

# Die Rolle psychologischer Bedürfnisse in der Beziehung zwischen Leader-Member Exchange und Arbeitsengagement

## EINLEITUNG

Arbeitsengagement gewinnt zunehmend an Bedeutung und Aufmerksamkeit seitens Unternehmen, da es im positiven Zusammenhang mit proaktivem Verhalten (Sonnentag, 2003), sowie Leistung und organisationalem Commitment (Halbesleben, 2010) steht. Breevaart et al. (2014) weisen darauf hin, dass das Verhalten einer Führungsperson MitarbeiterInnen gegenüber als einer der wichtigsten Prädiktoren für das Engagement der Angestellten fungiert. Die individuellen Beziehungen, die eine Führungskraft zu MitarbeiterInnen aufbaut, liegen im Kern der Leader-Member-Exchange-

Theorie (LMX; Graen & Uhl-Biel, 1995). Sie wirken sich auf Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit aus (Breevaart et al., 2015; Graves & Luciano, 2013). Die Wirkmechanismen, die dem Zusammenhang zwischen LMX und Arbeitsengagement zugrunde liegen, sind nicht vollständig erforscht. Eine mögliche Erklärung ist, dass Führungskräfte die psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Zugehörigkeit und Kompetenz erfüllen (Ryan & Deci, 2000) und dadurch das Arbeitsengagement der MitarbeiterInnen fördern.

## HYPOTHESEN

### HYPOTHESE 1:

- A. Der Zusammenhang zwischen LMX und Arbeitsengagement wird durch das psychologische Bedürfnis nach Autonomie mediiert.
- B. Der Zusammenhang zwischen LMX und Arbeitsengagement wird durch das psychologische Bedürfnis nach Kompetenz mediiert.
- C. Der Zusammenhang zwischen LMX und Arbeitsengagement wird durch das psychologische Bedürfnis nach Zugehörigkeit mediiert.

### HYPOTHESE 2:

Arbeitsüberlastung moderiert den Zusammenhang zwischen psychologischer Bedürfniserfüllung und Arbeitsengagement.

