



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Applaus für Selbstgefährdung? Warum Interessierte Selbstgefährdung sichtbar belohnt und innerlich begründet wird**

Eine Arbeit zum Einfluss von Interessierter  
Selbstgefährdung auf die Leistungsbewertung

Master-Thesis im Studiengang Angewandter  
Psychologie an der FHNW Olten

Juli 2025

Autor: Jamin Schürpf

Begleitperson: Dr. Christoph Vogel

Praxispartner: nicht veröffentlicht

## Zusammenfassung

Interessierte Selbstgefährdung stellt ein ambivalentes Phänomen dar: Während damit kurzfristige Ziele erreicht werden können, ist sie langfristig mit erheblichen gesundheitlichen Risiken assoziiert mit denen Unternehmen zu kämpfen haben. Bisherige Forschung konzentrierte sich primär darauf, bei welchen Personengruppen in Unternehmen, diese Verhaltensweisen auftauchen. Die vorliegende Masterarbeit untersucht, wie dieses Verhalten organisational bewertet wird und welche inneren Überzeugungen es begünstigen. Der Fokus liegt auf dem Einfluss von Interessierter Selbstgefährdung auf die Leistungsbewertung. Die durchgeführte Online-Befragung ( $N=254$ ) zeigt, dass die Interessierte Selbstgefährdung den Zusammenhang von Work Engagement und der Leistungsbewertung signifikant moderiert. Mitarbeitende mit hohem Work Engagement, einem grundsätzlich gesundheitsförderlichen Merkmal, werden besonders dann positiv bewertet, wenn sie zugleich Interessierte Selbstgefährdung aufweisen. Dies verweist auf die mögliche Existenz eines gesundheitsgefährdenden Engagements, das im organisationalen Kontext paradox positiv bewertet wird. Qualitative Leitfadeninterviews ( $N= 8$ ) verdeutlichen, dass internalisierte Leistungsnormen, persönlichkeitsbezogene Überzeugungen sowie sozialer Vergleich zentrale Motive für selbstgefährdendes Verhalten darstellen. Zusätzlich begünstigen kulturelle Vorstellungen, insbesondere Prägungen durch den Taylorismus, sowie das Führungsverhalten eine positive Bewertung dieser Verhaltensweisen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Unternehmen sowohl ihre Leistungsbewertungssysteme als auch bestehende Leistungs Ideale kritisch hinterfragen und Mitarbeitende im Umgang mit sozialen Vergleichsprozessen sowie in ihrer Selbstwahrnehmung stärken sollten.

*Schlagwörter:* Interessierte Selbstgefährdung, Work Engagement, Überzeugungen

Anzahl Zeichen: 238'938

## Abstract

Interested self-endangerment is an ambivalent phenomenon: while it can contribute to the achievement of short-term goals, it is associated with considerable long-term health risks that challenge organizations. Previous research has primarily focused on identifying the contexts and organizational conditions under which such behavior emerges, but has paid little attention to the underlying personal beliefs or psychological mechanisms. This Master's thesis examines how such behavior is evaluated within organizations and which internal convictions promote it. The focus lies on the influence of interested self-endangerment on performance evaluations.

An online survey (N = 254) shows that interested self-endangerment significantly moderates the relationship between work engagement and performance evaluation. Employees with high work engagement—a characteristic generally regarded as health-promoting—receive particularly favorable evaluations when they simultaneously exhibit interested self-endangerment. This suggests the existence of a potentially health-endangering form of engagement that is paradoxically rewarded in organizational contexts.

Qualitative semi-structured interviews (N = 8) further illustrate that internalized performance norms, personality-related convictions, and social comparison processes are key drivers of self-endangering behavior. Moreover, cultural ideals—especially those shaped by Tayloristic thinking—and leadership behavior appear to reinforce the positive evaluation of such conduct.

The findings suggest that organizations should critically reflect on both their performance evaluation systems and prevailing performance ideals. In addition, employees should be supported in dealing with social comparison processes and in strengthening their self-awareness.

**Keywords:** Interested Self-Endangerment, Work Engagement, Beliefs

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1 Zielsetzung und Fragestellung .....	9
1.2 Gegenstand der Untersuchung und Abgrenzung .....	10
1.3 Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2. Theorie und Hypothesen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Definition von Interessierter Selbstgefährdung .....	11
2.2 Grundlagen der Interessierten Selbstgefährdung .....	12
2.2.1 Handlungsstrategien der Interessierten Selbstgefährdung .....	13
2.2.2 Interessierte Selbstgefährdung und indirekte Steuerung .....	15
2.2.3 Interessierte Selbstgefährdung vs. Work Engagement.....	17
2.3 Interessierte Selbstgefährdung und Performance Ratings .....	20
2.3.1 Performance Ratings im Kontext von Performance Management. ....	21
2.3.2 Geschichte und Forschung von Performance Ratings. ....	21
2.3.3 Kritik an Performance Ratings. ....	22
2.4 Herleitung der zweiten Hypothese .....	24
2.5 Einfluss der Unternehmenskultur .....	25
2.5.1 Unternehmenskulturbegriff.....	25
2.5.2 Unternehmensklima als Begriff der Unternehmenskultur. ....	26
2.5.3 Overwork-Klima und Interessierte Selbstgefährdung. ....	27
2.6 Herleitung der Hypothese 2b .....	27
<b>3. Methodik</b> .....	<b>29</b>
3.1 Untersuchungsdesign .....	29
3.2 Organisationen für die Untersuchungsdurchführung .....	31
3.3 Schritt 1: Standardisierte Online-Befragung .....	31
3.3.1. Ablauf der Datenerhebung .....	32

LEISTUNGSBEWERTUNG UND INTERESSIERTE SELBSTGEFÄHRDUNG	5
3.3.2.    Analysemethoden.....	38
3.3.3.    Prüfung der Voraussetzungen.....	44
3.4 Schritt 2: Leitfadeninterview .....	48
3.4.1.    Datenerhebung.....	48
3.4.2.    Datenauswertung.....	50
<b>4. Ergebnisse.....</b>	<b>53</b>
4.1.    Ergebnisse der Online-Befragung.....	53
4.1.1.    Deskriptive Analyse.....	53
4.1.2.    Hypothesenprüfung.....	58
4.1.3.    Explorative Analysen.....	61
4.2.    Ergebnisse der Leitfadeninterviews .....	63
4.2.1.    Überzeugungen und Annahmen hinter Interessierter Selbstgefährdung. ....	63
4.2.2.    Faktoren positiver Wahrnehmung von Interessierter Selbstgefährdung. ....	66
<b>5. Diskussion.....</b>	<b>70</b>
5.1 Beantwortung der Fragestellungen .....	70
5.1.1.    Beantwortung der ersten Fragestellung.....	70
5.1.2.    Beantwortung der zweiten Fragestellung.....	73
5.1.3.    Beantwortung der dritten Fragestellung.....	75
5.1.4.    Beantwortung der vierten Fragestellung.....	78
5.2 Implikationen für die Praxis und zukünftige Forschungen.....	81
5.2.1.    Lösungsansätze für Unternehmen.....	81
5.2.2.    Zukünftige Forschung.....	84
5.3 Limitation und kritische Würdigung .....	85
5.3.1    Limitationen der Online-Befragung.....	85
5.3.2    Limitationen der Leitfadeninterviews.....	87
5.4 Fazit und Ausblick.....	87

Literaturverzeichnis .....	89
Abbildungsverzeichnis .....	122
Tabellenverzeichnis .....	123
Hilfsmittelverzeichnis.....	124
Eigenständigkeitserklärung .....	125

## 1. Einleitung

Stressbedingte Ausfälle sind in vielen Unternehmen zur Regel geworden. Inzwischen kennen wohl fast alle einen Menschen, der aufgrund von Stress ausgefallen ist. Unternehmen kämpfen zunehmend mit Ausfällen, insbesondere aufgrund der psychischen Gesundheit. 2024 zeigte eine Studie vom Bundesamt für Statistik, dass eine von vier Arbeitnehmenden unter starkem Stress leidet und dadurch dem Risiko einer psychischen Störung beispielsweise einem Burnout ausgesetzt ist (Bundesamt für Statistik, 2024). Diese Tendenz widerspiegelt sich auch in den IV-Statistiken: Während im Jahr 2000 noch 35.6% der Neuberentungen auf psychische Erkrankungen zurückgingen (Schuler, Tuch, Buscher & Camenzind, 2016), liegt der Anteil heute bei über 50% (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2024). Gemäss Dehl, Hildebrandt-Heene, Zich & Nolting (2024) haben sich die psychischen Erkrankungen zwischen 1997 und 2023 gar vervierfacht. Immer mehr Mitarbeitende sind erschöpft und beschweren sich über einen hohen Druck bei der Arbeit (Gesundheitsförderung Schweiz, 2022).

