



## Agile Mindset and Job Satisfaction: Paradigm Shift or Business as Usual? An Empirical Analysis of the Influence of an Agile Mindset on the Effects of the Job Characteristics Model

### Agiles Mindset und Arbeitszufriedenheit: Paradigmenwechsel oder alles beim Alten? Eine empirische Analyse des Einflusses eines agilen Mindsets auf die Wirkbeziehungen des Job Characteristics Modells

Julia Füntmann

Universität zu Köln

#### Abstract

In a dynamic corporate environment, employees with an agile mindset are an essential success factor. The job satisfaction of these employees is therefore of particular importance. So far, research has not provided an answer to the question of what influence an agile mindset has on the relationship between job design and job satisfaction. In the context of this study, the question of whether an agile mindset influences the relationship between job characteristics and job satisfaction is to be answered. The quantitative study (N=953) is based on the Job Characteristics Model (JCM). The agile mindset is used as a moderator variable in the model and analyzed using hierarchical regression analyses. The results show that the agile mindset acts as a moderator on the relationship between autonomy and job satisfaction, as well as feedback and job satisfaction. However, the agile mindset has no significant influence on the correlation between variety of requirements and job satisfaction. Overall, the study shows that elements of job design can be used specifically to increase the job satisfaction of individuals with a high agile mindset.

#### Zusammenfassung

In einer dynamischen Unternehmensumwelt sind Mitarbeiter mit einem agilen Mindset ein essentieller Erfolgsfaktor. Der Arbeitszufriedenheit dieser Mitarbeiter kommt somit eine besondere Bedeutung zu. Bislang bietet die Forschung keine Antwort darauf, welchen Einfluss ein agiles Mindset auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit hat. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Frage beantwortet werden, ob ein agiles Mindset den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Die quantitative Studie (N=953) basiert auf dem Job Characteristics Model (JCM). Das agile Mindset wird als Moderatorvariable in das Modell eingesetzt und mittels hierarchischer Regressionsanalysen analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass das agile Mindset als Moderator auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit, sowie Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit einwirkt. Auf den Zusammenhang von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit hat das agile Mindset jedoch keinen signifikanten Einfluss. Insgesamt zeigt die Studie, dass Elemente der Arbeitsgestaltung gezielt dazu genutzt werden können, die Arbeitszufriedenheit von Personen mit hohem agilen Mindset zu steigern.

**Keywords:** Job Characteristics Model; Arbeitszufriedenheit; Agiles Mindset; Moderatoranalyse.

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung

Der Großteil der Lebenszeit eines Erwachsenen dreht sich um bezahlte und unbezahlte Arbeit. Die berufliche Tätigkeit wird dabei in industrialisierten Gesellschaften wie Deutschland nicht als reine Einkommensquelle, sondern vielmehr als Möglichkeit zur Befriedigung intrinsischer Bedürfnisse verstanden (Kirchler & Hoelzl, 2018, S.286 ff.). In diesem postmaterialistischem Wertesystem rücken Ziele wie Selbsterfüllung, Wertschätzung und Zufriedenheit in den Fokus (Inglehart, 2008). Diener (2000, S.34 ff.) fand heraus, dass in westlichen Gesellschaften Glück und Zufriedenheit durchweg eine höhere Bedeutung zukommt als Geld. Eine Arbeit, die als belastend wahrgenommen wird und unzufrieden macht, ist somit nicht konform mit dem vorherrschenden Wertesystem. Das Konzept der Arbeitszufriedenheit rückt dadurch in den Fokus und ist zurzeit eines der meistbehandelten Forschungsthemen der Organisationspsychologie (Dormann & Zapf, 2001, S.483; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, S.342 ff.). Meta-Analysen zeigen, dass Arbeitszufriedenheit signifikant positiv mit dem subjektiven Wohlbefinden, der Lebenszufriedenheit (Bowling, Eschleman & Wang, 2010, S.920 ff.) und der Gesundheit (Faragher, Cass & Cooper, 2005, S.107 ff.) zusammenhängt, aber auch mit arbeitsbezogenen Variablen wie einer höheren Arbeitsleistung (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, S.385) oder einer geringeren Kündigungsabsicht (Tett & Meyer, 1993, S.270 f.). Judge und Kammeyer-Mueller (2012, S.352 ff.) unterscheiden zwischen zwei zentralen Forschungsrichtungen bei der Untersuchung von Arbeitszufriedenheit: Die erste befasst sich mit dem Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeitsmerkmalen, wie bspw. dem Big Five Persönlichkeitsmodell. Die zweite beschäftigt sich mit dem Einfluss von situativen Bedingungen, wie bspw. Arbeitsplatzmerkmalen, auf die Arbeitszufriedenheit.

Ein Tool, welches eine kombinierte Betrachtung beider Aspekte ermöglicht, ist das Job Characteristics Model (JCM) (Hackman & Oldham, 1975, S.160 ff.). Dieses Instrument der Arbeitsanalyse zeigt, wie eine berufliche Tätigkeit gestaltet sein sollte, um die Arbeitszufriedenheit eines Arbeitnehmers<sup>1</sup> zu erhöhen. Die Arbeitsanalyse beruht dabei auf fünf zentralen Job-Dimensionen: Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit, Bedeutsamkeit der Arbeit, Autonomie und Rückmeldung. Das JCM postuliert, dass diese Tätigkeitsmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit einwirken und diese erhöhen. Dieser positive Zusammenhang wird durch psychologische Erlebenszustände vermittelt. Zudem enthält das Modell eine personenbezogene Moderatorvariable, nämlich das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung. Je höher dieses persönliche Entfaltungsbedürfnis, desto eher werden die vermittelnden Erlebenszustände und eine erhöhte Arbeitszufriedenheit

erreicht. Das JCM wurde 1975 entwickelt und ist seit dem fester Bestandteil der Arbeitsanalyse-Literatur. Jedoch sollte beachtet werden, dass sich die Arbeitswelt seit der Validierung des JCMs verändert hat. Es gilt, aktuelle Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt im Auge zu behalten und resultierende Veränderungen der postulierten Wirkungszusammenhänge zu evaluieren.

Unvorhersehbare, dynamische und sich ständig verändernde Bedingungen charakterisieren das Umfeld in dem eine Vielzahl von Unternehmen zurzeit agieren. Turbulenzen und Unsicherheiten sind zwar gewiss kein neues wirtschaftliches Phänomen, jedoch treten sie in den letzten Jahren wesentlich häufiger und unvorhergesehener auf als jemals zuvor. Diese Bedingungen entstehen durch intensiven globalen Wettbewerb, schnellen technologischen Wandel, kürzere Produkt-Lebenszyklen und individualisierte, von Kundenwünschen bestimmte Produkte. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bietet das Konzept der „Agilität“ einen umfassenden Lösungsansatz (Goldman, Nagel, Preiss & Warnecke, 1996, S.3 ff.; Sharifi & Zhang, 1999, S.7 f.; Vázquez-Bustelo, Avella & Fernández, 2007, S.1308 ff.; Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999, S.34 f.). Agilität ist die konzeptionelle Reaktion auf neue Anforderungen, die aus der Unternehmensumwelt hervor gehen. Es beschreibt die Fähigkeit, auf Veränderungen (erwartete und unerwartete) positiv zu reagieren und Wettbewerbsvorteile auf Basis dieser Veränderungen zu generieren. Dabei basiert Agilität auf mehr als flexiblem Handeln, denn Flexibilität ist lediglich eine Subdimension von Agilität. Erst durch das Zusammenspiel von Flexibilität, Reaktionsfähigkeit, Kompetenz und Geschwindigkeit wird Agilität in Gänze erreicht (Sharifi & Zhang, 1999, S.10f.). Agilität liefert somit die Antwort, „wie von Wettbewerbsanforderungen in rasch sich verändernden, kontinuierlich fragmentarischer werdenden, globalen Märkten für kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität und hoher Leistungsfähigkeit zu profitieren sei.“ (Goldman et al., 1996, S.3).

Agilität kann auf verschiedenen Ebenen erreicht und betrachtet werden. Yusuf et al. (1999, S.37) schlagen dazu eine Unterscheidung von Individual-, Unternehmens-, und unternehmensübergreifender Ebene vor. Die Ebenen sind hierarchisch angeordnet. Agilität auf den höheren Leveln (Unternehmen und unternehmensübergreifend) kann nur erreicht werden, wenn sie auch auf Individuallevel besteht. Eine agile Organisation basiert demnach auf der Agilität ihrer einzelnen Ressourcen, zu denen neben bspw. Hard- und Software auch der Faktor Mitarbeiter als zentraler Agilitätsträger zählt (Gunasekaran, 1999, S.89 ff.; Sharifi & Zhang, 1999, S.11 f.; Vázquez-Bustelo et al., 2007, S.1313 f.; Yusuf et al., 1999, S.37).

Wie kann also erreicht werden, dass Mitarbeiter in der Lage sind, das Konzept der Agilität anzuwenden? Nach Sharifi und Zhang (1999, S.9) ist eine Grundvoraussetzung dazu, dass neue Visionen und Sichtweisen auf Geschäftsmodell und Unternehmensumfeld angewandt werden, was wiederum die Entwicklung eines neuen Mindsets erfordert. Das Mindset ist ein mentaler Rahmen, der das Denken und die Grund-

<sup>1</sup>In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Die in der Abschlussarbeit gewählte männliche Form bezieht sich immer zugleich auf weibliche, männliche und nicht-binäre Personen.

annahmen von Menschen bestimmt (Cambridge University Press, o.J.). Der Einfluss spezifischer Mindsets auf den erfolgskritischen Output wurde bereits in anderen Kontexten untersucht. Das „Entrepreneurial Mindset“ ist von Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, S.966 ff.), das „Growth Mindset“ hat einen Einfluss auf den Lernerfolg bei Schülern (Yeager et al., 1999, S.366 f.) und das „Global Mindset“ beeinflusst den Erfolg international agierender Unternehmen (Augusto Felício, Caldeirinha & Ribeiro-Navarrete, 2015, S.797 ff.). Zwar sind die Forschungen zu einem agilen Mindset noch in den Anfängen, dennoch zeichnet sich ab, dass drei Dimensionen das agile Mindset konstituieren und einen positiven und vorteilsbringenden Umgang mit neuen und im ständigen Wandel befindenden Rahmenbedingungen ermöglichen. Diese Dimensionen sind Proaktivität, Adaptivität und Lernorientierung. Proaktivität beschreibt die aktive Suche eines Mitarbeiters nach Möglichkeiten einen Wettbewerbsvorteil aus den beschriebenen Veränderungen in der Unternehmensumwelt zu generieren (Breu, Hemingway, Strathern & Bridger, 2002, S.26; Dyer & Shafer, 2003, S.15 f.; Sharifi & Zhang, 1999, S.12). In der Adaptivität eines Mitarbeiters manifestiert sich sein flexibles Anpassen an aufkommende Anforderungen der Umwelt und sein multiples Rollenverständnis (Dyer & Shafer, 2003, S.15 f.; Griffin & Hesketh, 2003, S.68 f.; Sharifi & Zhang, 1999, S.12). Die Lernorientierung beschreibt die Intention eines Mitarbeiters, ständig und aktiv neue Fähigkeiten zu entwickeln und dieses Wissen mit der gesamten Organisation zu teilen (Breu et al., 2002, S.26 f.; Dyer & Shafer, 2003, S.16 f.).

In einer dynamischen und turbulenten Unternehmensumwelt sind Mitarbeiter mit einem agilen Mindset ein wichtiger Agilitätsträger und somit ein essentieller Erfolgsfaktor für Unternehmen. Daher besteht ein hohes Interesse daran, dass Mitarbeiter mit einem agilen Mindset bestmögliche Arbeitsleistungen erbringen und langfristig im Unternehmen verbleiben. Vor dem Hintergrund dieser intendierten Unternehmensziele rückt die Arbeitszufriedenheit dieser Mitarbeiter als wichtige Stellschraube in den Fokus. In der bisherigen Forschung zeigt sich, dass sowohl personen- als auch situationsbezogene Faktoren die Arbeitszufriedenheit konstituieren. Unternehmen können insbesondere durch eine optimierte Arbeitsgestaltung den situativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit aktiv gestalten. Bislang bietet die Forschung jedoch keine Antwort darauf, welchen Einfluss ein agiles Mindset auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit hat. Es zeigen sich zwei wesentliche Forschungslücken: 1.) Die bestehende Literatur bietet bislang lediglich Erkenntnisse über den Einfluss der Einzeldimensionen Proaktivität, Adaptivität und Lernorientierung mit Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit (Erdogan & Bauer, 2005, S.867 f.; Li, Liang & Crant, 2010, S.398 ff.; Park & Holloway, 2003, S.244 ff.). Daher gilt es von einer fragmentierten zu einer ganzheitlichen Betrachtung des agilen Mindsets als unabhängige Variable zu gelangen; 2.) Es bestehen keine Erkenntnisse darüber, ob der Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und -zufriedenheit für Mitarbei-

ter mit einem agilen Mindset neu definiert werden muss oder die bereits erforschten Wirkungszusammenhänge des JCMs ihre Gültigkeit behalten.

## 1.2. Zielsetzung

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll die Frage beantwortet werden, ob ein agiles Mindset den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Das JCM dient bei der Beantwortung dieser Fragestellung als Ausgangsbasis. Das agile Mindset wird als Moderatorvariable in das Modell eingesetzt. Dadurch kann der Einfluss von verschiedenen starken Ausprägungen eines agilen Mindsets auf die Zusammenhänge zwischen Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit untersucht werden. Dabei soll insbesondere untersucht werden, ob es Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsmerkmalen gibt und welche dieser Merkmale für Mitarbeiter mit einem agilen Mindset mit Hinblick auf ihre Arbeitszufriedenheit besonders bedeutsam sind. Diese Arbeit enthält als erste Studie eine Gesamtbetrachtung des agilen Mindsets und untersucht seinen Einfluss auf die Wirkungszusammenhänge zwischen Arbeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Dies ermöglicht einen Vergleich dieser neuen Ergebnisse mit den bereits validierten Wirkungszusammenhängen des JCMs.

Des Weiteren sollen praktische Implikationen darüber abgeleitet werden, wie Unternehmen durch eine gezielte Arbeitsgestaltung die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern mit einem agilen Mindset positiv beeinflussen können. Für die Forschung sollen Implikationen darüber gewonnen werden, ob das Zusammenbringen der Forschungsströme der Arbeitsanalyse und Mitarbeiter-Agilität neue Erkenntnisse liefert und Potenzial für weitere Forschungsaktivitäten aufweist.

## 1.3. Vorgehensweise

Die angestrebte Grundgesamtheit ist definiert als „alle erwerbstätigen Personen mit Wohnsitz in Deutschland“. Daher soll eine Stichprobe erhoben werden, die auf erwerbstätige Personen beschränkt ist, ansonsten aber in Bezug auf arbeitsspezifische Merkmale wie Tätigkeitsumfang, Berufsgruppe, Leitungsfunktion oder Branche möglichst heterogen ist. Um die Forschungsfrage anhand dieser Stichprobe zu beantworten, wird in der vorliegenden Arbeit ein quantitativer Forschungsansatz gewählt, bei dem die Daten mittels einer Online-Umfrage erhoben werden. Auf diese Weise kann eine große Anzahl an Befragungsteilnehmern rekrutiert werden, die nicht auf Studenten oder Angestellte eines bestimmten Unternehmens begrenzt ist. Je größer die zugrundeliegende Stichprobe, desto belastbarer ist die statistische Auswertung und somit auch die resultierenden Ergebnisse. Eine quantitative Datenerhebung per Fragebogen ist zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfrage sinnvoll, da zwei existierende Forschungsbereiche erstmalig miteinander verknüpft werden. Zum einen liegt zum JCM bereits eine validierte Skala zur Erhebung der Variablen sowie eine große Anzahl an Studien vor. Auch zum agilen Mindset existieren validierte Skalen und wissenschaftliche Erkenntnisse. Zum anderen wur-

den die Zusammenhänge von JCM und agilem Mindset zuvor noch nicht analysiert. Daher ist es sinnvoll, zunächst Ergebnisse mit einer hohen allgemeinen Aussagekraft zu generieren, bevor dann spezifischere Aspekte bspw. anhand von Experimenten oder Fallstudien untersucht werden.

Das zweite Kapitel liefert den konzeptionellen und theoretischen Hintergrund der Arbeit. Dort wird zunächst die Auswahl des JCMs als zentrales Analyse-Instrument sowie seine Eignung zur Beantwortung der Forschungsfrage erläutert. Anschließend wird das Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham (1975, 1976) zunächst allgemein dargestellt. Anschließend werden die Tätigkeitsmerkmale, die Arbeitszufriedenheit sowie das Zusammenspiel von beiden Variablen erläutert. Nachfolgend wird die Rolle einer personenbezogenen Moderatorvariable im Kontext des JCMs dargestellt. Darauf aufbauend wird das agile Mindset definiert und seine potentielle Moderator-Rolle im Rahmen des JCMs hergeleitet. Im dritten Kapitel wird eine Übersicht über die verwendete Stichprobe und Methodik gegeben. Der empirische Hauptteil der Arbeit folgt in Kapitel 4. Hier sollen die Ergebnisse zunächst deskriptiv dargestellt werden. Anschließend wird mittels hierarchischer Regressionsanalysen untersucht, ob das agile Mindset als Moderator auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit einwirkt. Basierend auf dem vierten Kapitel werden in Kapitel fünf die Ergebnisse diskutiert. Die Erkenntnisse werden ins Verhältnis zur bestehenden Literatur gesetzt. Dazu werden Diskrepanzen sowie Übereinstimmungen aufgezeigt und mögliche Erklärungsansätze dafür erläutert. Darauf folgend werden Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet. Abschließend werden die Limitationen der vorliegenden Arbeit und ein finales Fazit präsentiert.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Für eine Bewertung der empirischen Ergebnisse ist es essentiell, ein einheitliches Verständnis der theoretischen Hintergründe zu schaffen. Um die Frage zu beantworten, inwiefern das agile Mindset einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit hat, wird zunächst die Auswahl des JCMs als erklärendes Instrument erläutert. Anschließend wird das JCM allgemein dargestellt und dann in einem zweistufigen Prozess detailliert auf die Wirkungszusammenhänge des Modells eingegangen. Im ersten Schritt wird der Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit erläutert und eine erste Hypothese abgeleitet. Im zweiten Schritt richtet sich der Fokus auf die Rolle der Moderatorvariable. Die bestehende Literatur bietet bereits Erkenntnisse über verschiedene moderierende Einflüsse auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Aufbauend darauf wird der moderierende Einfluss des agilen Mindsets hergeleitet und die zweite Hypothese gebildet. Das Kapitel 2 bietet somit die theoretische Herleitung für die anschließende empirische Untersuchung.

### 2.1. Auswahl des geeigneten Arbeitsanalyseverfahrens

Eine berufliche Tätigkeit hat Auswirkungen auf das arbeitende Individuum, diese können sowohl negativ als auch positiv ausfallen. Zur Vorbeugung der negativen Konsequenzen wie körperliche und psychische Erkrankungen, existieren Gesetze (z.B. Bildschirmarbeitsverordnung §§ 3 und 5, oder Arbeitsschutzgesetz §§ 3 und 4), tarifliche Vereinbarungen oder betriebsinterne Regelungen (Kauffeld & Martens, 2019, S.262). Um die Arbeit und die resultierenden Einflüsse auf den Arbeitenden vom negativen ins positive zu verbessern, gibt es jedoch eine zentrale Voraussetzung: die systematische Erfassung des Status-Quos. Dies geschieht durch den Einsatz von Arbeitsanalyseverfahren. Eine Arbeitsanalyse ist die systematische Sammlung und Beurteilung von „Informationen über die Tätigkeit eines arbeitenden Individuums, die Arbeitsbedingungen und deren Wirkungen (...).“ (Schaper, 2019, S.408). Es gilt ein Arbeitsanalyseverfahren auszuwählen, welches die spezifischen Anforderungen erfüllt, die zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfrage notwendig sind.

Die Auswahl der zur Verfügung stehenden Arbeitsanalyseverfahren ist vielfältig. Darum werden die verschiedenen Verfahren in einem strukturierten Auswahlprozess miteinander verglichen. Nach Dunkel (1999, S.12 ff.) gibt es drei Aspekte, welche die Auswahl des passenden Instrumentariums maßgeblich bestimmen:

1. Welches Ziel wird mit der Arbeitsanalyse verfolgt?
2. Wie ist der Anwendungsbereich definiert?
3. Welche Variablen sollen gemessen werden?

Das übergeordnete Ziel von Arbeitsanalysen besteht in der Identifikation von Optimierungsbedarfen. Diese Optimierungsbedarfe können dabei auf verschiedene Unterziele ausgerichtet sein, wie z.B. die Arbeitsgestaltung, Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Weiterbildungserfordernisse (Dunkel, 1999, S.13; Schaper, 2019, S.388 f.). In der vorliegenden Arbeit soll die Optimierung der Arbeitsgestaltung im Vordergrund stehen, sodass ein Arbeitsanalyseverfahren gewählt werden muss, welches dies ermöglicht.

Auch die Definition des Anwendungskontexts ist für die passende Auswahl des Arbeitsanalyseverfahrens essentiell. Dunkel (1999, S.13 f.) differenziert zwischen den folgenden Anwendungsbereichen:

- Branche (z.B. Verarbeitendes Gewerbe, Handel, Landwirtschaft)
- Berufsgruppe (z.B. mit oder ohne Leitungsfunktion)
- Art der Tätigkeit (z.B. Verwaltungs-, Montage-, Steuerungstätigkeit)
- Organisationsebene (z.B. Unternehmen insgesamt, Abteilung, Team)

Mit Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit soll ein möglichst großer Anwendungsbereich angesprochen werden, der nicht nach einem oder innerhalb der oben genannten Anwendungsbereiche differenziert. Nur so können Ergebnisse mit einer hohen allgemeinen Aussagekraft erzielt

werden. Daher ist es wichtig ein Arbeitsanalyseinstrument zu wählen, welches nicht spezifisch für bestimmte Anwendungskontexte entwickelt wurde, sondern eine Betrachtung über alle genannten Bereiche hinweg erlaubt.

Arbeitsanalyseverfahren können auf eine Vielzahl von Variablen abzielen, welche wiederum von der individuellen Zielsetzung der Analyse abhängig sind. Wichtig ist hier die zentrale Unterscheidung von bedingungs- und personenbezogenen Arbeitsanalyseverfahren. Bei der bedingungsbezogenen Perspektive geht es primär um die Analyse von Variablen, welche Arbeitsmerkmale erfassen, unabhängig vom jeweiligen arbeitenden Individuum. Bei der personenbezogenen Perspektive geht es um die Analyse von Variablen, die erfassen, wie verschiedene Individuen unter gleichen Arbeitsbedingungen agieren und welche interindividuellen Differenzen dadurch deutlich werden (Dunckel, 1999, S.15; Schaper, 2019, S.387 f.). Für die personenbezogene Perspektive ist somit auch eine vorgelagerte Erfassung der Arbeitsmerkmale erforderlich. In der vorliegenden Arbeit ist deshalb ein personenbezogenes Verfahren notwendig. Die zu erfassenden Variablen sollen sowohl Arbeitsmerkmale als auch das agile Mindset und die Arbeitszufriedenheit als subjektive Individuums-Variablen beinhalten.

Die primären Anforderungen an das Arbeitsanalyseinstrument wurden durch den Dreiklang von Zielen, Anwendungsbereichen und Variablen definiert. Darüber hinaus muss das geeignete Verfahren noch weitere Nebenbedingungen erfüllen: Es soll auf der Selbstauskunft der Arbeitenden beruhen, schriftlich und standardisiert sein, damit eine Sammlung und Analyse mit einer hohen Anzahl an Teilnehmern möglich ist.

