirements, such as voluntarily help others ... and protect the organization ...“ (Purba et al., 2015, S. 162)

Dies lässt darauf schließen, dass die Motivation allein nicht ausreicht, um extraproduktives Leistungsverhalten zu erklären. Mitarbeitende müssen sich der Organisation auch verbunden fühlen um das von den Unternehmen gewünschte Organizational Citizenship Behaviour zu zeigen. Aus diesem Grund lautet die angenommene Hypothese 2:

*H2: Der Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wird partiell durch das affektive Commitment mediiert.*

Eine Studie über den Zusammenhang des „workgroup commitment“, der Motivation und dem „proactive work behaviour“ von Krankenpflegepersonal zeigt, dass die Korrelation zwischen dem affektiven Commitment und dem „proactive work behavior“, welches auch das Konstrukt OCB enthält, stärker ausgeprägt ist als die Korrelation zwischen der „autonomous motivation“ und dem „Proactive work behaviour“ (Galletta et al., 2019, S. 1154). Eine weitere Studie zu den Antezedenzen und Konsequenzen des Organisational Citizenship Behaviour (OCB) im Gesundheitssektor kam zu dem Schluss, dass die Motivation zu einem höheren OCB führt. Zudem besagt diese Studie, dass das affektive organisatorische Commitment als Antezedenz des OCB angenommen wird (Chahal & Mehta, 2010, S. 28). Eine weiterführende Metaanalyse hat diesen Effekt bestätigt. Dabei wurde jedoch offengelassen, ob es Effektunterschiede je nach Foki des Commitments gibt (Wang et al., 2019, S. 7). Um die Wirkung der unterschiedlichen Commitment Foki zu erforschen, werden die folgenden Hypothesen angenommen:

*H3*: Der Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wird, in Abhängigkeit des Commitment Foki, partiell durch das affektive Commitment mediiert.

*H3a*: Das organisationale affektive Commitment vermittelt den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB.

*H3b*: Das berufs-/tätigkeitsbezogene affektive Commitment vermittelt den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB.

*H3c*: Das affektive Commitment gegenüber der bzw. dem Vorgesetzten vermittelt den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB.

*H3d*: Das affektive Team-Commitment vermittelt den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB.

Neben den Hypothesen eins bis drei werden in dieser Thesis die moderierenden Einflüsse von zwei weiteren Variablen auf das Regressionsmodell untersucht. Diese sind zum einen die aus Sicht der Mitarbeitenden empfundene erhaltene organisationale Unterstützung des Unternehmens und zum anderen die Möglichkeit der Home-Office Tätigkeit und der mit dieser Arbeitsform einhergehenden Flexibilität und Entscheidungsfreiheit im beruflichen Alltag.

Westphal & Gmür beschreiben in einer Metaanalyse über das organisationale Commitment und seine Einflussfaktoren, dass das Commitment besonders stark von der erhaltenen organisationalen Unterstützung beeinflusst wird (Westphal & Gmür, 2009, S. 216). Mitarbeitende, welche von ihrer Organisation unterstützt werden, sind eher bereit, ebenfalls ein unterstützendes Verhalten gegenüber der Organisation zu zeigen. Sie identifizieren sich stärker mit ihrer Organisation und setzen sich für die organisationalen Ziele ein (Edwards & Peccei, 2010, S. 24). Die erhaltene organisationale Unterstützung steigert bei den Mitarbeitenden somit das Gefühl als Mensch gesehen und anerkannt zu werden. Dieses Gefühl der

Wertschätzung führt dazu, dass die wahrgenommene Unterstützung ein Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation auslöst und es umso wahrscheinlicher wird, dass die erhaltene Unterstützung in Form von extraproduktivem Leistungsverhalten zurückgezahlt wird (Shanock et al., 2019, S. 173). Eine Studie über die Antezedenzen und Konsequenzen des organizational Commitments von Lehrerinnen und Lehrern zeigt, dass eine freundliche und unterstützende soziale Umgebung das Commitment der Lehrpersonen stärkt (Sheikh Labiba, 2017, S. 408). Des Weiteren zeigte sich, dass die erhaltene organisationale Unterstützung sich gemäß der Reziprozitätsnorm positiv auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitenden auswirkt, indem sie das affektive Commitment, die organisationale Spontaneität und die Performance verbessert (Eisenberger et al., 2001, S. 50). Eine weitere Studie über die erhaltene organisationale Unterstützung beschreibt, dass das organisationale Commitment, besonders in der affektiven Form, eine Folge der organisationalen Unterstützung darstellt (Rhoades & Eisenberger, 2002, S. 701). Dies lässt darauf schließen, dass die organisationale Unterstützung moderierend auf das Model der Mediation einwirkt. Die daraus abgeleitete Hypothese 4 lautet:

*H4: Der über das affektive Commitment vermittelte Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wird durch die organisationale Unterstützung moderiert.*

Bei der weiteren Betrachtung der Einflussfaktoren des affektiven Commitments stellt sich heraus, dass die Faktoren Work-Life Balance und familienfreundliche Unternehmenspolitik im Bereich eines mittelstarken Einflusses liegen. Die Faktoren arbeitssituationsbezogene Situationskontrolle und organisationsbezogene Partizipation üben einen starken Einfluss auf das affektive Commitment aus (Westphal & Gmür, 2009, S. 214). Eine Studie über die Auswirkungen des Home-Office aufgrund der Coronapandemie kam zu dem Ergebnis, dass das Home-Office einige Vorteile für die Mitarbeitenden bietet. So fühlen sich Mitarbeitende weniger kontrolliert, können sich besser fokussieren und sind demnach effizienter bei der

Arbeit und empfinden eine bessere Work-Life Balance (Ipsen et al., 2021, S. 11–12).

Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Möglichkeit der Home-Office Tätigkeit einen großen bis mittelgroßen Effekt auf das affektive Commitment ausübt, denn die Flexibilität dieser Arbeitsform bietet sowohl Vorteile bei der Kinderbetreuung als auch eine ausgeglichene Work-Life Balance auch bei kinderlosen Arbeitnehmenden. Mitarbeitende, welche sich frei entscheiden können, ob und wann sie das Home-Office in Anspruch nehmen, profitieren mehrfach, denn diese erleben Selbstbestimmtheit indem Sie selbstbestimmt entscheiden können wann sie die Flexibilität des Home-Office nutzen möchten und haben dadurch einen direkten Einfluss auf ihre eigene Work-Life Balance. In diesem Zusammenhang ist weiterhin zu beachten, dass gerade Mitarbeitende, welche weiter von der Arbeitsstätte entfernt wohnen nicht nur durch die Selbstbestimmtheit in der Entscheidungsfreiheit zur Home-Office Tätigkeit profitieren, sondern möglicherweise auch weniger durch den Berufsverkehr gestresst sind. Eine Statista Umfrage zu den Stressoren rund ums Autofahren hat festgestellt, dass 68 % der Befragten sich durch viel Verkehr und Stau gestresst fühlen. Weitere Stressoren sind schlechte andere Autofahrer (58 %), Baustellen (50 %) und die unübersichtliche Straßenführung mit 40 % (Statista, 2018). Beachtet man nun, dass Mitarbeitende aufgrund großer Entfernungen zwischen der Arbeitsstätte und dem Wohnort schon morgens dem Stress des Autofahrens ausgesetzt sind, kann die gelegentliche Nutzung des Home-Office durch den Wegfall des Arbeitsweges einen erheblichen Beitrag zur Stressreduzierung von Arbeitnehmenden leisten. Auch der ebenso stressige Feierabendverkehr entfällt und den Mitarbeitenden steht mehr Freizeit zur Verfügung. Dies könnte sich wiederum positiv auf die Work-Life Balance auswirken. Des Weiteren haben Mitarbeitende durch die Flexibilität des Arbeitsortes die Möglichkeit Stellen anzunehmen, welche sich nach ihrer Motivation und ihren Vorlieben richten. So ist es möglich, dass die gewünschte Stelle nur in einer entfernten Stadt verfügbar ist und die gelegentliche Home-Office Tätigkeit dazu beitragen

kann, dass die Stelle trotz Entfernung zur Arbeitsstätte angenommen werden kann. Dies könnte sich wiederum positiv auf das Commitment auswirken, da die hinzugewonnene Flexibilität die Autonomie und die Selbstbestimmtheit der Mitarbeitenden stärkt und somit ihr affektives Commitment erhöht (Bender et al., 2021). Dies wiederum könnte sich auf das OCB auswirken. Aus den vorgenannten Erläuterungen lassen sich die Hypothese 5 und die entsprechenden Unterhypothesen 5a bis 5c ableiten:

*H5:* Der über das affektive Commitment vermittelte Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wird durch die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten moderiert.

*H5a:* Der über das affektive Commitment vermittelte Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wird durch die Freiwilligkeit der Home-Office Tätigkeit moderiert.

*H5b:* Der über das affektive Commitment vermittelte Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wird durch die Häufigkeit der Home-Office Tätigkeit moderiert.

*H5c:* Der über das affektive Commitment vermittelte Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wird durch die Freiwilligkeit der Home-Office Tätigkeit in Abhängigkeit der Entfernung zum Arbeitsort moderiert.

### 3 Methoden

Die nachfolgenden Unterkapitel erläutern das methodische Vorgehen in dieser Forschungsarbeit. Zudem werden die Planung der Stichprobe, das Untersuchungsdesign inklusive Durchführung der Untersuchung und die Erhebungsinstrumente beschrieben. Des Weiteren werden die Datenaufbereitung und die für die Untersuchung geplanten statistischen Verfahren detailliert erläutert.

#### 3.1 Stichprobe

Die Stichprobe wurde als Ad-hoc Stichprobe im Schneeballdesign erhoben. Es wurde ein Online-Fragebogen auf der Online-Plattform SoSci Survey erstellt, welcher mittels eines standardisierten Anschreibens mit Hinweis auf den Online-Link an die Teilnehmenden der Studie versandt wurde. In diesem Schreiben wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, den Fragebogen auszufüllen und diesen nach der Bearbeitung an Freunde und Verwandte weiterzuleiten. Zudem wurden die Teilnehmenden auf die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Anonymisierung ihrer Daten hingewiesen. Zusätzlich wurde der Fragebogen in den sozialen Medien wie im Whats-App Status und auf Facebook hochgeladen. An der Studie durften nur Personen teilnehmen, welche sich in einem Angestelltenverhältnis befinden und das 18. Lebensjahr erreicht haben.

Die Stichprobengröße wurde anhand einer Stichprobenumfangsplanung mittels G\*Power 2.1.9.7 berechnet. Hierzu wurde zunächst eine Vergleichsstudie von Purba et al. (2015) herangezogen, welche den medierenden Effekt des affektiven Commitments auf dem Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und dem OCB untersucht. In dieser Studie wurden 209 Stichproben ausgewertet und es konnte eine partielle Mediation mit einem  $\Delta R^2 = 0.12$  festgestellt werden. Die Berechnung der Stichprobengröße mittels dieses Deltas, einem Fehler erster Art von  $\alpha = 0.05$

und einer Power von  $\beta = 0.95$  ergab eine Stichprobengröße von mindestens 129 Probanden.

### 3.2 Materialien und Stimuli

Neben den für die Forschungsfrage relevanten Skalen wurden auch die folgenden soziodemographischen Daten mittels des Online-Fragebogens erhoben: Alter, Geschlecht, wöchentliche Arbeitszeit, Arbeitsform (Home-Office, Präsenz), Anstellungsart (Festanstellung, Arbeitnehmerüberlassung), Arbeitszeitmodell (flexibel, starr), Dauer der Betriebszugehörigkeit, Branche, Größe des Unternehmens, Stellenpositionierung (Führungskraft, Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter), Familienstand, Wohnort (Stadt, Land), Wohnform (Wohnung, Haus, Miete, Eigentum), Länge des Arbeitsweges und vorhandene Benefits (wie z. B. JobRad, Kinderbetreuung, Rabatte). Des Weiteren wurden bei der Angabe, dass eine Tätigkeit im Home-Office möglich ist, weitere Fragen bezüglich der Freiwilligkeit der Home-Office Tätigkeit und dem Ausmaß der Home-Office Tätigkeit gestellt.

Die Prädiktorvariable, Motivation, wurde mittels der deutschen Übersetzung der „Motivation at Work Scale (MAWS)“ (Günert, 2016) operationalisiert. Die Skala umfasst 19 Items, welche in fünf Subskalen unterteilt sind. Die Subskalen lauten „Externale Regulation (ER), Introjektion (IJ), Identifikation (ID), Intrinsische Motivation (IN) und Amotivation (AM)“. Die Skalen werden mittels einer 7-stufigen Likert-Skala erfasst. Das Antwortformat erstreckt sich über die Auswahlmöglichkeiten von „Stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“. Beispielitems lauten: „Ich strenge mich bei der Arbeit an, um von anderen Anerkennung zu erhalten (z. B. von Vorgesetzten, Kollegen, Familie, Kunden)“ oder „Ich strenge mich nicht an, denn ich habe das Gefühl, bei dieser Arbeit meine Zeit zu verschwenden.“ (Günert, 2016). Der Wert des Cronbachs Alpha für die Skalen in der deutschen Übersetzung liegt bei  $\alpha = 0.55$  bis  $\alpha = 0.93$  und in der indonesischen Übersetzung bei  $\alpha = 0.82$  bis  $\alpha = 0.94$ .

Die Ergebnisse einer Validierungsstudie in sieben verschiedenen Sprachen und neun Ländern zeigen überwiegend Reliabilitäten mit einem Wert von über  $\alpha = 0.80$  (Gagné et al., 2015, S. 183–186). In dieser Forschungsarbeit werden nur die Skalen „Identifikation“ und „Intrinsische Motivation“ operationalisiert, da diese die autonome, selbstbestimmte Motivation erfassen. Die Ausprägung integrierte Motivationsregulation gemäß der SDT wird in der MAWS nicht erfasst, da sie sich kaum von der Skala intrinsische Motivation unterscheiden lässt und somit keinen Mehrwert für die Erhebung bietet (Gagné et al., 2010, S. 631; Vallerand et al., 1992, S. 1006).

Das Organizational Citizenship Behaviour (OCB), als abhängige Variable, wurde mittels des „Fragebogen zur Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens (FELA-S)“ in der Selbsteinschätzungsvariante (Staufenbiel & Hartz, 2000) operationalisiert. Der „FELA-S“ lässt sich in fünf Skalen unterteilen, welche mittels einer 7-stufigen Likert-Skala erfasst werden. Die Skalen lauten: OCB-Hilfsbereitschaft, OCB-Gewissenhaftigkeit, OCB-Unkompliziertheit, OCB-Eigeninitiative und gefordertes Arbeitsverhalten. Das Antwortformat der Skalen erstreckt sich über die Antwortmöglichkeiten von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“. Der Fragebogen umfasst insgesamt 25 Items, welche sich gleichmäßig auf alle Skalen verteilen, sodass jede Skala 5 Items enthält. Beispielitems für die Skala OCB-Hilfsbereitschaft lauten „Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.“ und „Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf Kollegen/Kolleginnen ein.“ Beispielitems für die Skala OCB-Gewissenhaftigkeit lauten: „Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.“ und „Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit kommen kann.“ Beispielitems für die Skala OCB-Unkompliziertheit lauten: „Ich kritisiere häufig an Kollegen/Kolleginnen herum.“ und „Ich äußere Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Unternehmen.“ Es liegen invertierte Items vor. Beispielitems für die Skala OCB-Eigeninitiative lauten: „Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.“ und „Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen.“ Beispielitems für



die Skala „gefordertes Arbeitsverhalten“ lauten: „Ich erfülle übertragene Arbeitspflichten in angemessener Weise.“ und „Ich komme den in den Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegten Verpflichtungen nach.“. Der Wert des Cronbachs Alpha für die Skalen des FELA-S liegen zwischen  $\alpha = 0.76$  und  $\alpha = 0.92$  (Staufenbiel & Hartz, 2000). Die Skala gefordertes Arbeitsverhalten wird in dieser Studie nicht gemessen, da es sich hierbei nicht um eine Ausprägung des OCB handelt. Die OCB-Ausprägung Courtesy (Rücksichtnahme) wird in dieser Thesis ebenfalls nicht erfasst, da sie aufgrund ihrer Ähnlichkeit zu anderen OCB-Subskalen in dem Fragebogen zur Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens nicht enthalten ist (Staufenbiel & Hartz, 2000, S. 11).