Diese Entwicklung erscheint paradox, da gleichzeitig in der Arbeitswelt verstärkt auf Autonomie, Flexibilität und Selbstbestimmung gesetzt wird. Faktoren, die in der psychologischen Forschung eigentlich als gesundheitsförderlich gelten (Bakker & Demerouti, 2017; Deci, Olafsen & Ryan, 2017; Kelly & Moen, 2007; Moen et al., 2016). Die Autonomie am Arbeitsplatz steigt. So zeigten Weichbrodt & Soltermann (2022), dass ca. die Hälfte aller Arbeitnehmenden mindestens hin und wieder mobil-flexibel, also orts- und zeitunabhängig (Kraus, Grzech-Sukalo & Rieder, 2020) arbeiten. Auch darüber hinaus hat sich die Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Bereits die Konzepte wie «Management by Objectives», also Führen über Ziele, überholten die tayloristische Haltung aus dem frühen 20. Jahrhundert. Dort bestand die Arbeit noch aus klaren Handlungsanweisungen aber oft auch repetitiven Arbeiten (Rodgers & Hunter, 1991). Durch diese neuen Ansätze erhielten Mitarbeitende mehr Freiräume und konnten sich selbst verwirklichen. Dies wiederum wird als grundlegend für mehr Motivation und höhere Gesundheit gesehen (Deci, Connell & Ryan, 1989; Deci et al., 2017). Immer häufiger tauchte in der Literatur die Grundhaltung auf, dass Autonomie der entscheidende Faktor für den Umgang mit Stress sei (Bamberg, Keller, Wohlert & Zeh, 2006; Hackman & Oldham, 1976).

Obschon heute in der Arbeitswelt viel mehr Autonomie herrscht und Mitarbeitende durch neue Managementsysteme zu selbstständigen Akteuren gemacht werden, die Verantwortung übernehmen können, steigt die Problematik in Bezug auf die psychische Gesundheit stark an. Es entsteht ein Autonomieparadox. Verschiedene Studien rudern zurück und weisen darauf hin, dass Autonomie nicht in jeglicher Form zu einer besseren

Gesundheit und tieferem Stresserleben führt, sondern gar das Belastungserleben steigert (Cañibano & Avgoustaki, 2024; Kelliher & Anderson, 2010; Van Echtelt, Glebbeek, Lewis & Lindenberg, 2009; Van Fossen et al., 2023). Peters (2011) sieht den Ursprung im Wandel von einer direkten zu einer indirekten Steuerung. Bei der direkten Steuerung handelt es sich um das angedeutete Arbeitsmodell, welches durch Frederick W. Taylor bekannt wurde. Beim Taylorismus steht die Rationalisierung der Arbeitsprozesse sowie eine rigide Arbeitsteilung im Vordergrund (Littler, 1978; Manske, 1987). Problematisch bei dieser Arbeitsform ist aber, dass jegliche Sinnhaftigkeit für den Mitarbeitenden verloren geht, was eindrücklich durch den Film «Modern Times» von Charlie Chaplin verdeutlicht wird (Manske, 1987). Aus diesem Grund fand in den letzten Jahren ein Wandel zu indirekter Steuerung statt. Hier wird den Mitarbeitenden zwar mehr Freiheit ermöglicht, aber gleichzeitig grössere Verantwortung übertragen. Sie werden an quantifizierbaren Kennzahlen gemessen und sind für die Zielerreichung verantwortlich. Dadurch werden Angestellte zu «Quasi-Selbstständigen» (Krause et al., 2018; Peters, 2011). Peters (2011) beschreibt, dass ein System geschaffen wird, das grossen Druck auslöst und hohe Ziele voraussetzt.

Um die hohen beruflichen Ziele zu erreichen, zeigen Mitarbeitende verschiedene Strategien. Krause, Dorsemagen, Stadlinger & Baeriswyl (2012) konnten aufzeigen, dass Mitarbeitende versuchen sich zu regulieren, um mit dem Druck erfolgreich umzugehen. Dazu nutzen Mitarbeitende teilweise gezielte Handlungsstrategien, die ihnen jedoch langfristig schaden. Diese Verhaltensweisen werden in der Literatur unter dem Begriff der Interessierten Selbstgefährdung zusammengefasst (Baeriswyl, Dorsemagen, Krause & Mustafić, 2018; Dettmers, Deci, Baeriswyl, Berset & Krause, 2016; Krause et al., 2023, 2012; Peters, 2011). Interessierte Selbstgefährdung beschreibt ein Verhalten, bei dem Mitarbeitende langfristig ihrer Gesundheit schaden, um kurzfristig berufliche Ziele zu erreichen (Baeriswyl et al., 2018; Krause et al., 2023). Diese Verhaltensweisen sind ambivalent zu betrachten, da sie kurzfristig eben dazu führen können, dass Ziele erreicht werden. Langfristig sind sie aber gesundheitsgefährdend (Dettmers et al., 2016; Krause et al., 2018; Schulthess, 2017).

Gerade diese Ambivalenz birgt ein Risiko: Wenn Interessierte Selbstgefährdung kurzfristig zum Erfolg führt, besteht die Gefahr, dass sie von Unternehmen gutgeheissen wird oder sogar unbewusst verstärkt und langfristig normalisiert wird. Dies wiederum könnte gravierende gesundheitliche Folgen erzeugen.

## 1.1 Zielsetzung und Fragestellung

In der bisherigen Literatur zur Interessierten Selbstgefährdung wurde insbesondere untersucht, welche Arbeitsbedingungen dieses Verhalten begünstigen und welche gesundheitlichen Risiken damit verbunden sind (z.B. Baeriswyl, Bratoljic & Krause, 2021; Baeriswyl et al., 2018; Chevalier & Kaluza, 2015; Eder & Meyer, 2022; Knecht, Meier & Krause, 2017; Knecht et al., 2017; Krause et al., 2014, 2023, 2012; Krause & Dorsemagen, 2017; Mustafić, Krause, Dorsemagen & Knecht, 2023). Trotz belegten gesundheitsschädlichen Folgen bleibt offen, inwiefern Unternehmen dieses Verhalten möglicherweise anders bewerten und welche Mechanismen zugrunde liegen, die dieses Verhalten fördern oder tolerieren. Dabei spielt ein wesentliches Instrument aus dem Performance Management eine wichtige Rolle: Performance Ratings. Viele Unternehmen nutzen sie, um das Engagement und Leistungsfähigkeit ihrer Belegschaft zu messen und zu steigern (Armstrong, 2017; Levy & Williams, 2004; Meyer-Ferreira, 2015). Krause et al. (2012) konnten aufzeigen, dass Mitarbeitende Interessierte Selbstgefährdung häufig als Mittel einsetzen, um bestimmte berufliche Ziele zu erreichen. Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, den Einfluss von interessierter Selbstgefährdung auf Performance Ratings zu untersuchen.

Dabei wird analysiert, ob und in welchem Ausmass dieses Verhalten in den Bewertungssystemen von Unternehmen reflektiert wird. Die Arbeit hat zum Ziel, die gängige Leistungsbewertung herauszufordern und mögliche blinde Flecken aufzudecken. Darüber hinaus wird in dieser Arbeit untersucht, welche Rolle die Unternehmenskultur bei der Bewertung spielt. Studien haben gezeigt, dass Performance Ratings häufig im Kontext der Unternehmenskultur verzerrt werden (Scullen, Mount & Goff, 2000). Neben der Untersuchung, ob selbstgefährdende Handlungen belohnt werden, soll im zweiten Schritt untersucht werden, mit welchen Überzeugungen und Annahmen Mitarbeitende diese ungesunden Verhaltensweisen begründen. Zuletzt sollen Faktoren identifiziert werden, die dazu führen, dass Selbstgefährdung positiv konnotiert sein kann. Die Identifikation zentraler Überzeugungen und Annahmen sollen Ansatzpunkte liefern, die Unternehmen die Chance geben mit dem Konstrukt Interessierte Selbstgefährdung umzugehen. Zudem soll die Arbeit einen Diskurs zu Leistungsvorstellungen in Unternehmen eröffnen.

Um die Arbeit zu strukturieren, wurden insgesamt vier Fragestellungen formuliert:

*Fragestellung 1: Welchen Einfluss hat die Interessierte Selbstgefährdung auf den Zusammenhang von Work Engagement und Leistungsbewertung?*

*Fragestellung 2: Welchen Einfluss hat das Overwork-Klima auf den Zusammenhang von Work Engagement und Leistungsbewertung?*

*Fragestellung 3: Welche Überzeugungen oder Annahmen bringen Mitarbeitende dazu Interessierte Selbstgefährdung zu zeigen?*

*Fragestellung 4: Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Interessierte Selbstgefährdung in Unternehmen als positives Phänomen wahrgenommen wird?*

Um die ersten beiden Fragestellungen zu beantworten, wurden Hypothesen formuliert, die im Theorieteil hergeleitet werden.

## **1.2 Gegenstand der Untersuchung und Abgrenzung**

Angewandte Forschung verfolgt das Ziel, «nützliche Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zu entwickeln» (Heller, 2014, S. 2822). Da die vorliegende Arbeit im Kontext der angewandten Psychologie verfasst wird, besteht auch für diese Master-Thesis der Anspruch, praxisorientierte Ansätze zu erarbeiten, die Unternehmen dabei unterstützen, einen konstruktiven Umgang mit Interessierter Selbstgefährdung zu finden.

Dabei ist vorab eine inhaltliche Abgrenzung wesentlich: Die Arbeit erhebt nicht den Anspruch, das gesamte Spektrum des Performance Managements umfassend abzubilden. Der Untersuchungsfokus bleibt konsequent auf den Zusammenhang mit dem Konstrukt Interessierte Selbstgefährdung gerichtet. Durch diese bewusste Fokussierung wird die Komplexität der Thematik reduziert aber eine gezielte Analyse ermöglicht.