Zur Auswahl des passenden Analyseinstruments, welches die zuvor formulierten Anforderungen erfüllt, wurden 23 Arbeitsanalyseverfahren miteinander verglichen. Die vollständige Tabelle befindet sich im Anhang (Anhang II). Der Vergleich basiert auf folgenden Kriterien: Ziel des Verfahrens, Anwendungsbereich, mögliche Anwender, Erhebungsmethode, und einer Zusammenfassung der Hauptvariablen. Aufbauend auf dieser Einordnung verbleiben drei Verfahren, welche die zuvor definierten Auswahlkriterien erfüllen: Der Job Diagnostic Survey (JDS), der Job Descriptive Index (JDI) und der Work Design Questionnaire (WDQ).

Wie in Tabelle 1 dargestellt, ermöglichen alle drei Instrumente eine Analyse der Arbeitsgestaltung, sind in ihrem Anwendungsbereich nicht eingeschränkt und werden mittels einer schriftlichen Befragung der arbeitenden Personen erhoben. Der JDS misst die Variablen des JCMs und somit u.a. die fünf Dimensionen der Arbeitsgestaltung (Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie, Rückmeldung) und die allgemeine Arbeitszufriedenheit. Der JDI untersucht fünf verschiedene Facetten der arbeitsbezogenen Zufriedenheit: Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst, dem Vorgesetzten, der Bezahlung, den Entwicklungsmöglichkeiten und den Kollegen (Castanheira, 2014). Der WDQ ermöglicht eine Analyse der Aufgabenmerkmale, Wissensmerkmale, sozialen Arbeitsplatzmerkmale sowie kontextuelle Merkmale einer beruflichen Tätigkeit. Ei-

ne Messung der Arbeitszufriedenheit ist kein Bestandteil des WDQs, sondern muss durch eine externe Skala ergänzt werden. Morgeson und Humphrey (2006, S.1329) nutzen dafür die Arbeitszufriedenheits-Skala von Campion (1988, S.480 f.), Stegmann et al. (2010, S.6) hingegen jene aus dem JDS. Der entscheidende Unterschied zwischen den drei Verfahren ergibt sich aus ihrer Zuordnung zu den bedingungs- oder personenbezogenen Verfahren. Bei JDI sowie WDQ handelt es sich um bedingungsbezogene Verfahren (Stegmann et al., 2010, S.1). Individuelle Unterschiede zwischen den arbeitenden Personen werden mit diesen Arbeitsanalyseinstrumenten nicht erfasst. Wie zuvor beschrieben ist für die vorliegende Arbeit jedoch ein personenbezogenes Instrument der Arbeitsanalyse erforderlich, denn es soll der Einfluss der Personenvariable „Agiles Mindset“ auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit erforscht werden. Daher ist der JDS und das dahinterliegende Job Characteristics Model das Arbeitsanalyseinstrument, welches geeignet ist, um die aufgeworfene Forschungsfrage zu beantworten. Als einziges Instrument beinhaltet es eine Variable, die auf interindividuelle Unterschiede abzielt (Hackman & Oldham, 1975, S.160, Hackman & Oldham, 1976, S.269 f.).

Das JCM erfüllt somit die definierten Kriterien zur Beantwortung der Forschungsfrage. Darüber hinaus unterstützen empirische Erkenntnisse die postulierten Wirkungszusammenhänge des JCMs hinsichtlich der Signifikanz und Richtung. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit (Fried & Ferris, 1987, S.300 ff.; Hackman & Oldham, 1976, S.263). Zur Verifizierung des JCMs wurde der JDS erstmalig an 658 Arbeitnehmern in 62 verschiedenen Tätigkeiten in sieben Organisationen angewandt. Der Fragebogen beruht auf der Selbstauskunft der Befragten. Die Ergebnisse dieser erstmaligen Anwendung stimmen mit den vom JCM postulierten Wirkungszusammenhängen überein. Außerdem suggerieren die Ergebnisse, dass sowohl die Reliabilität als auch die Validität der Skalen des JDS grundsätzlich zufriedenstellend sind (Hackman & Oldham, 1975, S.160 ff.). Zu der gleichen Einschätzung kommen auch andere Studien, welche die Reliabilität der JDS Skalen als akzeptabel einstufen (Aldag, Barr & Brief, 1981, S.421 f.) und die Konstruktvalidität ebenfalls bestätigt (Taber & Taylor, 1990, S.478 ff.). Die bestehenden empirischen und metrischen Ergebnisse belegen, dass das JCM und der dazugehörige Fragebogen (JDS) grundsätzlich als Analyseinstrument geeignet sind. Auf diese empirischen und metrischen Eigenschaften wird im Verlauf der Arbeit noch detaillierter eingegangen.

## 2.2. Arbeitsanalyse anhand des Job Characteristics Models

Nachdem die Eignung des JCM zur Beantwortung der Forschungsfrage dargestellt wurde, wird das vollständige JCM zunächst allgemein vorgestellt. Jedoch sind nicht alle im JCM enthaltenen Variablen für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant. Daher werden anschließend an die allgemeine Darstellung des JCMs lediglich die relevanten Variablen Tätigkeitsmerkmale, Arbeitszufriedenheit und Moderatorvariable detaillierter beschrieben und ihre Wirkungszusammenhänge analysiert.

**Tabelle 1:** Bewertung ausgewählter Arbeitsanalyseverfahren (angelehnt an Dunckel, 1999, S.25 ff.)

Verfahren	Ziel	Anwendungsbereich	Anwender	Erhebungsmethode	Hauptvariablen
JDI	AG	P/F, B/V, DL	AR	BF	Facetten der Arbeitszufriedenheit mit: Tätigkeiten, Vorgesetztem, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung, Kollegen
JDS	AG	P/F, B/V, DL	AR	BF	Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie, Rückmeldung, Erlebenszustände, allg. Arbeitszufriedenheit
WDQ	AG	P/F, B/V, DL	AR	BF	Aufgabenmerkmale, Wissensmerkmale, soziale Arbeitsplatzmerkmale, kontextuelle Merkmale

Anmerkungen. AG = Arbeitsgestaltung, P/F = Produktion & Fertigung, B/V = Büro & Verwaltung, DL = Dienstleistung, AR = Arbeitnehmer, BF = Befragung

### 2.2.1. Allgemeine Darstellung des JCMs

Nach Taber und Taylor (1990, S.467 f.) legten vier wegweisende Forschungsarbeiten die konzeptionellen und methodischen Grundsteine für die moderne Forschung zur personenbezogenen Arbeitsanalyse durch das JCM. Als erste lieferten Walker und Guest (1952, S.38 ff.) Erkenntnisse über den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und -zufriedenheit bei Fließband-Arbeitern. Die Untersuchungen zeigten, dass vor allem das mechanisch vorgegebene Arbeitstempo, die repetitiven Arbeitsschritte und die minimalen Fähigkeitsanforderungen den Arbeitern missfielen. Der nächste Meilenstein war die Entwicklung der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1966, S.71 ff.). Die Theorie besagt, dass die Hauptdeterminanten von Arbeitszufriedenheit in intrinsischen Arbeitsfaktoren zu finden sind, wie bspw. Zielerreichungserlebnisse, Anerkennung oder Verantwortung. Diese Faktoren werden auch als Motivatoren bezeichnet. Unzufriedenheit wird hingegen von sog. Hygienefaktoren ausgelöst. Diese sind extrinsisch zur eigentlichen Arbeit und umfassen bspw. Unternehmensrichtlinien, Gehaltspläne oder Führungsstil. Jedoch ist diese Theorie nicht in der Lage zu erklären, warum Personen unterschiedlich auf berufliche Tätigkeiten reagieren, die objektiv ein Übergewicht an Motivatoren aufweisen. Außerdem war eine Reihe von Forschern nicht in der Lage, empirisch die Hauptaussagen der Zwei-Faktoren-Theorie zu belegen. Dies wurde primär auf methodische Probleme zurückgeführt, die insbesondere auf die unpräzise Messbarkeit von Motivatoren und Hygienefaktoren zurückzuführen sind (Hackman & Oldham, 1976, S.251 f.; Nerding, 2016, S.467 f.). Den dritten Meilenstein stellte die empirische Arbeit von Turner und Lawrence (1965, S.5 ff.) dar. Sie entwickelten sechs „Requisite Task Attributes“, die in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und Anwesenheit von Arbeitnehmern stehen. Diese sechs Job-Dimensionen sind: Vielfältigkeit, Autonomie, erforderliche Interaktion, optionale Interaktion, erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Verantwortlichkeit. Die Definition dieser sechs Job-Dimensionen stellt das erste Arbeitsanalyseinstrument mit einem Fokus auf objektiven Tätigkeitsmerkmalen dar. Des Weiteren fand die Studie heraus, dass Unterschiede im kulturellen Background

der Arbeitnehmer den Zusammenhang als Moderator beeinflussen. Die vierte Stimulierung für die Erforschung der Tätigkeitsmerkmale erfolgte durch die Studie von Hackman und Lawler (1971, S.271 ff.). Sie bestätigten die Richtung von Turner und Lawrence (1965), dass Arbeitsmerkmale im direkten Zusammenhang mit Reaktionen auf die Arbeit, wie bspw. Arbeitszufriedenheit, stehen. Dazu ordneten sie die Tätigkeitsmerkmale zunächst entweder der Kerndimension oder der interpersonellen Dimension zu. Zur Kerndimension zählen Vielfältigkeit, Autonomie, Aufgabengeschlossenheit und Rückmeldung. Aspekte der interpersonellen Interaktion wurden depriorisiert. Außerdem fügten sie das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung (engl. Growth Need Strength) als Moderatorvariable hinzu. Zur Messung entwickelten sie einen standardisierten Fragebogen, den Yale Job Inventory (YJI). Dieser Selbstauskunftsbogen erlaubt die Erforschung von Arbeitsmerkmalen mit Hilfe der Umfragemethode (Taber & Taylor, 1990, S.468). Auf Basis dieser ersten Forschungen entwickelten Hackman und Oldham (1975, 1976, 1980) ihre Theorie des Job Characteristics Models, welches sich zum meist genutzten Arbeitsanalyseinstrument entwickelte (Morgeson & Humphrey, 2006, S.1321).

Das Job Characteristics Model bietet als personenbezogenes Arbeitsanalyseinstrument eine systematische Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen Tätigkeitsmerkmalen und individueller Reaktion auf die Arbeit (Hackman & Oldham, 1976, S.255). Wie in Abbildung 1 dargestellt, nimmt das Modell im Wesentlichen an, dass fünf Tätigkeitsmerkmale drei psychologische Erlebenszustände beeinflussen, welche wiederum Reaktionen auf die berufliche Tätigkeit auslösen.

Im JCM werden fünf Zielvariablen betrachtet, welche durch das Ausüben einer beruflichen Tätigkeit beeinflusst werden können: Allgemeine Arbeitszufriedenheit, intrinsische Arbeitsmotivation, Fehlzeiten und Fluktuation sowie Arbeitsleistung. Die Beeinflussung dieser Zielvariablen ist dabei an drei psychologische Erlebenszustände geknüpft, die sog. „critical psychological states“. Wenn folgende psychologische Erlebenszustände erreicht werden, führt das Ausüben der Tätigkeit zu positiven Reaktionen: a) Der Arbeitnehmer nimmt die Bedeutsamkeit der Arbeit wahr; b) er spürt die Verantwortung für seine Arbeitsergebnisse; und c) er erhält

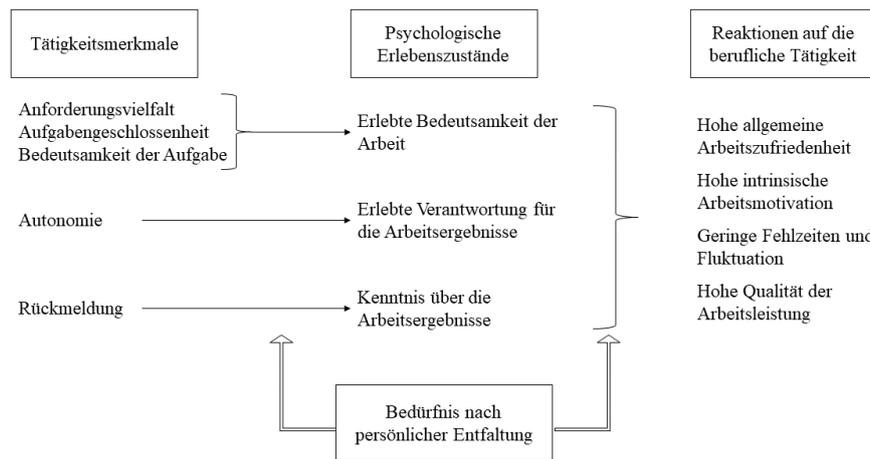


Abbildung 1: Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1975, S.161)

Erkenntnisse über die Ergebnisse seiner Arbeit (Hackman & Oldham, 1975, S.160, Hackman & Oldham, 1980, S.72 f.; Schmidt & Kleinbeck, 1999, S.206). Die drei kritischen Erlebenszustände sind innere Befindlichkeiten einer Person und daher nicht direkt manipulierbar. Deshalb werden fünf Tätigkeitsmerkmale identifiziert, die diese Erlebenszustände auslösen und zugleich objektiv, veränderbar und messbar sind. Diese sind: Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung (Hackman & Oldham, 1980, S.77). Zusätzlich bietet das Modell die Möglichkeit, die fünf Tätigkeitsmerkmale zu einem Gesamtindex zusammenzufassen, welcher das Motivationspotential einer Stelle beschreibt. Der sog. Motivating Potential Score (MPS) reflektiert das kombinierte Potential einer Stelle intrinsisch motivierend auf den Arbeitnehmer einzuwirken (Fried & Ferris, 1987, S.288).

Jene beruflichen Tätigkeiten, die einen hohen MPS und somit hohe Ausprägungen in den einzelnen Job-Dimensionen zeigen, werden als angereicherte oder komplexe Tätigkeit bezeichnet. Jedoch reagieren nicht alle Personen gleich auf komplexere Tätigkeiten. Personen, deren Bedürfnis nach persönlichem Wachstum und Weiterentwicklung stark ausgeprägt ist, reagieren besonders positiv auf Tätigkeiten, die hohe Werte in den Job-Dimensionen aufweisen. Gleichzeitig wirken solche Tätigkeiten auf andere Personen angsteinflößend, wenn für diese Personen persönliche Weiterentwicklung nicht wichtig ist. Dieses Bedürfnis wird als Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung bezeichnet und im Folgenden mit GNS (engl. Growth Need Strength) abgekürzt. Die Variable agiert im JCM als Moderatorvariable, da sie beeinflusst, wie Arbeitnehmer auf berufliche Tätigkeiten reagieren, die objektiv ein hohes Motivationspotenzial haben (Hackman & Oldham, 1975, S.160 ff.).

Die Wirkungszusammenhänge des JCMs sind komplex, sodass eine mehrstufige Betrachtungsweise sinnvoll ist. Dafür werden in den folgenden Unterkapiteln zunächst lediglich die Tätigkeitsmerkmale und die Arbeitszufriedenheit als zentrale abhängige Variable dargestellt. Die Rolle der Mode-

ratorvariable wird erst im zweiten Schritt der Betrachtung in Kap. 2.3 mit einbezogen.

### 2.2.2. Die unabhängigen Variablen: Merkmale einer beruflichen Tätigkeit

Das JCM postuliert, dass die Reaktionen auf die berufliche Tätigkeit von Tätigkeitsmerkmalen und den daraus folgenden psychologischen Erlebenszuständen abhängig ist. Diese beiden Arten von Variablen werden im Folgenden näher erläutert. Wie Abbildung 1 zeigt, werden im JCM fünf Tätigkeitsmerkmale identifiziert: Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Rückmeldung. Diese lösen psychologische Erlebenszustände aus, die dann wiederum bspw. auf die Arbeitszufriedenheit einwirken. Die Bedeutung der einzelnen Job-Dimensionen sowie der Zusammenhang mit den kritischen Erlebenszuständen soll nun aufgezeigt werden.

Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit und Bedeutsamkeit der Aufgaben beeinflussen gemeinsam den psychologischen Erlebenszustand erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit. Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit misst den Grad, zu dem ein Arbeitnehmer seine berufliche Tätigkeit im Allgemeinen als sinnvoll, wertvoll und lohnend wahrnimmt (Hackman & Oldham, 1975, S.162).

Die Job-Dimension *Anforderungsvielfalt* beschreibt das Ausmaß, in dem eine Arbeit die Ausführung einer Vielzahl von verschiedenartigen Tätigkeiten erfordert und eine Reihe unterschiedlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person zum Einsatz kommen (Hackman & Oldham, 1975, S.161, Hackman & Oldham, 1980, S.78). Der Arbeitnehmer erlebt seine Tätigkeit fast ausnahmslos als bedeutsam, sofern sie Aktivitäten beinhaltet, die seine Fähigkeiten herausfordern oder weiterentwickeln. Je mehr Fähigkeiten angesprochen werden, desto bedeutsamer erscheint ihm die Arbeit. Auch Aufgaben, die absolut gesehen nicht bedeutsam sind, können von einer Person als bedeutsam erlebt werden, sofern sie Bezug zu den Fähigkeiten und Talenten der Person haben und diese erweitern. Alltägliche Beispiele hierfür sind Ge-

$$\text{MPS} = \left( \frac{\text{Anforderungsvielf.} + \text{Aufgabengeschl.} + \text{Bedeutsamkeit d. Aufg.}}{3} \right) \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung} \quad (1)$$

sellschaftsspiele und Freizeitaktivitäten, weil sie intellektuelle oder motorische Fähigkeiten ansprechen und verbessern (Hackman & Oldham, 1976, S.257, Hackman & Oldham, 1980, S.78). Ein Beispiel für eine berufliche Tätigkeit mit geringer Anforderungsvielfalt ist ein Mitarbeiter in einer Näherei, der über einen längeren Zeitraum das gleiche Modell einer Hose fertigt.

*Aufgabengeslossenheit* ist definiert als das Ausmaß, in dem eine Tätigkeit die Fertigstellung von ganzheitlichen und identifizierbaren Aufgabeteilen ermöglicht. Dazu muss eine Tätigkeit durch einen erkennbaren Anfang und ein der Ausführungslogik folgendes Ende mit sichtbarem Ergebnis gekennzeichnet sein (Hackman & Oldham, 1975, S.161, Hackman & Oldham, 1980, S.78; Schmidt & Kleinbeck, 1999, S.207). Ein Beispiel eines Fertigungsmitarbeiters verdeutlicht den Unterschied zwischen hoher und niedriger Aufgabengeslossenheit: Wenn er ein ganzes Produkt fertigt, ist dies bedeutsamer für ihn, als nur einen Teil zum Gesamtprodukt beizusteuern (Hackman & Oldham, 1976, S.257).

*Bedeutsamkeit der Aufgabe* stellt das Ausmaß dar, in dem die Arbeit einen wesentlichen Einfluss auf das Leben, die Arbeit oder das Wohlbefinden anderer Menschen hat (Hackman & Oldham, 1976, S.257; Schmidt & Kleinbeck, 1999, S.207). Dabei ist es nicht entscheidend, ob es sich um Menschen in der unmittelbaren Umgebung (bspw. in der Organisation) oder Menschen in der Welt als Ganzes handelt (Hackman & Oldham, 1975, S.161, Hackman & Oldham, 1980, S.79). Ein Beispiel für eine Aufgabe mit hoher Bedeutsamkeit ist das Anziehen von Muttern an Flugzeuggablen (Hackman & Oldham, 1976, S.257).

Das Tätigkeitsmerkmal *Autonomie* steht im Zusammenhang mit dem kritischen Erlebenszustand der erlebten Verantwortung für die Arbeitsergebnisse. Autonomie beschreibt das Ausmaß, in dem die Arbeit dem Einzelnen bei der Planung der Arbeit und bei der Festlegung der Verfahren, die bei der Ausführung der Arbeit anzuwenden sind, beträchtliche Freiheit, Unabhängigkeit und Ermessensspielraum bietet (Hackman & Oldham, 1975, S.162, Hackman & Oldham, 1980, S.79). Ein hohes Maß an Autonomie ist durch eine geringe Präsenz von Instruktionen eines Vorgesetzten oder festgeschriebenen Arbeitsabläufen gekennzeichnet (Hackman & Oldham, 1976, S.258). Bei beruflichen Tätigkeiten mit einem hohen Autonomiegrad erleben die arbeitenden Personen, dass die Arbeitsergebnisse wesentlich von ihren eigenen Bemühungen, Initiativen und Entscheidungen abhängen. Somit spüren sie eine größere persönliche Verantwortung für Erfolg und Misserfolg (Hackman & Oldham, 1980, S.79 f.). Ein Beispiel für eine Tätigkeit mit geringer Autonomie, ist die klassische Fließbandarbeit, bei der die Arbeitsabläufe und -taktungen nicht vom Arbeitenden selbst bestimmt werden können.

Die fünfte Job-Dimension ist die *Rückmeldung*. Der kritische Erlebenszustand Kenntnis über die Ergebnisse der Arbeit hängt direkt von dem Ausmaß an Rückmeldung ab. Rückmeldung beschreibt den Grad, in dem die Ausführung der Arbeitstätigkeiten dem Einzelnen direkte Informationen über die Wirksamkeit seiner Leistung liefert (Hackman & Oldham, 1975, S.162, Hackman & Oldham, 1980, S.80). Wichtig ist hierbei, dass es um jene Rückmeldung geht, welche die Person unmittelbar durch die Tätigkeit selbst und damit verbundene Aktivitäten erhält. Es ist abzugrenzen von Feedback, dass man bspw. durch Vorgesetzte oder Kollegen bekommt. Diese Art von Feedback kann zwar auch zur Kenntnis über die Arbeitsergebnisse beitragen, jedoch soll hier der Fokus auf Rückmeldungsmechanismen liegen, die sich aus der Arbeit selbst ergeben (Schmidt & Kleinbeck, 1999, S.207). Ein Beispiel für eine Tätigkeit mit einem hohen Maß an Rückmeldung ist eine Tätigkeit im Gesundheitswesen, bei dem der Arbeitende den Patienten behandelt und eine Verbesserung des Gesundheitszustandes wahrnimmt.

### 2.2.3. Arbeitszufriedenheit als zentrale abhängige Variable

Abbildung 1 zeigt, dass das JCM verschiedene Variablen in Abhängigkeit von Tätigkeitsmerkmalen und Erlebenszuständen betrachtet. Diese stellen dabei sowohl personen- als auch verhaltensbezogene Reaktionen auf eine Tätigkeitsausübung dar. Die personenbezogenen Variablen sind Reaktionen einer Person, welche durch das Ausüben der beruflichen Tätigkeit ausgelöst werden. Darunter fallen die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die intrinsische Arbeitsmotivation. Arbeitszufriedenheit beschreibt nach Hackman und Oldham (1975, S.162) und Hackman und Oldham (1980, S.89) eine allgemeine Messung, wie zufrieden und glücklich der Arbeitnehmer mit seiner Arbeit ist. Die Definition von Locke (1976, S.1300) reichert das Verständnis von Arbeitszufriedenheit um den dahinterliegenden Bewertungsprozess an. Arbeitszufriedenheit ist demnach "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences" (Locke, 1976, S.1300). Diese Definition stellt somit zwei zentrale Aspekte gleichermaßen in den Vordergrund, welche die Arbeitszufriedenheit konstituieren: Die Kognition (evaluativer Prozess) und den Affekt (Emotionen). Die Definition von Judge und Kammeyer-Mueller (2012, S.347) vereinigt die genannten Aspekte von Kognition und Affekt, denn sie definieren Arbeitszufriedenheit als einen Evaluationszustand, der die Zufriedenheit mit und die positiven Gefühle über die eigene Arbeit ausdrückt. Diese Definition impliziert, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit primär ein evaluatives Urteil ist, welches auf positiven und negativen Emotionen beruht. Weiss (2002, S.175) argumentiert ebenfalls, dass die Kognition für die Arbeitszufriedenheit im Vordergrund steht. Die Arbeitszufriedenheit kann somit

als zusammenfassende Bewertung von positivem und negativem affektiven Erleben der beruflichen Tätigkeit definiert werden. Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation werden häufig in einem Atemzug genannt. Dabei lassen sich die beiden Konstrukte klar voneinander abgrenzen.