Die Mediatorvariable, das affektive Commitment, wurde mittels der „COMMIT Commitment-Skalen“ (Felfe & Franke, 2012) untersucht. Der Fragebogen umfasst die 6 Bereiche Organisation, Beruf/Tätigkeit, Status Festanstellung, Status Zeitarbeit, Vorgesetzter, Team. Die Bereiche enthalten jeweils die drei Skalen affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment für den entsprechenden Bereich (Felfe & Franke, 2012, S. 43). In dieser Forschungsarbeit wird nur das affektive Commitment für die Bereiche Organisation, Beruf/Tätigkeit, Vorgesetzter und Team untersucht, welche in der nachfolgenden Tabelle 1 inklusive Itemanzahl und Skalen-Reliabilität aufgelistet sind.

Tabelle 1. *Bereiche des COMMIT und deren Kennwerte*

Bereich	Kennwerte		
	Skala	Itemanzahl	Cronbachs Alpha
Organisation	OCA	5	0.87
Beruf/Tätigkeit	BCA	6	0.89
Vorgesetzter	SCA	5	0.83
Team	TCA	5	0.89

*Anmerkungen.* OCA: affektives organisationales Commitment; BCA: affektives berufsbezogenes Commitment; SCA: affektives Commitment gegenüber der Führungskraft; TCA: affektives Team-Commitment (Eigene Darstellung nach Felfe & Franke, 2012, S. 43).

Die Skalen des COMMIT werden mittels einer 5-Stufigen Likert-Skala erfasst. Das Antwortformat erstreckt sich über die Auswahlmöglichkeiten von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“. Die gemessenen Skalen umfassen insgesamt 21 Items. Beispielitems für das affektive organisatorische Commitment lauten: „Ich wäre froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.“ oder „Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden“. Das zweite Beispielitem ist invertiert. Das affektive Commitment gegenüber dem Beruf oder der Tätigkeit wird über die Beispielitems: „Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß“ oder „Mit meiner Tätigkeit kann ich mich identifizieren.“ erfasst. Für den Bereich des affektiven Commitments gegenüber dem Vorgesetzten lauten die Beispielitems: "Ich wäre froh, wenn ich weiterhin mit diesem/dieser Vorgesetzten zusammenarbeiten könnte." oder „In den wichtigsten Punkten stimmen die Wertvorstellungen und Ansichten meines/meiner Vorgesetzten mit meinen überein.“. Die Beispielitems für den Forschungsbereich des affektiven Team-Commitments lauten: "Ich fühle mich meinem Team eng verbunden" oder „Ich bin stolz darauf, Mitglied in dieser Arbeitsgruppe zu sein.“ (Felfe & Franke, 2012, S. 44–50). Der Wert des Cronbachs Alpha für die relevanten Skalen des COMMIT liegt bei  $\alpha = 0.83$  bis  $\alpha = 0.89$  (Felfe & Franke, 2012, S. 43). Da die Verarbeitung der Commitment Skalen eine ausdrückliche Genehmigung erfordert, wurde für die Datenerfassung und -verarbeitung die Genehmigung des Hogrefe-Verlages eingeholt.

Die Moderatorvariable, wahrgenommene organisationale Unterstützung, wurde mittels der Kurzskala „Perceived Organisational Support (POS-s)“ (Siebenaler & Fischer, 2020) operationalisiert. Die Skala umfasst 8 Items und wird auf einer 7- stufigen Likert-Skala erfasst. Das Antwortformat der Skala erstreckt sich über die Antwortmöglichkeiten von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“. Beispielitems für die Skala lauten: „Der Organisation ist meine Meinung wichtig“ und „Die Organisation zeigt sehr wenig Interesse an mir“. Es liegen invertierte

Items vor. Der Wert des Cronbachs Alpha für die Skala liegt bei  $\alpha = 0.91$  (Siebenaler & Fischer, 2020, S. 1–2).

### **3.3 Design und statistische Verfahren**

Diese Forschung wurde mittels einer quantitativen Datenanalyse durchgeführt. Die Erhebung der Daten fand mittels eines Online-Fragebogens auf der Plattform „SoSci Survey“, Server: [soscisurvey.de](https://soscisurvey.de), Programm-Version: 3.2.46, statt.

Der Online-Fragebogen wurde mittels eines standardisierten Anschreibens versandt. Dieses Anschreiben enthält eine kurze Einleitung mit Hinweis auf die Freiwilligkeit der Teilnahme und der Anonymisierung der Daten sowie den Link zur Online-Umfrage. Der Online-Fragebogen enthält zehn Seiten und startet mit einer Einleitung, welche das Thema der Arbeit kurz vorstellt. Um das Hypothesenraten zu vermeiden, wurde das Thema „Einflussfaktoren des Arbeitsengagements“ als Forschungsgegenstand angegeben. Zudem enthielt die Einleitung erneut den Hinweis auf die anonymisierte Datenerhebung. Nach der Einleitung wurden allgemeine soziodemografische Daten wie das Geschlecht, das Alter, der Familienstand und vorhandene Kinder abgefragt. Die Frage zu den vorhandenen Kindern wurde als Filterfrage angelegt. Auf der nächsten Seite des Fragebogens wurden die Probandinnen und Probanden, welche angaben Kinder zu haben, nach der Anzahl der Kinder inklusive der Anzahl der Kinder, welche im selben Haushalt leben, befragt. Des Weiteren wurde die Wohnsituation (Miete oder Eigentum) und die Wohnumgebung (Stadt oder Land) abgefragt. Auf der nächsten Seite wurde das OCB mit den Sub-Skalen OCB-Hilfsbereitschaft, OCB-Gewissenhaftigkeit, OCB-Unkompliziertheit und OCB-Eigeninitiative gemessen. Nach der Erhebung des OCB wurde die Ausprägung der selbstbestimmten Motivation der Probandinnen und Probanden erhoben. Hierzu wurden die Skalen der intrinsischen Motivation und der identifizierten Motivation operationalisiert. Auf Seite

sechs wurden die Werte der vier untersuchten Foki des affektiven Commitments erfasst. Die nächste Seite enthielt die Operationalisierung der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung in der Selbsteinschätzungsvariante. Auf den nachfolgenden Seiten acht und neun wurden die soziodemografischen Daten in Bezug auf die berufliche Tätigkeit erhoben. Hier wurden allgemeine unternehmensbezogene Daten, wie die Branche oder die Unternehmensgröße und organisatorische, arbeitsplatzbezogene Daten wie die Möglichkeit der Home-Office Tätigkeit, erfragt. Die Abfrage der Home-Office Tätigkeit wurde als Filterfrage eingestellt, sodass der Anteil der Home-Office Tätigkeit und die Freiwilligkeit dessen nur von den Teilnehmenden erfasst wurde, welche die Möglichkeit haben im Home-Office zu arbeiten. Zudem wurde die Entfernung zur Arbeitsstätte in Kilometern erfasst. Die letzte Seite des Fragebogens enthält neben dem Dank für die Teilnahme den Hinweis, dass alle Daten gespeichert wurden und der Fragebogen gerne an Freunde oder Verwandte weitergeleitet werden darf. Der gesamte Fragebogen wurde mit einem Kopier- und Druckschutz belegt. Hierzu wurden der rechte Mauszeiger und die Druckfunktion des Browsers deaktiviert. Da die Genehmigung des Hogrefe-Verlages vorsieht, dass die Fragebogenseite zur Erfassung der Commitment-Skalen dem Kommentar: „© Hogrefe AG, Bern. Nachdruck und jegliche Art der Vervielfältigung verboten. Mit freundlicher Genehmigung.“ gekennzeichnet wird, wurde auf dieser Seite die entsprechende Referenz hinterlegt. Die anderen Skalen waren frei verfügbar und wurden lediglich mit der entsprechenden Referenz gekennzeichnet. Der technische und redaktionelle Funktionstest fand im Zeitraum 29.08.2021 bis 19.09.2021 statt und die anschließende Datenerhebung fand im Zeitraum 21.09.2021 bis 28.09.2021 statt.

Die auf der Online-Plattform „SoSci Survey“ erfassten Daten wurden in RStudio, Version 1.4.1717, hochgeladen und es wurde eine quantitative Datenauswertung vorgenommen. Die Auswertung der Variablen erfolgt im between-subjects Design. Zur Beantwortung der Forschungsfrage

wurden verschiedene multiple Korrelationen und Regressionen nach Pearson berechnet. Die Forschungsfrage: „Bewirkt das affektive Commitment den Effekt zwischen der Motivation und dem Organizational Citizenship Behaviour?“ soll einen Zusammenhang ergründen. Zur Ergründung des Zusammenhangs wird eine Mediatoranalyse mit den Variablen selbstbestimmte Motivation, affektives Commitment und OCB durchgeführt. Hierzu wird die selbstbestimmte Motivation als unabhängige Variable und das OCB als abhängige Variable angenommen. Das affektive Commitment soll den Zusammenhang zwischen den beiden Variablen bewirken und dient somit als Mediatorvariable. Zudem sollen Unterschiede zwischen dem ergründenden Effekt je Foki des affektiven Commitments erforscht werden. Zur Berechnung der multiplen Korrelation und Regression nach Pearson werden vorab die erforderlichen Voraussetzungen gemäß des Gauß-Markov-Theorems (Auer & Rottmann, 2010, S. 456–457) berechnet. Die Skalen selbstbestimmte Motivation, affektives Commitment, OCB sowie die Moderatorvariable erhaltene organisationale Unterstützung liegen intervallskaliert vor. Die weiteren Ergebnisse zu den Berechnungen der Voraussetzungen für die Berechnung der Regression, wie die Prüfung der Linearität der Daten, die Unverzerrtheit und die Normalverteilung der Residuen werden im Ergebnissteil dieser Arbeit beschrieben. Gemäß des „zentralen Grenzwerttheorem“ (Bortz & Schuster, 2010, S. 85) ist von einer Normalverteilung der Residuen auszugehen. Um diese Annahme zu bestätigen, werden sowohl grafische als auch statistische Tests berechnet. Nach der Überprüfung der Regressionsvoraussetzungen folgen die Auswertungen zu den einzelnen Hypothesen.

Die Auswertung der Hypothesen erfolgt mittels der R-Version 4.0.0 und der benutzerdefinierten Oberfläche RStudio Version 1.4.1717. Zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wird eine Korrelation und Regression nach Pearson berechnet. Die grafische Darstellung des angenommenen Zusammenhangs ist in Abbildung 2 veranschaulicht.



Abbildung 2. Korrelation gemäß Hypothese H1 in der grafischen Darstellung

Die weitere Hypothesenauswertung wird mittels des Erweiterungsmakros PROCESS for R Version 3.5.5 beta0.6 (Hayes, 2018, 2020) durchgeführt. Der zentrale Faktor für die Beantwortung der Forschungsfrage ist das affektive Commitment als Mediatorvariable. Zur Auswertung der Hypothesen *H2* und *H3* wird das Modell 4 des PROCESS Makros (Hayes, 2020) verwendet. Zusätzlich zum begründenden Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB gemäß Hypothese *H2*, werden mit der Hypothese *H3* und den dazugehörigen Unterhypothesen auch die begründenden Effekte der unterschiedlichen Commitment-Foki (Organisation, Beruf, Vorgesetzter und Team) mittels einer parallelen Mediation untersucht. Für eine signifikante Mediation müssen gemäß Baron und Kenny (1986) die folgenden Gegebenheiten erfüllt sein: die unabhängige Variable muss einen signifikanten Effekt auf die Mediator-Variable ausüben, die unabhängige Variable muss einen signifikanten Effekt auf die abhängige Variable ausüben und die Mediator-Variable muss einen signifikanten Effekt auf die abhängige Variable ausüben. Der mediierende Effekt kann bestätigt werden, sobald sich der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable und der abhängigen Variable unter Kontrolle des Mediators verringert oder nicht mehr existiert (S. 1177). Aufgrund von Schwächen bei der Auswertung der indirekten Effekte im Modell von Baron und Kenny, haben Preacher und Hayes einen weiteren Ansatz für die Signifikanzprüfung der indirekten Effekte entwickelt. So darf das Bootstrapping Konfidenzintervall für die Auswertung der indirekten Effekte keine Null enthalten (Preacher & Hayes, 2004, S. 722). In dieser Analyse gemäß der nachfolgenden Abbildung 3 bedeutet dies, dass der errechnete Effekt über die

Pfade a und b größer sein muss als der Effekt des c'-Pfades bzw. dieser sich nach Hinzufügen des Mediators verringern sollte, um eine vorhandene partielle Mediation bestätigen zu können.

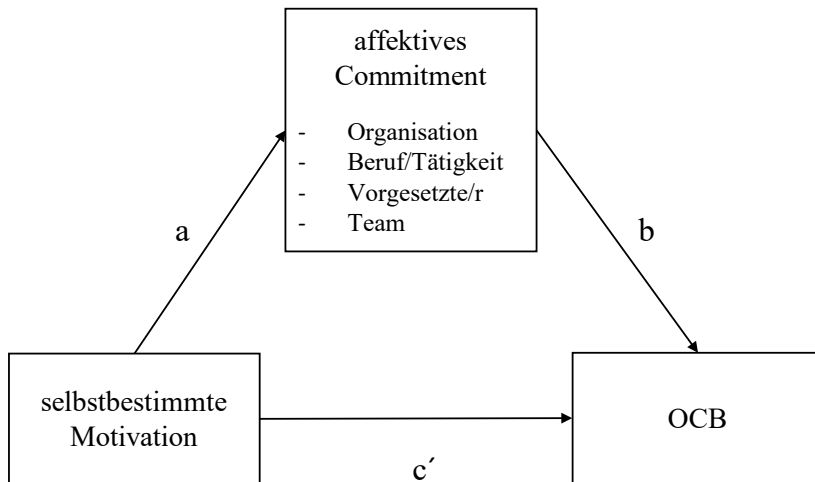


Abbildung 3. Mediation gemäß Hypothese H2 und H3 in der grafischen Darstellung

Mit der moderierten Mediation gemäß Hypothese H4 wird zusätzlich zur angenommenen Mediation des Zusammenhangs zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB durch das affektive Commitment auch der moderierende Effekt der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung auf den a-Pfad und den c'-Pfad des Modells untersucht. Hierzu wird das Model 8 des PROCESS Makros (Hayes, 2020) verwendet. Der angenommene Zusammenhang ist in Abbildung 4 dargestellt.