Zentraler Gegenstand der Arbeit ist es, die ambivalenten gesundheitsbezogenen Aspekte von Interessierter Selbstgefährdung herauszuarbeiten und Unternehmen eine fundierte Grundlage für den Umgang mit diesem Spannungsfeld zu bieten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf gesundheitspsychologischen Aspekten, die sich auf die Unternehmensprozesse aber auch die Kultur auswirken können. Im abschliessenden Kapitel werden daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen formuliert, die sich auf übergeordnete und praxisrelevante Überlegungen stützen.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit ist wie folgt gegliedert: Im zweiten Kapitel wird die bestehende Theorie in Form der zentralen Konstrukte dargelegt, sowie die Hypothesen beschrieben. Anschliessend folgt im dritten Kapitel die Erläuterung der methodischen Schritte der Empirie und in Kapitel 4 die Darlegung der Ergebnisse. Danach werden die Ergebnisse in Kapitel 5 diskutiert, reflektiert und in den Kontext der bestehenden Forschung gesetzt. Zum Abschluss werden Empfehlungen für die Praxis sowie für zukünftige Forschung beschrieben.

## 2. Theorie und Hypothesen

Im folgenden Kapitel wird die theoretische Basis für den Methodenteil geschaffen. Zunächst wird das Konzept der Interessierten Selbstgefährdung eingeführt (vgl. 2.1), theoretisch hergeleitet und in Verbindung mit dem Konstrukt des Work Engagements gesetzt (vgl. 2.2). Anschliessend werden die Interessierte Selbstgefährdung und das Work Engagement im Kontext der Leistungsbewertung (vgl. 2.3) und der Kultur (vgl. 2.5) betrachtet. Anhand der theoretischen Darstellungen werden verschiedene Hypothesen abgeleitet (2.4 oder 2.6).

### 2.1 Definition von Interessierter Selbstgefährdung

Die Arbeitswelt verändert sich stark und Mitarbeitende sind gefordert mehr zu leisten, um den Anforderungen gerecht zu werden (Selmer & Waldstrøm, 2007). Mitarbeitende nutzen eine Vielzahl von Strategien, um diesem Druck standzuhalten (Locke & Latham, 2019). Dabei zeigt sich zunehmend, dass viele Arbeitnehmende auf Verhaltensweisen zurückgreifen, die zwar kurzfristig den beruflichen Erfolg sichern, langfristig jedoch gesundheitsschädlich sind. In der Fachliteratur wird dieses Verhalten als *Interessierte Selbstgefährdung*<sup>1</sup> bezeichnet (Krause, Berset & Peters, 2015; Mustafić, Dorsemagen, Baeriswyl, Knecht & Krause, 2023; Peters, 2011). Peters (2011, S. 5) definiert Interessierte Selbstgefährdung am Beispiel eines Mitarbeitenden folgendermassen: „Die Person nimmt im Zweifel keine Rücksicht auf die eigene Gesundheit, wenn nämlich dafür ein Misserfolg in Kauf genommen werden müsste oder ein Erfolg gefährdet würde.“ Er beschreibt dieses Verhalten als Reaktion auf den starken Erfolgsdruck, der auf Mitarbeitenden lastet. Dettmers et al. (2016, S. 38) fassen Interessierte Selbstgefährdung etwas weniger drastisch auf, als „how employees react when confronted with flexible work requirements“, und führen aus: „it includes discrete employee behaviors that assist in coping with excessive demands at work in the short term but have negative adverse effects on well-being in the long term“. Interessierte Selbstgefährdung ist somit eine Coping-Strategie im Umgang mit belastenden Arbeitssituationen (Dettmers et al., 2016; Eder & Meyer, 2022; Krause, Berset, et al., 2015). Diese Strategien zielen darauf ab, mit Arbeitslast erfolgreich umzugehen, führen aber dazu, dass sich der Mitarbeitende gesundheitlich gefährdet (Krause et al., 2014).

---

<sup>1</sup> Interessierte Selbstgefährdung wird in dieser Arbeit durchgängig gross geschrieben, da es ein Phänomen darstellt.

## 2.2 Grundlagen der Interessierten Selbstgefährdung

Die bestehende Literatur erklärt die Entstehung Interessierter Selbstgefährdung anhand von Handlungstheorien (Peters, 2011; Zapf & Semmer, 2004). Diese Theorien beschreiben die Regulation von Zielsituationen und zeigen auf, wie Menschen mit diesen Herausforderungen umgehen. Da Mitarbeitende kontinuierlich Arbeitszielen ausgesetzt sind, halten Semmer & Zapf (2016) es für sinnvoll, die zugrunde liegenden Mechanismen näher zu betrachten, um zu verstehen, wie sich ungesunde Verhaltensweisen bei der Arbeit entwickeln. Sie unterscheiden zwischen Regulationsanforderungen, -möglichkeiten und -problemen (Zapf & Semmer, 2004).

In Unternehmen wird von Mitarbeitenden erwartet, bestimmte Ziele zu erreichen und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen. Diese Ziele und Aufgaben können in ihrer Komplexität und Dynamik variieren, was zu Über- oder Unterforderung führen kann: Ein Zustand, der als *Regulationsanforderung* bezeichnet wird. Innerhalb dieser Arbeitsaufgaben verfügen Mitarbeitende jedoch über verschiedene Freiheitsgrade, die als *Regulationsmöglichkeiten* beschrieben werden. Je grösser der Handlungsspielraum und die zeitlichen Freiräume sind, desto umfangreicher sind die *Regulationsmöglichkeiten*, die den Mitarbeitenden als Ressourcen zur Verfügung stehen (Zapf & Semmer, 2004). Für die Interessierte Selbstgefährdung sind jedoch besonders die *Regulationsprobleme* relevant (Krause, Berset & Dorsemagen, 2016; Leitner & Resch, 2005; Mustafić, Krause, et al., 2023; Semmer, 1984). Diese Probleme stellen Arbeitsbedingungen dar, die die Zielerreichung erschweren und somit die Handlungsregulation beeinträchtigen können (Mustafić, Krause, et al., 2023). Semmer & Zapf (2016) unterteilen die Regulationsprobleme in Regulationshindernisse, Regulationsunsicherheit und Regulationsüberforderung.

*Regulationshindernisse* bezeichnen Barrieren, die das Erreichen von Zielen erschweren, wie beispielsweise zu hoch gesteckte Ziele, fortwährend steigende Anforderungen (sogenannte Zielspiralen – Chevalier & Kaluza, 2015) oder häufige Unterbrechungen der Arbeit (Semmer & Zapf, 2016). *Regulationsunsicherheit* beschreibt das Gefühl der Ungewissheit in Bezug auf die eigene Arbeit oder die eigenen Ziele. Unklarheiten über die eigene Rolle am Arbeitsplatz können erheblichen Stress verursachen (Beehr & Glazer, 2005; Kahn & Byosiere, 1992). Ein drittes Regulationsproblem ist die *Regulationsüberforderung*, die häufig durch Zeitdruck hervorgerufen wird. Mitarbeitende spüren, dass sie ihre Arbeit nicht in der vorgegebenen Zeit verrichten können (Leitner et al., 1993).

Steigen die Regulationsprobleme in einer Arbeitssituation deutlich an, während die Regulationsmöglichkeiten gleichzeitig stagnieren oder abnehmen, wächst die Gefahr, dass Mitarbeitende unter Druck geraten. In solchen Situationen kann es dazu kommen, dass sie destruktive Verhaltensweisen zeigen, um ihre Ziele zu erreichen oder ihre Aufgaben überhaupt bewältigen zu können (Mustafić, Krause, et al., 2023). Besonders kritisch wird es, wenn Mitarbeitende fortwährend beweisen müssen, dass ihre Leistung den Erwartungen entspricht (Menz, Kratzer & Dunkel, 2010).

Diese Arbeitsbedingungen stellen eine erhebliche Herausforderung für die Mitarbeitenden dar, wobei mit Interessierter Selbstgefährdung darauf reagiert wird. Dabei gibt es eine Vielzahl an Handlungsstrategien.

### **2.2.1 Handlungsstrategien der Interessierten Selbstgefährdung.**

In der Literatur werden verschiedene Strategien beschrieben, mit denen Mitarbeitende auf Regulationsprobleme reagieren. Krause et al. (2012) zeigten in Fallstudien erstmals eine Einteilung dieser Strategien auf, und in einer späteren Studie untersuchten Krause et al., (2014) die Faktorstruktur des Konzepts. Die Faktorstruktur wurde zuletzt von Mustafić, Dorsemagen, et al. (2023) weiterentwickelt. Insgesamt wurden zehn Strategien identifiziert und in extensivierende sowie vermeidende Strategien unterteilt. Diese Strategien beschreiben die Verhaltensweisen der Interessierten Selbstgefährdung.

#### **2.2.1.1 Extensivierende Handlungsstrategien.**

Extensivierende Handlungsstrategien umfassen Verhaltensweisen, bei denen Mitarbeitende intensiver und mit erhöhtem Einsatz arbeiten, um ihre Ziele im Unternehmen zu erreichen (Mustafić, Dorsemagen et al., 2023). Diese Strategien werden angewandt, wenn die Mitarbeitenden davon ausgehen, dass sie ihre gesetzten Ziele durch erhöhten Einsatz<sup>2</sup> erreichen können (Semmer, Tschan, Meier, Facchin & Jacobshagen, 2010; Semmer & Zapf, 2019). Mustafić, Dorsemagen et al. (2023) identifizierten in ihrer Studie sechs verschiedene extensivierende Handlungsstrategien (siehe Tabelle 1).