Die intrinsische Arbeitsmotivation beschreibt das Ausmaß, in dem ein Arbeitnehmer aus Eigenmotivation seine Arbeit effektiv erledigt (Hackman & Oldham, 1975, S.162). Die Arbeitsmotivation äußert sich in der Verhaltensintensität und -richtung und misst somit vorrangig Leistungsaspekte (Nerdinger, 2016, S.464). Die verhaltensbezogenen Zielvariablen umfassen die Variablen Arbeitsleistung sowie Absentismus und Fluktuation. Arbeitsleistung beschreibt sowohl die Qualität als auch die Quantität der Arbeit, aber auch den gezeigten Einsatz. Absentismus misst die Tage, an denen ein Arbeitnehmer abwesend war (Hackman & Oldham, 1976, S.260). Die Fluktuation zeigt die Anzahl der Mitarbeiterabgänge. Zwar ist Fluktuation Teil des JCMs und wird stets gemeinsam mit Absentismus genannt, tatsächlich erfassen Hackman und Oldham (1975, S.163 ff.) Hackman und Oldham (1976, S.259 f.) aber lediglich Kennzahlen zum Absentismus und nicht zur Fluktuation. Wenn eine berufliche Tätigkeit hohe Ausprägung in den fünf definierten Tätigkeitsmerkmalen aufweist, werden Arbeitszufriedenheit, -motivation sowie -leistung erhöht, wohingegen Fluktuation und Absentismus sinken.

Wie in Kap. 1 erläutert, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch nur die Zielvariable Arbeitszufriedenheit näher untersucht werden. Analog zu Dormann und Zapf (2001, S.483) können zwei Hauptgründe dafür identifiziert werden: Erstens, ist die Arbeitszufriedenheit ein wichtiger Aspekt, sobald man eine Reihe von anderen Zielvariablen analysieren möchte, wie bspw. die Fluktuation. Im Gegensatz dazu bietet eine Analyse der Arbeitsmotivation deutlich weniger Anknüpfungspunkte. Handlungsempfehlungen, die Organisationen aus der Arbeitsmotivation ziehen können, sind vornehmlich auf Leistungsaspekte begrenzt. Zweitens, sind die empirischen Zusammenhänge von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit bereits in einer Vielzahl von Fragestellungen untersucht worden. Die Ergebnisse weisen einheitlich auf einen deutlichen Zusammenhang hin und zeigen, dass dieser sogar kausal begründet ist. Bevor auf diese empirischen Ergebnisse in Kap. 2.2.4 weiter eingegangen wird, soll zunächst die Relevanz der Arbeitszufriedenheit für weitere organisationale Ziele dargestellt werden.

Arbeitszufriedenheit steht in einem negativen Zusammenhang mit Absentismus (Hackett, 1989, S.240 ff.), Fluktuation (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000, S.466 ff.; Swider, Boswell & Zimmerman, 2011, S.435 ff.), unerwünschtem, gegen Normen verstoßendes Verhalten der Arbeitnehmer (Judge, Scott & Ilies, 2006, S.131 ff.) oder auch schädigendem Verhalten wie Sabotage oder Diebstahl (Chen & Spector, 1992, S.181). Gleichzeitig besteht ein positiver Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit zur organisationalen Bindung der Mitarbeiter (Mathieu & Zajac, 1990, S.175 ff.) und dem sog. Organisational Citizenship Behavior (OCB), welches ein freiwilliges, dem Arbeitgeber gegenüber kooperatives

und erweitertes Rollenverständnis beschreibt (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008, S.162 ff.). Dormann und Zapf (2001, S.483) halten fest, dass die Arbeitszufriedenheit nicht nur mit den diversen organisationalen Zielvariablen korreliert, sondern vielmehr Auslöser dieser beschriebenen Reaktionen ist. Dieser kausale Zusammenhang wurde bspw. hinsichtlich Arbeitsleistung und Fluktuation empirisch bewiesen. Riketta (2008, S.478 ff.) untersuchte den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. Mit einem meta-analytischen Verfahren wurde ein Vergleich zwischen zwei möglichen Wirkungsketten gezogen: 1.) Arbeitszufriedenheit beeinflusst Arbeitsleistung; 2.) Arbeitsleistung beeinflusst Arbeitszufriedenheit. Dabei zeigt sich, dass bei der ersten Perspektive (Arbeitszufriedenheit beeinflusst Arbeitsleistung) der Einfluss zwar schwach aber signifikant ist (Regressionskoeffizient  $\beta = ,08$ ;  $p < ,001$ ), wohingegen bei der zweiten Perspektive (Arbeitsleistung beeinflusst Arbeitszufriedenheit) kein Effekt vorliegt ( $\beta = ,00$ ). Diese Ergebnisse legen nahe, dass die Arbeitszufriedenheit eher die Leistung beeinflusst als umgekehrt. Den kausalen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation untersuchten Baillod und Semmer (1994, S.158 ff.) in einem Feldexperiment. Sie erhoben zunächst die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Sie viertelten die Stichprobe entsprechend der Arbeitszufriedenheit. Nach einem Jahr verglichen sie die freiwilligen Kündigungen zwischen dem obersten und untersten Viertel. Von den zufriedensten Mitarbeitern hatten im abgelaufenen Jahr 6,5 % freiwillig gekündigt, wohingegen von den unzufriedensten Mitarbeitern 47,8 % gekündigt hatten.

Des Weiteren liefert die Mitarbeitergesundheit einen weiteren Grund, sich mit der Arbeitszufriedenheit nähergehend zu beschäftigen. Eine hohe Arbeitszufriedenheit steht im positiven Zusammenhang mit mentaler und körperlicher Gesundheit. Eine Meta-Analyse zeigt, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit mit einem geringeren Auftreten von Depressionen, Ängsten und Burn-out einhergeht. Auch in Bezug auf die physische Gesundheitskomponente, wie z.B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, sind die Korrelationen negativ und signifikant (Faragher et al., 2005, S.107 f.). Im Jahr 2018 belief sich der Produktionsausfall durch Arbeitsunfähigkeit in Deutschland auf 85 Mrd. € (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2020, S.1), sodass sich neben den ethischen Gesundheitsgründen auch monetäre Gründe für Unternehmen ergeben, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu sichern bzw. zu verbessern.

#### 2.2.4. Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Tätigkeitsmerkmalen

Nachdem die Arbeitszufriedenheit sowie die Tätigkeitsmerkmale jeweils einzeln definiert und beschrieben wurden, soll im Folgenden der Zusammenhang zwischen den beiden Variabel-Typen erläutert werden. Die bestehende Literatur bietet eine Vielzahl von empirischen Erkenntnissen über den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Hier sollen zunächst die deskriptiven Ergebnisse betrachtet werden, um die Stärke sowie die Richtung des Zusammenhangs einordnen zu können. Anschließend werden

Studien beschrieben, welche den kausalen Zusammenhang untersucht haben. So kann bewertet werden, ob die Tätigkeitsmerkmale die Arbeitszufriedenheit auslösen, sowie im JCM postuliert. Anschließend wird die Rolle der kritischen Erlebenszustände für den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit eingeordnet. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird eine Hypothese über den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit abgeleitet.

#### *Deskriptive Erkenntnisse*

Tabelle 2 zeigt die Mediane der Korrelationen zwischen Job-Dimensionen, Erlebenszuständen und Arbeitszufriedenheit basierend auf der Analyse von Hackman und Oldham (1976, S.261). Es zeigt sich, dass die Ergebnisse die im JCM ausgewiesene Wirkungsrichtung bestätigen und eine hohe statistische Signifikanz aufweisen (Hackman & Oldham, 1976, S.261). Allgemein sind die Korrelationen zwischen den Erlebenszuständen und der Arbeitszufriedenheit größer, als die Korrelationen zwischen den Tätigkeitsmerkmalen und der Arbeitszufriedenheit. Während die Korrelationskoeffizienten ( $r$ ) mit den Erlebenszuständen zwischen ,33 und ,64 liegen, weisen die Korrelationen mit den Tätigkeitsmerkmalen geringere Werte zwischen ,21 und ,38 auf. Diese Beobachtung stützt das JCM dahingehend, dass die Erlebenszustände als Mediator wirken. Die Korrelationskoeffizienten zeigen, dass Autonomie und Rückmeldung ( $r = ,38$ ) den stärksten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aufweisen, wohingegen Aufgabengeschlossenheit ( $r = ,21$ ) und Bedeutsamkeit der Aufgabe ( $r = ,22$ ) in einem deutlich schwächeren Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit stehen.

Fried und Ferris (1987, S.301 ff.) Meta-Analyse, basierend auf rund 200 Studien, bestätigt die von Hackman und Oldham (1976, S.261 ff.) ausgewiesenen Wirkungszusammenhänge des JCMs. Die korrigierten Mittelwerte der Korrelationen zwischen den Tätigkeitsmerkmalen und der Arbeitszufriedenheit auf Basis der Meta-Analyse sind in Tabelle 3 dargestellt. Auch hier besteht der stärkste Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Autonomie mit einem korrigierten  $r$  ( $r_{\text{corr}}$ ) von ,48. Auch Anforderungsvielfalt ( $r_{\text{corr}} = ,45$ ) und Rückmeldung ( $r_{\text{corr}} = ,43$ ) weisen ähnliche hohe Korrelationswerte mit der Arbeitszufriedenheit auf. Die Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit und Aufgabengeschlossenheit sowie Bedeutsamkeit der Aufgabe sind auch in der Meta-Analyse am schwächsten. Die Korrelationsanalysen in Tabelle 2 und Tabelle 3 zeigen, dass die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Job-Dimensionen und der Arbeitszufriedenheit insgesamt unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Daher stellt sich die Frage, ob einzelne Job-Dimensionen für eine Analyse des Zusammenhangs zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit grundsätzlich bedeutsamer sind als andere. Es zeichnet sich ab, dass die Job-Dimensionen Anforderungsvielfalt, Autonomie und Rückmeldung einen stärkeren Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aufweisen, als die Aufgabengeschlossenheit und Bedeutsamkeit der Arbeit. Jedoch zeigt Tabelle 2 auch, dass die Korrelationen von Aufgabengeschlossenheit

und Bedeutsamkeit der Aufgabe zwar geringer, aber dennoch signifikant sind. Daher gilt es, die Zusammenhänge weiter zu bewerten und insbesondere mit Hinblick auf die angestrebte Moderator-Analyse zu evaluieren.

Fried und Ferris (1987, S.307) widmeten sich dieser Fragestellung, indem sie die deskriptiven Ergebnisse ihrer Meta-Analyse nutzten. Sie untersuchten, ob die beobachtete Varianz der Korrelationskoeffizienten die wahre Varianz repräsentiert oder ob die beobachtete Varianz vielmehr auf Stichproben- oder Messfehler zurückzuführen ist. Dazu teilten sie die unerklärte Varianz durch die beobachtete Varianz, um den Anteil der unerklärten Varianz an der beobachteten Varianz zu ermitteln. In Anlehnung an Pearlman, Schmidt und Hunter (1980, S.381 ff.) nutzten sie die Faust-Regel, dass die unerklärte Varianz mindestens 25 % der beobachteten Varianz ausmachen muss, damit dieser Anteil als signifikant eingestuft werden kann. Wenn der Anteil der unerklärten Varianz an der beobachteten Varianz als signifikant eingestuft wird, kann dieser Teil als wahre Varianz betrachtet werden, der nicht durch Stichproben- oder Messfehler zu Stande kommt. Das Vorliegen von wahrer Varianz ist dann wiederum ein Indikator dafür, dass es eine Moderatorvariable geben könnte. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Auswirkungen potenzieller Moderatoren in Bezug auf den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Aufgabenvielfalt (84 % unerklärte Varianz an der beobachteten Varianz) und Autonomie (69 % unerklärte Varianz an der beobachteten Varianz) untersucht werden sollten. Wie in Tabelle 2 und Tabelle 3 dargestellt, zeigt die Analyse der Korrelationskoeffizienten zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit, dass Aufgabengeschlossenheit und Bedeutsamkeit der Aufgabe den schwächsten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aufweisen. Darüber hinaus macht die Analyse der Varianz deutlich, dass diese zwei Job-Dimensionen hinsichtlich der angestrebten Moderator-Analyse eine untergeordnete Rolle spielen. Daher werden die Tätigkeitsmerkmale Aufgabengeschlossenheit und Bedeutsamkeit der Aufgabe für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht weiter berücksichtigt. Die deskriptiven Ergebnisse des Zusammenhangs von Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit sind weniger eindeutig, als bei den anderen vier Job-Dimensionen. Zwar identifizieren Fried und Ferris (1987, S.307) diesen Zusammenhang nicht für eine potentielle Moderator-Analyse, jedoch besteht durchweg eine hohe Korrelation zwischen den beiden Variablen, sodass die Job-Dimension Rückmeldung in dieser Arbeit weiterhin berücksichtigt werden soll.

#### *Kausalität*

Die genannten Studien zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit besteht. Ob dieser Zusammenhang jedoch auch kausal begründet ist, zeigt die Untersuchung durch Experimente. Diese liefern den Beweis dafür, dass die Tätigkeitsmerkmale tatsächlich Verursacher der Arbeitszufriedenheit sind. Hackman, Pearce und Wolfe (1978, S.295 ff.) untersuchten die kausalen Auswirkungen von Veränderungen der Tätigkeiten in einer Bank, welche sich durch technologische Innovatio-

**Tabelle 2:** Median-Korrelationen der Tätigkeitsmerkmale und psychologischen Erlebenszuständen mit der Arbeitszufriedenheit (angelehnt an Hackman & Oldham, 1976, S.261)

	Arbeitszufriedenheit
Tätigkeitsmerkmale	
Anforderungsvielfalt	,32**
Aufgabengeschlossenheit	,22**
Bedeutsamkeit der Aufgabe	,21**
Autonomie	,38**
Rückmeldung	,38**
Erlebenszustände	
Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit	,64**
Erlebte Verantwortung für Arbeitsergebnisse	,41**
Kenntnis über Arbeitsergebnisse	,33**

Anmerkungen. N = 658; \*\* p < ,01

**Tabelle 3:** Korrigierter Mittelwert der Korrelation zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit (angelehnt an Fried & Ferris, 1987, S.301)

	Anzahl der Stichproben	r <sub>corr</sub>
Anforderungsvielfalt	22	,45
Aufgabengeschlossenheit	19	,26
Bedeutsamkeit der Aufgabe	16	,35
Autonomie	20	,48
Rückmeldung	20	,43

nen ergaben. Die Forscher konnten die Variablen des JCMs sowohl vor als auch nach der Veränderung der Tätigkeitsmerkmale messen und so auf den kausalen Zusammenhang schließen. Außerdem konnten sie ihre Stichprobe in drei Untergruppen unterteilen: A) Tätigkeiten, die durch die Veränderung komplexer wurden, B) Tätigkeiten, die durch die Veränderung weniger komplex wurden und C) Tätigkeiten, deren Komplexität sich nicht änderte. Die Ergebnisse zeigen, dass sich durch die Veränderung der Tätigkeitsmerkmale signifikante Unterschiede zwischen den drei Gruppen ergeben. Die Arbeitszufriedenheit steigt in Gruppe A nach der Veränderung, während sie in Gruppe B sinkt. Dieses Ergebnis wird von weiteren Studien bestätigt. Orpen (1979, S.203 ff.) führte ein Feldexperiment in einer Bundesbehörde durch, bei dem das Treatment bewusst so gestaltet war, dass es die Ausprägung der fünf Tätigkeitsmerkmale erhöht. Der Vergleich von Experimental- und Kontrollgruppe zeigt signifikante Unterschiede bezüglich der Arbeitszufriedenheit. Ein Laborexperiment von Umstot, Bell und Mitchell (1976, S.382 ff.) bestätigt diesen kausalen Zusammenhang ebenfalls. Die Studien zeigen, dass nicht nur eine Korrelation zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit besteht, sondern vielmehr ein kausaler Zusammenhang, bei dem die Ausprägung der Tätigkeitsmerkmale den Grad der Arbeitszufriedenheit bestimmt.

#### Rolle der kritischen Erlebenszustände als Mediator

Die Korrelationen in Tabelle 2 zeigen, dass die psychologi-

schen Erlebenszustände einen stärkeren Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aufweisen, als die Tätigkeitsmerkmale. Aber liegt hier ein tatsächlicher Mediator-Effekt vor, sodass der Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit von den psychologischen Erlebenszuständen abhängig ist? Hackman und Oldham (1976, S.264 f.) untersuchten diese Frage, indem sie zwei verschiedene Korrelationswerte miteinander verglichen: 1.) Die Korrelationen des direkten Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit und 2.) Die partielle Korrelation von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Die partielle Korrelation wird errechnet, indem die direkte Korrelation um den Zusammenhangeffekt von psychologischem Zustand und Arbeitszufriedenheit korrigiert wird. Wenn die psychologischen Erlebenszustände als Mediator fungieren, sollten die partiellen Korrelationen gegen Null gehen und in ihrer Größenordnung wesentlich geringer sein als die direkten Korrelationen zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 dargestellt. Die Werte zeigen, dass die partiellen Korrelationen von Arbeitszufriedenheit und Autonomie sowie Rückmeldung nur leicht sinken, um jeweils ,14. Die partiellen Korrelationen sind mit Werten von ,29 bzw. ,23 nicht nahe null. Dementsprechend kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Autonomie und Rückmeldung direkt auf die Arbeitszufriedenheit einwirken und der Zusammenhang nicht abhängig ist von den psychologischen Erlebenszuständen. Während bei den genannten Tätigkeitsmerkmalen die Bedeutung des Media-

**Tabelle 4:** Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit (angelehnt an Hackman & Oldham, 1976, S.265)

	Direkte Korrelation	Partielle Korrelation a)
Anforderungsvielfalt	,42	,13
Autonomie	,43	,29
Rückmeldung	,37	,23

Anmerkungen. N = 658; a) Für jede Arbeitsdimension kontrolliert die berichtete partielle Korrelation nur den spezifischen psychologischen Erlebenszustand, der im Modell als Mediator der Effekte dieser Dimension angegeben wurde. So wurde für die Beziehungen, die sich auf Anforderungsvielfalt, Aufgabengeschlossenheit und Bedeutsamkeit der Aufgabe beziehen, die erlebte Bedeutsamkeit kontrolliert; für die Beziehungen, die sich auf Autonomie beziehen, wurde die erlebte Verantwortung kontrolliert; und für die Beziehungen, die sich auf Rückmeldung beziehen, wurde die Kenntnis über die Arbeitsergebnisse kontrolliert.

tors eindeutig bestimmbar ist, gilt dies hinsichtlich der Job-Dimension Aufgabenvielfalt nicht. Die partielle Korrelation ist mit ,13 nicht nahe Null, jedoch beträgt die direkte Korrelation ,42, sodass eine deutliche Veränderung durch das Einfließen des psychologischen Erlebenszustands eintritt.

Neben der Betrachtung der empirischen Ergebnisse, gibt es auch einen argumentativen Zugang, um die Frage nach der Relevanz der Mediator-Rolle der psychologischen Erlebenszustände zu beurteilen. Fried und Ferris (1987, S.308) argumentieren, dass eine Betrachtung der Wirkungsbeziehungen des JCMs auch ohne die psychologischen Erlebenszustände möglich ist, da sie lediglich eine vermittelnde Rolle einnehmen. Denn, erstens, können die Arbeitsplatzmerkmale als Indikatoren bzw. Schätzer für die psychologischen Erlebenszustände interpretiert werden und zweitens, dient die Tätigkeitsmerkmale-Arbeitszufriedenheits-Beziehung als Substitut für die Erlebenszustands-Arbeitszufriedenheits-Beziehung. Darüber hinaus manifestieren sich die psychologischen Erlebenszustände schlussendlich in der Arbeitszufriedenheit. Bezugnehmend auf die präsentierten Definitionen von Arbeitszufriedenheit in Kap. 2.2.2 wird deutlich, dass es sich um eine zusammenfassende Bewertung von positivem und negativem affektiven Erleben der beruflichen Tätigkeit handelt. Die Bewertung der Arbeitszufriedenheit fasst die Emotionen und somit die psychologischen Erlebenszustände zusammen. Die Ursachen und resultierenden Ergebnisse der Wirkungsbeziehungen des JCMs sind auch ohne eine Betrachtung der psychologischen Erlebenszustände aussagekräftig.

Die empirischen Erkenntnisse legen nahe, dass der kausale Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit so besteht, wie es im JCM ausgewiesen wird. Außerdem zeigt die deskriptive Analyse, dass die Tätigkeitsmerkmale Aufgabengeschlossenheit und Bedeutsamkeit der Aufgabe mit Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit und der angestrebten Moderator-Analysen eine untergeordnete Rolle spielen. Des Weiteren existieren empirische und argumentative Gründe, dass eine Analyse des Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit nicht abhängig ist von einer gleichzeitigen Untersuchung der psycho-

logischen Erlebenszustände. Daraus folgt die erste Hypothese:

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Tätigkeitsmerkmalen Anforderungsvielfalt, Autonomie und Rückmeldung und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

### 2.3. Agiles Mindset als Moderatorvariable

Die erste Stufe der Wirkungszusammenhänge des JCMs wird durch die Darstellung des Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit im voran gegangenen Kapitel aufgezeigt. Im folgenden Kapitel soll nun die Rolle der Moderatorvariable in den Fokus rücken. Dazu wird zunächst die Moderatorvariable des JCMs (Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung) und ihr Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit beschrieben. Anschließend werden weitere Variablen betrachtet, welche die Literatur ebenfalls als Moderatorvariablen dieses Zusammenhangs identifiziert. Darauf aufbauend wird dargestellt, dass auch das agile Mindset potentiell den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit beeinflussen kann.

#### 2.3.1. Moderatorvariable im JCM

Das in Abbildung 1 dargestellte JCM beinhaltet das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung (GNS) als Moderatorvariable. Der Modellvorhersage nach, sind Personen mit einem hohen GNS eher in der Lage bei komplexen Tätigkeiten die positiven Erlebenszustände zu erreichen und zeigen demnach positivere Reaktionen, wie bspw. eine höhere Arbeitszufriedenheit. Da das JCM eines der meist genutzten Arbeitsanalyseinstrumente ist, wurde auch der Einfluss der Moderatorvariable vielfach getestet und nachgewiesen.

Die Entwicklung des JCMs durch Hackman und Oldham (1975); Oldham und Fried (2016) basiert auf einer Studie von Hackman und Lawler (1971, S.271 ff.). Bereits in dieser Studie zeigt sich, dass das individuelle Bedürfnis nach Weiterentwicklung als Moderator auf die postulierten Zusammenhänge wirkt: Je höher das Wachstumsbedürfnis

einer Person, desto positiver die Reaktion auf komplexe Tätigkeiten, also jene, die hohe Ausprägungen der definierten Job-Dimensionen aufweisen. Eine Replikationsstudie von [Brief und Aldag \(1975, S.184 f.\)](#) bestätigt die Ergebnisse von [Hackman und Lawler \(1971\)](#), indem sie ebenfalls einen starken moderierenden Einfluss des Wachstumsbedürfnisses feststellt.

[Hackman und Oldham \(1975, S.161 ff.\)](#) übernahmen diese Variable, welche im JCM als Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung definiert ist. Dabei handelt es sich um eine personenbezogene Variable, die ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Bedürfnis nach persönlichem Wachstum, Weiterentwicklung und Vervollständigung der eigenen Fähigkeiten ausdrückt ([Hackman & Oldham, 1976, S.258](#), [Hackman & Oldham, 1980, S.85](#)). Personen, mit einem hohen GNS zeigen positive Reaktion auf Tätigkeiten, die hohe Ausprägungen in den Job-Dimensionen aufweisen. Sie nehmen diese komplexen und herausfordernden Aufgaben als Chance zur Weiterentwicklung wahr ([Hackman & Oldham, 1975, S.163](#), [Hackman & Oldham, 1980, S.85](#)). Personen mit einem niedrigen GNS haben ein geringeres Wachstumsbedürfnis. Sie reagieren auf Variationen der Tätigkeitsmerkmale weniger stark, da die Tätigkeitsmerkmale für sie eine geringe Bedürfnisrelevanz haben ([Schmidt & Kleinbeck, 1999, S.209](#)). Sie schätzen komplexe Tätigkeiten entweder nicht wert und die Arbeitszufriedenheit bleibt konstant oder sie empfinden komplexe Tätigkeiten als beängstigend und die Arbeitszufriedenheit sinkt ([Hackman & Oldham, 1980, S.85](#)).