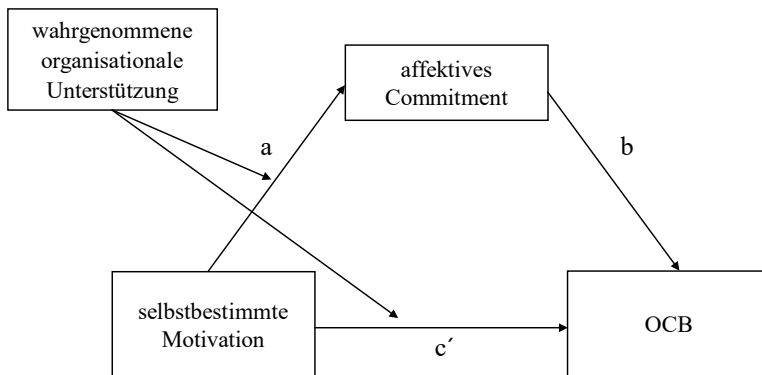


Abbildung 4. Moderierte Mediation gemäß Hypothese H4 in der grafischen Darstellung

Des Weiteren wird der moderierende Effekt der Möglichkeit zur Home-Office Tätigkeit auf das Mediationsmodell untersucht. Hierzu wird ebenfalls der Effekt der Moderatorvariable auf den a-Pfad und den c'-Pfad des Modells mittels Modell 8 des PROCESS Makros (Hayes, 2020) untersucht. Die grafische Darstellung des angenommenen Zusammenhangs ist in Abbildung 5 veranschaulicht.

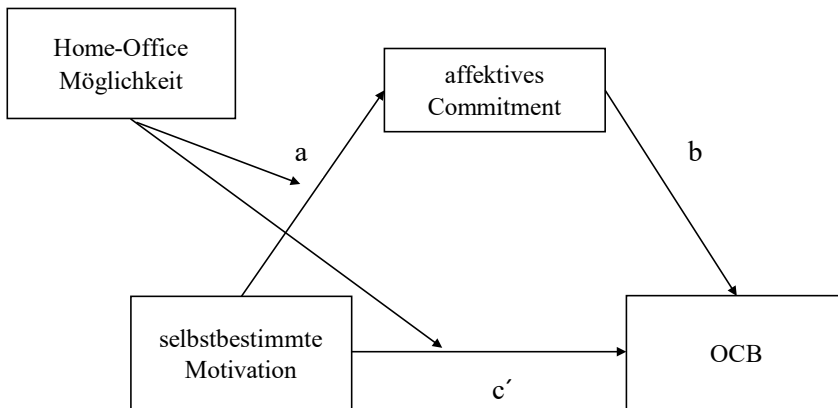


Abbildung 5. Moderierte Mediation gemäß Hypothese H5 in der grafischen Darstellung



Die moderierenden Einflussfaktoren, welche sich im Rahmen der Home-Office Möglichkeit ergeben, werden mit den im Folgenden beschriebenen Unterhypothesen zu Hypothese *H5* untersucht. Die freiwillige Wahl zur Home-Office Tätigkeit wird mit Modell 8 des PROCESS Makros (Hayes, 2020) ausgewertet. Da sich die Auswertungen zu den Unterhypothesen zu Hypothese *H5* auf die Probandinnen bzw. Probanden konzentrieren, welche die Möglichkeit zur Home-Office Tätigkeit besitzen, findet die Auswertung nur mit den Datensätzen statt, in denen die Frage zur Möglichkeit der Home-Office Tätigkeit mit ja beantwortet wurde. Dementsprechend erfolgen die Auswertungen zu den Unterhypothesen mit dem reduzierten Datensatz. Die grafische Darstellung des angenommenen Zusammenhangs gemäß Hypothese *H5a* ist in der nachfolgenden Abbildung 6 dargestellt.

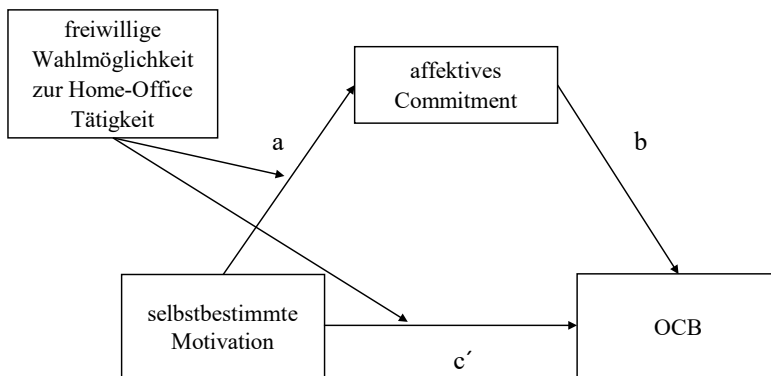


Abbildung 6. Moderierte Mediation gemäß Hypothese *H5a* in der grafischen Darstellung

Zudem wird mittels Hypothese *H5b* der moderierende Einfluss der Häufigkeit der Home-Office Tätigkeit auf den *a*- und *c'*-Pfad des Mediationsmodells mittels Modell 8 des PROCESS Makros (Hayes, 2020) untersucht. Abbildung 7 zeigt den angenommenen Zusammenhang.

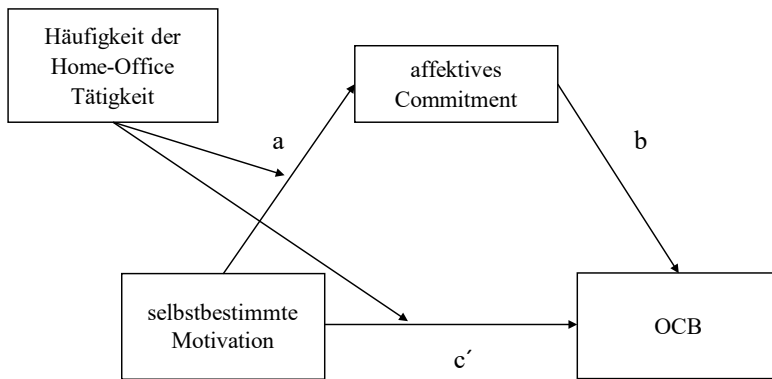


Abbildung 7. Moderierte Mediation gemäß Hypothese H5b in der grafischen Darstellung

Die Hypothesenprüfung wird mit der Auswertung des moderierenden Effektes der Interaktion zwischen der freiwilligen Wahl zur Home-Office Tätigkeit in Verbindung mit der Entfernung zum Arbeitsort gemäß Hypothese H5c abgeschlossen. Zur Hypothesenprüfung und -auswertung wird das Modell 12 des PROCESS Makros (Hayes, 2020) angewendet. Abbildung 8 veranschaulicht die Interaktion der moderierenden Einflussfaktoren auf das Mediationsmodell.

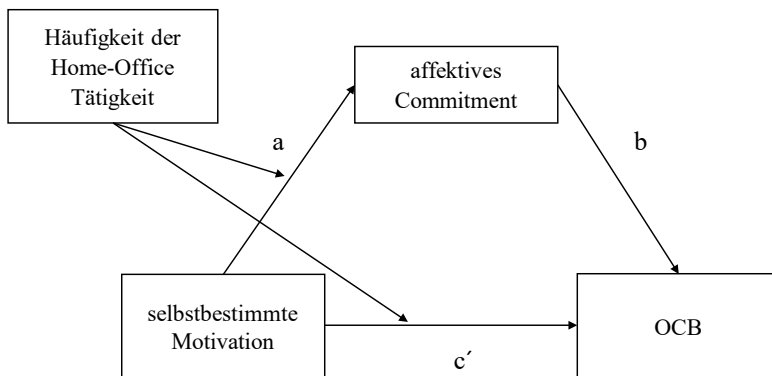


Abbildung 8. Moderierte Mediation gemäß Hypothese H5c in der grafischen Darstellung

## 4 Ergebnisse

In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen dargestellt. Zuerst wird die Bearbeitung des Datensatzes und die daraus resultierende Stichprobe beschrieben. Darauf folgend werden die Zusammenhänge der Forschungsvariablen dargelegt und die Auswertung der einzelnen Hypothesen wird vorgenommen. Anschließend werden weitere Befunde, welche post-hoc aus der Untersuchung hervorgegangen sind, erläutert.

### 4.1 Bearbeitung des Datensatzes und vorbereitende Analysen

Der von Socy Survey heruntergeladene Datensatz enthielt vor der Bearbeitung 329 Datensätze. Als gültige Fälle wurden alle Datensätze herangezogen, bei welchen die letzte Seite des Fragebogens erreicht und vollständig beantwortet wurde. Nach der Plausibilitätsprüfung der Daten wurden sechs Datensätze entfernt. Im Datensatz 126 wurde eine Home-Office Tätigkeit von 150 % angegeben und Datensatz acht enthielt die Altersangabe 5 Jahre. Da eine Versuchsperson direkt nach der Eingabe der Daten mündlich zurückgemeldet hatte, dass die Altersangabe aufgrund der Größe des Eingabefeldes Probleme bereitet hätte und nur ein Datensatz diese Angabe enthielt, wurde der Datensatz entfernt. Aufgrund nicht numerischer und unplausibler Eingaben der Probandinnen und Probanden mussten zwei weitere Datensätze entfernt werden. Im Datensatz 210 wurde angegeben, dass Kinder vorhanden wären. Da bei der Angabe der Anzahl der vorhandenen Kinder eine Null eingetragen wurde, wurde der Datensatz aufgrund von Unplausibilität ebenfalls entfernt. Datensatz 13 enthielt die Eingabe „eins“ statt „1“ bei der Angabe der vorhandenen Kinder und „keine“ statt „0“ bei der Angabe zu den Kindern, welche im eigenen Haushalt leben. Bei der Angabe der Entfernung zum Arbeitsort wurden von zwei Teilnehmenden Kilometerspannen angegeben. Proband 53 gab hier eine Kilometeranzahl von „10 – 150“ an und Proband 125 gab eine Entfernung von „0,2 – 3 je nach Standort“ an. Da die Hypothesenprüfung aufgrund dieser

Eingabe nicht möglich ist, wurden diese beiden Datensätze ebenfalls entfernt.

Nach der Entfernung der unplausiblen und fehlerhaften Datensätze wurden die Skalen-Reliabilitäten der Variablen überprüft, damit die für die Forschungsfrage relevanten Skalen gebildet werden können. Die Reliabilitätsanalysen der Skalen ergaben einen Cronbachs Alpha von  $\alpha = 0.87$  für die Skala selbstbestimmte Motivation,  $\alpha = 0.94$  für die Skala affektives Commitment,  $\alpha = 0.89$  für die Skala organisationales Commitment,  $\alpha = 0.94$  für die Skala berufliches Commitment,  $\alpha = 0.93$  für die Skala Commitment gegenüber dem Vorgesetzten,  $\alpha = 0.94$  für die Skala Commitment gegenüber dem Team und  $\alpha = 0.91$  für die Skala organisationale Unterstützung. Die Item-Trennschärfen der vorgenannten Skalen liegen bei einem Wert von über  $r = 0.5$ . Für die Bildung der Skala OCB wurde das Item CB02\_18 „Ich kritisiere häufig an Kollegen/Kolleginnen herum.“ außer Acht gelassen, da für dieses Item eine negative Trennschärfe von  $r = -0.13$  vorliegt. Das Item CB02\_23 „Ich äußere Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Unternehmen.“ wurde ebenfalls nicht in die Berechnung mit einbezogen, da die Trennschärfe für dieses Item nur bei  $r = 0.0051$  liegt. Die Items CB02\_02, CB02\_03, CB02\_08, CB02\_13 und CB02\_22 liegen im Bereich einer Trennschärfe von  $r = 0.19$  bis  $0.28$ , da sich durch das Entfernen dieser Items keine wesentliche Verbesserung der Reliabilität ergibt, werden diese Items in die Berechnung der Skala mit einbezogen. Die Trennschärfen der weiteren Items liegen im Bereich von  $r = 0.32$  bis  $0.54$ . Durch die Bereinigung der Skala verbessert sich das Cronbachs Alpha für die Skala OCB von  $\alpha = 0.78$  auf  $\alpha = 0.81$ . Alle weiteren Skalen konnten aufgrund der guten Trennschärfen ohne Einschränkungen gebildet werden.

Nach der Reliabilitätsprüfung wurden die Skalen mittels Boxplot grafisch dargestellt und nach Ausreißern untersucht. Die Skalen Motivation und OCB enthielten jeweils Ausreißer, welche entfernt wurden. Insgesamt wurden sieben Ausreißer nach der Sichtprüfung per Boxplot entfernt.

Zur abschließenden Vorbereitung des Datensatzes zur Hypothesenauswertung folgte die Berechnung der Regressionsvoraussetzungen gemäß des Gauß-Markov-Theorems (Auer & Rottmann, 2010, S. 456–457), damit die Korrelation und Regression nach Pearson zur Auswertung der Hypothesen berechnet werden kann. Diese Voraussetzungen beinhalten die Linearität der Zusammenhänge, die Unabhängigkeit bzw. Unkorreliertheit der Residuen, die Normalverteilung der Residuen und das Vorliegen von Homoskedastizität der Residuen. Zudem muss die Abwesenheit von starker Multikollinearität zur Auswertung der Hypothesen bestätigt werden. Des Weiteren müssen geeignete Skaleneigenschaften für die Berechnung der Regression vorliegen. Aufgrund des Studiendesigns der Querschnittstudie kann die Unabhängigkeit und Unkorreliertheit der Residuen bestätigt werden.

Die Voraussetzung der geeigneten Skaleneigenschaften sind ebenfalls gegeben, da die Forschungsvariablen selbstbestimmte Motivation, affektives Commitment, OCB und organisationale Unterstützung intervallskaliert vorliegen.

Die Prüfung der Regressionsvoraussetzungen wurde für jede Regressionsanalyse dieser Thesis berechnet. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Berechnung der Regressionsvoraussetzungen für Hypothese *H2* detailliert beschrieben. Die Überprüfung der Linearität des Regressionsmodells zu Hypothese *H2*, welches den mediierenden Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB untersucht, wurde sowohl grafisch als auch mittels des Rainbow-Tests untersucht. Die Ergebnisse zeigen sowohl für den Pfad a ( $p = 0.46$ ) als auch für den Pfad b ( $p = 0.47$ ) des Regressionsmodells, dass die Linearitätsannahme bestätigt werden kann. Die Abwesenheit von Multikollinearität konnte mit einem Varianz Inflation Faktor von  $VIF = 1.56$  ebenfalls bestätigt werden. Die Voraussetzung, dass Homoskedastizität vorliegt, wurde mittels eines grafischen Tests und mittels des Breusch Pagan Tests for Heteroskedasticity überprüft. Die Ergebnisse des

grafischen Tests auf Homoskedastizität für den a-Pfad zeigen, dass Homoskedastizität vorliegt. Die Überprüfung dieser Annahme mittels des Breusch Pagan Tests auf Heteroskedastizität zeigt allerdings mit einem  $\chi^2$  von  $\chi^2 = 0.013$  ( $df = 1$ ) ein signifikantes (Field et al., 2012, S. 940) Ergebnis für die Annahme, dass Heteroskedastizität vorliegt. Die Prüfung auf Homoskedastizität für den b- und c'-Pfad des Modells konnte sowohl grafisch als auch mit einem  $\chi^2$  von  $\chi^2 = 10.81$  ( $df = 1$ ) bestätigen, dass Homoskedastizität vorliegt. Die Normalverteilung der Residuen wurde sowohl mittels Histogramm als auch mittels QQ-Plot überprüft. Die Darstellung des Histogramms zum a-Pfad des Multiplen Regressionsmodells lässt eine leicht schiefe Verteilung der Residuen vermuten. Die grafische Darstellung der Verteilung der Residuen zur Regressionsgleichung des b- und c'-Pfades der multiplen Regression kann die angenommene Normalverteilung der Residuen bestätigen. Zusätzlich zur grafischen Prüfung wurde die Schiefe und Kurtosis der Verteilung mittels des Shapiro-Wilk Test auf Normalverteilung untersucht. Die Überprüfung der Schiefe und Kurtosis ergab einen Wert von -0.42 für die Schiefe und einen Wert von 2.81 für die Kurtosis des a-Pfades und einen Wert von 0.04 für die Schiefe und einen Wert von 3.69 für die Kurtosis des b- und c'-Pfades. Die Schiefe der Verteilung sollte sich nahe 0 und die Kurtosis sollte sich nahe 3 befinden. Da die Schätzung nach Augenmaß ungenau sein kann, wurden die Schiefe und Kurtosis zusätzlich auf Signifikanz überprüft. Die Berechnung der Schiefe wurde mittels des D'Agostino Skewness Tests durchgeführt. Das Ergebnis für den a-Pfad bestätigt mit einem p-Wert von  $p = 0.003$ , dass eine schiefe Verteilung vorliegt. Die Kurtosis wurde mittels des Anscombe-Glynn Kurtosis Tests überprüft. Hier zeigt sich mit einem p-Wert von  $p = 0.56$ , dass der Test nicht signifikant wurde und die Kurtosis somit ausgeschlossen werden kann. Für den b- und c'-Pfad des Modells konnte die Schiefe der Verteilung mit einem Wert von  $p = 0.75$  ausgeschlossen werden. Die Annahme, dass eine Kurtosis vorliegt, musste mit einem Wert von  $p = 0.03$  beibehalten werden.