Diese Strategien zeigen sich in Unternehmen oft: Krause et al. (2012) verwiesen darauf, dass Mitarbeitende bereit sind, ihre Arbeitszeit zu verlängern, wenn sie von hohen Arbeitsanforderungen überwältigt werden. Eine Untersuchung der Arbeitsbedingungen in der Schweiz ergab, dass knapp 50% der Schweizer\*innen zumindest gelegentlich mehr als zehn Stunden täglich arbeiten, insbesondere bei hoher Arbeitsflexibilität. Die Schweiz liegt damit über dem europäischen Durchschnitt (Krieger, Pekruhl & Lehmann, 2012). Die

---

<sup>2</sup> Daher stammt auch der Namen extensivierend für die Strategien. Die Mitarbeitenden müssen einen grossen Einsatz liefern, um ihre Ziele zu erreichen (Mustafić, Dorsemagen, Baeriswyl, Knecht & Krause, 2023)

aktuellste Studie zeigt, dass über 10% der Schweizer Beschäftigten regelmässig mehr als 48 Stunden pro Woche arbeiten (Krieger & Arial, 2023). Neben der verlängerten Arbeitszeit zeigt sich, dass viele Mitarbeitende auch in ihrer Freizeit arbeiten: Rund 36% der Schweizer Arbeitnehmenden berichten, dass sie regelmässig ausserhalb der normalen Arbeitszeit tätig sind (Krieger & Arial, 2023).

Tabelle 1:  
*Extensivierende Strategien gemäss Mustafic et al. (2023, S.3)*

Extensivierende Strategie	Beschreibung
Intensivieren und Ausdehnen der Arbeit	Mitarbeitende dehnen ihre Arbeitszeit aus und versuchen die Arbeit besonders intensiv zu nutzen.
Arbeiten in der Freizeit	Mitarbeitende setzen in der Freizeit die Arbeit fort.
Verzicht auf Ausgleich in der Freizeit	Mitarbeitende verzichten zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten.
Verzicht auf Pausen bei der Arbeit	Mitarbeitende reduzieren ihre Pausen, um arbeiten zu können.
Substanzkonsum zur Stimulation	Mitarbeitende versuchen die Leistungsfähigkeit durch legale oder illegale Substanzen zu steigern (z.B. Kaffee, Ritalin, Kokain)
Arbeiten trotz Erkrankung (Präsentismus)	Mitarbeitende erscheinen auch bei Krankheit am Arbeitsplatz und verzichten auf Regeneration

### 2.2.1.2 Vermeidende Handlungsstrategien.

Neben den extensivierenden Strategien gibt es die vermeidenden Strategien, die angewendet werden, wenn die Mitarbeitenden davon ausgehen, ihre Arbeitsziele nicht mehr erreichen zu können (Krause et al., 2012). Hier geht es vorrangig um das Vermeiden negativer Konsequenzen aufgrund einer Nichterreicherung der Ziele, statt um das eigentliche Zielerreichen (Mustafić, Dorsemagen et al., 2023). Diese Strategien verursachen hohe psychische Kosten, da Mitarbeitende in eine Dilemmasituation geraten, in der sie eine Dissonanz empfinden: Sie wissen, dass sie ihre Ziele nicht erreichen, und setzen dennoch Strategien ein, die Spannungen erzeugen (Semmer et al., 2010). Insgesamt werden vier vermeidende Strategien unterschieden (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 2:  
*Vermeidende Strategien gemäss Mustafic et al. (2023, S.4)*

Vermeidende Strategie	Beschreibung
Vortäuschen	Mitarbeitende versuchen, nach aussen ein positives Bild zu vermitteln und sich erfolgreich darzustellen (z.B. nicht zu erreichende Ziele werden Vorgesetzten nicht erwähnt)
Senken der Qualität unter Zeitdruck	Mitarbeitende senken bei weniger wichtigen Aufgaben die Qualität, wenn sie unter Zeitdruck stehen (insbesondere fachliche Ziele werden hinter ökonomische Ziele gesetzt).
Dauerhaftes Senken der Qualität	Mitarbeitende reduzieren die Qualität dauerhaft, insbesondere wenn Zielspiralen zu stetigen Steigerungen führen.
Verzicht auf Austausch bei der Arbeit	Mitarbeitende vermeiden den Kontakt mit anderen, insbesondere in Konkurrenzsituationen oder bei Konflikten.

Das Vortäuschen besteht darin, nach aussen einen positiven Eindruck zu erwecken, obschon den Mitarbeitenden bewusst ist, dass das Bild nicht der Realität entspricht. Dies löst kognitive Dissonanz aus (Mustafić, Dorsemagen et al., 2023). Eine weitere Strategie ist das gezielte Senken der Qualität unter Zeitdruck bei Aufgaben, die nicht den primären Zielen entsprechen, was ebenfalls zu Dissonanz führt, da diese Aufgaben eine gewisse Bedeutung hätten. Die dritte Strategie, das dauerhafte Senken der Qualität, tritt häufig auf, wenn Mitarbeitende sogenannte „Zielspiralen“ wahrnehmen, also sich stetig steigende Zielvorgaben. Mitarbeitende senken die Qualität, da sie wissen, dass erreichte Ziele ansonsten im kommenden Jahr weiter erhöht werden. Dies vermindert das Gefühl der Kompetenz und verursacht ebenfalls psychische Kosten. Die letzte Strategie ist der Verzicht auf sozialen Austausch. Mitarbeitende sind in der Regel Teil eines sozialen Arbeitsumfelds, doch Konkurrenzsituationen oder bestehende Konflikte führen dazu, dass sie den Kontakt zu anderen meiden. Auch diese Strategie birgt das Risiko, Dissonanz zu erzeugen, da das Grundbedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit vernachlässigt wird (Mustafić, Dorsemagen et al., 2023).

Die extensivierenden und vermeidenden Strategien werden gemäss der Literatur insbesondere bei indirekt gesteuerten Mitarbeitenden als gängige Verhaltensweisen identifiziert.

### **2.2.2 Interessierte Selbstgefährdung und indirekte Steuerung.**

Die Forschung zur Interessierten Selbstgefährdung hat sich bislang vor allem mit ihrer Entstehung im Rahmen der indirekten Steuerung befasst (z.B. Baeriswyl et al., 2021; Deci, Dettmers, Krause & Berset, 2016; Dettmers et al., 2016; Krause & Dorsemagen, 2017; Krause et al., 2012; Meier, 2016; Schwendener, Berset & Krause, 2017). Peters (2011, S. 4) beschreibt indirekte Steuerung als «Form der Kontrolle, bei der Beschäftigte nicht allein anhand ihrer Arbeitsleistung, sondern primär über betriebswirtschaftlich definierte Erfolge, meist in Form von Kennziffern, bewertet werden». Mustafić et al. (2023, S. 2) ergänzen, dass die indirekte Steuerung «das Potenzial abhängig Beschäftigter nutzt, unternehmerisch zu handeln und selbstständig die Unternehmensziele zu verfolgen». Diese Form der Steuerung stellt eine Abkehr vom klassischen „Command-and-Control“-Modell des frühen 20. Jahrhunderts dar (Drucker, 1988, 2010), in dem Führung durch klare Anweisungen und strikte Kontrolle charakterisiert war (Krause & Dorsemagen, 2017). Im Gegensatz dazu verlangt die indirekte Steuerung von Mitarbeitenden, ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg eigenständig zu verantworten und nachzuweisen (Krause & Dorsemagen, 2017; Peters, 2011). Ein früher Ansatz dieser Art der Führung ist das Konzept „Management by Objectives“ (Palmer, 1971), dessen produktivitätssteigernde Wirkung empirisch bestätigt wurde (Rodgers & Hunter, 1991).

Krause und Dorsemagen (2017, S. 4) identifizieren vier zentrale Merkmale für indirekte Steuerung:

1. **Führung über Ziele:** Im Sinne des „Management by Objectives“ erhalten Mitarbeitende spezifische Zielvorgaben, die entweder vorgegeben oder gemeinsam erarbeitet werden und für unterschiedliche Zeiträume gelten (Wochen, Monate, Jahr).
2. **Quantifizierbare Erfolgskennzahlen:** Die Zielvorgaben werden als messbare Indikatoren des Unternehmenserfolgs formuliert, die oft ökonomisch ausgerichtet sind.
3. **Eigenverantwortung für die Zielerreichung:** Mitarbeitende aller Hierarchieebenen tragen die Verantwortung für die Umsetzung der Unternehmensziele.
4. **Systematische Überprüfung und Rückmeldung:** Der Fortschritt in Bezug auf die Zielerreichung wird regelmässig überprüft und Mitarbeitende erhalten entsprechendes Feedback.

Die Merkmale zeigen: Eine eindeutige Trennung zwischen direkter und indirekter Steuerung ist nicht immer möglich (Mustafić et al., 2023). Ein klareres Merkmal für indirekte Steuerung ist deshalb oft die Vertrauensarbeitszeit<sup>3</sup> (Krause et al., 2012; Wingen, Hohmann, Bensch & Plum, 2004), bei der das Arbeitsergebnis und nicht die geleistete Arbeitszeit im Vordergrund steht (Krause, Berset, et al., 2015). Durch Vertrauensarbeitszeit erhalten Mitarbeitende mehr Flexibilität und können ihre Arbeitszeit eigenständig einteilen (Janke, Stamov-Rossnagel & Scheibe, 2014), was die Konzentration auf das Arbeitsergebnis anstelle der Arbeitszeit legt.