Eine Meta-Analyse von [Loher, Noe, Moeller und Fitzgerald \(1985, S.285 ff.\)](#) zeigt empirisch den Unterschied in der Arbeitszufriedenheit, welcher sich durch eine Teilung der Stichprobe in Personen mit hohem und niedrigem GNS ergibt. Dazu bildeten sie einen Korrelationskoeffizienten der den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und den fünf Tätigkeitsmerkmalen misst. Die Tätigkeitsmerkmale werden als eine Gesamt-Variablen erfasst, was durch die Zusammenfassung im MPS möglich ist (Vgl. Kap.2.2.2). Die Ergebnisse sind in [Tabelle 5](#) dargestellt. Die gewichtete Korrelation zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit beträgt ,57 für Personen mit hohem GNS und ,32 für Personen mit niedrigem GNS. Der Unterschied wird noch deutlicher, wenn die Korrelationen um Messfehler bereinigt sind. In beiden Fällen zeigt der Z-Test, dass die Unterschiede zwischen den Teilgruppen statistisch signifikant sind.

Das bereits beschriebene Feldexperiment von [Hackman et al. \(1978, S.295 ff.\)](#) in einer Bank erlaubt Rückschlüsse darüber abzuleiten, ob das GNS einer Person unabhängig von den zugrunde liegenden Tätigkeitsmerkmalen ist. In dem Experiment hatten die Forscher die Möglichkeit, das GNS vor und nach den Veränderungen der Tätigkeitsmerkmale zu erheben. Ein Vergleich des GNS zu den jeweiligen Zeitpunkten zeigt, dass es zu keinen signifikanten Veränderungen im GNS kommt, nachdem sich die Tätigkeiten der Personen geändert haben. In der Teilgruppe, deren Tätigkeit komplexer wurde, sinkt das GNS sogar. Diese Beobachtung spricht deutlich dagegen, dass das GNS Veränderungen in den Tätigkeitsmerkmalen folgt. Vielmehr scheint das GNS als unabhängige Varia-

ble einen „wahren“ moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit auszuüben.

Wie in [Abbildung 1](#) dargestellt, wirkt das GNS an zwei Stellen des JCMs: 1.) Zwischen den Tätigkeitsmerkmale und psychologischen Erlebenszuständen und 2.) zwischen den psychologischen Erlebenszuständen und den Zielvariablen ([Hackman & Oldham, 1980, S.85](#)). Obwohl das Modell den Einfluss eines Moderators auf die direkte Verbindung von Tätigkeitsmerkmalen zu der Arbeitszufriedenheit nicht abbildet, ist eine Betrachtung dieser Effekte kompatibel mit dem JCM. Dies liegt zum einen an der in [Kap. 2.2.4](#) präsentierten Begründung, dass der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und den Tätigkeitsmerkmalen Anforderungsvielfalt, Autonomie und Rückmeldung direkt analysiert werden kann. Zum anderen liegt es auch daran, dass das GNS an beiden Stellen auf identische Weise die Wirkungszusammenhänge beeinflusst, da ein hohes GNS die jeweiligen Zusammenhänge verstärkt.

### 2.3.2. Grundlagen des agilen Mindsets

Das JCM postuliert, dass Personen unterschiedlich starke Reaktionen auf die jeweilige Ausprägung der Tätigkeitsmerkmale zeigen. Neben dem GNS gibt es viele weitere Attribute, in denen sich Menschen unterscheiden und die Wahrnehmung einer beruflichen Tätigkeit potentiell beeinflussen können ([Hackman & Oldham, 1980, S.82](#)). Ob dies auch für das agile Mindset gilt, ist die zentrale Fragestellung dieser Arbeit. In diesem Unterkapitel soll zunächst die Relevanz des agilen Mindsets im Rahmen der organisationalen Agilität erläutert, sowie ein einheitliches Verständnis des agilen Mindsets geschaffen werden.

In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass seit Anfang der 90er Jahre ein neues Wettbewerbsumfeld entstanden ist, welches sich durch kontinuierliche Veränderungen, schnelle Reaktionen, eine Fragmentierung des Massenmarktes, kooperativen Produktionsformen, sich verändernden Kundenerwartungen und zunehmenden sozialen Druck auszeichnet ([Goldman et al., 1996, S.3 ff.](#); [Sharifi & Zhang, 1999, S.7 f.](#); [Vázquez-Bustelo et al., 2007, S.1308 ff.](#); [Yusuf et al., 1999, S.34 f.](#)). Wie in [Abbildung 2](#) dargestellt, zählen diese Faktoren zu den Agilitätstreibern (engl. Agility Drivers) und machen den Aufbau von Agilitätskompetenzen (engl. Agility Capabilities) erforderlich. Der Aufbau dieser Kompetenz kann wiederum nur durch Agilitätsträger (engl. Agility Providers) erfolgen ([Sharifi & Zhang, 1999, S.11 f.](#)).

Wie in [Abbildung 2](#) dargestellt, unterteilen [Yusuf et al. \(1999, S.37\)](#) drei Ebenen, auf denen man die Agilitätsträger betrachten kann. Die Ebenen sind hierarchisch angeordnet und implizieren, dass eine agile Organisation nur auf Basis der Agilität ihrer einzelnen Ressourcen entstehen kann. Insbesondere die Technologie- und Mitarbeiterressourcen eines Unternehmens werden in der Literatur als grundlegende Agilitätsträger identifiziert ([Gunasekaran, 1999, S.88 ff.](#); [Sharifi & Zhang, 1999, S.11 ff.](#)). Eine Studie von [Upton \(1995\)](#) untersucht die operative Flexibilität in Chemie- und Papierwerken und vergleicht, inwiefern diese Flexibilität von tech-

**Tabelle 5:** Ergebnisse der Moderator-Analyse (angelehnt an Loher et al., 1985, S.287)

	Hohes GNS a)	Niedriges GNS b)	Differenz Z c)
Gewichtete Korrelation	,57	,32	4,591 **
Gewichtete Korrelation nach Korrektur der Messfehler	,68	,38	6,236 **

Anmerkungen. a) N = 427; b) N = 424; c) Eigene Rechnung (angelehnt an Eid, Gollwitzer & Schmitt, 2017, S.577 f.)

nischen oder menschlichen Ressourcen abhängt. Die Ergebnisse zeigen, dass die betriebliche Flexibilität primär von den Arbeitern und Managern der Werke abhängt. Die technische Ausstattung und das Ausmaß an computergestützter Produktion sind sekundär. Da Flexibilität eine Subdimension der Agilität ist, unterstreichen die Ergebnisse der Studie die Relevanz der Mitarbeiter auch für die Umsetzung des Agilitätskonzepts. Für Goldman et al. (1996, S.155 ff.) ist die Agilität der Mitarbeiter nicht nur eine Grundvoraussetzung, um eine agile Organisation zu schaffen, sondern vielmehr der entscheidende Erfolgsfaktor in einem agilen Marktumfeld, durch den sich erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmen unterscheiden.

Trotz der zunehmenden Erkenntnis, dass die Agilität der Mitarbeiter entscheidend für die Erreichung der Agilität auf Organisation-Ebene ist, stehen die Forschung zur Mitarbeiter-Agilität noch am Anfang, sodass noch keine allgemein gültige Systematik zur Quantifizierung vorliegt (Gunasekaran, 1999, S.97; Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007, S.459; Sherehiy & Karwowski, 2014, S.466). Bislang wurden verschiedenartige Kriterien genutzt, um die Mitarbeiter-Agilität zu bestimmen. Gunasekaran (1999, S.100 ff.) definiert die Agilität der Mitarbeiter anhand ihrer Fähigkeiten, wie bspw. IT-Kenntnisse oder Mehrsprachigkeit. Andere beurteilen die Mitarbeiter-Agilität anhand der genutzten HR-Praktiken, wie bspw. der Effizienz von cross-funktionalem Training (Hopp & Van Oyen, 2004, S.919 ff.). Am häufigsten werden in der bestehenden Literatur jedoch verhaltensbezogene Kriterien genutzt, um die Mitarbeiter-Agilität zu bestimmen (Breu et al., 2002, S.27; Dyer & Shafer, 2003, S.16; Griffin & Hesketh, 2003, S. 66 ff.; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000, S.617; Sharifi & Zhang, 1999, S.17; Sherehiy & Karwowski, 2014, S.468). Das menschliche Verhalten wird nach der Verhaltenspsychologie von zwei Determinanten bestimmt: Die Dispositionen der Person sowie die Situation, in der sich die Person gerade befindet (Barrick, Mount & Li, 2013, S.132). Nach Asendorpf (2015, S.3) ist „[e]ine Disposition (...) ein Merkmal einer Person, das eine mittelfristig zeitliche Stabilität aufweist, d.h. zumindest Wochen oder Monate überdauert“.

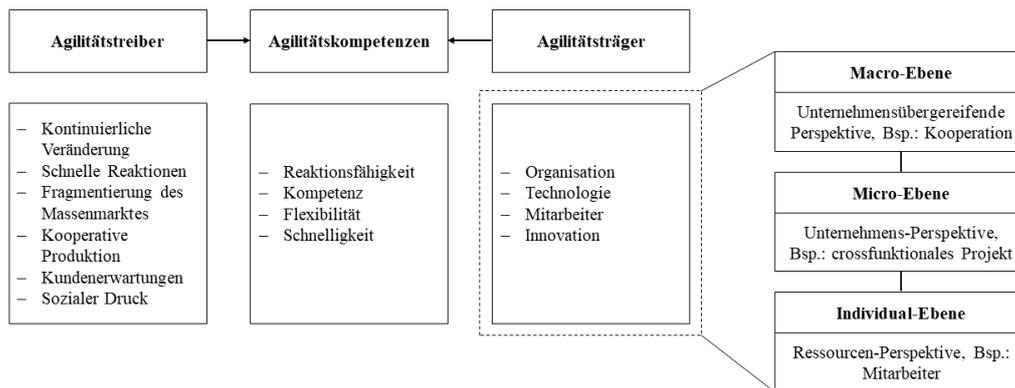
Der Zusammenhang von agilem Verhalten und Merkmalen einer Person wurde bereits in der Literatur aufgegriffen. Pulakos et al. (2002, S.316 f.) zeigen, dass agiles Verhalten signifikant mit Persönlichkeitsmerkmalen, der Leistungsmotivation oder den kognitiven Fähigkeiten zusammenhängt. Dyer und Shafer (2003, S.11 ff.) argumentieren, dass agiles Verhalten auf der Bereitschaft des Einzelnen beruht, agile Verhaltensweisen zu zeigen. Diese Bereitschaft basiert auf ei-

nem agilen Mindset. In gleicher Weise argumentieren auch Sharifi und Zhang (1999, S.9). Sie sagen, dass das Konzept der Agilität nur umgesetzt werden kann, wenn das „richtige“ Mindset bei den handelnden Personen vorherrscht. Dieses Mindset ist die Basis für Verhaltensweisen, die einen positiven Umgang mit ständigen Veränderungen erlauben (Sharifi & Zhang, 1999, S.9). Das Mindset ist ein mentaler Rahmen, der das Denken und die Grundannahmen von Menschen bestimmt (Cambridge University Press, o.J.). Es bestimmt die kognitiven Prozesse und Beurteilungskriterien, die bei der Ausführung von Aufgaben, bspw. der beruflichen Tätigkeit, angewendet werden. Ist ein bestimmtes Mindset aktiviert, wird es auf verschiedene Situationen angewandt und verallgemeinert (Xu & Wyer, 2007, S.556 f.). Das Mindset kann zu den Dispositionen einer Person gezählt werden, da es eine gewisse zeitliche Stabilität aufweist und bestimmte Verhaltensweisen auslöst. Ein agiles Mindset löst agiles Verhalten aus, ist jedoch „nicht direkt beobachtbar, sondern nur aus den beobachtbaren Verhaltensregelmäßigkeiten einer Person erschließbar.“ (Asendorpf, 2015, S.3).

Basierend auf den in Tabelle 6 dargestellten Verhaltensweisen agiler Mitarbeiter, zeichnen sich drei Dimensionen ab, aus denen das agile Mindset besteht: 1.) Proaktivität, 2.) Adaptivität und 3.) Lernorientierung. Die dargestellten Studien haben bereits definiert, welche Verhaltensweisen von Personen mit einem agilen Mindset gezeigt werden und somit das agile Mindset beobachtbar machen.

*Proaktivität* beschreibt die aktive Suche nach Möglichkeiten einen Wettbewerbsvorteil aus Veränderungen der Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen zu generieren. Dabei ist es wichtig eine unmittelbare Reaktion auf die Veränderungen zu zeigen, ohne signifikanten zeitlichen Verzug. Veränderungen in der Umwelt werden von proaktiven Mitarbeitern frühzeitig antizipiert und als Chance gesehen, um dann schnelle Lösungen für aufkommende Probleme anbieten zu können (Breu et al., 2002, S.26 f.; Dyer & Shafer, 2003, S.16 f.; Sharifi & Zhang, 1999, S.17). Proaktive Mitarbeiter sind bestrebt zum Unternehmenserfolg beizutragen, indem sie notwendige Projekte initiieren und diese durch neue und kreative Ansätze umsetzen (Dyer & Shafer, 2003, S.16 f.; Sherehiy & Karwowski, 2014, S.468).

*Adaptivität* zeigt, inwiefern eine Person sich flexibel einer neuen Situation anpasst. Diese Dimension umfasst zum einen die zwischenmenschliche und kulturelle Anpassungsfähigkeit (Griffin & Hesketh, 2003, S.67; Pulakos et al., 2000, S.617; Sherehiy & Karwowski, 2014, S.468 f.). Personen mit einer hohen Adaptivität streben die (spontane) Zusammenarbeit mit Kollegen an, auch über funktionale Grenzen hin-



**Abbildung 2:** Konzeptionelles Modell der Agilität (angelehnt an Sharifi & Zhang, 1999, S.11 f; Yusuf et al., 1999, S.37)

weg (Dyer & Shafer, 2003, S.16 f.; Breu et al., 2002, S.26 f.). Zum anderen umfasst die adaptive Dimension das ständige Erlernen von neuen Fähigkeiten und Kompetenzen. Diese Form des Lernens wird auch als reaktives Lernen bezeichnet, da es als Reaktion auf eine neue Anforderung auftritt (Griffin & Hesketh, 2003, S.67; Sherehiy & Karwowski, 2014, S.468). Darüber hinaus erfordert adaptives Verhalten berufliche Flexibilität, was sich in einem multiplen Rollenverständnis äußert. Dies beinhaltet die Fähigkeit, mehrere Rollen zu übernehmen, leicht von einer Rolle in eine andere zu wechseln und gleichzeitig an verschiedenen Aufgaben in unterschiedlichen Teams zu arbeiten (Breu et al., 2002, S.27; Dyer & Shafer, 2003, S.16 f.; Sherehiy & Karwowski, 2014, S.468).

Die Bezeichnungen und Bedeutungen der beiden vorangegangenen Dimensionen des agilen Mindsets zeigen sich in der Literatur weitestgehend einheitlich. Dies gilt jedoch nicht für die dritte Dimension, welche im Rahmen dieser Arbeit als Lernorientierung definiert ist. *Lernorientierung* beschreibt die kontinuierliche und aktive Entwicklung von neuen Fähigkeiten und neuem Wissen. Lernorientierung ist durch ihren aktiven Charakter deutlich vom reaktiven Lernen zu unterscheiden. Personen mit hoher Lernorientierung suchen bewusst Herausforderungen, welche den Aufbau neuer Kompetenzen erfordern. Sie empfinden herausfordernde und unsichere Situation nicht als belastend, sondern als Entwicklungsmöglichkeit. So erweitern sie ständig ihre eigenen Kompetenzen und verbreiten ihr Wissen in der Organisation (Breu et al., 2002, S.26 f.; Dyer & Shafer, 2003, S.16 f.; Pulakos et al., 2000, S.627). Dyer und Shafer (2003, S.16 f.) bezeichnen dieses Verhalten als generativ, was das Erzeugen von neuem Wissen ausdrücken soll. Jedoch ist dieser Begriff wenig präzise und stellt nicht das zentrale Element des Lernens in den Vordergrund. Andere Arbeiten identifizieren eine dritte Dimension, die unter dem Begriff Resilienz (Sherehiy & Karwowski, 2014, S.468) oder Toleranz (Griffin & Hesketh, 2003, S.67) zusammengefasst wird. Darunter fallen die Fähigkeiten, sich von belastenden Veränderungen zu erholen (Sharifi & Zhang, 1999, S.17) oder ein positiver Umgang mit Stress und Unsicherheiten (Pulakos et al., 2000, S.617 ff.).

Griffin und Hesketh (2003, S.68 ff.) führten eine Faktoranalyse mit den vom Pulakos et al. (2000) genutzten Items zur Resilienz durch. Die Ergebnisse zeigen, dass die Items, welche den Umgang mit Stress und Unsicherheit messen, stark von einem Proaktivitätsfaktor bestimmt werden. Diese Erkenntnis steht im Einklang mit der Stress-Literatur, die Stressbewältigung als einen proaktiven Verhaltensstil definiert (Sherehiy et al., 2007, S.455). Resilienz ist somit zum einen durch die Dimension der Proaktivität bereits abgedeckt und zum anderen findet sie sich auch in der Lernorientierung wieder, da die Lernorientierung einen positiven Umgang mit Herausforderungen und Unsicherheit impliziert.

Die existierende Literatur hat die Relevanz der Mitarbeiter-Agilität vielfach herausgestellt, dennoch mangelt es an einer allgemein akzeptierten Systematik zur Erfassung der Mitarbeiter-Agilität. In der vorliegenden Arbeit soll dies anhand des agilen Mindsets geschehen, da agile Verhaltensweisen auf Basis des Mindsets erst ausgelöst werden. Ausgehend von der existierenden Literatur können drei Dimensionen abgeleitet werden, die das agile Mindset konstituieren: Proaktivität, Adaptivität und Lernorientierung.

### 2.3.3. Das agile Mindsets als Moderator des Zusammenhangs zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit

Das agile Mindset löst bei den Mitarbeitern Verhaltensweisen aus, die es erlauben, positiv auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren und diese zum eigenen Wettbewerbsvorteil zu nutzen (Sharifi & Zhang, 1999, S.9). Für Arbeitgeber sind Mitarbeiter mit einem agilen Mindset daher besonders wichtig, um mit den Anforderungen eines agilen Wettbewerbsumfeldes gewinnbringend umgehen zu können. Im Rahmen dieser Arbeit soll daher untersucht werden, wie sich ein agiles Mindset auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit auswirkt. Da die Arbeitszufriedenheit sowohl von situativen als auch persönlichen Faktoren abhängt, ist eine kombinierte Betrachtung beider Aspekte sinnvoll, so wie es das JCM vorgibt. Die Literatur bietet bereits einige Implikationen, inwiefern das agile

**Tabelle 6:** Verhaltensbezogene Kriterien der Mitarbeiter-Agilität (angelehnt an Sherehiy et al., 2007, S.453 ff.)

Autor	Merkmale der Mitarbeiteragilität
Sharifi und Zhang (1999, S.17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erspüren, Wahrnehmen und Antizipieren von Veränderungen</li> <li>- Unmittelbare Reaktion auf Veränderungen, indem sie in das System eingearbeitet werden</li> <li>- Erholung von Veränderungen</li> </ul>
Pulakos et al. (2000, S.617)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Notfällen oder Krisensituationen</li> <li>- Umgang mit Arbeitsstress</li> <li>- Umgang mit unsicheren und unvorhersehbaren Arbeitssituationen</li> <li>- Kreatives Lösen von Problemen</li> <li>- Erlernen von Arbeitsaufgaben, Technologien und Verfahren</li> <li>- Zwischenmenschliche Anpassungsfähigkeit</li> <li>- Kulturelle Anpassungsfähigkeit</li> <li>- Körperlich orientierte Anpassungsfähigkeit</li> </ul>
Breu et al. (2002, S.27)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intelligenz <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde Kundenbedürfnisse</li> <li>- Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde Marktbedingungen</li> </ul> </li> <li>Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschwindigkeit der Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen</li> <li>- Geschwindigkeit des Erwerbs der für die Veränderung von Geschäftsprozessen erforderlichen Fähigkeiten</li> <li>- Geschwindigkeit der Innovation von Managementfähigkeiten</li> <li>- Schnelligkeit des Erwerbs neuer IT- und Softwarekenntnisse</li> </ul> </li> <li>Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effektivität der Zusammenarbeit über Funktionsgrenzen hinweg</li> <li>- Leichtigkeit des Wechsels zwischen Projekten</li> </ul> </li> </ul>
Griffin und Hesketh (2003, S.67)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultur <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befähigung der Mitarbeiter zur unabhängigen Entscheidungsfindung</li> </ul> </li> <li>Informationssystem (IS) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung der IT-Infrastruktur für die schnelle Einführung von neuen IS</li> </ul> </li> <li>Proaktives Verhalten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreatives Lösen von Problemen</li> <li>- Umgang mit Krisen</li> </ul> </li> <li>Reaktives Verhalten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neues Lernen</li> <li>- Zwischenmenschliche und kulturelle Anpassungsfähigkeit</li> </ul> </li> <li>Tolerantes Verhalten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewältigung von Stress</li> <li>- Bewältigung von Unsicherheit</li> </ul> </li> </ul>
Dyer und Shafer (2003, S.16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktiv <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiieren</li> <li>- Improvisieren</li> </ul> </li> <li>Adaptiv <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrere Rollen einnehmen</li> <li>- Schnell umdisponieren</li> <li>- Spontan zusammenarbeiten</li> </ul> </li> <li>Generativ <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lernen</li> <li>- Ausbilden</li> </ul> </li> </ul>
Sherehiy und Karwowski (2014, S.468)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktivität <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antizipation von Problemen im Zusammenhang mit Veränderungen</li> <li>- Initiieren von Aktivitäten, die zu einer Lösung der mit Veränderung verbundenen Probleme und zur Verbesserungen der Arbeit führen</li> </ul> </li> </ul>

(Continued)

Table 6—continued

- Lösung der mit der Änderung verbundenen Probleme
- Adaptivität
  - Zwischenmenschliche und kulturelle Anpassungsfähigkeit
  - Ständiges Erlernen von neuen Fähigkeiten, Aufgaben, Technologien und Verfahren
  - Professionelle Flexibilität
- Resilienz
  - Positive Einstellung zu Veränderungen, neuen Ideen und Technologien
  - Toleranz gegenüber unsicheren und unerwarteten Situationen
  - Toleranz gegenüber Stresssituationen und Stressbewältigung

Mindset als Moderator auf die beschriebenen Wirkungszusammenhänge Einfluss nehmen könnte.

Wie in Kap. 2.2.1 beschrieben, beinhaltet das JCM von Hackman und Oldham (1975, 1976) das GNS als Moderator des Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Das GNS umfasst das Streben nach Weiterentwicklung und Kompetenzerweiterung und verstärkt den positiven Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Die Dimensionen Adaptivität und Lernorientierung des agilen Mindsets beinhalten durch das beschriebene reaktive und proaktive Lernen ebenfalls den Aspekt der Weiterentwicklung. Ein agiles Mindset könnte somit ebenfalls den positiven Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit verstärken.

Neben dem GNS werden andere Variablen als Moderator des Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit untersucht, denn es gibt viele interpersonelle Unterschiede, welche die Wahrnehmung einer beruflichen Tätigkeit potentiell beeinflussen können (Hackman & Oldham, 1980, S.82). Es zeichnen sich zwei Hauptkategorien ab, in welche die wirksamen Moderatorvariablen eingeteilt werden können: entweder dem Wertesystem einer Person oder den Persönlichkeitsmerkmalen.