Zur Ausreißerdiagnostik wurden mehrere grafische Analysen durchgeführt. Mit dem Plot zu den studentisierten Residuen wurden die Datensätze 52 und 202 als Ausreißer identifiziert. Diese Ausreißer konnten mittels des Cook's D Charts und der Outlier & Leverage Diagnostic für das OCB bestätigt werden. Des Weiteren wurde der Datensatz 225 als Ausreißer identifiziert. Auch die grafische Analyse der DiffBetas gibt die benannten Datensätze als Ausreißer an, daher wurden die Datensätze 52, 202 und 225 für die weitere Analyse aus dem Datensatz entfernt.

Die Voraussetzungen für die Berechnung der Regression sind in den meisten Fällen vollständig erfüllt. Im Folgenden werden einige Besonderheiten, welche aus den Prüfungen hervorgegangen sind, erläutert. Die Überprüfung der VIF-Werte zu Hypothese *H5*, welche den moderierenden Effekt der Home-Office Möglichkeit auf das Mediationsmodell zwischen der selbstbestimmten Motivation, dem OCB und dem affektiven Commitment als Mediator untersucht, liegt mit VIF-Werten über 9 auffällig nahe an der Grenze für das Vorliegen von Multikollinearität, welche ab VIF-Werten von 10 bestätigt werden muss (O'Brien, 2007, S. 673). Bei der Untersuchung zum moderierenden Effekt der Interaktion zwischen der Freiwilligkeit der Home-Office Tätigkeit und der Entfernung zum Arbeitsort auf das Mediationsmodell, gemäß Hypothese *H5c*, wurden VIF-Werte von über 10 festgestellt, sodass das Vorliegen von Multikollinearität nicht ausgeschlossen werden kann. Die zur Behebung der Verletzungen der Regressionsvoraussetzungen ergriffenen Maßnahmen werden im Diskussionsenteil dieser Arbeit detailliert erläutert.

## 4.2 Deskriptive Statistik

Die gezogene Stichprobe setzt sich aus insgesamt  $N = 313$  Teilnehmenden zusammen. Wie Tabelle 2 zu entnehmen ist, beträgt das Alter der Probandinnen und Probanden im Mittel ca. 32 Jahre ( $M = 31.80$ ). Die Standardabweichung beträgt  $SD = 11.49$ . Die Spannweite des Alters erstreckt sich über ein Alter von 18 Jahren bis maximal 68 Jahren.

Tabelle 2. Alterszusammensetzung der Stichprobe

Variable	M	SD	Minimum	Maximum
1. Alter	31.80	11.49	18	68

Anmerkungen.  $N=313$ , Mittelwert ( $M$ ), Standardabweichung ( $SD$ )

Die Stichprobenzusammensetzung besteht zu 68.05 % aus weiblichen Teilnehmenden, zu 31.63 % aus männlichen Teilnehmenden und zu 0.32 % aus Teilnehmenden einer diversen Geschlechtsform. Der Familienstand von 72.20 % der Probandinnen bzw. Probanden ist ledig. 23.32 % der Teilnehmenden sind verheiratet und unter 5 % der Probandinnen bzw. Probanden sind getrennt lebend, geschieden oder verwitwet. 75,72 % der Teilnehmenden gaben an, dass sie keine Kinder haben. Die Wohnsituation der Teilnehmenden besteht zu 68.05 % aus Mietwohnungen, 20.45 % Eigentümshäusern, 8.63 % Eigentumswohnungen und 2.88 % der Teilnehmenden wohnen in Häusern zur Miete. Die absolute und prozentuale Zusammensetzung der allgemeinen soziodemografischen Daten der Stichprobe sind in der nachfolgenden Tabelle 3 aufgelistet.



Tabelle 3. *Stichprobenzusammensetzung, soziodemographische Daten*

Variable	Häufigkeit	
	Absolut	Prozent
<b>Geschlecht</b>		
männlich	99	31.63 %
weiblich	213	68.05 %
divers	1	0.32 %
<b>Familienstand</b>		
geschieden	9	2.88 %
getrennt	4	1.28 %
ledig	226	72.20 %
verheiratet	73	23.32 %
verwitwet	1	0.32 %
<b>Kinder</b>		
Ja	76	24.28 %
Nein	237	75.72 %
<b>Anzahl Kinder</b>		
Keine Kinder	237	75.72 %
1 Kind	32	10.22 %
2 Kinder	37	11.82 %
3 Kinder	6	1.92 %
4 Kinder	1	0.32 %
<b>Wohnform</b>		
Wohnung, Miete	213	68.05 %
Wohnung, Eigentum	27	8.63 %
Haus, Miete	9	2.88 %
Haus, Eigentum	64	20.45 %

Anmerkung. Absolut (N=313)

Die in der Stichprobe meistvertretenen Branchen sind sonstige Branchen mit 29.39 %, gefolgt von der Dienstleistungsbranche mit 18.21 % und dem Finanz- und Versicherungsdienstleister mit 15.34 %. Die Branche Verwaltung ist zu 8.31 % im Datensatz vertreten und das Gesundheits- und Sozialwesen wird zu 7.35 % mit der Stichprobe abgebildet. 5.75 % der Probandinnen bzw. Probanden sind im Handwerk, und 5.43 % in der Energiewirtschaft beschäftigt. 4.79 % der Teilnehmenden arbeiten

im Einzelhandel und 3.51 % sind im Bereich Lehre und Bildung angesiedelt. Die Branchen Hotel und Gastronomie sowie Wasser, Abwasser und Entsorgung sind zu je 0.96 % vertreten. Ein Großteil der Probandinnen und Probanden (56.23 %) arbeitet in großen Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden und zu 9.58 % mit einer Mitarbeiteranzahl von 250 – 499 Personen. Der Mittelstand, welcher sich in einer Mitarbeiteranzahl von 50 – 249 Personen ausdrückt, ist zu 16.61 % unter den Teilnehmenden vertreten. 11.82 % der Probandinnen und Probanden arbeiten in kleinen Unternehmen mit 10 – 49 Mitarbeitenden und 5.75 % der Teilnehmenden arbeiten in Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitenden.

Die Betriebszugehörigkeitsdauer liegt in 29.07 % der Fälle bei 5 bis 10 Jahren. 20.13 % der Teilnehmenden haben eine Betriebszugehörigkeit von über 10 Jahren und 21.73 % der Teilnehmenden sind zwischen 3 und 5 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Der Anteil der Personen, welche von 1 bis 3 Jahren im Unternehmen tätig sind, liegt bei 18.53 % und 10.54 % der Probandinnen und Probanden besitzen eine Betriebszugehörigkeit von unter einem Jahr.

Die Stichprobe besteht zu 91.05 % aus Mitarbeitenden und 8.95 % aus Führungskräften. Die Probandinnen und Probanden besitzen zu 84.66 % eine Festanstellung im Unternehmen. 13.74 % der Teilnehmenden befinden sich in einer befristeten Anstellung und 1.60 % der Probandinnen und Probanden sind über die Arbeitnehmerüberlassung im Unternehmen tätig. Das Arbeitszeitmodell ist in 77.96 % der Fälle flexibel und in 22.04 % der Fälle starr gestaltet. Die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten ist in 61.66 % der Fälle gegeben.

Die berufsbezogenen soziodemografischen Daten in absoluter und prozentualer Häufigkeit sind in Tabelle 4 übersichtlich dargestellt.

Tabelle 4. *Stichprobenzusammensetzung, berufsbezogene soziodemographische Daten*

Variable	Häufigkeit	
	Absolut	Prozent
<b>Branche</b>		
Finanz- und Versicherungsdienstleister	48	15.34 %
Einzelhandel	15	4.79 %
Gesundheits- und Sozialwesen	23	7.35 %
Verwaltung	26	8.31 %
Lehre und Bildung	11	3.51 %
Hotel und Gastronomie	3	0.96 %
Handwerk	18	5.75 %
Energiewirtschaft	17	5.43 %
Dienstleistungsbranche	57	18.21 %
Wasser, Abwasser, Entsorgung	3	0.96 %
sonstiges	92	29.39 %
<b>Unternehmensgröße</b>		
1 – 9	18	5.75 %
10 – 49	37	11.82 %
50 – 249	52	16.61 %
250 – 499	30	9.58 %
über 500	176	56.23 %
<b>Anstellungsart</b>		
Festanstellung	265	84.66 %
Befristete Anstellung	43	13.74 %
Arbeitnehmerüberlassung	5	1.60 %
<b>Arbeitszeitmodell</b>		
flexibel	244	77.96 %
starr	69	22.04 %
<b>Betriebszugehörigkeit</b>		
unter 1 Jahr	33	10.54 %
1 bis 3 Jahre	58	18.53 %
3 bis 5 Jahre	68	21.73 %
5 bis 10 Jahre	91	29.07 %
über 10 Jahre	63	20.13 %
<b>Stellenposition</b>		
Mitarbeiter	285	91.05 %
Führungskraft	28	8.95 %
<b>Home-Office</b>		
Möglich	193	61.66 %
Nicht möglich	120	38.34 %

Anmerkung. Absolut (N=313)

Von den Personen, welche die Möglichkeit der Home-Office Tätigkeit besitzen, nehmen 80.31 % die Home-Office Tätigkeit freiwillig an und 19.69 % arbeiten unfreiwillig im Home-Office. Die Eigenschaften der

Teilnehmenden, welche die Möglichkeit zur Home-Office Teilnahme besitzen sind in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5. *Deskriptive Statistik zur Home-Office Möglichkeit*

Variable	Häufigkeit	
	Absolut	Prozent
<b>Freiwilligkeit des Home-Office</b>		
Freiwillig	155	80.31 %
Unfreiwillig	38	19.69 %

Anmerkung. Absolut ( $N=192$ )

Die Teilnehmenden, welche die Möglichkeit zur Home-Office Tätigkeit besitzen arbeiten im Durchschnitt bis zu 53.01 % mit einer Standardabweichung von  $SD = 33.45$  der wöchentlichen Arbeitszeit im Home-Office. Aufgrund eines fehlenden Wertes wurde der Mittelwert nur anhand einer Stichprobe von  $N = 191$  berechnet. Der durchschnittliche Arbeitsweg der Probandinnen bzw. Probanden, welche die Möglichkeit zur Home-Office Tätigkeit besitzen, beträgt 17.43 km mit einer Standardabweichung von  $SD = 16.90$ . Auch bei der Angabe des Arbeitsweges in km waren fehlende Werte vorhanden, sodass der Durchschnitt mit  $N = 181$  Probandinnen bzw. Probanden berechnet wurde. Die durchschnittliche Entfernung zum Arbeitsort der Mitarbeitenden, welche keine Möglichkeit zur Home-Office Tätigkeit besitzen beträgt 16.09 km ( $SD=20.13$ ;  $N=110$ ).

Zu den Benefits, welche in den Unternehmen am häufigsten angeboten werden, gehören Sonderzahlungen (69.97 %), Mitarbeiterrabatte (59.42 %), Freizeitaktivitäten (58.47 %), Weiterbildungen (57.51 %) und die Gesundheitsförderung (54.95 %). Die Benefits Job Rad, Job Ticket, Essenszulagen, Firmenwagen und Kinderbetreuung werden bei 20 bis 30 % der Unternehmen der Teilnehmenden angeboten. 21.09 % der Befragten gab an, sonstige Benefits zu erhalten und 7.99 % der Befragten erhalten keine der genannten Benefits vom Unternehmen. Die Verteilung der

von den Unternehmen der Teilnehmenden angebotenen Benefits wird in Tabelle 6 veranschaulicht.

Tabelle 6. *Stichprobenezusammensetzung, berufsbezogene gebotene Benefits*

Variable	Häufigkeit	
	Absolut	Prozent
<b>Erhaltene Benefits des Unternehmens</b>		
Job Rad	93	29.71 %
Mitarbeiter rabatte	186	59.42 %
Kinderbetreuung	62	19.81 %
Weiterbildungen	180	57.51 %
Sonderzahlungen	219	69.97 %
Firmenwagen	65	20.77 %
Job Ticket	89	28.43 %
Essenszulagen	80	25.56 %
Freizeitaktivitäten	183	58.47 %
Gesundheitsförderung	172	54.95 %
Sonstige	66	21.09 %
Keine	25	7.99 %

*Anmerkung.* Absolut ( $N = 313$ )

Nach der Auswertung der soziodemographischen Daten wurden die Verteilungen der Merkmalsausprägungen der Skalen überprüft und die Skalenmittelwerte für die forschungsrelevanten Skalen berechnet. Die Merkmalsausprägungen der selbstbestimmten Motivation und des affektiven Commitments stellen sich in einer rechtssteilen Verteilung dar. Die Merkmalsausprägungen des affektiven organisationalen Commitments sowie des Commitments gegenüber dem Vorgesetzten stellen sich in einer bimodalen Verteilung dar. Das affektive Team-Commitment sowie das affektive berufsbezogene Commitment zeigt eine rechtssteile Merkmalsausprägung. Die Verteilung der Merkmalsausprägungen zur Skala erhaltene organisationale Unterstützung stellt sich ebenfalls in einer rechtssteilen Verteilung dar. Die Merkmalsausprägung des OCB kommt einer Normalverteilung nahe. Die Skalenmittelwerte für die Skala selbstbestimmte Motivation liegen bei  $M = 5.32$  mit einer Standardabweichung von  $SD = 0.96$ .

Für die Skala affektives Commitment wurde ein Mittelwert von  $M = 4.54$  mit einer Standardabweichung von  $SD = 1.27$  ermittelt. Die verschiedenen Foki des affektiven Commitments weisen leicht abweichende Mittelwerte und Standardabweichungen auf. Das affektive organisationale Commitment misst einen Mittelwert von  $M = 4.72$  mit einer Standardabweichung von  $SD = 1.53$ , das affektive berufsbezogene Commitment hat einen Mittelwert von  $M = 4.62$  mit einer Standardabweichung von  $SD = 1.60$ , das affektive Commitment gegenüber dem Vorgesetzten wird mit  $M = 4.20$ ;  $SD = 1.77$  angegeben und das affektive Commitment gegenüber dem Team misst einen Mittelwert von  $M = 4.59$  mit einer Standardabweichung von  $SD = 1.65$ . Die Werte für die Skala „OCB“ liegen bei  $M = 5.39$ ;  $SD = 0.60$  und die Skala erhaltene organisationale Unterstützung hat einen Mittelwert von  $M = 4.46$  mit einer Standardabweichung von  $SD = 1.23$ .