Obwohl der Wechsel zur indirekten Steuerung Mitarbeitenden mehr Freiraum und Verantwortung überträgt, birgt er aber auch das Risiko, Interessierte Selbstgefährdung zu fördern. Peters (2011) beschreibt, dass unter indirekter Steuerung selbstgefährdende Verhaltensweisen kaum vermeidbar seien, da sie grundlegende psychische Prozesse und das Verhältnis der Mitarbeitenden zur Organisation beeinflusst. Während bei direkter Steuerung gute Arbeit belohnt und schlechte Arbeit sanktioniert wird, führt die indirekte Steuerung dazu, dass die Mitarbeitenden das Unternehmensziel als ihr eigenes Ziel verinnerlichen. Die Angst vor einer Sanktion durch Vorgesetzte wird ersetzt durch das Bestreben, den eigenen Erfolg durch den Unternehmenserfolg zu sichern. Das führt zu einer starken psychologischen Identifikation mit dem Unternehmen. Die Mitarbeitenden

---

<sup>3</sup> Bei der Vertrauensarbeitszeit müssen die Mitarbeitenden in der Regel ihre Arbeitszeit nicht dokumentieren (Wingen, Hohmann, Bensch & Plum, 2004)

agieren damit wie „Quasi-Selbstständige“ (Peters, 2011) und identifizieren sich verstärkt mit den Unternehmenszielen. Diese Art der Führung findet nicht nur bei hochqualifizierten Arbeitskräften Anwendung, sondern gewinnt auch in anderen Tätigkeitsbereichen an Bedeutung (Mustafić et al., 2023). Im Kontext der Handlungsregulationstheorie erzeugt die indirekte Steuerung eine Reihe besonderer Anforderungen an die Selbstorganisation der Mitarbeitenden (Schulthess, 2017). Laut Peters (2011) ist der psychische Druck, der sich aus der Übertragung von Verantwortung für die eigene Zielerreichung ergibt, eine wesentliche Ursache für das vermehrte Auftreten Interessierter Selbstgefährdung unter indirekt gesteuerten Mitarbeitenden. Die Regulationsprobleme steigen bei indirekt Gesteuerten stark an, was dazu führt, dass diese Mitarbeitenden eher zu Interessierter Selbstgefährdung tendieren (Mustafić, Krause, et al., 2023). Studien belegen, dass indirekte Steuerung ein Prädiktor für Interessierte Selbstgefährdung ist (Baeriswyl et al., 2021; Deci et al., 2016; Dettmers et al., 2016; Krause & Dorsemagen, 2017; Krause et al., 2012; Meier, 2016; Schwendener et al., 2017).

Speziell bei Personen mit Vertrauensarbeitszeit zeigt sich in der Literatur ein Paradoxon: Trotz grösserer Flexibilität und Autonomie neigen Mitarbeitende oft dazu, ihre Arbeitszeit auszuweiten, um den Anforderungen gerecht zu werden (Asthleithner & Stadler, 2019; Kattenbach, Demerouti & Nachreiner, 2010). Breisig (2018) verdeutlicht, dass Beschäftigte mit Vertrauensarbeitszeit im Durchschnitt mehr Stunden leisten. Die aktuelle Forschung ist sich einig, dass Personen bei denen indirekte Steuerung herrscht z.B. festgemacht an der Vertrauensarbeitszeit verstärkt ungesunde Verhaltensweisen zeigen, um dem Erfolg gerecht zu werden.

Aus der Darstellung der bestehenden Literatur wird folgende Hypothese formuliert:

*Hypothese 1: Mitarbeitende mit Vertrauensarbeitszeit zeigen signifikant höhere Werte der Interessierten Selbstgefährdung als Mitarbeitende ohne Vertrauensarbeitszeit.*

### **2.2.3 Interessierte Selbstgefährdung vs. Work Engagement.**

Die beschriebenen Strategien, insbesondere die extensivierenden Handlungsstrategien, könnten den Eindruck erwecken, dass Mitarbeitende, die dieses Verhalten zeigen, besonders engagiert sind (Jurek, Piotrowski, Olech & Eldridge, 2020). Auch Dettmers et al. (2016) und Van Wijhe, Peeters, Schaufeli & Van Den Hout (2011) stellen fest, dass Interessierte Selbstgefährdung mit Engagement verwechselt werden könnte, da exzessives Arbeiten als Zeichen von Engagement interpretiert werden könnte. Im folgenden Kapitel wird das Konzept des Work Engagements genauer beleuchtet und der Interessierten Selbstgefährdung gegenübergestellt.

### **2.2.3.1 Work Engagement.**

Das Konzept des Work Engagements wurde von Kahn (1990) als physische, kognitive und emotionale Involvierung in die Arbeit definiert. Andere Studien beschreiben Work Engagement als die Ausdauer und Bereitschaft, sich mit Energie in die Arbeit einzubringen (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Am weitesten verbreitet ist jedoch die Definition, die Work Engagement als positives Gefühl im Hinblick auf die Arbeit beschreibt (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Schaufeli, Salanova, González-romá & Bakker, 2002). Work Engagement umfasst drei zentrale Dimensionen: Vitalität, Hingabe und das Gefühl der Absorption in der Arbeit (Gignac, Kevin Kelloway & Gottlieb, 1996; Klitzman, House, Israel & Mero, 1990; Timms et al., 2015).

**Vitalität** wird als Kraft und Energie beschrieben, die Mitarbeitende bei der Arbeit empfinden. Personen mit hoher Vitalität zeigen ein hohes Energielevel sowie die Bereitschaft, sich intensiv für ihre Aufgaben zu engagieren (Tims, Bakker & Derks, 2012) und schöpfen Energie aus der eigenen Arbeit (Bakker & Schaufeli, 2008). **Absorption** beschreibt das völlige Aufgehen in der Arbeit, bei dem das Zeitempfinden schwindet und ein Flow-Zustand erreicht wird (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007; Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002). Flow ist ein Zustand der Erfüllung, in dem Arbeitsanforderungen und individuelle Fähigkeiten optimal aufeinander abgestimmt sind (Csikszentmihalyi, Khosla & Nakamura, 2016) und die Aufmerksamkeit vollständig auf die Arbeit gerichtet ist (Mauno et al., 2007). Die letzte Komponente, **Hingabe**, beschreibt ein «tiefes Involviertsein» in die Arbeit, welche als bedeutsam erlebt wird, herausfordert und Freude bereitet (Schaufeli, Martínez, et al., 2002).

### **2.2.3.2 Unterschiede zwischen Work Engagement und Interessierter Selbstgefährdung.**

Anhand der bisherigen Beschreibungen ist die Differenzierung zwischen Interessierter Selbstgefährdung und Work Engagement noch nicht eindeutig. Auf den ersten Blick könnten sich beide Konstrukte überschneiden: Verhaltensweisen wie das Verlängern der Arbeitszeit könnten als Ausdruck hoher Hingabe oder Absorption gedeutet werden. Allerdings weisen Dettmers et al. (2016, S. 44) darauf hin, dass Interessierte Selbstgefährdung ein „spezifisch beobachtbares Arbeitsverhalten“ ist, während Work Engagement ein psychischer Zustand ist, der die Motivation eines Mitarbeitenden widerspiegelt (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Martínez, et al., 2002). Obwohl sich Verhalten und Zustand nicht gegenseitig ausschließen, zeigen verschiedene Studien, dass die Effekte der beiden Konstrukte grundlegend unterschiedlich sind.

Die Auswirkungen von Work Engagement wurden umfassend untersucht. Es gilt als Prädiktor für höhere Arbeitszufriedenheit, starkes Commitment, gesteigerte Leistung und bessere finanzielle Performance des Unternehmens (Albdour & Altarawneh, 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Sisolofsky, Rana & Herzberg, 2017; Yan, Su, Wen & Luo, 2019). Eine Meta-Analyse von Halbesleben (2010) zeigte auf, dass Work Engagement mit höherem Wohlbefinden und Gesundheit korreliert. Höge & Schnell (2012) verweisen darauf, dass hohes Engagement im Arbeitskontext besser bewertet wird. Zudem wird Work Engagement als Antithese zum Burnout betrachtet (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Work Engagement hat sogar positive Effekte auf die Work-Life-Balance. Mitarbeitende, die ihre Rolle bei der Arbeit als effektiv und erfüllend erleben, übertragen diese positiven Effekte oft auf das Privatleben (Niessen, Müller, Hommelhoff & Westman, 2018; Rothbard, 2001; Wood, Oh, Park & Kim, 2020).

Die Konsequenzen von Interessierter Selbstgefährdung richten sich dagegen in eine völlig andere Richtung. Mustafić, Dorsemagen, et al. (2023) zeigten in ihrer Studie mehrere deutlich negative Effekte von Interessierter Selbstgefährdung: Interessierte Selbstgefährdung wirkt sich negativ auf den eigenen Selbstwert aus. Weiter fand die Autorenschaft Zusammenhänge mit Erschöpfung und psychosomatischen Beschwerden. Mumenthaler, Knecht & Krause (2021) bestätigten ebenfalls, dass höherer Workload und der Verzicht von Pausen zu Erschöpfung führen. Auch Eder & Meyer (2023) zeigten auf, dass Interessierte Selbstgefährdung ein Prädiktor für Burnout sein kann.