Turner und Lawrence (1965, S.69 ff.) stellten in ihrer Studie der „Requisites Task Attributes“ fest, dass der kulturelle Hintergrund der Arbeitnehmer als Moderatorvariable den Zusammenhang von Aufgabenmerkmalen und Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Ein positiver Zusammenhang besteht nur dann, wenn man die Beobachtung auf Arbeitnehmern aus Fabriken eingrenzt, die in ländlichen Gebieten ansässig sind. Für Arbeitnehmer aus urbanen Gebieten ergeben sich andere Wirkungszusammenhänge. Die geografische Zuordnung kann deshalb als Indikator für den kulturellen Hintergrund einer Person genutzt werden, weil in der genutzten Stichprobe diese Land-Stadt-Dichotomie stark mit der religiösen Zuordnung verbunden ist. Die ländlichen Gebiete sind protestantisch geprägt, während in den städtischen Gebieten der katholische Einfluss vorherrscht. Eng damit verknüpft ist die sog. protestantische Arbeitsethik. Sie ist dadurch charakterisiert, dass es ein starkes Bekenntnis zu einem arbeitsorientierten Wertesystem gibt, in dem der Einsatz und Erfolg in der beruflichen Tätigkeit eine hohe Bedeutung hat (Turner & Lawrence, 1965, S.70). Eine Studie von Wanous (1974, S.618 ff.) bestätigt, dass das protestantische Arbeitsverständ-

nis als Moderator auf den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Tätigkeitsmerkmalen einwirkt. Ein Laborexperiment von Robey (1974, S.269 ff.) untersucht ebenfalls den Einfluss verschiedener Wertesysteme als Moderatorvariable. Dabei wird zwischen intrinsischen (hohe Wertschätzung von Herausforderung, Leistung und Partizipation im Arbeitskontext) und extrinsischen Arbeitswerten (niedrige Wertschätzung von Herausforderung, Leistung und Partizipation im Arbeitskontext) der Probanden unterschieden. Probanden mit intrinsischen Arbeitswerten weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit bei komplexeren Tätigkeit auf, als Probanden mit einem extrinsischen Wertesystem. Wie schon im Bezug zum GNS, lassen sich auch zwischen den arbeitsbezogenen Werten und dem agilen Mindset Parallelen ziehen, insbesondere zu den Dimensionen Proaktivität und Lernorientierung. Proaktive Mitarbeiter wollen aktiv und maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen und ordnen somit Partizipation, Einsatz und Erfolg eine hohe Relevanz zu. Lernorientierte Mitarbeiter schätzen die Herausforderung, um sich weiterzuentwickeln. Außerdem spricht eine hohe Lernorientierung dafür, dass der Mitarbeiter seine Leistungsfähigkeit sowie die der ganzen Organisation verbessern möchte und Leistung somit für ihn eine hohe Bedeutung hat.

Neben diesen Studien, welche die moderierende Rolle unterschiedlicher Wertesysteme untersuchen, gibt es eine Vielzahl von Studien, die Persönlichkeitsmerkmale als Moderator des Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit analysieren. Eine Studie betrachtet den moderierenden Einfluss der Dimension Offenheit für Erfahrungen aus dem Big Five-Persönlichkeitsmodell. Eine hohe Ausprägung der Offenheit für Erfahrung bedeutet, dass die Person erfinderisch, neugierig und weitsichtig ist. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Offenheit für Erfahrungen als Moderator verstärkend auf den Zusammenhang von Aufgabenvielfalt und Arbeitszufriedenheit einwirkt (De Jong, Van Der Velde & Jansen, 2001, S.353 f.). Offenheit, Kreativität, Neugierde und Weitsicht finden sich in allen drei Dimensionen des agilen Mindsets wieder. Proaktivität beinhaltet mit der aktiven Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten die Aspekte der Kreativität, Neugierde und Weitsicht. Adaptivität umfasst die berufliche Flexibilität sowie die zwischenmenschliche und interkulturelle Anpassungsfähigkeit, die wiederum Offenheit für neue Erfahrungen erfordern. Die Lernorientierung ist eng mit der Neugierde verknüpft.

Ein anderes Persönlichkeitsmerkmal, welches bereits als Moderator untersucht wurde, ist das sog. psychologische Kapital, welches die Variablen Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz umfasst. Das psychologische Kapital wirkt als Moderator auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit, aber auch auf den Zusammenhang von Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit (García, Molina & Marco, 2019, S.47 ff.). Wie im vorangegangenen Unterkapitel bereits beschrieben, sind Resilienz und Proaktivität miteinander verknüpft (Griffin & Hesketh, 2003, S.68 ff.). Optimismus und Hoffnung manifestieren sich in einem positiven Umgang mit Herausforderungen und sind dadurch mit dem gesamten agilen Mindset verbunden, da es insgesamt zu einem positiven Umgang mit ständigen Veränderungen führt (Sharifi & Zhang, 1999, S.9). Bezüglich der Wirkungsweise des Moderators ergeben sich aus der Studie von García et al. (2019, S.47 ff.) gemischte Erkenntnisse. Auf den positiven Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit wirkt das psychologische Kapital verstärkend. Der positive Zusammenhang von Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit wird jedoch durch das psychologische Kapital als Moderator abgeschwächt.

Weitere Studien zeigen den moderierenden Einfluss des Selbstbewusstseins. Renn und Prien (1995, S.345 f.) stellten fest, dass dieser moderierende Einfluss für den Zusammenhang von Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit signifikant ist. Die Variable Selbstbewusstsein zeigt Anknüpfungspunkte zu allen drei Dimensionen des agilen Mindset. Proaktivität beinhaltet Selbstbewusstsein, da ein proaktiver Mitarbeiter die Initiierung und Implementierung von erfolgskritischen Projekten leitet und sich auch von Problemen und Krisen nicht einschüchtern lässt. Adaptivität beinhaltet die Einschätzung des Mitarbeiters, ob er sich selbst die kognitiven Kapazitäten zuschreibt, um häufig wechselnde Aufgaben zu bewältigen. Eine hohe Lernorientierung beinhaltet ebenfalls ein hohes Maß an Selbstbewusstsein, da die Person bewusst Herausforderungen annimmt und davon ausgeht, sie mit Hilfe eines Lernprozesses bewältigen zu können. Die von Renn und Prien (1995, S.345) ausgewiesene Wirkungsrichtung des Moderatoreffektes von Selbstbewusstsein zeigt, dass es den positiven Zusammenhang von Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit verstärkt. Selbstbewusste Personen reagieren positiver auf Rückmeldung als Personen mit einem niedrigeren Selbstbewusstsein.

Zusammenfassend verdeutlichen die genannten Studien, dass neben dem GNS weitere Moderatorvariablen existieren, welche die Wirkungszusammenhänge zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit beeinflussen. In der bisherigen Forschung wird bspw. der moderierende Einfluss des arbeitsorientierten Wertesystems, der Offenheit für Erfahrungen, dem psychologischen Kapital und dem Selbstbewusstsein und der Kompetenzwahrnehmung festgestellt. Diese Moderatorvariablen weisen Parallelen zu den Dimensionen des agilen Mindsets auf und liefern eine ausreichende Begründung dafür, den moderierenden Einfluss des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit empirisch zu untersuchen. Bezüg-

lich der Wirkungsweise der genannten Moderatorvariablen zeigt sich, dass der Großteil verstärkend auf die positiven Zusammenhänge zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit einwirkt. Daraus können folgende Hypothesen abgeleitet werden:

H2a: Das agile Mindset moderiert den Zusammenhang zwischen Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit; je höher die Ausprägung des agilen Mindsets, desto stärker der positive Zusammenhang zwischen Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu einer geringeren Ausprägung des agilen Mindsets.

H2b: Das agile Mindset moderiert den Zusammenhang zwischen Autonomie und Arbeitszufriedenheit; je höher die Ausprägung des agilen Mindsets, desto stärker der positive Zusammenhang zwischen Autonomie und Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu einer geringeren Ausprägung der agilen Mindsets.

H2c: Das agile Mindset moderiert den Zusammenhang zwischen Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit; je höher die Ausprägung des agilen Mindsets, desto stärker der positive Zusammenhang zwischen Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu einer geringeren Ausprägung des agilen Mindsets.

Abbildung 3 stellt das vollständige Forschungsmodell dar. In Hypothese 1 wird der grundlegende Zusammenhang von den Tätigkeitsmerkmalen Anforderungsvielfalt, Autonomie sowie Rückmeldung und der Arbeitszufriedenheit analysiert. Darauf aufbauend werden die Hypothesen 2a-c getestet, wodurch der moderierende Einfluss des agilen Mindsets bestätigt oder abgelehnt werden kann.

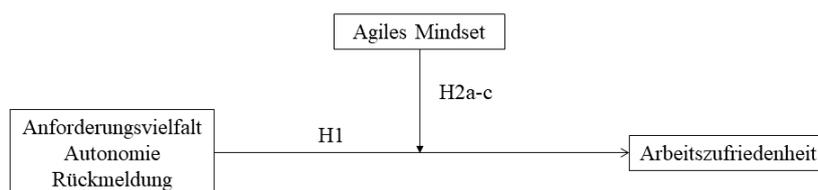
### 3. Stichprobe und Methodik

#### 3.1. Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe umfasst N = 953 befragte Personen. Die angestrebte Grundgesamtheit ist definiert als „alle erwerbstätigen Personen mit Wohnsitz in Deutschland“. Als erwerbstätig gelten „alle Personen, die als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (...) oder als Selbstständige bzw. mithelfende Familienangehörige eine auf wirtschaftlichen Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben.“ (Statistisches Bundesamt, 2019, S.358). Um die Stichprobe auf diese Zielgruppe zu beschränken, sind nicht erwerbstätige Personen zu Beginn der Befragung durch eine Eingangsfrage herausgefiltert worden.

##### 3.1.1. Soziodemografische Angaben

Die zugrunde liegende Stichprobe setzt sich zu 46,7 % aus männlichen und zu 53,1 % aus weiblichen Teilnehmern zusammen. Die restlichen 0,2 % ordneten sich keinem der beiden Geschlechter zu. Die Verteilung der Altersstruktur der



**Abbildung 3:** Das Forschungsmodell

Stichprobe gestaltet sich ausgeglichen in den verschiedenen Gruppen der 30-59 Jährigen mit Anteilen zwischen 25,4 % (30-39 Jahre) und 29,8 % (50-59 Jahre). Die Gruppen der 14-19 Jährigen (0,1 %), 20-29 Jährigen (7,8 %) und über 60 Jährigen (9,0 %) fallen bedingt durch die Fokussierung auf erwerbstätige Personen kleiner aus, da sich diese Altersklassen vermehrt noch in Schulausbildung oder Studium bzw. in Rente befinden.

### 3.1.2. Arbeitsspezifische Angaben

Von den befragten Personen geben 70,5 % an, ihre berufliche Tätigkeit in Vollzeit auszuüben. 26,6 % arbeiten in Teilzeit und 2,5 % in einer geringfügigen Beschäftigung. Die restlichen 0,4 % befinden sich in einer Berufsausbildung. Darüber hinaus werden die Teilnehmer gefragt, welcher Berufsgruppe sie sich zuordnen. Die Gruppe der Angestellten bzw. Arbeiter stellt mit 85,1 % dabei den größten Anteil. 6,9 % der Befragten sind selbstständig und 4,8 % freiberuflich tätig. Die kleinste Gruppe stellen die Beamten (3,1 %). Alle Befragten, die angeben als Angestellter oder Beamte tätig zu sein, werden darüber hinaus nach ihrer Position im Unternehmen gefragt. 32,6 % haben eine Leitungsfunktion inne, die verbleibenden 67,4 % sind Angestellte oder Beamte ohne Leitungsfunktion.

Außerdem werden die Branchen, in denen die Befragten tätig sind, anhand der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Statistisches Bundesamt, 2008, S.51) erfasst. Die Stichprobe enthält Erwerbstätige aus allen Wirtschaftszweigen. Die Gruppe „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen“ stellt mit 23,7 % den größten Anteil. Die Wirtschaftszweige „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ (0,4 %) und „Grundstücks- und Wohnungswesen“ (1,6 %) sind am seltensten vertreten.

Die Beschreibung der Stichprobe zeigt, dass es sich um eine heterogene Stichprobe handelt, die verschiedenartige berufliche Tätigkeiten beinhaltet. Gleichzeitig ist sie weitestgehend ausgeglichen in Bezug auf Geschlecht und Alter. Hinsichtlich der angestrebten Grundgesamtheit ist eine hohe allgemeine Aussagekraft der Ergebnisse gegeben. Im Folgenden werden Geschlecht und Alter als Kontrollvariablen in weitere Analysen miteinbezogen. Darüber hinaus werden die arbeitsspezifischen Merkmale Arbeitsumfang, Berufsgruppe und hierarchische Position genutzt, um die Wirkungsweise des agilen Mindsets anhand dieser Kriterien differenziert zu

betrachten. Eine Differenzierung anhand der Branche wird jedoch nicht vorgenommen, da einzelne Branchen-Gruppen ein zu kleines N aufweisen, um belastbare Ergebnisse zu erzielen, die im Gesamtkontext vergleichbar und einzuordnen wären.

### 3.2. Datenerhebung und Methodik

Die erhobenen empirischen Daten basieren auf einem quantitativen Forschungsansatz. Die Probanden wurden aus den Online-Panels zweier Marktforschungsinstitute rekrutiert. Hierbei handelt es sich um die data field Marktforschung Feldservice GmbH und die Consumerfieldwork GmbH. Die dort registrierten Mitglieder erhielten per E-Mail eine Einladung zur Befragung. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 12.11.2020 bis zum 25.11.2020. Zur Erhebung der Daten wurde ein Online-Fragebogen mit der Software ingress erstellt. Der standardisierte Fragebogen enthält 12 Fragen und ist in Anhang III zu finden.

Der Fragebogen unterteilt sich in drei thematische Blöcke. Der erste Block erfasst die bereits beschriebenen soziodemographischen Faktoren und die berufliche Situation der Befragten. Der zweite Block misst die Ausprägungen der Tätigkeitsmerkmale Anforderungsvielfalt, Autonomie und Rückmeldung sowie die Arbeitszufriedenheit mit dem Job Diagnostic Survey (JDS), ein standardisierter Fragebogen, der speziell zur Messung der Modell Variablen des JCMs entwickelt wurde (Hackman & Oldham, 1974, S.10 ff., 1975, S.163). Die deutsche Fassung des JDS wurde per E-Mail beim Leibniz Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund angefragt und anschließend zur Verfügung gestellt. Der dritte Themenblock misst das agile Mindset des Befragten, basierend auf den Einzel-Dimensionen Proaktivität, Adaptivität und Lernorientierung.

Die *Arbeitszufriedenheit* wird anhand der deutschen Übersetzung (Schmidt, Kleinbeck, Ottmann & Seidel, 1985, S. 162 ff.) des JDS von Hackman und Oldham (1974, S.46 ff.) erhoben. Die Skala beinhaltet 5 Items, welche mit einer 7er-Likert-Skala von 1 (stimmt überhaupt nicht) bis 7 (stimmt vollständig) bewertet werden. Die Reliabilität der Skala beträgt  $\alpha$  (Cronbachs Alpha) = ,82 (Fried & Ferris, 1987, S.293). Ein Beispiel-Item aus dieser Skala lautet „Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden.“.

Die *Tätigkeitsmerkmale* werden durch eine reduzierte 9-Item Skala des deutschen JDS erfasst (Hackman & Oldham,

1974, S.46 ff.; Schmidt et al., 1985, S.162 ff.). Die Ausprägungen der einzelnen Tätigkeitsmerkmale werden jeweils durch drei Items gemessen, die mittels einer 7er-Likert Skala bewertet werden. Die Subskala zur Erfassung der Anforderungsvielfalt weist eine Reliabilität von  $\alpha = ,69$  auf (Fried & Ferris, 1987, S.293) und umfasst bspw. das Item „Meine Arbeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen, komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.“ Die Autonomie wird u.a. anhand des Items „Meine Arbeit gibt mir beträchtliche Gelegenheit, selbst zu entscheiden, wie ich dabei vorgehe.“ gemessen. Die Reliabilität dieser Subskala beträgt  $\alpha = ,69$  (Fried & Ferris, 1987, S.293). Die Skala zur Dimension Rückmeldung hat eine Reliabilität von  $\alpha = ,70$  (Fried & Ferris, 1987, S.293) und wird bspw. durch das Item „Bei der Ausführung meiner Arbeitstätigkeiten kann ich gut feststellen, wie gut ich arbeite.“ erfasst.

Das agile Mindset wird anhand der Skalen von Al-Faouri, Al-Nsour und Al-Kasasbeh (2014, S.436 f.) und Vandewalle (1997, S.1004 ff.) gemessen. Die ins Deutsche übersetzten Items werden anhand einer 5er-Likert Skala zwischen 1 (stimme nicht zu) und 5 (stimme zu) bewertet. Die Skala zur Messung der Proaktivität stammt von Al-Faouri et al. (2014, S.436 f.) und umfasst vier Items ( $\alpha = ,73$ ). Sie enthält bspw. das Item „Wenn das Unternehmen mit Problemen konfrontiert ist, versuche ich diese zu lösen und kreativ mit solchen Krisen umzugehen.“. Die Adaptivität wird ebenfalls anhand der Subskala von Al-Faouri et al. (2014, S.436 f.) erfasst. Sie enthält fünf Items ( $\alpha = ,83$ ), wie bspw. „Ich habe die Fähigkeit mich an Veränderungen anzupassen, denen ich im Unternehmen und im externen Umfeld ausgesetzt bin.“. Die verwendete Skala zur Erfassung der Lernorientierung stammt von Vandewalle (1997, S.1004 ff.). Sie basiert auf fünf Items ( $\alpha = ,88$ ), zu denen bspw. „Ich genieße herausfordernde und schwierige Aufgaben bei der Arbeit, durch die ich neue Fähigkeiten erlernen kann.“ zählt. Das agile Mindset (AM) als Gesamtkonstrukt wird als Mittelwert aus den drei Dimensionen gebildet:  $AM = (Proaktivität + Adaptivität + Lernorientierung) / 3$ . Durch diese Berechnung fließen alle drei Dimensionen mit der gleichen Gewichtung in den Wert des agilen Mindsets ein.

Die internen Konsistenzen der verwendeten Skalen bewegen sich zwischen  $\alpha = ,69$  und  $\alpha = ,88$  und sind damit auf einem akzeptablen bis hohem Niveau (Blanz, 2015, S.156; Field, 2018, S.823).

### 3.3. Angewandte Methoden zur Datenauswertung

Die Analyse der Daten erfolgt mit dem Statistikprogramm SPSS Version 22. Zunächst werden die deskriptiven Merkmale der wesentlichen Variablen erhoben. Anschließend wird eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse können zur Überprüfung von H1 genutzt werden.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und Überprüfung von H2a-c werden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt. Der Einfluss der Moderatorvariable (agiles Mindset) wird anhand einer Interaktionsvariable bestimmt. Sie quantifiziert den gemeinsamen Einfluss von agilem Mindset und

dem jeweiligen Tätigkeitsmerkmal auf die Arbeitszufriedenheit. So kann das theoretische Konzept einer Moderatorvariable in die Regressionsanalyse statistisch eingebunden werden. Bevor die hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt werden kann, müssen die Variablen, welche in die Interaktionsvariable mit einfließen, standardisiert werden. Dazu werden sie z-transformiert. Die z-Transformation ist vorteilhaft, weil dadurch die Regressionskoeffizienten der Interaktionsvariable - und somit des Moderatoreffektes - interpretierbar werden. Außerdem ist die z-Transformation für die Berechnung der Interaktionsvariable sinnvoll, da dort die jeweiligen Variablen multipliziert werden und nur in standardisierter Form mit einheitlicher Gewichtung in die Interaktion miteinfließen. In einem zweiten Schritt werden dann die Interaktionsvariablen gebildet, indem die standardisierten Werte von agilem Mindset und jeweiligem Tätigkeitsmerkmal miteinander multipliziert werden. Die Interaktionsvariablen ermöglichen es, den gemeinsamen Effekt von Tätigkeitsmerkmalen und agilem Mindset auf die Arbeitszufriedenheit zu analysieren (Field, 2018, S.486 ff.).

Die anschließende hierarchische Regressionsanalyse beinhaltet drei Stufen, in denen jeweils lineare Regressionen mit der Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable durchgeführt werden. In jeder Stufe werden neue unabhängige Variablen hinzugefügt. Die Reihenfolge der eingeführten Variablen folgt den kausalen Prioritäten: Im ersten Block werden die Kontrollvariablen Alter und Geschlecht sowie das jeweilige Tätigkeitsmerkmal als Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit eingeführt. Im zweiten Block folgt dann das agile Mindset und im dritten Schritt die Interaktionsvariable. Um eine hohe Aussagekraft der Analysen zu gewährleisten, wird das Signifikanzniveau auf 5 % festgelegt. Anhand des Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten ist abzulesen, ob der gemeinsame Einfluss von Tätigkeitsmerkmal und agilem Mindset einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Wenn dies der Fall ist, liegt ein Moderatoreffekt des agilen Mindsets vor.

## 4. Ergebnisse

### 4.1. Deskriptive Analyse

Die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), Korrelationen (r) und Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) der betrachteten Variablen sind in Tabelle 7 dargestellt. Die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit beträgt  $M = 5,058$  ( $SD = 1,245$ ). Bezüglich der Tätigkeitsmerkmale weist die Anforderungsvielfalt den niedrigsten Mittelwert auf ( $M = 4,751$ ;  $SD = 1,293$ ) und Rückmeldung den höchsten Mittelwert ( $M = 5,088$ ;  $SD = 1,172$ ). Das agile Mindset beträgt durchschnittlich  $M = 3,678$  ( $SD = 0,663$ ). Die Reliabilität der Skalen liegt zwischen  $\alpha = ,715$  (Rückmeldung) und  $\alpha = ,855$  (Arbeitszufriedenheit) und ist als akzeptabel bis hoch einzustufen (Blanz, 2015, S.156; Field, 2018, S.823).

Hypothese 1 besagt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen (Anforderungsvielfalt, Autonomie, Rückmeldung) und der Arbeitszufriedenheit

**Tabelle 7:** Mittelwert, Standardabweichung und Korrelationen der Variablen (Cronbachs Alpha auf der Diagonalen der Korrelationsmatrix)

	M	SD	1	2	3	4	5
1 Arbeitszufriedenheit	5,058	1,245	(,855)				
2 Anforderungsvielfalt	4,751	1,293	,426**	(,734)			
3 Autonomie	5,022	1,299	,480**	,537**	(,782)		
4 Rückmeldung	5,088	1,172	,355**	,267**	,414**	(,715)	
5 Agiles Mindset	3,678	,663	,372**	,442**	,421**	,330**	(,828)

Anmerkungen. N = 953; \*\* p < ,01

gibt. Die Korrelationsmatrix in Tabelle 7 zeigt, dass die Tätigkeitsmerkmale Anforderungsvielfalt, Autonomie und Rückmeldung mit der Arbeitszufriedenheit signifikant positiv zusammenhängen. Am stärksten korreliert die Autonomie mit der Arbeitszufriedenheit ( $r = ,480$ ;  $p < ,01$ ) und am schwächsten ist der Zusammenhang zwischen Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit ( $r = ,355$ ;  $p < ,01$ ). Die Korrelationen zwischen den Variablen des JCMs bestätigen H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den ausgewählten Tätigkeitsmerkmalen und der Arbeitszufriedenheit. Die Ergebnisse sind hinsichtlich Richtung und Stärke konsistent mit jenen von Hackman und Oldham (1976, S.261) oder der Meta-Analyse von Fried und Ferris (1987, S.301).