Die deskriptiven Statistiken der für die Fragestellung relevanten Skalen inklusive der Anzahl der in den Skalen enthaltenen Items sowie deren Cronbachs Alpha sind in Tabelle 7 veranschaulicht.

Tabelle 7. *Deskriptive Statistiken der Skalen*

Skala	$M$	$SD$	Minimum	Maximum	$\alpha$	Items
1. selbstbestimmte Motivation	5.32	0.96	2.83	7.00	0.87	6
2. affektives Commitment	4.54	1.27	1.00	6.95	0.94	21
3. Commitment (OCA)	4.72	1.53	1.00	7.00	0.89	5
4. Commitment (BCA)	4.62	1.60	1.00	7.00	0.94	6
5. Commitment (SCA)	4.20	1.77	1.00	7.00	0.93	5
6. Commitment (TCA)	4.59	1.65	1.00	7.00	0.94	5
7. Unterstützung (POS)	4.46	1.23	1.13	7.00	0.91	8
8. OCB	5.39	0.60	3.78	6.94	0.81	18

Anmerkungen.  $N = 313$ , Mittelwert ( $M$ ), Standardabweichung ( $SD$ ), Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )

### **4.3 Korrelationsanalysen und Ergebnisse zu den Hypothesen**

In diesem Kapitel werden die Korrelationsanalysen zu den Forschungsvariablen sowie die Ergebnisse zu den einzelnen Hypothesen beschrieben. Die nachfolgende Tabelle 8 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Forschungsvariablen. Anschließend folgt die Ergebnisbeschreibung der ausgewerteten Hypothesen.

Tabelle 8. Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. selbstbestimmte Motivation	5.32	0.96	(0.87)									
2. affektives Commitment	4.54	1.27	.59**	(0.94)								
3. affektives Commitment Organisation	4.72	1.53	.50**	.83**	(0.89)							
4. affektives Commitment Tätigkeit/Beruf	4.62	1.60	.66**	.78**	.64**	(0.94)						
5. affektives Commitment Vorgesetzter	4.20	1.77	.34**	.75**	.49**	.34**	(0.93)					
6. affektives Commitment Team	4.59	1.65	.32**	.75**	.48**	.40**	.48**	(0.94)				
7. organisationale Unterstützung	4.46	1.23	.38**	.58**	.59**	.38**	.52**	.33**	(0.91)			
8. Anteil der Home-Office Tätigkeit	53.01	33.45	-.10	-.22**	-.11	-.17*	-.09	-.30**	-.11	-		
9. Entfernung zur Arbeitsstätte in km	16.92	18.17	.05	.11	.13*	.15**	.00	.07	.14*	-.19**	-	
10. OCB	5.39	0.60	.58**	.38**	.37**	.33**	.26**	.23**	.33**	-.18*	.02	(0.81)

Anmerkungen. *N* = 313. *M* und *SD* geben den Mittelwert und die Standardabweichung an. Matrix-Diagonale: Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )  
 \* =  $p < .05$ ; \*\* =  $p < .01$ .



Zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Motivation und dem OCB wurde die Hypothese *H1* mittels einer Korrelation und Regression nach Pearson überprüft. Die durchgeführte Regressionsanalyse ergab einen Regressionskoeffizient von  $b = 0.36$  mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p < 0.001$  und stellt somit einen signifikanten positiven Zusammenhang dar. Die Gültigkeit der Hypothese *H1* kann somit bestätigt werden. Die Stärke des Zusammenhanges der beiden Variablen ist in der nachfolgenden Abbildung 9 grafisch dargestellt.

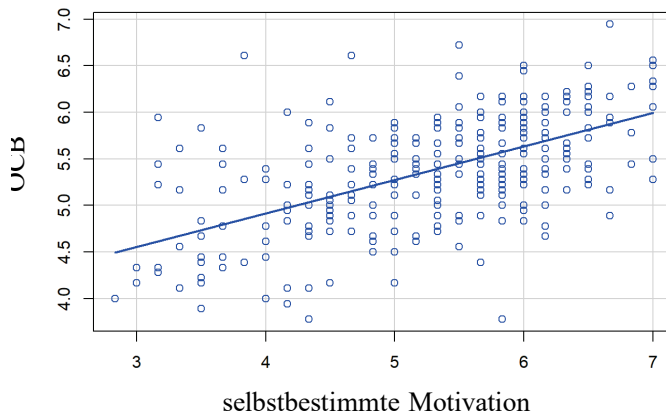
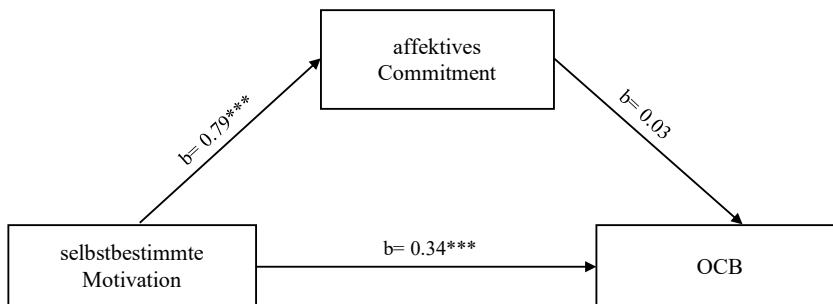


Abbildung 9. Zusammenhang gemäß Hypothese *H1* in der grafischen Darstellung (Darstellung aus R)

Für die Auswertung der Mediationshypothesen wurde die Anzahl der Bootstraps für die Perzentil-Bootstrap-Konfidenzintervalle in allen Fällen mit 10.000 berechnet und ein heteroskedastizitätskonsistenter Standardfehler- und Kovarianzmatrixschätzer wurde verwendet.

Die Ergebnisse der durchgeführten multiplen Regressionsanalyse gemäß Hypothese *H2*, welche den partiellen Mediatoreffekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB untersucht, bestätigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Motivation und dem affektiven Commitment mit einem  $b = 0.79$ , einem Fehlerwert von  $p < 0.0001$  und einem

Bootstrapping 95 % Konfidenzintervall (CI) zwischen 0.67 bis 0.91. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und dem OCB mit  $b = 0.03$ , einem Fehlerwert von  $p = 0.32$  und einem 95 %-Konfidenzintervall (CI) zwischen -0.03 bis 0.09 ist allerdings nicht signifikant. Der indirekte, über das affektive Commitment vermittelte Effekt, von der selbstbestimmten Motivation auf das OCB wurde mit einem  $b = 0.02$  und einem 95 %-Konfidenzintervall von CI [-0.02, 0.07] ebenfalls nicht signifikant. Der direkte Effekt der Motivation auf das OCB unter Kontrolle des affektiven Commitments wird mit  $b = 0.34$  ( $p < 0.0001$ ; 95 % CI [0.41, 0.56]) angegeben. Hypothese  $H2$ , welche den vermittelnden Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der Motivation und dem OCB untersucht, konnte aufgrund des nicht signifikanten b-Pfades nicht bestätigt werden. Die Zusammenhänge gemäß Hypothese  $H2$  sind in der folgenden Abbildung 10 grafisch dargestellt.



Anmerkung. \*\*\* $p < 0.001$

Abbildung 10. Zusammenhänge gemäß Hypothese  $H2$  in der grafischen Darstellung

Zusätzlich zur grafischen Ergebnisdarstellung sind die Ergebnisse der durchgeführten multiplen Regressionsanalyse über den mediiierenden Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der Motivation und dem Organizational Citizenship Behaviour in der nachfolgenden Tabelle 9 detailliert beschrieben.

Tabelle 9. *Regressionsergebnisse zu Hypothese H2*

	abhängige Variable	
	OCB	
	(1)	(2)
selbstbestimmte Motivation	0.360*** (0.029)	0.337*** (0.036)
affektives Commitment		0.030 (0.027)
Constant	3.473*** (0.156)	3.462*** (0.156)
Observations	313	313
R <sup>2</sup>	0.335	0.338
Adjusted R <sup>2</sup>	0.333	0.333
Residual Std. Error	0.488 (df = 311)	0.488 (df = 310)
F-Statistic	156.719*** (df = 1; 311)	79.008*** (df = 2; 310)

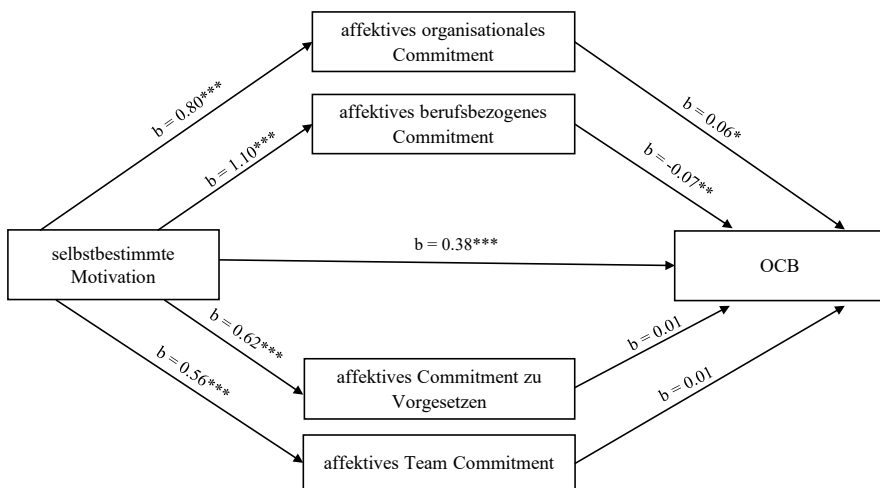
Anmerkungen: \* $p < 0.1$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$

Für die Prüfung der Hypothese *H3*, welche den mediierenden Effekt der unterschiedlichen Commitment-Foki auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB untersucht, wurden die Unterhypothesen *H3a* bis *H3d* gebildet. Da die Forschungshypothese *H3* ein komplexes Konstrukt mit diversen Antwortmöglichkeiten darstellt, wurden eindeutig falsifizierbare Unterhypothesen für alle Commitment-Foki gebildet. Die Zusammenhänge der einzelnen Commitment-Foki innerhalb des parallelen Mediationsmodells werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

Die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der Motivation und dem affektiven organisationalen Commitment betragen  $b = 0.80$ ;  $p > 0.0001$ ; 95 % CI [0.65, 0.96]. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven organisationalen Commitment und dem OCB ergibt einen Wert

von  $b = 0.06$  mit einem Fehlerwert von  $p = 0.04$  und einem Konfidenzintervall von 95 % [CI 0.004, 0.12]. Der indirekte, über das affektive organisationale Commitment vermittelte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB beträgt  $b = 0.05$ ; 95 % CI [0.007, 0.10] und ist somit signifikant. Der Effekt der Motivation auf das berufsbezogene affektive Commitment beträgt  $b = 1.10$  mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p > 0.0001$  und einem Bootstrapping 95 %-Konfidenzintervall (CI) zwischen 0.96 bis 1.24. Der Effekt des affektiven berufsbezogenen Commitments auf das OCB beträgt  $b = -0.07$ ;  $p = 0.01$ ; 95 % CI [-0.13, -0.02]. Der indirekte, über das affektive berufsbezogene Commitment vermittelte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB lautet  $b = -0.08$ ; 95 % CI [-0.15, -0.02] und ist somit ebenfalls signifikant. Der Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das affektive Commitment gegenüber dem Vorgesetzten beträgt  $b = 0.62$  mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von  $p > 0.0001$  und einem Bootstrapping 95 %-Konfidenzintervall von CI [0.42, 0.82]. Der Effekt des affektiven Commitments gegenüber dem Vorgesetzten auf das OCB beträgt  $b = 0.01$ ;  $p = 0.59$ ; 95 % CI [-0.03, 0.06]. Der indirekte, über das affektive Commitment gegenüber dem Vorgesetzten vermittelte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB lautet  $b = 0.007$ , 95 % CI [-0.02, 0.03]. Der Effekt der Motivation auf das affektive Commitment gegenüber dem Team beträgt  $b = 0.56$  mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von  $p > 0.0001$  und einem 95 %-Bootstrapping Konfidenzintervall von CI [0.36, 0.75]. Der Effekt des affektiven Team-Commitments auf das OCB beträgt  $b = 0.008$ ;  $p = 0.74$ ; 95 % CI [-0.04, 0.05]. Der indirekte, über das affektive Commitment gegenüber dem Team vermittelte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB beträgt  $b = 0.004$ ; 95 % CI [-0.02, 0.03] und ist somit nicht signifikant. Der direkte Effekt der Motivation auf das OCB unter Kontrolle der einzelnen Foki des affektiven organisationalen Commitments beträgt  $b = 0.38$ ;  $p < 0.0001$ ; 95 % CI [0.30, -0.46]. Zusammenfassend unterstützen die Ergebnisse der gerechneten parallelen Mediation den positiv mediierenden Effekt des affektiven organisationalen Commitments und negativ mediierenden Effekt des affektiven berufsbezogenen Commitments auf den Zusammenhang

zwischen der Motivation und dem OCB. Die Mediatoren affektives Commitment gegenüber dem Vorgesetzten und gegenüber dem Team sind nicht signifikant. Um eine Verzerrung der Ergebnisse zur Auswertung der Hypothese *H3* auszuschließen, wurde das Modell der parallelen Mediation mit den einzelnen Commitment-Foki auf Multikollinearität überprüft. Die VIF-Werte weisen darauf hin, dass keine Multikollinearität vorliegt. Die folgende Abbildung 11 zeigt die Zusammenhänge der parallelen Mediation gemäß Hypothese *H3* in der grafischen Darstellung.

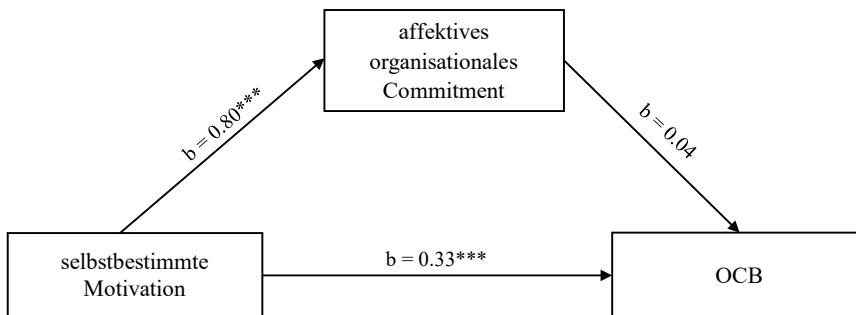


Anmerkungen. \* $p < 0.05$ ; \*\* $p = 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

Abbildung 11. Ergebnisse zur parallelen Mediation gemäß Hypothese *H3* in der grafischen Darstellung

Neben der Berechnung der parallelen Mediation mit den einzelnen Commitment Foki wurden die Unterhypothesen *H3a* bis *H3d* auch als Einzelmodell berechnet. Die Ergebnisse zur Unterhypothese *H3a*, welche den mediierenden Effekt des affektiven organisationalen Commitments untersucht, zeigen einen Zusammenhang von  $b = 0.80$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.65, 0.96] zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven organisationalen Commitment. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven organisationalen Commitment und dem OCB beträgt  $b = 0.04$ ;

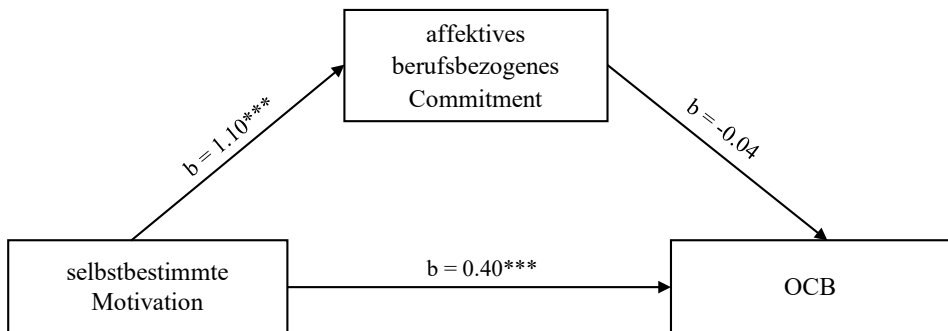
$p = 0.09$ ; 95 % CI [-0.006, 0.09]. Der indirekte, über das affektive organisationale Commitment vermittelte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB lautet  $b = 0.03$ ; 95 % CI [-0.004, 0.07] und ist somit nicht signifikant. Der direkte Effekt der Motivation auf das OCB beträgt  $b = 0.33$ ; 95 % CI [0.26, 0.40]. Abbildung 12 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen der selbstbestimmten Motivation, dem OCB und dem affektiven organisationalen Commitment als Mediator.