Ähnliche Hinweise lassen sich auch bei verwandten Konstrukten der Interessierten Selbstgefährdung finden. Zwei bekannte Konstrukte sind dabei Workaholism und Work Craving. Mitarbeitende, die von Workaholism betroffen sind, denken stets an die Arbeit und schaffen es nicht abzuschalten (McMillan & O'Driscoll, 2006; Robinson, 2001). Schaufeli, Taris & Bakker, (2006) weisen darauf hin, dass bei Workaholism die Arbeitsfreude im Gegensatz zum Work Engagement fehlt. Taris, Schaufeli & Shimazu (2010) untersuchten darüber hinaus die dahinterliegenden motivationalen Aspekte. Sie konnten aufzeigen, dass sowohl Mitarbeitende mit Work Engagement wie auch Workaholics viel arbeiten und ein hohes Involvement aufzeigen. Jedoch ist die Motivation dahinter unterschiedlich. Beim Work Engagement ist die Motivation intrinsisch basiert. Beim Workaholism basiert sie auf einer inneren Angst, nicht dem Druck umgehen zu können. Aus dieser Forschung entwickelte Wojdylo (2013) den Begriff Work Craving und vergleicht dabei Workaholism (das Gefühl stets arbeiten zu müssen) mit einer Sucht. Mitarbeitende mit Work Craving haben oft einen tiefen Selbstwert, welchen sie durch exzessives Arbeiten steigern wollen. Dabei haben diese Mitarbeitende so hohe Anforderungen an sich selbst, dass diese kaum zu erfüllen sind (Wojdylo, Baumann, Buczny, Owens & Kuhl, 2013). Work Craving besteht

damit aus einem zwanghaften Verlangen, stets arbeiten zu müssen und der Antizipation, dass durch viel Arbeit der Selbstwert kompensiert und negative Gefühle verhindert werden können. Die Verhaltensweisen der Interessierten Selbstgefährdung, Workaholism und Work Craving ähneln sich stark und können als überschneidend angesehen werden. Work Craving, Workaholism und Interessierte Selbstgefährdung werden alle als gesundheitsgefährdend gesehen.

Damit werden Work Engagement und Interessierte Selbstgefährdung aus Sicht der Literatur zu Gegenspielern. Work Engagement ist eine Antithese und Interessierte Selbstgefährdung ein Prädiktor für ein Burnout. Die beiden Konstrukte könnten in ihren Konsequenzen kaum unterschiedlicher sein (vgl. Tabelle 3). Der Vergleich der beiden Konstrukte ist jedoch relevant, da in Unternehmen versucht wird, Engagement durch höhere Gehälter, gute Performance Ratings oder Beförderungen zu belohnen und fördern (Christian et al., 2011). Ein potenzielles Problem könnte entstehen, wenn Interessierte Selbstgefährdung fälschlicherweise mit Engagement verwechselt wird. Daher wird im nächsten Schritt untersucht, wie Interessierte Selbstgefährdung in das Leistungsmanagement einfließt.

Tabelle 3:  
*Gegenüberstellung von Interessierte Selbstgefährdung und Work Engagement gem. Literatur (eigene Zusammenstellung)*

Merkmal	Interessierte Selbstgefährdung	Work Engagement
Sichtbarkeit	Direkt sichtbar	Sichtbar
Psychischer Prozess	Verhalten	Gefühl
Motivation	Innere Angst	intrinsisch
Folgen	- Erschöpfung - psychosomatische Beschwerden - Stress - höhere Absenzquote	- höheres Wohlbefinden - höhere Leistung - bessere Work-Life Balance
Statistische Beziehung zu Burnout	Positiv	Negativ

### 2.3 Interessierte Selbstgefährdung und Performance Ratings

Um das Engagement und die Leistung der Mitarbeitenden zu messen und zu stärken, nutzen viele Unternehmen Performance-Management-Systeme, die auf Performance Ratings basieren (Ehmann, Kampkötter, Maier & Yang, 2024). Der tatsächliche Einfluss von Performance Management auf die Leistung und Engagement wird in der Literatur intensiv diskutiert (Armstrong, 2009, 2017; Ferreira & Otley, 2009; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Meyer-Ferreira, 2015; Otley, 1999). Im nachfolgenden Abschnitt

wird das Konzept der Leistungsbewertung im Kontext des Performance Managements betrachtet und anschliessend die Kritik dieser mit dem Begriff der Interessierten Selbstgefährdung verbunden.

### **2.3.1 Performance Ratings im Kontext von Performance Management.**

Performance Ratings bzw. die Leistungsbewertung sind stets in ein übergeordnetes Performance-Management-System eingebettet (DeNisi & Murphy, 2017; DeNisi & Pritchard, 2006), das vier zentrale Aufgaben umfasst: Leistungsplanung, Zielsetzung, Überwachung der Leistung und die Leistungsbewertung (Aguinis, 2014; DeNisi & Murphy, 2017; Levy & Williams, 2004; Schleicher et al., 2018). Ein gut gestaltetes Performance-Management-System soll die Produktivität, Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden fördern (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2013; Aguinis & Pierce, 2008; Schleicher et al., 2018).

Die Leistungsbewertung wird in der Forschung besonders hervorgehoben und ist ein formaler Prozess, der meist ein- bis zweimal jährlich erfolgt. Bei diesem werden Mitarbeitende anhand vorgegebener Dimensionen bewertet (DeNisi & Murphy, 2017). Performance Ratings bilden somit Start- und Endpunkt im Performance Management (Aguinis & Pierce, 2008) und sind essenziell für Prozesse, wie beispielsweise dem Talent Management, das auf die Identifikation und Entwicklung talentierter Mitarbeitenden abzielt (Pandita & Ray, 2018; Samarakone, 2010). Verschiedene Autor\*innen sehen das Performance Rating als die zentrale Komponente im Performance Management (Gozukara, Hatipoglu & Oncel Gunes, 2017; Ismail & Gali, 2017). Oft ist es auch an Belohnungssysteme gekoppelt und beeinflusst beispielsweise die Bonus- oder Gehaltserhöhungen (Andrejić, 2022; Pulakos, Hanson, Arad & Moye, 2015). Zudem spielt es eine wichtige Rolle in der Karriereentwicklung (Ismail & Rishani, 2018).

### **2.3.2 Geschichte und Forschung von Performance Ratings.**

Die Forschung zur Leistungsbewertung hat eine lange Geschichte und reicht bis ins frühe 20. Jahrhundert zurück. Das erste bekannte Bewertungssystem wurde während des Ersten Weltkriegs verwendet, als Soldaten nach ihrer Leistung bewertet wurden (Scott, Clothier & Spriegel, 1961). Mit dem Taylorismus und dem Fokus auf Produktivitätssteigerungen gewann die Leistungsbewertung weiter an Bedeutung, um produktive Mitarbeitende zu belohnen (Grote, 1996; Murphy & Cleveland, 1995). Anfangs waren Bewertungen oft vage anhand einzelner Begriffe formuliert (z.B. „outstanding“, „good“, „poor“), was Interpretationsspielraum zuließ (Pulakos et al., 2015). In den 1960er Jahren etablierte sich deshalb das Konzept der Verhaltensanker, das bewertende Personen mit konkreten Beispielen und genauen Definitionen der Begriffe unterstützt

(Blanz & Ghiselli, 1972; Latham, Wexley & Pursell, 1975; Smith & Kendall, 1963). Später wurde das Forced-Choice-Ranking-System eingeführt, das davon ausgeht, dass Leistung immer einer Normalverteilung folgt und Führungskräfte ihre Mitarbeitenden entsprechend einteilen (z.B. 10% in der untersten, 80% in der mittleren und 10% in der höchsten Kategorie) (Bartram, 2007; Borman et al., 2001; Schneider, Goff, Anderson & Borman, 2003). Später wurde die Wirkung von Forced-Choice Ranking Systemen aber widerlegt und aufgezeigt, dass negative Auswirkungen überwiegen und die strikte Verteilung nicht der Realität entspricht (Blume, Baldwin & Rubin, 2009; Chattopadhyay, 2019; Loberg, Nüesch & Foege, 2021).

Die aktuelle Forschung widmet sich auch dem zeitlichen Aufwand, den Performance-Rating-Systeme verursachen, da diese Systeme viele Ressourcen binden (Buckingham & Goodall, 2015). Insgesamt ist das Thema Performance Rating allgemein zunehmender Kritik ausgesetzt, die im folgenden Abschnitt erläutert wird.