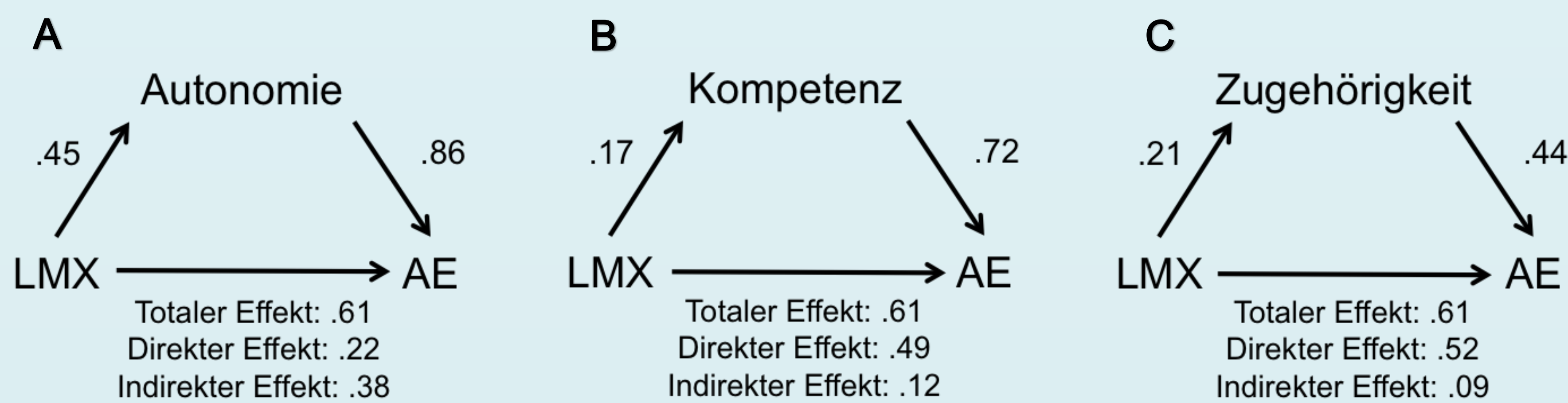
## STICHPROBE, METHODE & INSTRUMENTE

- N = 712 (438 Clickworkers: *clickworker.com*; 25 Cent/Person)
- ♂ = 52,7% ■ Ø 33,4 Jahre (18 – 68 Jahre) ■ mind. 30 Arbeitsstunden/Woche
- Erhebung im Herbst 2016 per Online-Fragebogen
- Mediations-/Moderationsanalyse via PROCESS Macro (Hayes, 2008)

Variable	Skala	Quelle / Übersetzung	Items	Beispielitem
Leader-Member Exchange	LMX 7 scale	Graen & Uhl-Bien (1995); dt. Übersetzung: Schyns & Paul (1999)	7 Items	"How well does your leader recognize your potential?"
Autonomie, Kompetenz & Zugehörigkeit	Work-related Basic Need Satisfaction Scale (W-BNS)	Van den Broeck et al. (2010); dt. Übersetzung: Nickenig (2014).	je 4 Items	"I feel like I can be myself at my job." (Autonomie)
Arbeitsengagement	Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	Schaufeli (2006); dt. Übersetzung: Eigenübersetzung	9 Items	"I am always in a hurry in my work."
Arbeitsüberlastung	Karasek-Job Content Questionnaire (K-JCQ)	Karasek (1979); dt. Übersetzung: Eigenübersetzung	3 Items	"At work I have the need to know exactly what to expect."