Anmerkung. \*\*\* $p < 0.001$

Abbildung 12. Ergebnisse zur parallelen Mediation gem. Hypothese H3a in der grafischen Darstellung

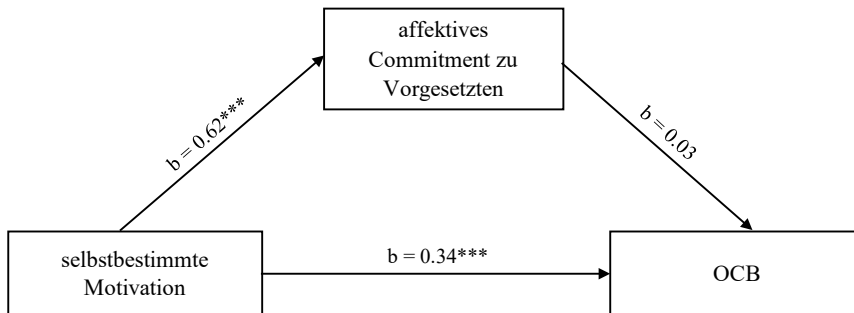
Die Ergebnisse zur Unterhypothese H3b, welche den mediiierenden Effekt des affektiven berufsbezogenen Commitments auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB untersucht, zeigen einen Zusammenhang von  $b = 1.10$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.96, 1.24) zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven berufsbezogenen Commitment. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven berufsbezogenen Commitment und dem OCB beträgt  $b = -0.04$ ;  $p = 0.13$ ; 95 % CI [-0.08, 0.01]. Der indirekte, über das affektive berufsbezogene Commitment vermittelte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB lautet  $b = -0.04$ ; 95 % CI [-0.09, 0.009]. Der direkte Effekt der Motivation auf das OCB beträgt  $b = 0.40$ ; 95 % CI [0.32, 0.47]. Die Ergebnisse zu Hypothese H3b sind in Abbildung 13 grafisch dargestellt.



Anmerkung. \*\*\* $p < 0.001$

Abbildung 13. Ergebnisse zur parallelen Mediation gem. Hypothese H3b in der grafischen Darstellung

Die Ergebnisse zur Unterhypothese *H3c*, welche den mediiierenden Effekt des affektiven Commitments gegenüber dem Vorgesetzten untersucht, zeigen einen Zusammenhang von  $b = 0.62$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % [CI 0.42, 0.82] zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven Commitment gegenüber dem Vorgesetzten. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment gegenüber dem Vorgesetzten und dem OCB beträgt  $b = 0.03$ ;  $p = 0.14$ ; 95 % CI [-0.009, 0.06]. Der indirekte, über das affektive Commitment gegenüber dem Vorgesetzten vermittelte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB lautet  $b = 0.02$ ; 95 % CI [-0.005, 0.04]. Der direkte Effekt der Motivation auf das OCB beträgt  $b = 0.34$ ; 95 % CI [0.28, 0.41]. Abbildung 14 zeigt die Zusammenhänge gemäß Hypothese *H3c* in der grafischen Darstellung.

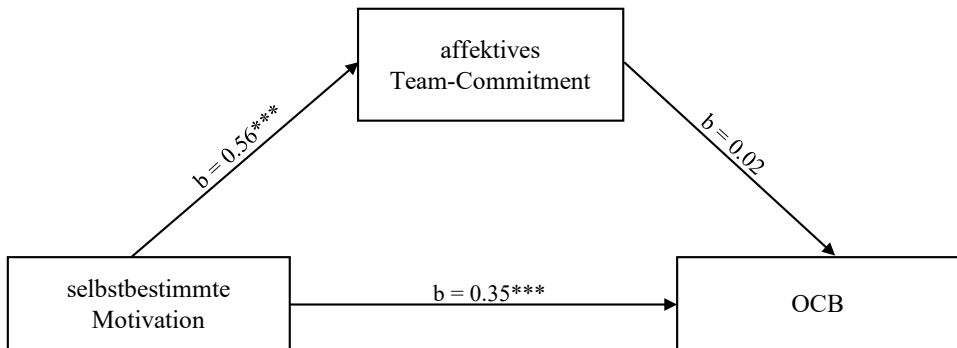


Anmerkung. \*\*\* $p < 0.001$

Abbildung 14. Ergebnisse zur parallelen Mediation gem. Hypothese  $H3c$  in der grafischen Darstellung

Die Ergebnisse zur Unterhypothese  $H3d$ , welche den mediiierenden Effekt des affektiven Team-Commitments auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB untersucht, zeigen einen Zusammenhang von  $b = 0.56$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.36, 0.75] zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven Commitment gegenüber dem Team. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven Team-Commitment und dem OCB beträgt  $b = 0.02$ ;  $p = 0.32$ ; 95 % CI [-0.02, 0.06]. Der indirekte, über das affektive Commitment gegenüber dem Team vermittelte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB lautet  $b = 0.01$ ; 95 % CI [-0.01, 0.03]. Der direkte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB beträgt  $b = 0.35$ ; 95 % CI [0.28, 0.41]. Die Zusammenhänge zwischen den Variablen selbstbestimmte Motivation, affektives Team-Commitment und OCB sind in der folgenden Abbildung 15 grafisch dargestellt.





Anmerkung. \*\*\* $p < 0.001$

Abbildung 15. Ergebnisse zur parallelen Mediation gem. Hypothese H3d in der grafischen Darstellung

Die für die Prüfung der Hypothese *H4* gerechnete moderierte Mediationsanalyse, welche die moderierende Wirkung der organisationalen Unterstützung auf den a-Pfad und den c'-Pfad des Mediationsmodells untersucht, ergibt einen Effekt von  $b = -0.02$ ;  $p = 0.54$ ; 95 % CI [-0.10, 0.05] für den moderierenden Effekt der organisationalen Unterstützung auf den a-Pfad und einen Effekt von  $b = -0.002$ ;  $p = 0.95$ ; 95 % CI [-0.05, 0.05] für den moderierenden Effekt der organisationalen Unterstützung auf den c'-Pfad des Regressionsmodells. Somit liegt in beiden Fällen keine signifikante Moderation vor. Die Wirkung des affektiven Commitments auf das OCB ergibt einen Effekt von  $b = -0.005$ ;  $p = 0.87$ ; 95 % CI [-0.07, 0.06] und ist somit ebenfalls nicht signifikant. Der Index of moderated Mediation für dieses Modell ergibt einen Wert von  $b = 0.0001$  mit einem 95 %-Bootstrapping Konfidenzintervall von CI [-0.003, 0.003] und somit liegt keine signifikante Moderation des Regressionsmodells vor. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass die organisationale Unterstützung sowohl mit dem affektiven Commitment ( $b = 0.43$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.34, 0.52]) als auch mit dem OCB ( $b = 0.06$ ;  $p = 0.04$ ; 95 % CI [0.004, 0.12]) in einem positiven Zusammenhang steht.

Auch die Ergebnisse für den moderierenden Effekt der Home-Office Möglichkeit auf den a-Pfad und c'-Pfad des Mediationsmodells gemäß Hypothese *H5* erreichen mit einem Index of moderated Mediation von  $b = 0.002$ ) und einem 95 %-Konfidenzintervall von CI [-0.007, 0.016] keine signifikante Moderation. Die Ergebnisse zur Überprüfung des moderierenden Effekts der Home-Office Möglichkeit auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven Commitment ergeben einen Wert von  $b = 0.10$ ;  $p = 0.45$ ; 95 % CI [-0.16, 0.35]. Der Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das affektive Commitment beträgt  $b = 0.64$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.27, 1.01]. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und dem OCB ergibt einen Wert von  $b = 0.03$  mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p = 0.39$  und einem 95 % Konfidenzintervall von CI [-0.03, 0.08]. Der moderierende Effekt der Home-Office Möglichkeit auf den c'-Pfad des Regressionsmodells ergibt einen Wert von  $b = 0.09$ ;  $p = 0.16$ ; 95 % CI [-0.04, 0.22].

Die Auswertung der Hypothese *H5a*, welche den moderierenden Effekt der Freiwilligkeit der Home-Office Tätigkeit auf das Mediationsmodell untersucht, erfolgt aufgrund von fehlenden Werten mit einer Stichprobengröße von  $N = 193$ . Die Ergebnisse zeigen einen Effekt von  $b = 0.21$ ;  $p = 0.23$ ; 95 % CI [-0.14, 0.56] für den moderierenden Effekt der freiwilligen Home-Office Tätigkeit auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven Commitment und ist somit nicht signifikant. Der Effekt zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven Commitment beträgt  $b = 0.48$ ;  $p = 0.04$ ; 95 % CI [0.02, 0.95]. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und dem OCB ergibt einen Wert von  $b = 0.03$ ;  $p = 0.41$ ; 95 % CI [-0.04, 0.10]. Der moderierende Effekt der freiwilligen Home-Office Tätigkeit auf den c'-Pfad des Modells ergibt einen Wert von  $b = -0.13$ ;  $p = 0.38$ ; 95 % CI [-0.43, 0.17]. Der Index of moderated Mediation bestätigt mit einem Wert von  $b = 0.006$  und einem 95 % Konfidenzintervall von CI [-0.01, 0.03], dass keine signifikante Moderation vorliegt.

Die Auswertung der Hypothese *H5b*, welche den moderierenden Effekt der Häufigkeit der Home-Office Tätigkeit auf das Mediationsmodell untersucht, erfolgt aufgrund von fehlenden Werten mit einer Stichprobengröße von  $N = 192$ . Die Ergebnisse zum moderierenden Effekt der Häufigkeit der Home-Office Tätigkeit auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven Commitment zeigen einen Effekt von  $b = 0.003$ ;  $p = 0.18$ ; 95 % CI [-0.002, 0.008]. Der Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das affektive Commitment beträgt  $b = 0.71$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.55, 0.86]. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und dem OCB ergibt einen Wert von ( $b = 0.008$ ;  $p = 0.84$ ; 95 % CI [-0.08, 0.07]). Der moderierende Effekt der Häufigkeit der Home-Office Tätigkeit auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB beträgt  $b = -0.0004$ ;  $p = 0.80$ ; 95 % CI [-0.003, 0.002]. Der Index of moderated Mediation bestätigt auch in diesem Fall, dass keine signifikante Moderation vorliegt ( $b = -0.0000$ ; 95 % CI [-0.0003, 0.0003]).

Aufgrund fehlender Werte erfolgt die Auswertung der Hypothese *H5c*, welche den moderierenden Effekt der Interaktion zwischen der freiwilligen Wahl zur Home-Office Tätigkeit und der Entfernung zur Arbeitsstätte in Kilometern auf das Mediationsmodell untersucht nur mit  $N = 187$ . Der Effekt der Motivation auf das affektive Commitment beträgt  $b = 0.49$ ;  $p = 0.04$ ; 95 % CI [0.01, 0.97]. Die Ergebnisse zu den moderierenden Effekten der freiwilligen Wahl der Home-Office Tätigkeit und der Entfernung zur Arbeitsstätte in Kilometern ergaben einen Effekt von  $b = -0.02$ ;  $p = 0.05$ ; 95 % CI [-0.05, -0.0002] für die Interaktion zwischen der Motivation, der freiwilligen Home-Office Tätigkeit und der Entfernung zur Arbeitsstätte auf den a-Pfad des Regressionsmodells, welcher den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven Commitment darstellt. Die Interaktion zwischen der Motivation und der Entfernung zum Arbeitsort in Kilometern stellt mit einem Wert von  $b = 0.04$ ;  $p = 0.04$ ; 95 % CI [0.002, 0.07] ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf den a-Pfad des Modells dar. Der Zusammenhang zwischen

dem affektiven Commitment und dem OCB beträgt  $b = 0.04$ ;  $p = 0.31$ ; 95 % CI [-0.04, 0.12] und ist somit nicht signifikant. Der moderierende Effekt der Freiwilligkeit der Home-Office Tätigkeit und der Entfernung zur Arbeitsstätte in Kilometern auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wurde in keiner der getesteten Interaktionen signifikant. Auch der Index of moderated Mediation für das Gesamtmodell ist mit einem Wert von  $b = -0.001$  und einem 95 %-Konfidenzintervall von CI [-0.004, 0.001] nicht signifikant. Abschließend bedeutet dies, dass die Hypothese *H5c* verworfen werden muss, da keine ausreichend signifikanten Zusammenhänge bestehen.

#### 4.4 Weitere Befunde

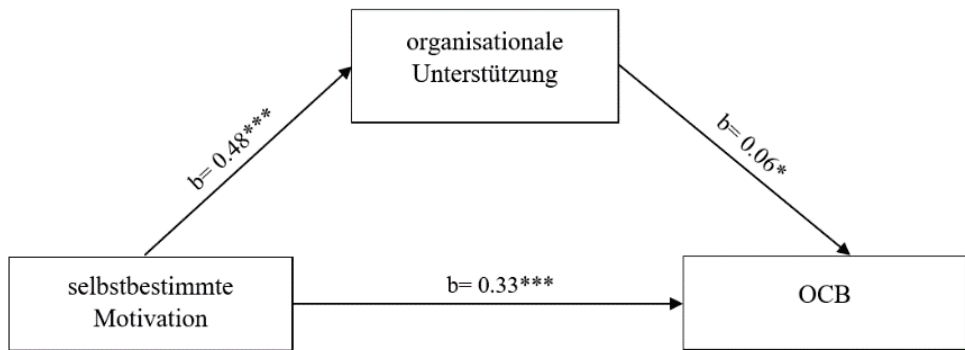
Aufgrund des signifikanten Einflusses des berufsbezogenen und des organisationalen affektiven Commitments auf das OCB innerhalb der gerechneten parallelen Mediation gemäß Hypothese *H3* wurden post-hoc die Modelle der moderierten Mediation gemäß der Hypothesen *H4* und *H5* mit diesen beiden Variablen als jeweils alleinigen Mediator erneut berechnet. Im Folgenden werden die Auffälligkeiten aus den Prüfungen der Regressionsvoraussetzungen und die signifikanten Befunde berichtet.

Die Prüfung der Regressionsvoraussetzungen für die post-hoc Analysen ergaben mit einem p-Wert von  $p = 0.05$ , dass für das Mediationsmodell zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen der selbstbestimmten Motivation, dem OCB, dem affektiven berufsbezogenen Commitment als Mediator und der erhaltenen organisationalen Unterstützung als Moderator eine leichte Kurtosis vorliegt. Bei der Prüfung der Regressionsvoraussetzungen für den durch die erhaltene organisationale Unterstützung mediierten Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB wurde mittels des Breusch Pagan Tests festgestellt, dass Heteroskedastizität für den a-Pfad des Modells vorliegt ( $\chi^2 = 0.63$ ;  $df = 1$ ). Des Weiteren wurde eine Schiefe Verteilung der Residuen festge-

stellt. Für das Regressionsmodell des b- und c'-Pfades wurde zudem festgestellt, dass eine Kurtosis vorliegt. Auch in den post-hoc Analysen wurde zur Behebung der Verletzungen der Regressionsvoraussetzungen das Bootstrapping angewendet und ein robuster Standardfehler in die Berechnung der Regressionsanalysen mit aufgenommen.