### **2.3.3 Kritik an Performance Ratings.**

Die Kritik an Performance Ratings ist beinahe so alt wie die Performance Ratings selbst. Thorndike (1920) wies auf den sogenannten Halo-Effekt hin, bei dem einzelne Verhaltensweisen das gesamte Bewertungsergebnis unverhältnismässig stark beeinflussen (Feeley, 2002). Die Kritik am System der Performance Ratings ist seither stetig gewachsen. Aktuelle Forschung stellt zunehmend infrage, ob Leistungsbewertungen in ihrer jetzigen Form überhaupt notwendig sind (Adler et al., 2016). Pulakos, Mueller-Hanson & Arad (2019) stellen fest, dass trotz zahlreicher Untersuchungen die Leistungsbewertung häufig nicht genau ist und oft ihren Zweck verfehlt. Eine weit verbreitete Kritik betrifft die Aussagekraft der Bewertungen in Bezug auf die tatsächliche Leistung. Armstrong (2017) betont, dass die Bewertung so abstrakt ist, dass es für Mitarbeitende schwierig wird, zu verstehen, was eine gute oder schlechte Bewertung tatsächlich für ihre Leistung bedeutet. Zudem wird angezweifelt, ob Performance Ratings die Gesamtleistung der Mitarbeitenden wirklich beeinflussen (Pulakos et al., 2019). Auch die psychologische Wirkung der Performance Ratings in Bezug auf die Motivation wird durch Wang & Niu (2024) hinterfragt. Es wird gar postuliert, dass Performance Ratings je nach Prozess den gegensätzlichen Effekt, also Demotivation auslösen (Ashraf, 2019). Dabei spielt gemäss Studien auch mit, dass die Leistungsbewertung in den meisten Fällen nicht objektiv ist: Die Führungskraft gibt die Bewertung anhand von Kennzahlen oder Verhaltensweisen ab, die objektiv daher kommen, aber schlussendlich durch viele verschiedene Aspekte beeinflusst wird (Müller, 2017). Damit hängen auch die Beurteilungsfehler zusammen. Studer (2009), Blickle (2019) und Armstrong (2017) zeigten auf, dass etliche Beurteilungsfehler bei den Vorgesetzten vorliegen, wie beispielsweise die Stereotypisierung von Personen oder der

Kontrast-Effekt<sup>4</sup>. Murphy & Cleveland (1995) verweisen zudem darauf, dass Leistungsbewertungen in Unternehmen immer sozial eingebetteten Prozessen entsprechen. Beispielsweise wird die Leistungsbewertung durch die Beziehungsdynamik oder durch Konfliktvermeidung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden verzerrt.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die psychologischen Prozesse, die durch das Bewertungssystem entstehen. Laut der Labour Process Theory führen Performance Ratings nicht nur zu instrumenteller Kontrolle, sondern auch zu einer Belastung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden (Godard, 2001; Legge, 1995; Ramsay, Scholarios & Harley, 2000). Legge (1995) beschreibt das System als ausbeuterisch, da es den Mitarbeitenden auferlegt, sich stetig zu verbessern, um gute Bewertungen zu erhalten. Thompson & Harley (2009) kritisieren, dass Performance Management oft auf überhöhte Ziele, kürzere Beurteilungszeiträume und intensivere Überwachung abzielt, um das Arbeitstempo zu steigern. Eine übermäßige Zielsetzung kann zu einem hohen wahrgenommenen Leistungsdruck führen, was in intensiveren und extensiveren Arbeitsanstrengungen resultiert (Peters, Poutsma, Van Der Heijden, Bakker & Bruijn, 2014). Tweedie, Wild, Rhodes & Martinov-Bennie (2019) betrachten Performance Management daher als Instrument der Managementkontrolle. Leistungsbewertungen werden zum Druckmittel, das Mitarbeitende zu mehr Effizienz, Produktivität und Gewinnstreben drängt, was letztlich dazu führt, dass jene belohnt werden, die sich selbst ausbeuten (Braverman, 1998; Godard, 2001; Ramsay et al., 2000). Brown & Benson (2005) kritisieren die Bewertung anhand des Input- und Output-Prinzips. Während Input-Bewertungen den Arbeitsaufwand in Stunden und die Intensität der Arbeit erfassen, konzentrieren sich Output-Bewertungen auf messbare Kennzahlen und termingebundene Ergebnisse. Mitarbeitende haben jedoch häufig mehr Kontrolle über ihren Input als über den Output – insbesondere in Tätigkeiten, die stark von anderen Abteilungen oder externen Faktoren abhängen. Führungskräfte sind sich dieser Abhängigkeit beim Output bewusst und bewerten, daher verstärkt den Input. Dies könnte dazu führen, dass das Leistungsbewertungssystem Mitarbeitende dazu anregt, sich durch längere und intensivere Arbeitszeiten selbst zu überlasten, da sie wissen, dass diese Anstrengungen bewertet werden (Brown & Benson, 2005).

Eine aktuelle Studie von Miraglia, Russo & Bouville (2024) untersuchte den Zusammenhang zwischen Performance-Management-Prozessen, selbstgefährdendem Verhalten und Absentismus. Die Ergebnisse zeigen, dass Zielsetzung und Monitoring mit höherem Absentismus und Präsentismus einhergehen, vor allem, wenn andere

---

<sup>4</sup> Hier vergleicht die Führungskraft die Person stets mit der Leistung anderer. Dadurch kommt es zu einem Beurteilungsfehler (Studer, 2009).

selbstgefährdende Verhaltensweisen wie Arbeitsintensivierung vorhanden sind. Das Performance Rating selbst ist jedoch kein Prädiktor für Präsentismus oder Absentismus. Die Autorenschaft warf die Frage für weitere Forschungen auf, ob Zielsetzung und ständige Kontrolle selbstgefährdende Verhaltensweisen begünstigen, indem sie hohen Arbeitsdruck erzeugen, während das Rating an sich eher ein politischer Prozess ist, der selbstgefährdendes Verhalten möglicherweise eher belohnt statt diese Verhaltensweisen fördert (Miraglia et al., 2024; Rosen, Kacmar, Harris, Gavin & Hochwarter, 2017).

## 2.4 Herleitung der zweiten Hypothese

In der Forschung geht man davon aus, dass mit der Leistungsbewertung Engagement belohnt wird (Höge & Schnell, 2012). Dabei sind die vielen positiven Effekte von Work Engagement in vielerlei Hinsicht nachgewiesen. Work Engagement ist nachweislich einer der wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Arbeit. Daraus ergibt sich die Hypothese:

*Hypothese 2: Work Engagement hat einen positiven Einfluss auf die Leistungsbewertung.*

Auf Grundlage der Darstellung der Kritik von Performance Ratings und insbesondere in Anlehnung an die Studie von Miraglia et al. (2024) lässt sich aber die Annahme formulieren, dass möglicherweise die extensiven Strategien der Interessierten Selbstgefährdung positiv auf die Leistungsbewertung wirken. Die Forschung zeigt, dass Performance Ratings oft der Kritik ausgesetzt sind, dass sie nicht objektiv die Leistung messbar und bewertbar machen, sondern stark von Wahrnehmungsprozessen und kultureller Einflussnahme geprägt sind (Rosen et al., 2017). Insbesondere die von Brown & Benson (2005) aufgezeigte Bewertung nach Input-Prinzip deutet darauf hin, dass Führungskräfte nicht nur die erzielten Ergebnisse, sondern auch den wahrgenommenen Einsatz in Form von Arbeitsstunden und intensiver Arbeitsleistung honorieren. Da Interessierte Selbstgefährdung mit starkem Engagement und übermässiger Arbeitszeit assoziiert sein kann (Dettmers et al., 2016; Jurek et al., 2020; Van Wijhe et al., 2011) könnte es sein, dass diese Form des exzessiven Einsatzes in den Augen der Führungskräfte als besonderes Engagement missinterpretiert und positiv bewertet wird. Deci et al., (2016) und Schaufeli, Salanova, et al. (2002) betonen, dass sich Interessierte Selbstgefährdung im ersten Moment mit Work Engagement verwechseln lassen könnte, obwohl sie auf potenziell selbstschädigenden Verhaltensweisen basiert. Da Performance Ratings häufig auf subjektiven Einschätzungen beruhen und damit empfänglich für Wahrnehmungsverzerrungen sind (Thorndike, 1920; Feeley, 2002), könnte Interessierte Selbstgefährdung von Vorgesetzten fälschlicherweise als Indikator für hohe Leistung und Engagement wahrgenommen. Die Ergebnisse von Miraglia et al. (2024) öffnen zudem die

Frage, ob Führungskräfte Verhaltensweisen der Interessierten Selbstgefährdung als positiv bewerten.

Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

*Hypothese 2a: Je höher die Interessierte Selbstgefährdung in Form der extensiven Strategien<sup>5</sup> ist, desto stärker wird der Zusammenhang zwischen Work Engagement und der Leistungsbewertung.<sup>6</sup>*

## **2.5 Einfluss der Unternehmenskultur**

Rosen et al. (2017) verwiesen darauf, dass die Vergabe eines Performance Ratings einem politischen Prozess unterliegt. Dabei wird ihrer Ansicht nach die Kultur zu einem wichtigen Faktor für die Vergabe des Performance Ratings. Die Kultur löst eine Verzerrung der Leistungsbewertung aus (Rosen et al., 2017; Scullen, Mount & Goff, 2000). Daher wird im Folgenden der Begriff der Unternehmenskultur eingeführt, bevor auf spezifische kulturelle Merkmale eingegangen wird, die für Interessierte Selbstgefährdung besonders relevant sind.