Die Korrelationsmatrix zeigt auch, dass das agile Mindset signifikant mit allen drei Tätigkeitsmerkmalen korreliert. Daher müssen die Variablen, die als Prädiktoren in die Regressionsanalyse einfließen sollen auf Multikollinearität überprüft werden. Da in den nachfolgenden Regressionsanalysen jeweils nur das agile Mindset und ein Tätigkeitsmerkmal als Prädiktoren eingesetzt werden, kann die Multikollinearitätsprüfung auf die Korrelationen des agilen Mindset mit den Tätigkeitsmerkmalen beschränkt werden. Die Korrelationskoeffizienten liegen zwischen  $r = ,330$  und  $r = ,442$ . Nach Field (2018, S.402) sollte kein Korrelationswert über ,80 liegen, um Multikollinearität ausschließen zu können. Darüber hinaus deutet die über SPSS generierte Kollinearitätsstatistik darauf hin, dass keine Multikollinearität der Prädiktoren vorliegt. Somit können die Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen 2a-c durchgeführt werden.

#### 4.2. Moderatoranalyse

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden drei hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt, um zu analysieren, ob der Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit von einem agilen Mindset moderiert wird. Dieser Effekt wird einzeln für jedes der drei Tätigkeitsmerkmale Anforderungsvielfalt (Tabelle 8), Autonomie (Tabelle 9) und Rückmeldung (Tabelle 10) betrachtet. Die Tabellen enthalten die standardisierten Regressionskoeffizienten ( $\beta$ ), welche den Einfluss der jeweiligen Variable auf die Arbeitszufriedenheit beschreiben. Darüber hinaus enthalten die Tabellen das angepasste  $R^2$ , welches angibt wie viel Varianz der Arbeitszufriedenheit durch das jeweilige Modell erklärt wird. Die Veränderung des  $R^2$  ( $\Delta R^2$ ) zeigt an, inwie-

fern das Hinzufügen der neuen Variablen den erklärten Varianzanteil der Arbeitszufriedenheit erhöht. Der F-Wert wird dazu genutzt, die Gesamtsignifikanz des Modells zu überprüfen.

##### 4.2.1. Anforderungsvielfalt

Die Ergebnisse in Tabelle 8 testen Hypothese 2a und zeigen die hierarchische Regressionsanalyse mit der Anforderungsvielfalt als unabhängige Variable. Die Einflüsse des Alters ( $\beta = ,130$ ;  $p < ,01$ ), der Anforderungsvielfalt ( $\beta = ,326$ ;  $p < ,01$ ) und des agilen Mindsets ( $\beta = ,229$ ;  $p < ,01$ ) sind im letzten Schritt der Regressionsanalyse positiv und signifikant. Der Einfluss des Interaktionseffektes von Anforderungsvielfalt und agilem Mindset ( $\beta = ,046$ ; n.s.) auf die Arbeitszufriedenheit ist jedoch nicht signifikant. Somit besteht kein Moderatoreffekt des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit. Hypothese 2a wird abgelehnt. Auch die Werte des Bestimmtheitsmaßes  $R^2$  zeigen, dass das Hinzufügen der Interaktion von Anforderungsvielfalt und agilem Mindset den Anteil der erklärten Varianz kaum erhöht ( $\Delta R^2 = ,002$ ; n.s.).

Eine grafische Darstellung der Wirkungsweise des Interaktionseffektes ist in Abbildung 4 zu finden. Dazu wird die Stichprobe auf Basis des agilen Mindsets in Quartile unterteilt. Abbildung 4 zeigt die Regressionsgeraden für das unterste und oberste Quartil. Sie verdeutlichen, dass das agile Mindset keinen signifikanten moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit hat. Die Regressionsgeraden der beiden Teilgruppen verlaufen nahezu parallel. Die Arbeitszufriedenheit steigt mit zunehmender Anforderungsvielfalt in beiden Gruppen gleichermaßen, unabhängig von der Ausprägung des agilen Mindsets.

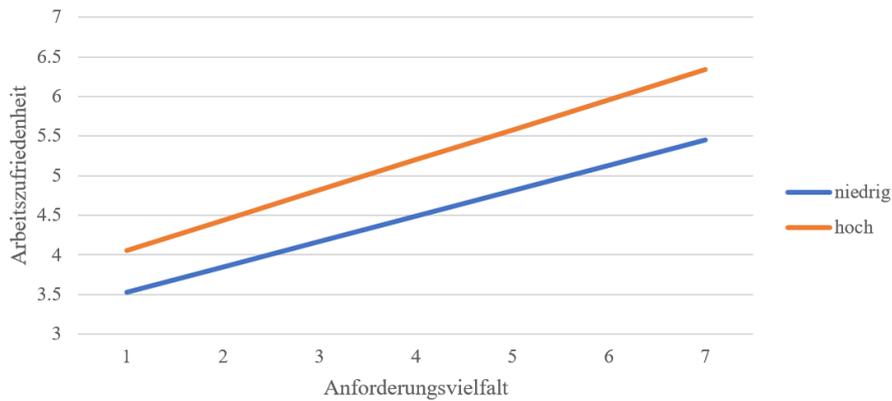
##### 4.2.2. Autonomie

Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse mit Autonomie als unabhängige Variable sind in Tabelle 9 abgebildet. Die Interaktion von Autonomie und agilem Mindset weist einen positiven signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit auf ( $\beta = ,099$ ;  $p < ,01$ ). Das agile Mindset moderiert somit den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit: je höher die Ausprägung des agilen Mindsets, desto stärker der positive Zusammenhang zwischen Autonomie und Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu einer gerin-

**Tabelle 8:** Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Geschlecht	,037	,041	,041
Alter	,133**	,131**	,130**
Anforderungsvielfalt	,425**	,324**	,326**
Agiles Mindset		,228**	,229**
Anforderungsvielfalt x AM			,046
Änderung R <sup>2</sup>	,200**	,042**	,002
Angepasstes R <sup>2</sup>	,198	,239	,240
F	79,168**	75,712**	61,213**

Anmerkungen. N = 953; \*\* p < ,01



**Abbildung 4:** Der Zusammenhang von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit bei niedriger und hoher Ausprägung des agilen Mindsets

**Tabelle 9:** Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Geschlecht	,022	,029	,031
Alter	,117**	,118**	,112**
Autonomie	,474**	,386**	,385**
Agiles Mindset		,209**	,218**
Autonomie x AM			,099**
Änderung R <sup>2</sup>	,244**	,036**	,010**
Angepasstes R <sup>2</sup>	,242	,277	,286
F	102,266**	92,245**	77,318**

Anmerkungen. N = 953; \*\* p < ,01

geren Ausprägung der agilen Mindsets. Hypothese 2b wird somit bestätigt. Das Modell steigt durch das Hinzufügen der Interaktionsvariable signifikant in seiner Varianzaufklärung und weist mit einem angepassten R<sup>2</sup> von ,286 ein hohes Bestimmtheitsmaß auf. Rund 29 % der Varianz in der Arbeitszufriedenheit können durch das Modell erklärt werden. Neben dem Interaktionseffekt haben auch die unabhängigen Variablen Autonomie ( $\beta = ,385$ ;  $p < ,01$ ), agiles Mindset ( $\beta = ,218$ ;  $p < ,01$ ) und Alter ( $\beta = ,112$ ;  $p < ,01$ ) einen signifi-

kanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

Analog zum Vorgehen bei der Anforderungsvielfalt, wird auch in Bezug auf die Autonomie eine grafische Darstellung zur Veranschaulichung des Moderatoreffektes erstellt. Die Regressionsgeraden in Abbildung 5 zeigen den linearen Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit für Personen mit niedrigem (unterstes Quartil) bzw. hohem (oberstes Quartil) agilen Mindset. Die deutlichen Unterschiede in den Steigungen der beiden Regressionsgeraden

spiegeln den signifikanten moderierenden Einfluss des agilen Mindsets wider. Bei einer niedrigen Autonomie weisen Personen mit hohem und niedrigem agilen Mindset eine ähnliche Arbeitszufriedenheit auf. Bei einem hohen Maß an Autonomie sind Personen mit hohem agilen Mindset hingegen deutlich zufriedener.

#### 4.2.3. Rückmeldung

Tabelle 10 zeigt die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse für die Rückmeldung als unabhängige Variable. Die Interaktionsvariable von Rückmeldung und agilem Mindset hat einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ( $\beta = ,123$ ;  $p < ,01$ ). Das agile Mindset wirkt als Moderator auf den Zusammenhang von Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit ein: je höher die Ausprägung des agilen Mindsets, desto stärker der positive Zusammenhang zwischen Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu einer geringeren Ausprägung des agilen Mindsets. Hypothese 2c wird bestätigt. Auch hier spiegelt sich die Relevanz der Interaktionsvariable in dem Bestimmtheitsmaß des Modells wider. Durch das Hinzufügen der Interaktionsvariable steigt die Varianzaufklärung signifikant ( $\Delta R^2 = ,015$ ;  $p < ,01$ ). Insgesamt zeigt sich eine moderate Modellgüte (angepasstes  $R^2 = ,221$ ). Parallel zu den vorangegangenen Regressionsanalysen, besteht ein signifikanter Einfluss des Alters ( $\beta = ,095$ ;  $p < ,01$ ) und der unabhängigen Variablen Rückmeldung ( $\beta = ,250$ ;  $p < ,01$ ) und agiles Mindset ( $\beta = ,288$ ;  $p < ,01$ ) auf die Arbeitszufriedenheit.

Die grafische Darstellung des Moderatoreffektes in Abbildung 6 zeigt einen deutlichen Unterschied zwischen den beiden Regressionsgeraden. Personen mit einem niedrigen agilen Mindset (unterstes Quartil) zeigen keine Veränderung in der Arbeitszufriedenheit, wenn das Ausmaß der Rückmeldung zunimmt. Personen mit hohem agilen Mindset (oberstes Quartil) reagieren deutlich sensibler: bei einem geringen Ausmaß der Rückmeldung sind sie unzufriedener als Personen mit niedrigem agilen Mindset und reagieren mit einer deutlich erhöhten Arbeitszufriedenheit, wenn der Grad der Rückmeldung steigt.

Die deskriptiven Ergebnisse in Kap. 4.1 zeigen, dass grundsätzlich ein positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen des JCMs besteht. Die Tätigkeitsmerkmale Anforderungsvielfalt, Autonomie und Rückmeldung korrelieren signifikant positiv mit der Arbeitszufriedenheit. Im Falle von Autonomie und Rückmeldung wird dieser Zusammenhang durch den Einfluss des agilen Mindsets moderiert und zwar so, dass der positive Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit von einem hohen agilen Mindset verstärkt wird. Auf Basis der deskriptiven Analyse sowie der hierarchischen Regressionsanalyse lässt sich ableiten, dass H1, H2b und H2c angenommen werden, H2a hingegen abgelehnt wird.

#### 4.3. Differenzierende Betrachtung des moderierenden Einflusses des agilen Mindsets

Die Moderatoranalyse zeigt, dass das agile Mindset in zwei von drei Fällen einen moderierenden Einfluss auf den

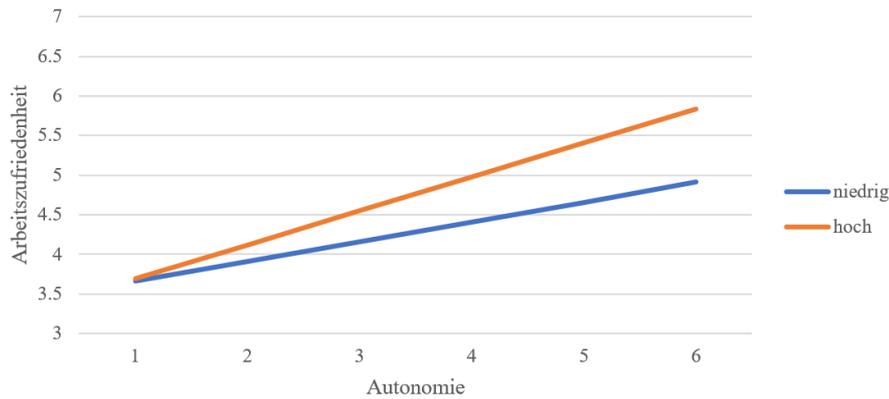
Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit hat. Das agile Mindset setzt sich aus den Dimensionen Proaktivität, Adaptivität und Lernorientierung zusammen. Daher stellt sich die Frage, ob das agile Mindset als Gesamtkonstrukt die signifikanten Moderatoreffekte auslöst oder ob vielmehr einzelne Dimensionen des agilen Mindsets für die Ergebnisse der Moderatoranalyse verantwortlich sind. Darüber hinaus bieten die erhobenen Daten die Möglichkeit die Stichprobe in Untergruppen zu unterteilen, welche sich in ihren arbeitsspezifischen Merkmalen unterscheiden. Dadurch kann untersucht werden, ob der Moderatoreffekt des agilen Mindset bei allen erwerbstätigen Personen gleich funktioniert oder ob sich systematische Unterschiede erkennen lassen.

##### 4.3.1. Dimensionen des agilen Mindsets

Um auszuschließen, dass nur einzelne Dimensionen einen moderierenden Einfluss auf die Zusammenhänge von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit ausüben, nicht aber das agile Mindset als Gesamtkonstrukt, wird die hierarchische Regressionsanalyse ebenfalls mit den einzelnen Dimensionen Proaktivität, Adaptivität und Lernorientierung durchgeführt. Die Vorgehensweise entspricht den Regressionsanalysen mit dem agilen Mindset als Gesamtkonstrukt in Kap. 4.2. Die einzelnen Ergebnisse dieser Regressionsanalysen sind im Anhang IV zu finden. Die in Tabelle 11 dargestellten Regressionskoeffizienten fassen die wesentlichen Ergebnisse zusammen. Sie zeigen den Einfluss der Interaktionsvariablen von Tätigkeitsmerkmalen und Einzel-Dimensionen des agilen Mindsets auf die Arbeitszufriedenheit. Lediglich im Fall der Anforderungsvielfalt unterscheiden sich die Moderatoreffekte der einzelnen Dimensionen des agilen Mindsets. Der Interaktionseffekt von Anforderungsvielfalt und Proaktivität ( $\beta = ,034$ ; n.s.) sowie Anforderungsvielfalt und Adaptivität ( $\beta = ,027$ ; n.s.) hat keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Das nicht signifikante Ergebnis der Moderatoranalyse in Bezug auf die Anforderungsvielfalt in Kap. 4.2 wird durch die Dimensionen Proaktivität und Adaptivität ausgelöst. Betrachtet man die Tätigkeitsmerkmale Autonomie und Rückmeldung, so sind die Interaktionseffekte mit allen drei Dimensionen des agilen Mindsets signifikant positiv. Zum einen zeigen diese Ergebnisse, dass die signifikanten Moderatoreffekte aus Kap. 4.2 auf allen drei Dimensionen des agilen Mindsets basieren. Zum anderen lassen die Ergebnisse aber auch erkennen, dass die Lernorientierung über alle drei Tätigkeitsmerkmale hinweg stets einen signifikanten sowie den stärksten moderierenden Einfluss aufweist. Dies gilt im Gegensatz zu den anderen Einzel-Dimensionen des agilen Mindsets auch in Bezug auf den Zusammenhang von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit.

##### 4.3.2. Einfluss von arbeitsspezifischen Merkmalen

Nachdem die Betrachtung der Einzel-Dimensionen zeigt, dass die signifikanten Moderatoreffekte des agilen Mindsets von allen drei Dimensionen getragen werden, soll für die folgende Analyse das agile Mindset als Gesamtkonstrukt (AM)

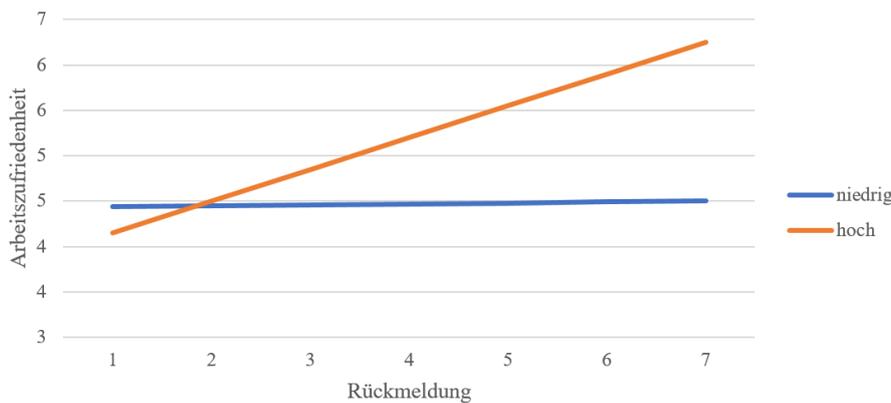


**Abbildung 5:** Der Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit bei niedriger und hoher Ausprägung des agilen Mindsets

**Tabelle 10:** Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Geschlecht	,017	,028	,028
Alter	,095**	,103**	,095**
Rückmeldung	,343**	,246**	,250**
Agiles Mindset		,291**	,288**
Rückmeldung x AM			,123**
Änderung R <sup>2</sup>	,135**	,075**	,015**
Angepasstes R <sup>2</sup>	,133	,207	,221
F	49,534**	63,150**	55,119**

Anmerkungen. N = 953; \*\* p < ,01



**Abbildung 6:** Der Zusammenhang von Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit bei niedriger und hoher Ausprägung des agilen Mindsets

wieder als Moderatorvariable genutzt werden. Für eine weitere Differenzierung der Ergebnisse wird die Stichprobe in zwei Gruppen unterteilt: 1.) Führungskräfte und 2.) Personen ohne Führungsverantwortung. Selbstständige und Freiberufler sind aus dieser Betrachtung ausgeschlossen, um uneindeutige Zuordnungen bspw. durch Einmannbetriebe zu verhindern. Tabelle 12 zeigt die Regressionskoeffizienten der

Interaktionsvariablen im letzten Schritt der Regressionsanalyse. Es wird deutlich, dass der Moderatoreffekt bei Führungskräften anders wirkt, als bei Nicht-Führungskräften. Bei Nicht-Führungskräften entsprechen die Ergebnisse den vorangegangenen Erkenntnissen aus Kap. 4.2. Die Interaktionsvariablen bezogen auf Führungskräfte sind jedoch über alle Tätigkeitsmerkmale negativ. Der Zusammenhang zwischen

**Tabelle 11:** Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes der Einzel-Dimensionen des agilen Mindsets - Interaktionsvariablen im dritten Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse

	Proaktivität	Adaptivität	Lernorientierung
Anforderungsvielfalt	,034	,027	,091**
Autonomie	,089**	,076**	,109**
Rückmeldung	,107**	,066*	,166**

Anmerkungen.  $\beta$  = standardisierter Regressionskoeffizient; abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit; N = 953; \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$

**Tabelle 12:** Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes des agilen Mindsets - Interaktionsvariablen im dritten Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse unterteilt nach Führungsverantwortung

	Führungskräfte a)	Nicht-Führungskräfte b)
Anforderungsvielfalt	-,070	,049
Autonomie	-,130*	,145**
Rückmeldung	-,084	,148**

Anmerkungen.  $\beta$  = standardisierter Regressionskoeffizient; abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit; a) N = 265; b) N = 548; \*\*  $p < ,01$ ; \*  $p < ,05$

Autonomie und Arbeitszufriedenheit wird bei Führungskräften sogar signifikant negativ von einem agilen Mindset beeinflusst ( $\beta = -,130$ ;  $p < 0,05$ ).

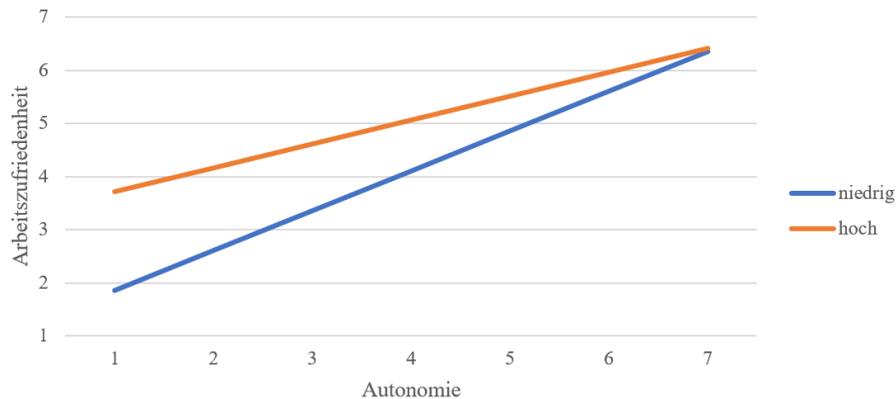
Dieser negative Regressionskoeffizient der Interaktionsvariable bedeutet: je höher die Ausprägung des agilen Mindsets, desto schwächer der positive Zusammenhang zwischen Autonomie und Arbeitszufriedenheit. Diese Wirkungsweise ist in Abbildung 7 grafisch dargestellt. Dazu wird analog zum Vorgehen bei der gesamten Stichprobe, die Gruppe der Führungskräfte auf Basis des agilen Mindsets in Quartile geteilt. Die Regressionsgeraden des obersten und untersten Quartils veranschaulichen den negativen moderierenden Einfluss des agilen Mindsets bei Führungskräften. Die Regressionsgerade der Führungskräfte mit hohem agilen Mindset verläuft flacher, als die Regressionsgerade der Führungskräfte mit niedrigem agilen Mindset.

Nachdem sich aus der Differenzierung von Führungskräften und Nicht-Führungskräften signifikante Unterschiede in der Wirkungsweise des agilen Mindsets als Moderator ergeben, wird der Moderatoreffekt entlang weiterer arbeitspezifischer Merkmale untersucht. Dazu wird die Stichprobe wiederum in Untergruppen unterteilt, unterschieden nach Arbeitsumfang und Berufsgruppe.

Tabelle 13 stellt die Moderatoreffekte des agilen Mindsets bei Vollzeit-Beschäftigten und Nicht-Vollzeit-Beschäftigten gegenüber. Zur Gruppe der Nicht-Vollzeit-Beschäftigten gehören Berufstätige in Teilzeit, geringfügig Beschäftigte (Minijob) sowie Auszubildende. Auszubildende werden dieser Gruppe zugeordnet, da sie sich nicht in Vollzeit der beruflichen Tätigkeit widmen, sondern ein Teil ihrer Arbeitszeit durch die Berufsschule ersetzt wird. Die Ergebnisse in Tabelle 13 zeigen die Regressionskoeffizienten der Interaktionsvariablen im letzten Schritt der Regressionsanalyse. In der Gruppe der Nicht-Vollzeit-Beschäftigten liegen die Re-

gressionskoeffizienten der Interaktionsvariablen zwischen  $\beta = ,040$  (Anforderungsvielfalt) und  $\beta = ,058$  (Autonomie). Keiner der Regressionskoeffizienten hat einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, somit liegt in der Gruppe der Nicht-Vollzeit-Beschäftigten kein Moderatoreffekt des agilen Mindsets vor. Die Regressionsanalyse für Vollzeit-Beschäftigte liefert hingegen signifikante Ergebnisse. Das agile Mindset wirkt in dieser Gruppe als Moderator signifikant positiv auf die Zusammenhänge von Autonomie und Arbeitszufriedenheit sowie Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit. Diese Erkenntnisse stimmen mit denen aus Kap. 4.2 überein. Die Differenzierung von Vollzeit-Beschäftigten und Nicht-Vollzeit-Beschäftigten zeigt insgesamt, dass die Ergebnisse der Moderatoranalyse in den Teilgruppen unterschiedlich ausfallen und der moderierende Einfluss des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit ausschließlich bei Vollzeit-Beschäftigten signifikant ist.