Die Ergebnisse der gerechneten moderierten Mediationsanalysen zeigen, dass der Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation, dem OCB und dem beruflichen affektiven Commitment als Mediator mit den durch die organisationale Unterstützung moderierten Pfaden a und c' teilweise signifikante Ergebnisse aufweist. Der Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven beruflichen Commitment zeigt einen signifikanten Effekt von  $b = 0.99$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.84, 1.15]. Der Zusammenhang zwischen dem affektiven berufsbezogenen Commitment und dem OCB beträgt  $b = -0.05$ ,  $p = 0.04$ ; 95 % CI [-0.09, -0.003] und ist somit ebenfalls signifikant. Der indirekte Effekt der Motivation auf das OCB beträgt  $b = -0.05$ ; 95 % CI [-0.09, -0.004]. Der direkte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB beträgt  $b = 0.38$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.30, 0.45]. Da der Index of moderated Mediation für dieses Modell mit einem Wert von  $p = 0.003$  und einem Bootstrapping Konfidenzintervall von 95 % CI [-0.002, 0.01] allerdings keinen signifikanten Zusammenhang aufweist, muss die Annahme über die moderierte Mediation verworfen werden. Bei der Analyse der Zusammenhänge innerhalb des Regressionsmodells ist allerdings erneut aufgefallen, dass die organisationale Unterstützung als Prädiktor des OCB fungiert. So zeigt sich ein signifikanter positiver Zusammenhang von  $b = 0.07$ ;  $p = 0.01$ ; 95 % CI [0.02, 0.13] für den Zusammenhang zwischen der erhaltenen organisationalen Unterstützung und dem OCB. Auch der Zusammenhang zwischen der erhaltenen organisationalen Unterstützung und dem affektiven beruflichen Commitment wird in diesem Modell signifikant ( $b = 0.20$ ;  $p = 0.002$ ; 95 % CI [0.75, 0.33]).

Da die erhaltene organisationale Unterstützung sowohl in der ursprünglichen Hypothese *H4* als auch in der anschließenden post-hoc Analyse, welche die Hypothese *H4* mittels des affektiven beruflichen Commitments als Mediator untersucht hat, einen signifikanten Zusammenhang zum OCB aufweist, wird als weitere post-hoc Analyse angenommen, dass die erhaltene organisationale Unterstützung den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB bewirkt. Die Ergebnisse der durchgeführten multiplen Regressionsanalyse über den mediierenden Effekt der erhaltenen organisationalen Unterstützung auf den Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Motivation und der erhaltenen organisationalen Unterstützung mit einem  $b = 0.48$ , einem Fehlerwert von  $p < 0.001$  und einem Bootstrapping Konfidenzintervall von 95 % CI [0.35, 0.61]. Der Zusammenhang zwischen der organisationalen Unterstützung und dem OCB mit einem  $b = 0.06$ , einem Fehlerwert von  $p = 0.03$  und einem Konfidenzintervall von 95 % CI [0.007, 0.12] ist ebenfalls signifikant. Der indirekte, über die organisationale Unterstützung vermittelte Effekt auf das OCB beträgt  $b = 0.03$ ; 95 % CI [0.004, 0.06] und ist somit ebenfalls signifikant. Der direkte Effekt der selbstbestimmten Motivation auf das OCB beträgt  $b = 0.33$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.26, 0.40]. Die Zusammenhänge gemäß der durchgeführten post-hoc Analyse sind in der folgenden Abbildung 16 grafisch dargestellt.



Anmerkungen. \* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.001$

Abbildung 16. Ergebnisse zur Mediationsanalyse in der grafischen Darstellung

## 5 Diskussion

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu aufzuzeigen, dass die Motivation allein für das Zeigen der Extraleistung nicht ausreicht. Firmen müssen den Wert ihrer Mitarbeitenden kennenlernen und diesen wertschätzen. Die Forschungsarbeit soll zeigen, dass das affektive Commitment den Zusammenhang zwischen der Motivation und dem OCB bewirkt. Um diese Zusammenhänge zu verdeutlichen, wurde in dieser Arbeit eine Mediatoranalyse zwischen den einzelnen Foki des affektiven Commitments vorgenommen. Denn neben dem affektiven Commitment gegenüber der Organisation stellt sich auch die Frage, ob sich der begründende Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der Motivation und dem OCB je nach Foki des Commitments ändert. Wie alle Forschungsarbeiten unterliegt auch diese Forschung Limitationen, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln diskutiert werden.

### 5.1 Inhaltliche Diskussion

Da sich die Forschung auf wenige Variablen beschränkt kann nicht ausgeschlossen werden, dass weitere Variablen den Effekt zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB beeinflussen könnten. Auch ein verzerrender Effekt der noch anhaltenden Corona-Pandemie auf die Befragungsergebnisse kann nicht ausgeschlossen werden. Mitarbeitende haben sich in den letzten Monaten überwiegend im Home-Office befunden und zwischenmenschliche Kontakte wurden deutlich eingeschränkt und auf virtuelle Alternativen zur Kontaktherstellung verlagert.

Durch die Versendung eines standardisierten Anschreibens können systematische Fehler durch Störvariablen bei der Erhebung eingegrenzt werden. Da die Datenerhebung Online erfolgte, konnten allerdings nur Teilnehmende mit einem Internetzugang an der Studie teilnehmen. Eine Verzerrung der Ergebnisse durch sozial erwünschtes Antwortverhalten ist nicht komplett auszuschließen. Da die Erhebung für die Teilnehmenden



keine persönlichen Auswirkungen hat, wird von einer aufrichtigen Beantwortung des Fragebogens ausgegangen. Auch die Tatsache, dass das OCB mittels der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden operationalisiert wurde, könnte zu Ergebnisverzerrungen führen. Die Möglichkeit der Ergebnisverfälschung durch schematische Antworttendenzen wurde durch invertierte Items in den Skalen verringert. Um dieses Problem weiter einzugrenzen ist es empfehlenswert, in zukünftigen Forschungsarbeiten Kontrollfragen in den Fragebogen mit aufzunehmen.

Um Rückschlüsse auf die Forschungsfrage und Hypothesenraten zu vermeiden, wurde den Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern das Forschungsthema: „Arbeitsengagement und dessen Einflussfaktoren“ mitgeteilt. Zudem wurden die Variablen in der Reihenfolge so angeordnet, dass ein Hypothesenraten unwahrscheinlich wird. So wurden nach der Einleitung und den allgemeinen soziodemografischen Daten zuerst die Ausprägungen der abhängigen Variable OCB untersucht und erst danach wurden die Ausprägungen der unabhängigen Variablen selbstbestimmte Motivation und die vier Foki des affektiven Commitments erhoben. Zuletzt wurden die Moderatorvariablen erhaltene organisationale Unterstützung und die berufsbezogenen Daten, welche auch die Ausprägungen des Home-Office enthalten, erhoben. Die Anordnung der Variablen innerhalb des Fragebogens ist somit so gestaltet, dass das Hypothesenraten ausgeschlossen werden kann.

In der Einleitung des Fragebogens wurde nicht explizit darauf hingewiesen, dass die Teilnahme erst ab dem 18. Lebensjahr erfolgen darf. Bis auf einen Teilnehmer, welcher sich bei der Eingabe des Alters vertan hatte, waren alle Teilnehmenden mindestens 18 Jahre alt. In zukünftigen Forschungsarbeiten sollte allerdings ein Hinweis über das Mindestalter für die Teilnahme angegeben werden.

Auch bei der Angabe der Entfernung zur Arbeitsstätte ist eine Anpassung der Anweisung zur Angabe der Kilometer zum Arbeitsort empfehlenswert. Da zwei Teilnehmende Kilometerspannen angegeben haben,

hätte man in der Beschreibung zur Frage die Zusatzangabe angeben können, dass die Mitarbeitenden, welche an mehreren Standorten tätig sind, die durchschnittliche Entfernung zum Arbeitsort als ganze Zahl angeben sollen.

Als weiterer inhaltlicher Fehler ist anzuführen, dass in dieser Forschungsarbeit unter anderem der Begriff Home-Office untersucht wurde. In Gesprächen mit diversen Arbeitnehmenden stellte sich heraus, dass einem Großteil der Probandinnen und Probanden kein klassisches Home-Office, sondern eher eine Form des ortsflexiblen Arbeitens oder der mobilen Arbeit angeboten wird. Auch in Hinblick auf die Ergebnisse lässt sich diese Vermutung bestätigen, da ein Großteil der Probandinnen und Probanden (85,42 %) eine Home-Office Tätigkeit von unter 100 % angab. Bei einer reinen Home-Office Tätigkeit müsste dieser Wert allerdings bei 100 % liegen. In der Stichprobe war dies nur bei 14,58 % der Teilnehmenden Fall. Unter Schwächen der Untersuchung muss also angeführt werden, dass der Begriff Home-Office in dieser Untersuchung nicht der Definition in dieser Thesis entspricht, sondern eher das mobile oder ortsflexible Arbeiten operationalisiert wurde. Dies lässt die Frage offen, ob andere Studien, welche das Home-Office untersuchen, auch eine Form des mobilen Arbeitens untersuchen. Daher entspricht die Definition in diesen Arbeiten möglicherweise auch nicht der Definition des klassischen Home-Office. Dies könnte die Aussagekraft der zitierten Forschungen in Bezug auf das Home-Office limitieren. Für zukünftige Arbeiten ist es aus diesem Grund empfehlenswert, die Arbeitsformen nach Möglichkeit weiter zu differenzieren und bei der Erstellung des Fragebogens auf die Angabe des richtigen Untersuchungsgegenstandes gemäß der Definition in der Forschungsarbeit zu achten.

## 5.2 Methodische Diskussion

Zu den methodischen Einschränkungen gehört die Tatsache, dass für die Operationalisierung der Motivation die „Motivation at Work Scale (MAWS)“ (Gagné et al., 2015) verwendet wird, welche bei der Validierung des Testverfahrens in neun Ländern und auf sieben Sprachen in der deutschsprachigen Übersetzung eine geringe Reliabilität in den Sub-Skalen „Introjektion (IJ)“ und „Identifikation (ID)“ erreicht hat. Die Reliabilitäten der beiden Skalen lagen in den anderen sechs Sprachen im Bereich von  $\alpha = 0.70$  bis  $\alpha = 0.94$ . Da das Testverfahren allgemein anerkannt ist und Reliabilitäten ab einem Wert von  $\alpha = 0.70$  für Untersuchungen auf Gruppenebene als akzeptabel einzustufen sind (Evers et al., 2010, S. 304), wurde dieses Testverfahren verwendet. Die Skalenreliabilität für die Skala selbstbestimmte Motivation, welche aus den Sub-Skalen Identifikation und Intrinsische Motivation gebildet wurde, erreicht einen Cronbachs Alpha von  $\alpha = 0.87$  und ist somit als gut einzustufen. Die Skalen-Reliabilitäten für die anderen Skalen dieser Forschungsarbeit liegen im Bereich von  $\alpha = 0.81$  bis ( $\alpha = 0.94$ ) und sind daher ebenfalls als gut einzustufen (Evers et al., 2010, S. 304).

Eine Verzerrung der Konstruktvalidität durch den Common Method Bias (Podsakoff et al., 2003) ist nicht auszuschließen, da nur eine Messung zu einem festen Zeitpunkt durchgeführt wurde. Dieser Fehler hätte durch die Erfassung der Variablen zu mehreren Testzeitpunkten verringert werden können. Die abhängige und die unabhängigen Variablen hätten zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben werden und mittels Eingabe eines Codes nach der Datenerhebung zusammengefügt werden können.

Des Weiteren konnte für die Stichprobenumfangsplanung nur eine Vergleichsstudie gefunden werden, welche den medierenden Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und dem OCB, und nicht der Motivation und dem OCB untersucht. Dies könnte die durchgeführte Stichprobenumfangsplanung hinsichtlich

der Genauigkeit einschränken. In der Vergleichsstudie wurden 209 Datensätze ausgewertet. Der in G\*Power berechnete Stichprobenumfang beträgt 129 Probandinnen bzw. Probanden. Aufgrund der Durchführbarkeit im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde die Stichprobengröße von 129 beibehalten. Aufgrund der überraschend hohen Teilnehmerzahl wurde die Erhebung schon nach einer Woche gestoppt, da die Mindeststichprobe bereits weit überschritten war. Aufgrund dieser zahlreichen Rückmeldungen wurde der Fragebogen nicht mehr separat an Firmen versandt. Da der Fragebogen auch auf der Seite der FOM Hochschule hochgeladen wurde und das Alter der Studienteilnehmer relativ jung ist, ist davon auszugehen, dass viele FOM-Studierende an der Studie teilgenommen haben, was dazu führen könnte, dass die Stichprobe sehr homogen ist. Um dies genauer zu prüfen, hätte der berufliche Status der Teilnehmenden erfragt werden müssen.

Zudem ist bei der Betrachtung der soziodemografischen Daten aufgefallen, dass ein Großteil der Teilnehmenden angegeben hat, in sonstigen Branchen tätig zu sein. Um die Stichprobenzusammensetzung genauer spezifizieren zu können, hätte die Auswahlmöglichkeit sonstige Branchen mit einem Eingabefeld zur Eingabe der Art der Branche verknüpft werden können.

Des Weiteren sind aufgrund des Studiendesigns der Korrelationsstudie im Querschnittsdesign keine Kausalaussagen möglich. Um die interne Validität dieser Forschung zu verbessern, hätte das Studiendesign der Längsschnittstudie ausgewählt werden können. Aufgrund der Dauer der Bearbeitungszeit dieser Thesis ist die Durchführung einer Längsschnittstudie in einem angemessenen Ausmaß nicht möglich.

Bei den Berechnungen der Regressionsvoraussetzungen ist zudem aufgefallen, dass die Verteilung der Residuen in einigen Fällen eine Schiefe oder Kurtosis aufweist. In manchen Fällen liegen sogar beide Merkmale gleichzeitig vor. Um die Hypothesen trotzdem auswerten zu können, wurde zusätzlich zur Ermittlung der p-Werte das Verfahren des Bootstrappings angewendet, da dieses die Richtigkeit der p-Werte bestätigt

und auch bei nicht normalverteilten Residuen verlässliche Aussagen zur Signifikanz liefert (Hesterberg, 2014, S. 31–32). Des Weiteren wurde ein robuster Standardfehler HC4 in die Berechnung der Hypothesen mit aufgenommen, um das Problem der teilweise vorliegenden Heteroskedastizität zu minimieren (Hayes & Cai, 2007, S. 716).

Um das Problem der Multikollinearität zu beheben wird empfohlen, hoch miteinander korrelierte Variablen zu entfernen (O’Brien, 2007, S. 683). Da sich durch die Entfernung von Variablen die betroffenen Untersuchungsmodelle verändert hätten und die Forschungshypothesen somit unvollständig untersucht worden wären, ist die Umsetzung dieser Empfehlung in der Forschungsarbeit nicht möglich. Zur Verringerung der Multikollinearität wurden alle numerischen Prädiktorvariablen für die Berechnung der Regressionsvoraussetzungen mittelwertzentriert. Bei der Berechnung der Hypothesen mittels PROCESS (Hayes, 2020) wurden die Prädiktorvariablen mittels einer Zusatzangabe in der Formel direkt mit dem Auswertungsbefehl zentriert. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass das Zentrieren von Prädiktorvariablen als Lösung für das Problem einer vorliegenden Multikollinearität in der Literatur kritisch betrachtet wird (Baltes-Götz, 2018, S. 88).