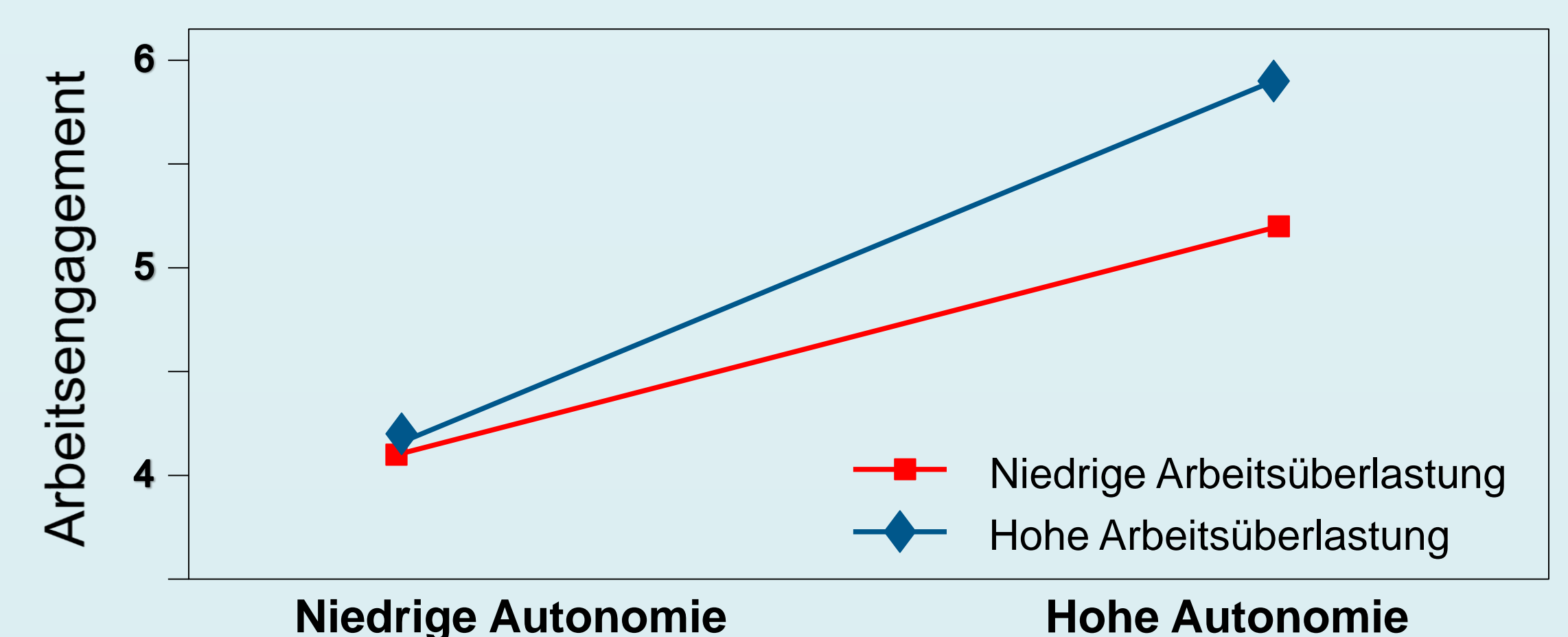
## HYPOTHESENPRÜFUNG

- **HYPOTHESE 1:** Die drei Aspekte psychologischer Bedürfnisse (Autonomie, Kompetenz, Zugehörigkeit) mediierten den Zusammenhang zwischen Leader-Member Exchange (LMX) und Arbeitsengagement (AE).



**Abbildung 1:** Alle Aspekte psychologischer Bedürfnisse (Autonomie, Kompetenz, Zugehörigkeit) mediierten den Zusammenhang zwischen Leader-Member Exchange (LMX) und Arbeitsengagement (AE) partiell.

- **HYPOTHESE 2:** Lediglich bei Männern hat Arbeitsüberlastung einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang von Autonomie und Arbeitsengagement.



**Abbildung 2:** Je nach Ausprägung der Arbeitsüberlastung unterscheidet sich der Zusammenhang von Autonomie und Arbeitsengagement bei Männern signifikant.

## ERGEBNISSE, DISKUSSION & PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

- Die Studie bestätigt, dass besonders enge und intensive Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit erfüllen. Dies resultiert in einem höheren Arbeitsengagement der MitarbeiterInnen, was für Organisationen nicht nur zu erhöhter Produktivität und höheren finanziellen Erträgen führt, sondern auch die Arbeitszufriedenheit steigert (Halbesleben, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

- Wenn das Grundbedürfnis nach Autonomie erfüllt ist, zeigen insbesondere Männer bei hoher Arbeitsüberlastung ein höheres Arbeitsengagement. Dies entspricht dem Konzept „active job“ von Karasek (1979). Eine Ursache für den Geschlechtsunterschied könnte sein, dass Männer im Vergleich zu Frauen mehr Druck durch die quantitative Arbeitsüberlastung wahrnehmen (Rivera-Torres, Araque-Padilla, & Montero-Simó, 2013).

- Von den drei Grundbedürfnissen spielt **Autonomie** die bedeutendste Rolle im Zusammenhang mit Arbeitsengagement. Durch die Schaffung von Freiraum kann dieses Bedürfnis gefördert werden. Da zu viel Autonomie zu Überforderung und Verminderung der Arbeitszufriedenheit führen kann (Warr, 1990), ist es wichtig ein optimales Niveau für die MitarbeiterInnen zu finden und sich als Führungskraft unterstützend, informierend und ermutigend zu verhalten. Eine richtige Gestaltung der Arbeitsumgebung, die aktiven sozialen Austausch ermöglicht, hilft ein Gefühl von **Zugehörigkeit** zu erzeugen. Um **Kompetenz** zu fördern, sollten Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen mehr Verantwortung übertragen. Darüber hinaus helfen regelmäßige Feedbacks und Evaluationsgespräche den MitarbeiterInnen ihre Kompetenzen korrekt einzuschätzen und ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln.

**Literatur:** Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. | Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. | Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247. | Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518–536. | Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Hove, UK: Psychology Press. | Hayes, A. F. (2008). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press. | Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. | Rivera-Torres, P., Araque-Padilla, R.A., & Montero-Simó, M. J. (2013). Job stress across gender: The importance of emotional and intellectual demands and social support in women. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, 375–389. | Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. | Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. | Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210. | Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.