Als nächstes wird der Moderatoreffekt des agilen Mindsets in den unterschiedlichen Berufsgruppen betrachtet. Dazu wird die Stichprobe in vier Untergruppen unterteilt: Die Selbstständigen, die Freiberufler, die Angestellten und die Beamten. Grundsätzlich muss bei den Ergebnissen dieser hierarchischen Regressionsanalyse beachtet werden, dass die Gruppengrößen unausgeglichen sind, mit einem deutlichen Übergewicht der Angestellten. Daher sollen hier die einzelnen Regressionskoeffizienten der Interaktionsvariablen nicht miteinander verglichen werden. Jedoch lassen die Ergebnisse der Regressionsanalyse in Tabelle 14 zwei Rückschlüsse zu: 1.) In den verschiedenen Teilgruppen sind unterschiedliche Wirkungsrichtungen der Moderatorvariable (agiles Mindset) zu erkennen. Ähnlich wie bei der Unterteilung nach Führungsfunktion unterscheidet sich der Einfluss des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Tä-



**Abbildung 7:** Der Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit bei niedriger und hoher Ausprägung des agilen Mindsets in der Gruppe der Führungskräfte

**Tabelle 13:** Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes des agilen Mindsets - Interaktionsvariablen im dritten Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse unterteilt nach Arbeitsumfang

	Vollzeit a)	Teilzeit, Minijob, Ausbildung b)
Anforderungsvielfalt	,052	,040
Autonomie	,126**	,058
Rückmeldung	,163**	,042

Anmerkungen.  $\beta$  = standardisierter Regressionskoeffizient; abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit; a) N = 672; b) N = 281; \*\* p < ,01; \* p < ,05

tigkeitsmerkmal und Arbeitszufriedenheit für verschiedene Teilgruppen; 2.) Beschränkt man die Analyse des Moderatoreffektes auf die Gruppe der Angestellten, so besteht ein signifikanter moderierender Einfluss des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und allen drei Tätigkeitsmerkmalen.

## 5. Diskussion

### 5.1. Zusammenfassung

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind im Einklang mit den postulierten Wirkungszusammenhängen des JCMs (Hackman & Oldham, 1975, 1976, 1980). Zum einen bestätigt die Studie den positiven Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit, zum anderen aber auch den signifikanten Einfluss einer Moderatorvariable, nämlich des agilen Mindsets.

Die bisherige Forschung zeigt, dass personenbezogene Merkmale im Rahmen des JCMs einen moderierenden Effekt auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit haben (Oldham & Fried, 2016, S.23). Die Liste der personenbezogenen Moderatorvariablen des JCMs kann basierend auf dieser Studie um das agile Mindset erweitert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass das agile Mindset einen signifikanten moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit, sowie Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit hat und die positiven Zusammenhänge weiter verstärkt. Auf den Zusammenhang

von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit hat das agile Mindset jedoch keinen signifikanten Moderatoreffekt. Somit lassen sich zwei wesentliche Punkte schlussfolgern: Erstens, stimmen die Ergebnisse dieser Studie grundsätzlich mit der Forschung zu Moderatorvariablen des JCMs überein. Das agile Mindset kann verstärkend auf die Zusammenhänge von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit einwirken und hat somit eine Wirkungsweise, die vergleichbar mit der Wirkungsweise des GNS ist. Zweitens, wird durch diese Studie aber auch deutlich, dass eine differenzierte Betrachtung der Wirkungsweise der Moderatorvariable notwendig ist, da einzelne Ergebnisse von den Modellvorhersagen abweichen.

Um den Einfluss des agilen Mindsets als Moderatorvariable feingliedriger zu betrachten, werden ebenfalls die Einzel-Dimensionen des agilen Mindsets als Moderator des Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit analysiert. Diese Differenzierung lässt erste Erklärungsansätze zu, warum das agile Mindset nur in zwei von drei Fällen einen signifikanten Moderatoreffekt hat.

Im Hinblick auf den Einfluss des agilen Mindsets auf den Zusammenhang von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit zeigt sich, dass dieses nicht signifikante Ergebnis der Moderatoranalyse durch die Dimensionen Proaktivität und Adaptivität ausgelöst wird. Die Interaktion von Lernorientierung und Anforderungsvielfalt hat hingegen einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Erklärungen für die unterschiedlichen Ergebnisse könnten in dem

**Tabelle 14:** Hierarchische Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes des agilen Mindsets - Interaktionsvariablen im dritten Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse unterteilt nach Berufsgruppe

	Selbstständige a)	Freiberufler b)	Angestellte c)	Beamte d)
Anforderungsvielfalt	-,208	,100	,066*	-,289
Autonomie	,064	,037	,111**	-,217
Rückmeldung	,152	,171	,089**	,301

Anmerkungen.  $\beta$  = standardisierter Regressionskoeffizient; abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit; a) N = 66; b) N = 46; c) N = 811; d) N = 30; \*\* p < ,01; \* p < ,05

Konzept des Person-Job Fits (P-J Fit) zu finden sein. Diese Theorie untersucht die Kongruenz zwischen der Tätigkeit auf der einen Seite und dem arbeitenden Individuum auf der anderen Seite. Es wird zwischen zwei Formen des P-J Fits unterschieden: Die erste Form des P-J Fits ist der Anforderungs-Fähigkeits-Fit, bei dem die Fähigkeiten des Mitarbeiters den Anforderungen der Tätigkeit entsprechen. Die zweite Form des P-J Fits tritt auf, wenn die Bedürfnisse, Wünsche oder Vorlieben der Mitarbeiter durch die berufliche Tätigkeit erfüllt werden. Ein hoher P-J Fit resultiert in positiven Einstellungen zur Arbeit, wie bspw. Arbeitszufriedenheit (Erdogan & Bauer, 2005, S.867 ff.; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005, S.284 ff). Der nicht signifikante Einfluss der Interaktion von Proaktivität und Anforderungsvielfalt auf die Arbeitszufriedenheit könnte darin begründet sein, dass es zwischen Proaktivität und Anforderungsvielfalt keine Überschneidungen von Anforderungen, Fähigkeiten oder Bedürfnissen gibt, die dann wiederum die Arbeitszufriedenheit erhöhen könnten. Proaktivität misst, inwiefern eine Person aktiv im Unternehmensumfeld neue Geschäftsmöglichkeiten identifiziert und umsetzt. Eine höhere Proaktivität erleichtert den Umgang mit vielen verschiedenen Anforderungen nicht, gleichzeitig bietet eine hohe Anforderungsvielfalt einer proaktiven Person keine zusätzlichen Möglichkeiten, ihre Bedürfnisse auszuleben. Es existiert weder ein Anforderungs-Fähigkeiten-Fit noch ein Bedürfnis-Fit. Dass diese Fit-Logik die nicht signifikanten Ergebnisse bezüglich der Interaktion von Proaktivität und Anforderungsvielfalt gut erklären kann, wird insbesondere im Vergleich mit dem Tätigkeitsmerkmal Autonomie deutlich. Die Interaktion von Proaktivität und Autonomie hat, im Gegensatz zur Interaktion von Proaktivität und Anforderungsvielfalt, einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Eine proaktive Person empfindet ein hohes Maß an Autonomie als Chance, Maßnahmen anzustoßen und kreative Lösungswege zu initiieren. Sie kann also ihre Bedürfnisse ausleben und besitzt gleichzeitig die Fähigkeit mit großen Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen sinnvoll umzugehen. Es besteht sowohl ein Anforderungs-Fähigkeiten-Fit als auch ein Bedürfnis-Fit. Eine weniger proaktive Person weiß große Handlungs- und Entscheidungsfreiräume nicht zu füllen und fühlt sich ggfs. überfordert und schlussendlich unzufrieden. Mit der gleichen Fit-Logik lassen sich auch die anderen signifikanten Ergebnisse aus Tabelle 11 erklären. Die Fähigkeiten und Verhaltensweisen, welche mit Proaktivität, Adaptivität und

Lernorientierung einhergehen, haben einen hohen Fit mit Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Autonomie und Rückmeldung aufweisen. Dadurch haben die Interaktionsvariablen von Tätigkeitsmerkmal und den Einzel-Dimensionen des agilen Mindsets in diesen Fällen einen signifikant positiven moderierenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

Einzig der nicht signifikante Moderatoreffekt von Adaptivität auf den Zusammenhang von Anforderungsvielfalt und Arbeitszufriedenheit ist mit dem P-J Fit nicht zu erklären. Es wäre erwartbar und auch im Sinne des P-J Fits gewesen, dass Personen mit einer niedrigen Adaptivität bei einer hohen Anforderungsvielfalt deutlich unzufriedener sind als ihre adaptiveren Kollegen. Dieser Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen Personen mit niedriger und hoher Adaptivität würde für einen signifikanten Moderatoreffekt sprechen, welcher jedoch in den empirischen Ergebnissen nicht auftritt. Dies könnte darin begründet sein, dass die Anforderungsvielfalt zwar die Anzahl verschiedenartiger Tätigkeiten innerhalb eines Jobs misst, nicht aber inwiefern sich diese Anzahl verändert. Denkbar wäre, dass Personen mit niedriger Adaptivität primär Probleme mit einer häufigen Veränderung der Anforderungen haben, nicht aber mit einer großen Anzahl verschiedenartiger Tätigkeiten. Wenn sie sich nach einem gewissen Zeitraum an die neuen Anforderungen angepasst haben, kehrt die Arbeitszufriedenheit zum ursprünglichen Level zurück und bleibt konstant, solange keine neuen Anforderungen dazu kommen. Mit diesem geschärften Verständnis der Variable Anforderungsvielfalt, ist der nicht signifikante Effekt der Interaktion von Anforderungsvielfalt und Adaptivität auf die Arbeitszufriedenheit erklärbar.

Die Betrachtung der Einzeldimensionen des agilen Mindsets wird durch die Dimension Lernorientierung abgeschlossen. Diese Dimension fällt auf, da sie als einzige in Interaktion mit allen drei Tätigkeitsmerkmalen signifikant auf die Arbeitszufriedenheit einwirkt. Die Lernorientierung weist starke Parallelen zum GNS aus dem JCM auf, dessen moderierender Einfluss auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit bereits empirisch bestätigt wurde (Loher et al., 1985, S.287).

Was kann aus der Betrachtung der Einzel-Dimensionen des agilen Mindsets nun für das Gesamtkonstrukt „agiles Mindset“ als Moderatorvariable abgeleitet werden? In zwei von drei betrachteten Fällen hat das agile Mindset einen signifikanten moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Diese

signifikanten Effekte beruhen nicht alleine auf der Lernorientierung, sondern werden ebenfalls von Proaktivität und Adaptivität ausgelöst. Das agile Mindset hebt sich deutlich vom GNS und anderen untersuchten Moderatorvariablen ab und bereichert somit die JCM- und Arbeitsanalyteliteratur, insbesondere um die Aspekte der Proaktivität und Adaptivität.

Bezogen auf die gesamte Stichprobe wirkt das agile Mindset als Moderator auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit sowie Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit als verstärkender Moderator. Unterteilt man die Stichprobe jedoch in Untergruppen, die sich in ihren arbeitspezifischen Merkmalen unterscheiden, so ergeben sich teilweise signifikant unterschiedliche Moderatoreffekte des agilen Mindsets. Bei Personen mit Führungsverantwortung sind die Einflüsse der Interaktionseffekte von Tätigkeitsmerkmalen und agilem Mindset auf die Arbeitszufriedenheit negativ. Die Kombination von komplexen Tätigkeiten und hohem agilen Mindset verringert bei Führungskräften den positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Besonders deutlich wird dieser Effekt anhand der Interaktion des agilen Mindsets mit der Autonomie: Das agile Mindset hat einen signifikant negativen Moderatoreffekt auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit bei Führungskräften, während der Moderatoreffekt bei Nicht-Führungskräften signifikant positiv ist. Tabelle 15 zeigt den letzten Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse für Autonomie als unabhängige Variable unterteilt nach Führungskräften und Nicht-Führungskräften. Die Regressionsanalyse bezogen auf Führungskräfte zeigt, dass sowohl Autonomie ( $\beta = ,517$ ;  $p < =,01$ ) als auch das agile Mindset ( $\beta = ,272$ ;  $p < =,01$ ) als einzelne unabhängige Variablen einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Die positiven Einflüsse sind sogar stärker als bei Nicht-Führungskräften. Einzig die Interaktionsvariable hat ein negatives Vorzeichen.

Warum ist dieser Effekt nur bei den Führungskräften zu beobachten? Ein grundlegender Unterschied zu Nicht-Führungskräften ist, dass Führungskräfte grundsätzlich bereits mehrere Rollen ausfüllen. Hooijberg und Choi (2000, S.343 ff.), identifizieren acht Führungs-Rollen, zu denen u.a. Mentor, Innovator oder Koordinator zählen. Wenn eine besonders hohe Autonomie bei einer beruflichen Tätigkeit mit einem hohen agilen Mindset zusammentrifft, könnte dies zu Rollenkonflikten und Rollenüberlastung führen. Die Forschung zeigt einheitlich, dass Rollenkonflikte und -überlastung dann wiederum negativ mit der Arbeitszufriedenheit verbunden sind (Jones, Chonko, Rangarajan & Roberts, 2007, S.668; Orpen, 1979, S.409 ff.). Eine Führungskraft mit hohem agilen Mindset nimmt weitere Rollen an, da sie mit proaktivem Verhalten neue Projekte initiiert oder durch die Lernorientierung sich zusätzlichen Herausforderungen und der eigenen Weiterentwicklung widmet. Ein hohes Maß an Autonomie erlaubt es der Führungskraft alle diese Rollen anzunehmen ohne durch extrinsische Faktoren darin eingeschränkt zu werden. Der negative Interaktionseffekt von Autonomie und agilem Mindset auf die Arbeitszufriedenheit könnte durch die resultierenden Rollenkonflikte

und Rollenüberlastung zu Stande kommen. In Bezug auf die Tätigkeitsmerkmale Anforderungsvielfalt und Rückmeldung sind die Interaktionseffekte nicht signifikant, aber ebenfalls negativ.

Die Ergebnisse zeigen, dass es einen systematischen Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften gibt. Der positive Moderatoreffekt des agilen Mindsets, welcher auf Basis der gesamten Stichprobe festgestellt wird, gilt nur für Personen, die keine Führungsverantwortung haben. Bei Führungskräften verstärkt das agile Mindset in Kombination mit komplexen Tätigkeiten den positiven Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit nicht, sondern schwächt ihn ab.

Weitere Unterschiede in den Ergebnissen der Moderatoranalyse zeigen sich auch hinsichtlich des Arbeitsumfangs und der Berufsgruppen. Der Arbeitsumfang beinhaltet im Wesentlichen die Unterscheidung von Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten. Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse offenbaren, dass signifikante Moderatoreffekte des agilen Mindsets nur in der Gruppe der Vollzeit-Beschäftigten vorliegen. In der Gruppe der Teilzeit-Beschäftigten sind die Interaktionseffekte des agilen Mindsets und der Tätigkeitsmerkmale in keinem der drei Fälle signifikant. Die bestehende Literatur hat bereits Unterschiede zwischen Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten ausgemacht, anhand derer die unterschiedlichen Ergebnisse der vorliegenden Moderatoranalyse eingeordnet werden können. Bezüglich der Arbeitszufriedenheit von Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten zeigt eine Meta-Studie von Thorsteinson (2003, S. 152 ff.), dass kein signifikanter Unterschied in der Arbeitszufriedenheit zwischen den beiden Gruppen vorliegt. Jedoch zeigt die Meta-Analyse, dass ein signifikanter Unterschied im Job-Involvement vorliegt. Vollzeit-Beschäftigte sind signifikant mehr in ihre berufliche Tätigkeit involviert als Teilzeit-Beschäftigte. Daher liegt es nahe, dass der bereits erläuterte P-J Fit für Vollzeit-Beschäftigte eine höhere Relevanz hat und sich daher stärker in der Arbeitszufriedenheit niederschlägt. Die Studie von Lee und Johnson (1991, S.217 ff.) bestätigt diesen Ansatz. Sie zeigen, dass Vollzeit-Beschäftigte positiver als Teilzeit-Beschäftigte reagieren, wenn die Arbeitsbedingungen ihren Präferenzen entsprechen.

Die unterschiedliche Wirkungsstärke des agilen Mindsets zwischen Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten passt somit zur existierenden Literatur: Vollzeit-Beschäftigte sind mehr in ihre berufliche Tätigkeit involviert, daher reagieren sie positiver als Teilzeit-Beschäftigte, wenn ein P-J Fit zwischen ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten mit den Tätigkeitsmerkmalen vorliegt. Es greifen die zuvor beschriebenen Mechanismen, sodass bei Personen mit einem agilen Mindset der positive Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit sowie Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit verstärkt wird. Teilzeit-Beschäftigte mit einem agilen Mindset reagieren weniger stark, wenn die Tätigkeitsmerkmale zu ihren Bedürfnissen passen.

Die unterschiedlichen Wirkungsweisen des agilen Mindsets als Moderator in den einzelnen arbeitspezifischen Teil-

**Tabelle 15:** Dritter Schritt der hierarchischen Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes von agilem Mindset auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit unterteilt nach Führungsverantwortung

	Führungskräfte a)	Nicht-Führungskräfte b)
Autonomie	,517**	,359**
AM	,272**	,215**
Autonomie x AM	-,130*	,145**
Änderung R <sup>2</sup>	,011*	,017**
Angepasstes R <sup>2</sup>	,389	,184
F	55,299**	42,121**

Anmerkungen.  $\beta$  = standardisierter Regressionskoeffizient; a) N = 265; b) N = 548; \* p < ,05; \*\* p < ,01;

gruppen, könnten jedoch auch zum Teil durch Prozesse der Selbstselektion bei der Berufswahl ausgelöst werden. Bei der Bewertung der Wirkungsweise des agilen Mindsets als Moderator bei Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten ist es deshalb wichtig zu differenzieren, ob sie sich bewusst für eine Vollzeit- bzw. Teilzeit-Tätigkeit entschieden haben. Die Zugehörigkeit zu einer der beiden Gruppen kann nämlich auch „unfreiwillig“ bspw. aus finanziellen oder familiären Gründen entstehen. Gleiches gilt für die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe. Geht man jedoch davon aus, dass die Entscheidung der Berufswahl bewusst und freiwillig geschieht, könnten die unterschiedlichen Wirkungsweisen des agilen Mindsets auch durch Selbstselektion ausgelöst werden. Forschungen zur Berufswahl zeigen, dass das arbeitsbezogene Wertesystem sowie Persönlichkeitsmerkmale in einem signifikanten Zusammenhang mit der Berufswahl stehen (Williams, 1972, S. 41 ff.). Eine andere Studie zeigt, dass sich Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigte signifikant darin unterscheiden, dass Teilzeit-Beschäftigte die Wichtigkeit der Familie höher einordnen als Vollzeit-Beschäftigte (Shockey & Mueller, 1994, S.262). Diese Erkenntnis suggeriert, dass die beiden Gruppen unterschiedlich priorisierte Wertesysteme haben: Analog zur Unterteilung von Robey (1974, S.269 ff.) scheinen Teilzeit-Beschäftigte eher extrinsische Arbeitswerte aufzuweisen, da ihnen Aspekte, die außerhalb der beruflichen Tätigkeit liegen, wichtiger sind. Andere Studien untersuchen den Unterschied in Persönlichkeitsmerkmalen von Selbstständigen und Angestellten und stellen signifikante Unterschiede fest. Zhao und Seibert (2006, S.264) zeigen, dass die Persönlichkeitsstruktur von Selbstständigen und angestellten Managern sich deutlich voneinander unterscheiden und Selbstständige signifikant höhere Ausprägungen der Offenheit für Erfahrungen oder Gewissenhaftigkeit aufweisen. Die Logik der Selbstselektion suggeriert, dass die unterschiedlichen Wirkungsweisen des agilen Mindsets zwischen Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten sowie den verschiedenen Berufsgruppen primär durch dahinterliegende Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen ausgelöst werden.

## 5.2. Praktische Implikationen für die Arbeitsgestaltung

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie lassen sich Implikationen für die Praxis der Arbeitsgestaltung ableiten. Viele Unternehmen versuchen, die Arbeitszufriedenheit ihrer

Mitarbeiter zu erhöhen, indem sie die Tätigkeiten komplexer und attraktiver gestalten. Dazu erhöhen sie das Ausmaß bestimmter Tätigkeitsmerkmale, die als förderlich für die Arbeitszufriedenheit gelten. Die Ergebnisse dieser Studie legen nahe, dass das agile Mindset bei der Arbeitsgestaltung ein relevanter Einflussfaktor ist. Durch eine gezielte Arbeitsgestaltung können Arbeitgeber den positiven Zusammenhang zwischen komplexen Tätigkeiten und der Arbeitszufriedenheit weiter verstärken.

Das JCM empfiehlt, zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit alle fünf Tätigkeitsmerkmale zu erhöhen. Die vorliegenden Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass spezifische Zusammenhänge zwischen einzelnen Tätigkeitsmerkmalen und der Arbeitszufriedenheit existieren und eine Einzelbetrachtung der Tätigkeitsmerkmale sinnvoll ist. Übereinstimmend mit Fried und Ferris (1987, S.314) lässt sich schlussfolgern, dass bestimmte organisationale Ziele durch die Entwicklung bestimmter Tätigkeitsmerkmale besser umgesetzt werden können. Wenn das organisationale Ziel lautet, die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern mit einem hohen agilen Mindset zu verbessern, kann dies mit Hilfe aller drei untersuchten Tätigkeitsmerkmale erreicht werden. Die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern mit einem niedrigen agilen Mindset kann über eine Erweiterung von Autonomie und Rückmeldung jedoch weniger bzw. kaum gesteigert werden.

Eine Erhöhung der Anforderungsvielfalt erhöht die Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter, unabhängig von der Ausprägung des agilen Mindsets. Somit ist eine Erhöhung der Anforderungsvielfalt ein geeignetes Mittel der Arbeitsgestaltung, welches von Unternehmen genutzt werden kann, um die Arbeitszufriedenheit grundsätzlich zu erhöhen. Eine Erhöhung der Autonomie fördert ebenfalls die Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter, jedoch fällt diese Erhöhung bei Mitarbeitern mit einem hohen agilen Mindset signifikant stärker aus. Dadurch ist für Arbeitgeber eine Veränderung der Autonomie ein geeignetes Mittel, um bereits mit kleinen Erhöhungen des Autonomiegrads die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern mit einem agilen Mindset überproportional zu stärken. Gleiches gilt für das Maß der Rückmeldung. Jedoch ist hier zu beachten, dass über eine Erhöhung der Rückmeldung nur die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern mit einem hohen agilen Mindset angesprochen wird. Bei Mitarbeitern mit einem niedrigen agilen Mindset ändert sich die Arbeitszufriedenheit

denheit mit steigender Rückmeldung nicht.

Gleichzeitig suggerieren die Ergebnisse jedoch auch, dass der Moderatoreffekt des agilen Mindsets in unterschiedlichen Teilgruppen verschieden wirkt, bspw. bei der Betrachtung von Führungskräften oder Teilzeit-Beschäftigten. Das oben beschriebene Hauptergebnis, dass das agile Mindset als Moderator auf den Zusammenhang von bestimmten Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit wirkt, gilt hauptsächlich für einen klassischen Angestellten in Vollzeit ohne Führungsverantwortung. Daher sollten Unternehmen bei Arbeitsgestaltungsmaßnahmen nicht nach dem „Gießkannen-Prinzip“ verfahren, sondern gezielt bestimmte Teilgruppen ansprechen und andere bewusst auslassen.

Wenn Unternehmen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen ergreifen möchten, um die Arbeitszufriedenheit für Führungskräfte mit einem agilen Mindset zu erhöhen, sind die zuvor beschriebenen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen weniger wirksam. Zwar nimmt die Arbeitszufriedenheit von Führungskräften mit einem agilen Mindset mit Erhöhungen in den Tätigkeitsmerkmalen auch zu, jedoch weniger stark, als bei Führungskräften mit einem niedrigen agilen Mindset. Daher sollten Unternehmen hier besonders vorsichtig sein, wenn die Tätigkeiten komplexer werden, um keine kontraproduktiven Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit auszulösen.