## **6 Fazit**

Diese Forschungsarbeit soll die unternehmerische Praxis anregen, die Mitarbeitenden als unternehmerischen Erfolgsfaktor in den Fokus zu rücken. Zudem kann die Identifizierung und das Verständnis von Wirkmechanismen, welche zur Extraleistung führen dem Fachkräftemangel entgegenwirken, da Fortbildungen neben dem Beruf oder fachfremde Aufgaben bei Mitarbeitenden, welche den Gang der Extrameile wagen, möglicherweise eher in Anspruch genommen werden.

Um die Forschungsfrage „Bewirkt das affektive Commitment den Effekt zwischen der Motivation und dem Organizational Citizenship Behaviour?“ abschließend zu beantworten wurde in dieser Forschungsarbeit herausgefunden, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und dem OCB gibt und der begründende Effekt des affektiven Commitments auf den Zusammenhang zwischen der Motivation und dem OCB somit nicht existiert. Bei den Berechnungen der Zusammenhänge wurde zwar ein signifikanter Zusammenhang zwischen der selbstbestimmten Motivation und dem OCB sowie der selbstbestimmten Motivation und dem affektiven Commitment gefunden, allerdings ist der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und dem OCB in den meisten berechneten Modellen nicht signifikant geworden. Zwar lässt diese Forschungsarbeit darauf schließen, dass es auf die unterschiedlichen Foki des Commitments ankommt, ob der begründende Effekt des Commitments auftritt, da sich in der gerechneten parallelen Mediation signifikante positive Zusammenhänge für den begründenden Effekt des affektiven organisationalen Commitments und signifikante negative Zusammenhänge für den Effekt des affektiven berufsbezogenen Commitments herausgestellt haben. Die erneute Berechnung der Mediation mit diesen beiden Foki als alleinigem Mediator ergab allerdings, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Commitment-Foki affektives organisationales Commitment und affektives berufsbezogenes Commitment und dem OCB besteht. Die Commitment-Foki affektives Commitment gegenüber dem Team und dem Vorgesetzten weisen weder in der parallelen Mediation noch in der Einzelauswertung signifikante Zusammenhänge in den getroffenen Annahmen auf. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass bei dem Modell der parallelen Mediation eine Suppression (MacKinnon et al., 2000, S. 174) vorliegt, da die Commitment Foki organisationales und berufsbezogenes affektives Commitment nur bei der Zunahme mehrerer Commitment-Foki gemäß des parallelen Mediationsmodells signifikante Zusammenhänge aufweisen.

Aus der Auswertung der Hypothesen ist allerdings die Relevanz der erhaltenen organisationalen Unterstützung hervorgegangen. So zeigt es sich, dass die organisationale Unterstützung den Zusammenhang zwischen der Motivation und dem OCB mit einem direkten Effekt von  $b = 0.33$ ;  $p < 0.001$ ; 95 % CI [0.26, 0.40] und einem indirekten Effekt von  $b = 0.03$ ; 95 % CI [0.004, 0.06] partiell mediiert. Für die unternehmerische Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen den Fokus auf die Etablierung eines Wertesystems innerhalb ihrer Organisation legen müssen und eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur anstreben sollten. Um den Mitarbeitenden auch das letzte Prozent auf dem Weg zur Extraleistung abzuverlangen, müssen die Unternehmen in ihrer Unternehmenskultur, im Verhalten der Führungskräfte und im Umgang der Mitarbeitenden untereinander einen respektvollen und wertschätzenden Umgang pflegen. So können Bindungsinstrumente auf die persönliche Ebene bezogen werden, um den Mitarbeitenden das Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln. Ein Beispiel hierfür wäre die Entwicklung eines Berufsförderungsprogrammes, denn innerhalb dieser Umfrage gaben nur 57.51 % der Teilnehmenden an, dass sie Weiterbildungen angeboten bekommen. Weiterhin könnten Führungskräfte darin geschult werden, wie sie ihren Mitarbeitenden konstruktives Feedback geben und somit das Gefühl von Interesse an den Mitarbeitenden vermitteln können. Für den Zusammenhalt innerhalb des Teams könnten Teambildungsmaßnahmen und Workshops eingeführt werden. Weiterhin bieten Teambesprechungen die Möglichkeit, die Leistungen des Einzelnen auch im Team offenzulegen, sodass bei Überarbeitung eingegriffen werden kann, eine Umverteilung der Aufgaben stattfindet und die Mitarbeitenden aus der Rolle des Einzelkämpfers heraustreten und somit das Gefühl der erhaltenen organisationalen Unterstützung gefördert wird. Diese Effizienzsteigerung bei der Aufgabenverteilung kann somit nicht nur für eine Leistungssteigerung des Einzelnen, sondern auch des gesamten Teams sorgen.

Für die weitere Forschung bedeutet dies, dass die Wirkung der erhaltenen organisationalen Unterstützung auf das Organizational Citizenship Behaviour weitere Beachtung finden sollte. Zum Beispiel könnte in einer qualitativen Untersuchung erforscht werden, welche bestimmten Merkmale die empfundene organisationale Unterstützung beeinflussen. Im weiteren Studienverlauf könnten die Erkenntnisse aus der qualitativen Untersuchung in einer Längsschnittstudie untersucht werden. Hierzu könnte eine Fallstudie innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden. Zu Beginn der Untersuchung könnte in einer quantitativen Untersuchung der aktuelle Stand der Motivation, der empfundenen organisationalen Unterstützung und des OCB innerhalb des Unternehmens untersucht werden. In internen Workshops könnten die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung über die Prädiktoren der organisationalen Unterstützung ausgewertet werden und das Verhalten innerhalb der Organisation sowie die Unternehmenskultur könnten dementsprechend angepasst werden. Sobald eine unterstützende und wertschätzende Organisation aufgebaut ist, könnte die quantitative Studie wiederholt werden und mit dem ersten Stand, vor der Veränderungsmaßnahme, verglichen werden. Bei einer Verbesserung der Merkmalsausprägungen der Motivation, der empfundenen organisationalen Unterstützung und des OCB hat sich das Veränderungsprojekt als wirksam erwiesen und die getroffenen Maßnahmen könnten gegebenenfalls auch in anderen Unternehmen umgesetzt werden um das OCB zu fördern.



## Literaturverzeichnis

- Auer, B. R., & Rottmann, H. (2010). Statistik und Ökonometrie für Wirtschaftswissenschaftler: Eine anwendungsorientierte Einführung (1. Aufl). Gabler. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-6372-7.pdf>
- Baltes-Götz, B. (2018). Mediator- und Moderatoranalyse mit SPSS und PROCESS. Universität Trier, 126.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51(No. 6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Beck, R. (2019). Home-Office: Erfolgreich von zu Hause arbeiten. Junfermann Verlag.
- Bender, E., Schürmann, M., Poethke, U., Soyka, C., Schaper, N., & Rowold, und J. (2021). Die Rolle von arbeitsplatzbezogener Flexibilisierung und die Betrachtung von individuellen Werten für Mitarbeitendenbindung in der Arbeitswelt 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 0932-4089/a000364. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000364>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99. Business Source Premier. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=7309119&lang=de&site=eds-live&scope=site>
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler (7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer.

- Cetin, S., Gürbüz, S., & Sert, M. (2015). A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Test of Potential Moderator Variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281–303. <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9266-5>
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 2, 25. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgbe&AN=edsgcl.243043289&lang=de&site=eds-live&scope=site>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Edwards, M. R., & Pececi, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000007>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, No. 1, 51–59. Abgerufen am 17.10.2021 von [http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/20\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_and\\_Employee\\_Diligence.pdf](http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/20_Perceived_Organizational_Support_and_Employee_Diligence.pdf)

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Evers, A., Sijtsma, K., Lucassen, W., & Meijer, R. R. (2010). The Dutch Review Process for Evaluating the Quality of Psychological Tests: History, Procedure, and Results. *International Journal of Testing*, 10(4), 295–317. <https://doi.org/10.1080/15305058.2010.518325>
- Felfe, J., & Franke, F. (2012). *Commitment-Skalen (COMMIT): Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform* (Verlag Hans Huber, Hrsg.). Verlag Hans Huber.
- Field, A. P., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage.
- Finkelstein, M. A. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 19–34. <https://doi.org/10.1002/jpoc.20054>
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2013). A Temporal Analysis of the Relation between Organisational Commitment and Work Motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2–3), 219. <https://doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

Galletta, M., Vandenberghe, C., Portoghese, I., Allegrini, E., Saiani, L., & Battistelli, A. (2019). A cross-lagged analysis of the relationships among workgroup commitment, motivation and proactive work behaviour in nurses. *Journal of nursing management*, 27(6), 1148–1158. <https://doi.org/10.1111/jonm.12786>

Gallup. (2021). Engagement Index 2020: Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie (18.03.2021). [https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx?utm\\_source=report&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=German\\_Index\\_Engagement\\_Report&utm\\_content=Download\\_Now\\_CTA\\_1&elqTrackId=d2630c1c7c714aa1a9dda0aee53fae14&elq=8e6fc760660649cbb8f7a25dbaca737c&elqaid=5250&elqat=1&elqCampaignId=](https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx?utm_source=report&utm_medium=email&utm_campaign=German_Index_Engagement_Report&utm_content=Download_Now_CTA_1&elqTrackId=d2630c1c7c714aa1a9dda0aee53fae14&elq=8e6fc760660649cbb8f7a25dbaca737c&elqaid=5250&elqat=1&elqCampaignId=)

Gärtner, M., Garten, T., & Huesmann, M. (2016). Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 70(4), 220–230. <https://doi.org/10.1007/s41449-016-0038-3>

Günert, S. T. (2016). Deutsche Übersetzung der Multidimensional Work Motivation Scale: Gagné et al., 2010 (deutsche Übersetzung nach Günert, 2016) (Persönliche Mitteilung vom 02.02.2016).

- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74–87. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harry Levinson. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. JSTOR Journals. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (Second edition). Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2020). PROCESS for R version 3.5.3 beta0.6: Documentation available in Hayes (2018). <https://www.afhayes.com>
- Hayes, A. F., & Cai, L. (2007). Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation. *Behavior Research Methods*, 39(4), 709–722. <https://doi.org/10.3758/BF03192961>
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=8796887&lang=de&site=eds-live&scope=site>
- Hesterberg, T. (2014). What Teachers Should Know about the Bootstrap: Resampling in the Undergraduate Statistics Curriculum. arXiv:1411.5279 [stat]. Abgerufen am 01.01.2022 von <http://arxiv.org/abs/1411.5279>

- Hucke, V. (2019). Fair führen: Gewinner des getAbstract International Book Award 2020. Campus Verlag; eBook Collection (EBSCOhost). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2269617&lang=de&site=eds-live&scope=site>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Krishnan, J., & Mary, M. (2012). PERCEIVED ORGANISATIONAL SUPPORT – AN OVERVIEW ON ITS ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES. *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.2(Issue 4). [https://www.researchgate.net/profile/Jayasree-Krishnan-2/publication/265946420\\_PERCEIVED\\_ORGANISATIONAL\\_SUPPORT\\_-\\_AN\\_OVERVIEW\\_ON\\_ITS\\_ANTECEDENTS\\_AND\\_CONSEQUENCES/links/5696634708aec79ee329f1e7/PERCEIVED-ORGANISATIONAL-SUPPORT-AN-OVERVIEW-ON-ITS-ANTECEDENTS-AND-CONSEQUENCES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jayasree-Krishnan-2/publication/265946420_PERCEIVED_ORGANISATIONAL_SUPPORT_-_AN_OVERVIEW_ON_ITS_ANTECEDENTS_AND_CONSEQUENCES/links/5696634708aec79ee329f1e7/PERCEIVED-ORGANISATIONAL-SUPPORT-AN-OVERVIEW-ON-ITS-ANTECEDENTS-AND-CONSEQUENCES.pdf)
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect. *Prevention Science*, Vol. 1(No. 4), 9. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1026595011371.pdf>

- 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., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299. [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>
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- 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>

- Purba, D. E., & Muhammad, F. (2020). Job insecurity and organizational citizenship behavior: The role of affective commitment. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 17(2), 80–93. Directory of Open Access Journals. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v0i0.14916>
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., van der Molen, H. T., & Born, M. P. (2015). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment. *Asian Business & Management*, 14(2), 147–170. <https://doi.org/10.1057/abm.2014.20>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2021). Building a science of motivated persons: Self-determination theory’s empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation Science*, 7(2), 97–110. <https://doi.org/10.1037/mot0000194>
- Shanock, L. R., Eisenberger, R., Heggstad, E. D., Malone, G., Clark, L., Dunn, A. M., Kirkland, J., & Woznyj, H. (2019). Treating employees well: The value of organizational support theory in human resource management. *The Psychologist-Manager Journal*, 22(3–4), 168–191. <https://doi.org/10.1037/mgr0000088>
- Sheikh Labiba. (2017). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment of Teachers: Case of University of the Punjab. *Pakistan Economic and Social Review*, 55(2), 391–414. <https://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.26616719&lang=de&site=eds-live&scope=site>



- Shin, Y., Hur, W.-M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes. *International journal of environmental research and public health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Siebenaler, T., & Fischer, J. A. (2020). Perceived Organisational Support (POS-s). ZIS - GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences. <https://doi.org/10.6102/zis277>
- Statista. (2018, Mai 3). Welche Faktoren stressen Sie rund ums Autofahren? [Graph] [APA:Statista. (3. Mai, 2018). Welche Faktoren stressen Sie rund ums Autofahren? [Graph]. In Statista. Zugriff am 05. Dezember 2021, von <https://de.statista.com/prognosen/856943/umfrage-in-deutschland-zu-stressoren-rund-ums-autofahren>]. Welche Faktoren stressen Sie rund ums Autofahren? [Graph]. <https://de.statista.com/prognosen/856943/umfrage-in-deutschland-zu-stressoren-rund-ums-autofahren>
- Staufenbiel, T. (2000). Antezedentien und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 31(2), 169–183. <https://doi.org/10.1007/s11612-000-0016-1>
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica*, 46(2), 73–83. <https://doi.org/10.1026//0012-1924.46.2.73>
- Turnipseed, D. L. (2005). Handbook of organizational citizenship behavior: A review of \textquotedblgood soldier\textquotedbl activity in organizations. Nova Science Publishers.

- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 1003–1017. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>
- Wang, Q., Jiang, Y., Weng, Q., & Wang, Q. (2019). A meta-analysis of the relationship between occupational commitment and job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(8), 1–15. <https://doi.org/10.2224/sbp.8232>
- 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>
- Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(3), 147–158. <https://doi.org/10.1037/cbs0000125>
- Zayed, M., Jauhar, J., Mohaidin, Z., & Murshid, M. A. (2021). The Relation of Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Government Ministries: The Mediating of Affective Commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09383-1>
- .

## **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 mediiierenden 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

### **Band 15 (2023)**

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

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

ISBN (Print) 978-3-89275-306-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-307-0

### **Band 16 (2023)**

Yvonne Ferreira / Sandra Sülzenbrück (Hrsg.)

Experimentelle Untersuchung der Auswirkung von Zeitdruck auf die kognitive Leistung unter der Berücksichtigung von kardiovaskulären Parametern

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

ISBN (Print) 978-3-89275-308-7 – ISBN (eBook) 978-3-89275-309-4



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) 978-3-89275-332-2

ISSN (Print) 2569-0876

ISBN (eBook) 978-3-89275-333-9

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](http://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](http://fom-iwp.de)



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: [fom-blog.de](http://fom-blog.de)