Auf Basis des JCMs wurden die HR-Maßnahmen wie das „Job Crafting“ (Wrzesniewski & Dutton, 2001, S.179 ff.) oder „Job Enrichment“ entwickelt. Durch beide Maßnahmen soll die Arbeitszufriedenheit erhöht werden. „Job Crafting“ bedeutet, dass die Mitarbeiter sich ihre Tätigkeit selbst gestalten. Beim „Job Enrichment“ geht es darum, den Tätigkeitsbereich zu erweitern. Die Ergebnisse dieser Studie heben hervor, dass die Ausprägung des agilen Mindsets bei diesen aktuell im Trend liegenden HR-Maßnahmen beachtet werden sollte, da auch hier die beschriebenen Moderatoreffekte des agilen Mindsets einen Einfluss auf die Reaktion der Arbeitnehmer haben könnten.

Des Weiteren unterstreichen die Ergebnisse die Bedeutung von Recruiting und Personalentwicklungsverfahren. Über diese Prozesse kann der P-J Fit optimiert werden. Das agile Mindset sollte an diesen Stellen berücksichtigt werden, um so in der bereits erläuterten Logik des P-J Fits die positiven Einflüsse von Tätigkeitsmerkmalen und agilem Mindset auf die Arbeitszufriedenheit zu maximieren.

### 5.3. Implikationen für die Forschung

Seit rund 50 Jahren widmet sich die Forschung dem Thema der Arbeitsanalyse. Das meist genutzte Instrument ist dabei das JCM. Diese Studie zeigt, dass die Wirkungszusammenhänge des JCMs auch im Jahr 2020 noch ihre Gültigkeit haben. Die vorliegende Studie verbindet die langjährigen Forschungen rund um das JCM mit den jüngeren Forschungen zur Mitarbeiter-Agilität. Die Ergebnisse zeigen, dass das agile Mindset ein signifikanter Moderator der Wirkungszusammenhänge des JCMs sein kann.

Daraus lassen sich zwei interessante Schlussfolgerungen für den Stand der Forschung ableiten: Erstens, erweitert das

agile Mindset die Arbeitsanalyse-Literatur und insbesondere die JCM-Literatur um einen weiteren signifikanten Moderator. Zweitens, tragen diese Ergebnisse zur Erforschung der Mitarbeiter-Agilität bei und zeigen mit dem agilen Mindset eine Messgröße auf, anhand derer die Mitarbeiter-Agilität quantifiziert werden kann. Beide Punkte werden im Folgenden näher erläutert.

In Bezug auf die JCM-Literatur und insbesondere die dort definierten Tätigkeitsmerkmale kritisiert die jüngere Forschung, dass wichtige Aspekte der beruflichen Tätigkeit durch das JCM nicht erfasst werden, wie bspw. das soziale Umfeld oder der Arbeitskontext (Grant & Parker, 2009, S.321; Morgeson & Humphrey, 2006, S.1332). Dennoch zeigt diese Studie, dass das JCM nach wie vor ein geeignetes Arbeitsanalyse-Instrument ist, insbesondere wenn es um eine erstmalige Untersuchung von bislang nicht erforschten Wirkungszusammenhängen und Einflussfaktoren, wie bspw. Moderatorvariablen geht. Für die weitere Forschung könnte ein kombinierter Einsatz von neuen und alten Arbeitsanalyse-Instrumenten gewinnbringend sein, der sich nach Ziel und Kontext der Analyse richtet. Zur erstmaligen Erforschung neuer Phänomene eignet sich das JCM besonders, da es durch seine Einfachheit eine Simplifizierung des zugrunde liegenden Problems ermöglicht und durch seine weite Verbreitung gut in die bestehende Literatur einzuordnen ist. Werden in dieser ersten Analyse anhand des JCMs signifikante Ergebnisse festgestellt, so sind weitere Analysen für ein tiefergreifendes Verständnis anhand weiterer Tätigkeitsdimensionen sinnvoll.

Diese vorgeschlagene Vorgehensweise lässt sich auch auf die Ergebnisse der vorliegenden Studie anwenden. Die weitere Forschung sollte zukünftig weitere Aspekte des Zusammenhangs von agilem Mindset, Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit untersuchen. Der Schlussfolgerung von Ambrose und Kulik (1999, S.262), dass nach Jahrzehnten der Forschung, ein klares Bild über die psychologischen und verhaltensbezogenen Auswirkungen der Arbeitsplatzgestaltung vorliege, kann in Bezug auf das agile Mindset deutlich widersprochen werden. Die weitere Forschung sollte den moderierenden Einfluss des agilen Mindsets auf die Arbeitszufriedenheit anhand neuer Tätigkeitsmerkmale untersuchen. Der von Morgeson und Humphrey (2006, S.1337) entwickelte WDQ könnte hierzu als Framework dienen. Er basiert auf dem JCM und umfasst 20 Tätigkeitsmerkmale, wie bspw. verschiedene Arten der Autonomie, die soziale Unterstützung oder Abhängigkeiten.

Des Weiteren deuten die Ergebnisse der vorliegenden Studie an, dass sich die Wirkungsweise des agilen Mindsets als Moderator des Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit zwischen arbeitsspezifischen Teilgruppen unterscheidet. Insbesondere die Wirkungsweise bei Führungskräften sollte weiter analysiert werden. Auch hier wäre eine erweiterte Betrachtung der Tätigkeitsmerkmale nach Morgeson und Humphrey (2006) ein guter Startpunkt, um Tätigkeitsmerkmale zu identifizieren, die in Interaktion mit dem agilen Mindset die Arbeitszufriedenheit verstärken. Die unterschiedliche Wirkungsweise des agilen Mindsets auf

die Wirkungszusammenhänge des JCMs zeigt jedoch noch einen weiteren Punkt auf, der in der bisherigen Forschung keine Beachtung gefunden hat: Das GNS ist weitläufig als Moderatorvariable des JCMs akzeptiert, eine differenzierte Betrachtung des moderierenden Einflusses unterschieden nach arbeits- oder personenspezifischen Merkmalen existiert bislang nicht.

In Bezug auf die Forschung zur Mitarbeiter-Agilität zeigt diese Studie mit der verwendeten Skala eine Möglichkeit auf, zu einer einheitlichen Quantifizierung der Mitarbeiter-Agilität zu kommen. Die auf Basis der existierenden Forschung entwickelte Skala des agilen Mindsets wird durch diese Studie bestärkt. Die hier erstmalig in der Kombination verwendete Skala basiert auf den Dimensionen Proaktivität, Adaptivität und Lernorientierung und weist eine interne Konsistenz von  $\alpha = ,83$  auf. Die Betrachtung der einzelnen Dimensionen in Tabelle 11 zeigt Unterschiede in der Signifikanz, was darauf hindeutet, dass Einzel-Dimensionen unterschiedliche dahinterliegende Merkmale messen. Als Gesamtkonstrukt löst das agile Mindset in der vorliegenden Studie signifikante Ergebnisse aus. Dies impliziert, dass es eine Variable ist, die ein signifikantes inter-personelles Differenzierungskriterium darstellt und messbare Auswirkung auf arbeitsbezogene Wirkungszusammenhänge hat. Dennoch sollte die Skala bspw. durch eine Faktoranalyse weiter validiert werden. Darüber hinaus könnte es für die zukünftige Forschung interessant sein, personenbezogene Differenzierungskriterien, wie Alter oder Bildung, zu nutzen, um weitere systematische Unterschiede in der Wirkungsweise des agilen Mindsets als Moderator zu identifizieren.

#### 5.4. Limitationen

Bei der Einordnung der vorliegenden Studie sollten jedoch auch Limitationen beachtet werden, die zum einen inhaltlicher und zum anderen methodischer Natur sind. Die bedeutendste Limitation besteht darin, dass das theoretische und das statistische Modell einer Moderatoranalyse voneinander abweichen. Im zugrunde liegenden theoretischen Modell wird das agile Mindset als Moderatorvariable und die Tätigkeitsmerkmale als unabhängige Variablen identifiziert. Im dazugehörigen statistischen Ansatz, der hierarchischen Regressionsanalyse, wird der Moderatoreffekt des agilen Mindsets durch eine Interaktionsvariable gemessen, in die neben dem agilen Mindset auch das jeweilige Tätigkeitsmerkmal mit einfließt. Basierend auf dieser Interaktionsvariable lässt sich statistisch nicht eindeutig klären, welche der beiden Variablen der Moderator bzw. die unabhängige Variable ist. Auf der theoretischen Ebene wird im Sinne eines kausalen Zusammenhangs argumentiert, der sich aber auf der statistischen Ebene nicht eindeutig messen lässt.

Des Weiteren weist die vorliegende Studie die typischen Nachteile einer Querschnittsuntersuchung auf. Die Arbeitszufriedenheit wird lediglich zu einem Zeitpunkt gemessen, wodurch ebenfalls keine kausalen Schlüsse gezogen werden können. Eine Studie von [Loi, Yang und Diefendorff \(2009, S.775 ff.\)](#) zeigt, dass die Arbeitszufriedenheit täglich variiert,

andere Studien attestieren der Arbeitszufriedenheit einen gewissen Grad an zeitlicher Stabilität ([Dormann & Zapf, 2001, S.489 ff.](#)). Andere Untersuchungsdesigns, wie bspw. eine Längsschnittstudie oder ein Experiment, würden eindeutige kausale Aussagen zu den Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit zulassen. Dennoch wird in der vorliegenden Studie eine Querschnittsuntersuchung anhand einer Befragung angewendet, da mithilfe dieser Herangehensweise die zugrunde liegende Forschungsfrage am besten untersucht werden kann. Es werden zwei existierende Forschungsströmungen zusammengebracht, über deren Interaktion bislang keine Erkenntnisse vorliegen. Auf Basis der bereits bestehenden Skalen, kann mit geringem Aufwand eine Befragung erstellt und mit einer großen Teilnehmerzahl durchgeführt werden. Um einen ersten Eindruck des Zusammenhangs von JCM und agilem Mindset zu bekommen, hat diese Methode das bessere Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Nachdem in dieser Studie gezeigt wird, dass signifikante Effekte bestehen, ist es bei anschließenden Studien gerechtfertigt, aufwendigere Untersuchungsdesigns wie Experimente oder Längsschnittuntersuchungen zu wählen. Diese können dann zwar auf einer kleineren Teilnehmerzahl beruhen, aber dafür die Zusammenhänge detaillierter ergründen.

Eine weitere mögliche Limitation der vorliegenden Studie ist der Single Source Bias. Alle enthaltenen Informationen stammen von den befragten Personen und somit aus einer Quelle. Dies gilt sowohl für die Skalen des JCMs, als auch für die Skalen des agilen Mindsets. Insbesondere im Hinblick auf die Skalen des agilen Mindsets wäre eine zweite Quelle wünschenswert gewesen, um einen Abgleich zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung der agilen Verhaltensweisen vornehmen zu können. Im Zusammenhang mit dem JDS wurde diese Limitation bereits ausführlich diskutiert. [Hackman und Oldham \(1975, S.164 f.\)](#) prüften die Objektivität des JDS, indem sie die Bewertungen von Arbeitnehmern, Vorgesetzten und Wissenschaftlern miteinander verglichen. Der Median der Korrelation zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten beträgt ,51 und zwischen Arbeitnehmern und Wissenschaftlern ,63. Diese Zusammenhangsstärke bestätigt auch die Meta-Analyse von [Fried und Ferris \(1987, S.296\)](#). Sie untersuchten die Korrelationen zwischen den Bewertungen der Tätigkeitsmerkmale von Stelleninhabern, Vorgesetzten, Kollegen und Beobachtern. Der Median der Korrelation liegt in dieser Studie bei ,63. Diese Korrelationen können als starker Zusammenhang interpretiert werden und zeigen, dass die subjektiven Angaben der Arbeitnehmer ein akkurates Bild der zugrundeliegenden Tätigkeit widerspiegeln.

Die Arbeit beinhaltet darüber hinaus auch inhaltliche Limitationen, da die empirische Analyse auf ausgewählte Aspekte und Variablen beschränkt ist. Zum einen ist die Betrachtung der Tätigkeitsmerkmale sowie der abhängigen Variablen des JCMs auf einzelne Variablen beschränkt und die psychologischen Erlebenszustände gänzlich aus dem Forschungsmodell ausgeschlossen. Hauptgrund hierfür, sowie für andere inhaltliche Limitationen, ist, dass der Umfang dieser Masterarbeit begrenzt ist. Die Auswahl der betrachteten Variablen geschieht nicht willkürlich, sondern ist literatur-

basiert hergeleitet, um die Untersuchung auf die vielversprechendsten Wirkungszusammenhänge zu beschränken. Dennoch ist es möglich, dass durch diese Reduktion der Variablen des Forschungsmodells Erkenntnisse über die Wirkungszusammenhänge verloren gegangen sind.

Des Weiteren werden die erhobenen soziodemografischen Merkmale nicht genutzt, um die Ergebnisse der Moderatoranalyse anhand dieser Kriterien zu vergleichen. Insbesondere das Alter wäre hier ein interessantes Differenzierungskriterium, da es als Kontrollvariable in der hierarchischen Regressionsanalyse einen signifikanten Regressionskoeffizienten aufweist.

## 6. Fazit

Zielsetzung der vorliegenden Masterarbeit ist es, die Frage zu beantworten, ob ein agiles Mindset den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Grundsätzlich lautet die Antwort „ja“, denn die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen, dass das agile Mindset den Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit als Moderator beeinflussen kann. Entscheidend an dieser Antwort ist jedoch das Wort „kann“, denn das Vorliegen eines signifikanten Moderator-effektes des agilen Mindsets ist an bestimmte Bedingungen geknüpft. Basierend auf der gesamten Stichprobe wird ein signifikanter moderierender Einfluss in zwei von drei Fällen festgestellt, nämlich auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitszufriedenheit, sowie Rückmeldung und Arbeitszufriedenheit.

Für die Arbeitszufriedenheit von Personen mit einem agilen Mindset behalten die bekannten Wirkungszusammenhänge des JCMs grundsätzlich ihre Gültigkeit. Die Tätigkeitsmerkmale stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Steigt die Komplexität der Tätigkeit, erhöht sich auch die Arbeitszufriedenheit. Das agile Mindset wirkt analog zum GNS als Moderator auf diesen Zusammenhang. Konkret bedeutet dies: Je höher die Ausprägung des agilen Mindsets, desto stärker der positive Zusammenhang zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu einer geringeren Ausprägung des agilen Mindsets. Erhöht sich die Autonomie und Rückmeldung wirkt ein hohes agiles Mindset verstärkend auf den ohnehin schon positiven Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit ein und die Arbeitszufriedenheit steigt überproportional. Wichtig ist es hierbei zu unterstreichen, dass die Arbeitszufriedenheit bei Personen mit einem hohen agilen Mindset auch zunimmt, wenn die Anforderungsvielfalt steigt, jedoch fällt ihre positive Reaktion in diesem Fall nicht signifikant höher aus, als bei Personen mit einem niedrigeren agilen Mindset.

Diese Erkenntnisse dürfen jedoch nicht als universelle Antwort interpretiert werden. Der moderierende Einfluss des agilen Mindsets fällt bei Führungskräften systematisch anders aus als bei Nicht-Führungskräften. Zudem ist der Moderatoreffekt nur bei Vollzeit-Beschäftigten signifikant. Dank des quantitativen Ansatzes haben die Erkenntnisse über die Unterschiede zwischen den einzelnen Teilgruppen eine hohe

allgemeine Aussagekraft, da trotz Unterteilung ausreichende Gruppengrößen gegeben sind. Es kann geschlussfolgert werden, dass das agile Mindset hauptsächlich als signifikanter Moderator des Zusammenhangs von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit bei Personen auftritt, die keine Führungskraft sind und in einem klassischen Angestellten-Verhältnis sowie Vollzeit tätig sind. Da der Großteil der Arbeitnehmer in Deutschland in diese Gruppe fällt, haben die Ergebnisse eine hohe praktische Relevanz.

Diese Studie trägt darüber hinaus dazu bei, bestehende Forschungslücken rund um die Mitarbeiter-Agilität zu schließen. Es zeigt sich, dass die hier verwendete Skala eine Möglichkeit darstellt, zu einer einheitlichen Betrachtung und Quantifizierung des agilen Mindsets zu gelangen. Diese Studie zeigt erstmalig, dass das agile Mindset als Gesamtkonstrukt ein relevanter Einflussfaktor ist, den es bei der Arbeitsgestaltung und den Reaktionen auf eine berufliche Tätigkeit zu beachten gilt.

Insgesamt zeigt die Studie, dass das JCM und damit verbunden auch die Arbeitszufriedenheit für Personen mit einem hohen agilen Mindset nicht neu definiert werden muss und bekannte Wirkungszusammenhänge ihre Gültigkeit behalten. Bei einem Großteil der erwerbstätigen Personen hat das agile Mindset einen positiven moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang von Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheit. Maßnahmen der Arbeitsgestaltung können gezielt dazu genutzt werden, die Arbeitszufriedenheit von Personen mit hohem agilen Mindset zu steigern.

## Literatur

- Aldag, R. J., Barr, S. H. & Brief, A. P. (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, 90 (3), 415–431.
- Al-Faouri, A. H., Al-Nsour, M. M. & Al-Kasasbeh, M. M. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory. *Knowledge Management Research and Practice*, 12 (4), 432–442.
- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 231–292.
- Asendorpf, J. B. (2015). Persönlichkeit in Alltag, Wissenschaft und Praxis. In J. B. Asendorpf (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor* (S. 1–11). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Augusto Felício, J., Caldeirinha, V. R. & Ribeiro-Navarrete, B. (2015). Corporate and individual global mind-set and internationalization of European SMEs. *Journal of Business Research*, 68 (4), 797–802.
- Baillo, J. & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten [Turnover and career paths of computer specialists. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie A&O*, 38 (4), 152–163.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38 (1), 132–153.
- Blanz, M. (2015). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit: Grundlagen und Anwendungen*. Kohlhammer.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J. & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 915–934.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M. & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17 (1), 21–31.
- Brief, A. P. & Aldag, R. J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 182–186.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2020). *Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2018*. Zugriff am 2021-02-22 auf [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2018.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Cambridge University Press. (o.J.). *Mindset*. Zugriff am 2021-02-22 auf <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/mindset>
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication With Extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 467–481.
- Castanheira, F. (2014). Job Descriptive Index. In A. Michalos (Hrsg.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer.
- Chen, P. Y. & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (3), 177–184.
- De Jong, R. D., Van Der Velde, M. E. G. & Jansen, P. G. W. (2001). Openness to Experience and Growth Need Strength as Moderators between Job Characteristics and Satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (4), 350–356.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34–43.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 483–504.
- Dunckel, H. (1999). Psychologische Arbeitsanalyse: Verfahrensüberblick und Auswahlkriterien. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Hochschulverlag an der ETH.
- Dyer, L. & Shafer, R. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. In R. S. Peterson & E. A. Mannix (Hrsg.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization* (S. 7–38). Erlbaum.
- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2017). *Statistik und Forschungsmethoden* (5th Aufl.). Beltz.
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58 (4), 859–891.
- Faragher, E. B., Cass, M. & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62 (2), 105–112.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34 (2), 161–188.
- Field, A. P. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th Aufl.). SAGE Publications.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: a Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40 (2), 287–322.
- García, D. M., Molina, I. R. & Marco, J. M. (2019). The effect of job characteristics on intrinsic and extrinsic job satisfaction: the moderating role of psychological capital. *Psychologica*, 62 (1), 39–56.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. & Warnecke, H.-J. (1996). *Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Springer-Verlag.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 317–375.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463–488.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55 (2), 65–73.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62 (1), 87–105.
- Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62 (3), 235–248.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 259–276.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Report No. 4. New Haven: Yale University, Department of Administration Science.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170.
- 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.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., Pearce, J. L. & Wolfe, J. C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21 (3), 289–304.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man* (6th Aufl.). Thomas Y. Crowell Company.
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2000). Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness. *Leadership Quarterly*, 11 (3), 341–364.
- Hopp, W. J. & Van Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36 (10), 919–940.
- Inglehart, R. F. (2008). Changing values among western publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31 (1-2), 130–146.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963–989.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D. & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60 (7), 663–671.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- Judge, T. A., Scott, B. A. & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 126–138.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satis-

- faction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376–407.
- Kauffeld, S. & Martens, A. (2019). *Arbeitsanalyse und -gestaltung*. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg.
- Kirchler, E. & Hoelzl, E. (2018). *Economic Psychology*. Cambridge University Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
- Lee, T. W. & Johnson, D. R. (1991). The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 38 (2), 208–224.
- Li, N., Liang, J. & Crant, J. M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 395–404.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1297–1350). Rand McNally.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 280–289.
- Loi, R., Yang, J. & Diefendorff, J. M. (2009). Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 770–781.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–194.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321–1339.
- Nerdinger, F. W. (2016). *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer Berlin Heidelberg.
- Oldham, G. R. & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.
- Orpen, C. (1979). The Effects of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, and Performance: A Field Experiment. *Human Relations*, 32 (3), 189–217.
- Park, J. E. & Holloway, B. B. (2003). Adaptive Selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23 (3), 239–251.
- Pearlman, K., Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1980). Validity generalization results for tests used to predict job proficiency and training success in clerical occupations. *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 373–406.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 612–624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W. & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15 (4), 299–323.
- Renn, R. W. & Prien, K. O. (1995). Employee Responses to Performance Feedback from the Task: A field study of the moderating effects of global self-esteem. *Group & Organization Management*, 20 (3), 337–354.
- Riketta, M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 472–481.
- Robey, D. (1974). Task design, work values, and worker response: An experimental test. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 (2), 264–273.
- Schaper, N. (2019). *Arbeitsanalyse und -bewertung*. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4th Aufl., S. 385–410). Springer Berlin Heidelberg.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (1999). Job Diagnostic Survey (JDS - deutsche Fassung). In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. vdf, Hochschulverlag an der ETH.
- Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie Und Praxis*, 29, 162–172.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62 (1), 7–22.
- Sherehij, B. & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44 (3), 466–473.
- Sherehij, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (5), 445–460.
- Shockey, M. L. & Mueller, C. W. (1994). At-entry differences in part-time and full-time employees. *Journal of Business and Psychology*, 8 (3), 355–364.
- Statistisches Bundesamt. (2008). *Klassifikation der Wirtschaftszweige*. Zugriff am 2021-02-22 auf <https://www.destatis.de/static/DE/dokumente/klassifikation-wz-2008-3100100089004.pdf>
- Statistisches Bundesamt. (2019). *Statistisches Jahrbuch 2019 - Deutschland und Internationales*. Zugriff am 2021-02-22 auf [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?__blob=publicationFile)
- Stegmann, S., Dick, R. v., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N. & Wu, T. T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie A&O*, 54 (1), 1–28.
- Swider, B. W., Boswell, W. R. & Zimmerman, R. D. (2011). Examining the Job Search-Turnover Relationship: The Role of Embeddedness, Job Satisfaction, and Available Alternatives. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), 432–441.
- Taber, T. D. & Taylor, E. (1990). A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43 (3), 467–500.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259–293.
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 151–177.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs an the worker: an investigation of response to task attributes*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Umstot, D. D., Bell, C. H. & Mitchell, T. R. (1976). Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 379–394.
- Upton, D. M. (1995). *What Really Makes Factories Flexible?* Zugriff am 2021-02-22 auf <https://hbr.org/1995/07/what-really-makes-factories-flexible>
- Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (6), 995–1015.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L. & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations and Production Management*, 27 (12), 1303–1332.
- Walker, C. R. & Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*. Harvard University Press.
- Wanous, J. P. (1974). A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59 (2), 139–144.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 173–194.
- Williams, C. M. (1972). Occupational choice of male graduate students as related to values and personality: A test of Holland's theory. *Journal of Vocational Behavior*, 2 (1), 39–46.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179–201.
- Xu, A. J. & Wyer, R. S. (2007). The effect of mind-sets on consumer decision

- strategies. *Journal of Consumer Research*.
- Yeager, D. S., Hanselman, P., Walton, G. M., Murray, J. S., Crosnoe, R., Muller, C., ... Dweck, C. S. (1999). A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. *Nature*, 573, 364–369.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62 (3), 33–43.
- Zhao, H. & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 259–271.