### **2.5.1 Unternehmenskulturbegriff.**

Der Begriff „Kultur“ ist in der Praxis weit verbreitet, jedoch zeigt sich in der Literatur, dass es sich um ein schwer fassbares Konstrukt handelt (Alvesson, 2016). Frost (1985) beschreibt Unternehmenskultur als die Deutung und Bedeutung von Symbolen, Ritualen, Geschichten und Legenden für die Mitglieder einer Organisation. Entscheidend dabei ist, wie Ereignisse, Ideen und Erfahrungen von den Organisationsmitgliedern interpretiert werden (Geertz, 1973; Kunda, 1992). Drucker (2010) sieht die Unternehmenskultur als die wichtigste Investition, an der Unternehmen arbeiten sollten. Studien zeigen, dass eine starke und stabile Unternehmenskultur wesentlich zur Leistung eines Unternehmens beiträgt (Al Saifi, 2015; Aljuwaiber, 2016). Edgar Schein gilt als eine der prägenden Figuren im Bereich der Unternehmenskulturforschung: Er definiert Kultur als Muster gemeinsamer Annahmen, das von den Mitgliedern einer Organisation erlernt und weitergegeben wird und dabei hilft, mit Herausforderungen umzugehen (Schein, 2010). Diese Annahmen vermitteln neuen Mitarbeitenden, welches Verhalten als angemessen und wünschenswert gilt.

Um den Begriff der Unternehmenskultur weiter zu konkretisieren, entwickelt Schein ein Modell mit drei Ebenen, die die verschiedenen Aspekte der Unternehmenskultur veranschaulichen (Schein, 1990, 2010):

---

<sup>5</sup> In Folge wird nur noch von Interessierter Selbstgefährdung gesprochen, wobei stets nur die extensiven Strategien gemeint sind.

<sup>6</sup> Die Hypothese entspricht einem Moderatoreffekt.

- **Artefakte:** Sichtbare Elemente der Kultur, die von Aussenstehenden wahrgenommen werden können.
- **Normen und Werte:** Geteilte Überzeugungen und Verhaltensstandards, die in der Organisation gelten.
- **Grundlegende Annahmen:** Tief verwurzelte, meist unbewusste Überzeugungen und Vorstellungen.

Diese drei Ebenen unterscheiden sich in ihrer Sichtbarkeit für Aussenstehende. Artefakte sind unmittelbar wahrnehmbar (Trice & Beyer, 2002). Normen und Werte umfassen die Grundregeln, die in der Organisation vorherrschen und die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden beeinflussen. Diese sind für Aussenstehende nur teilweise erkennbar. Sie geben den Mitarbeitenden Orientierung über erwünschtes Verhalten. Normen spiegeln sich beispielsweise im Umgang mit Entscheidungsprozessen wider (Schein, 1990). Grundlegende Annahmen hingegen sind nach aussen unsichtbar und umfassen die tief verankerten Überzeugungen, die die grundlegende Orientierung des Unternehmens widerspiegeln (Schein, 1990). Schein (2010) verwies darauf, dass die Werte sowie die Normen und die dazugehörigen grundlegenden Annahmen zentral für das Verhalten innerhalb des Unternehmens sind. Von aussen kann dies nur bedingt wahrgenommen werden. Dabei weist Sackmann (2006) darauf hin, dass nicht die nach aussen kommunizierte Werte entscheidend sind, sondern viel mehr die direkt gezeigten Werte der Organisationsmitglieder.

### **2.5.2 Unternehmensklima als Begriff der Unternehmenskultur.**

Die Kultur ist ein sehr schwer zu messendes Konstrukt. Aus diesem Grund wird in der Literatur immer wieder vom Unternehmensklima gesprochen. Das Unternehmensklima beschreibt die geteilte Wahrnehmung der Arbeitspraktiken und -prozesse durch die Mitarbeitenden (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Im Unterschied zur stabileren Unternehmenskultur ist das Klima dynamischer, da es stark von den individuellen Wahrnehmungen der Mitarbeitenden abhängt (Denison, 1996; Mazzetti, Schaufeli & Guglielmi, 2014). Ostroff, Kinicki & Tamkins (2003) heben hervor, dass das Unternehmensklima eine Momentaufnahme der Kultur darstellt, die die subjektiven Eindrücke der Mitarbeitenden widerspiegelt. Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane (2015) argumentieren, dass die Kultur einen grossen Einfluss auf das Klima hat. Die Kultur ist somit das, was in den Unternehmen gelebt wird und das Klima ist, wie sich diese Kultur aus Sicht der Mitarbeitenden anfühlt.

### **2.5.3 Overwork-Klima und Interessierte Selbstgefährdung.**

Alvesson (2016) weist darauf hin, dass Gesundheitsprobleme in Unternehmen häufig mit der Kultur zusammenhängen. Eine Unternehmenskultur oder das wahrgenommene Klima kann gesundheitsgefährdende Verhaltensweisen fördern. Krause et al. (2015) fanden beispielsweise, dass hoher Konkurrenz- oder Erfolgsdruck innerhalb des Unternehmens zu einem Leistungsdruck führen kann, der Interessierte Selbstgefährdung begünstigt. In Studien wird betont, dass die Normen und Werte eines Unternehmens das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen (Bobbio, Canova & Manganelli, 2022; Putnam, Myers & Gailliard, 2014; Van Der Lippe & Lippényi, 2020). Su & Ng (2019) zeigten, dass die Unternehmenskultur das Verhalten der Mitarbeitenden in stressigen Situationen, wie bei Zeitdruck, entscheidend prägt.

Ein spezifisches kulturelles Konstrukt in diesem Zusammenhang ist das sogenannte Overwork-Klima (Mazzetti et al., 2014; Mazzetti, Schaufeli, Guglielmi & Depolo, 2016), das aus der Forschung zu „Workaholism“ hervorging. Workaholism beschreibt wie bereits erwähnt ein exzessives Arbeitsverhalten, das häufig zu gesundheitlichen Problemen führt (Schaufeli, Taris & Bakker, 2008). Mitarbeitende in einem Overwork-Klima neigen dazu, übermäßig lange zu arbeiten, ihre Arbeit mit nach Hause zu nehmen und auf Freizeit zu verzichten (Schaufeli, Taris, et al., 2006). Diese Verhaltensweisen weisen starke Parallelen zur Interessierten Selbstgefährdung auf (Dettmers et al., 2016). Workaholism hat verschiedene negative gesundheitliche Auswirkungen (Caruso, 2006; Dahlgren, Kecklund & Åkerstedt, 2006) und in Japan existiert sogar der Begriff „Karoshi“ für Todesfälle infolge chronischer Überarbeitung (Araki & Iwasaki, 2005; Kanai, 2006). Mazzetti et al. (2016) zeigten, dass ein Overwork-Klima, das durch hohen Arbeitsdruck und Zeitmangel geprägt ist, das exzessive Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden verstärkt. Dieser erhöhte Einsatz äussert sich oft in verlängerten Arbeitszeiten und einem aussergewöhnlichen Energieaufwand (Johnstone & Johnstone, 2005; Spence & Robbins, 1992).

Hier wird deutlich, dass das Konstrukt Unternehmensklima in dieser Hinsicht subjektiv geprägt ist, da es auf den Wahrnehmungen der Mitarbeitenden basiert (Ostroff et al., 2003). Ein Unternehmen strebt wohl kaum explizit eine Overwork-Kultur an, jedoch kann dies die Wahrnehmung der Mitarbeitenden sein (Van Wijhe et al., 2011; Van Wijhe, Schaufeli & Peeters, 2010). In diesem Fall nehmen die Mitarbeitenden wahr, dass es normal ist sich als Mitarbeiter\*in zu überarbeiten (Mazzetti et al., 2016)

## **2.6 Herleitung der Hypothese 2b**

Wie zuvor ausgeführt, unterliegt die Vergabe von Performance Ratings häufig kulturellen Prozessen und Wahrnehmungsverzerrungen (Rosen et al., 2017). Das

Overwork-Klima, ein spezifisches Klima der Unternehmenskultur, könnte diese Dynamik zusätzlich verstärken. Es beschreibt ein Arbeitsumfeld, in dem ständiger und hoher Arbeitseinsatz als Norm wahrgenommen wird und basiert auf der subjektiven Einschätzung der Mitarbeitenden über Arbeitsanforderungen und Erwartungen an Arbeitsverhalten (Mazzetti et al., 2014, 2016).

In einem Overwork-Klima, in dem die Überarbeitung zur Normalität und gar gefördert wird, besteht die Möglichkeit, dass Verhaltensweisen der Interessierten Selbstgefährdung zu einer Normalität werden und somit das Work Engagement an Gewicht verliert. Damit könnte man davon ausgehen, dass eine solche Kultur dazu führt, dass Work Engagement sich weniger stark auf die Leistungsbewertung auswirkt. Nerstad, Wong & Richardsen (2019) zeigten auf, dass Work Engagement aufgrund einer destruktiven Leistungskultur seine positive Wirkung verlieren kann. Der negative Einfluss einer Überarbeitungskultur auf das Work Engagement wurde auch durch weitere Studien bestätigt (Anggraini, 2024; Febrina, Susita & Sudiartitha, 2023). Daraus ergibt sich die vierte Hypothese:

*Hypothese 2b: Je höher das wahrgenommene Overwork-Klima, desto schwächer wird der Zusammenhang zwischen Work Engagement und Leistungsbewertung*

Auf Basis der bestehenden Literatur wird nun mithilfe eines eigenen empirischen Ansatzes versucht die Hypothesen (vgl. Abbildung 1) zu untersuchen, sowie die explorativen Fragestellungen 3 und 4 zu bearbeiten.

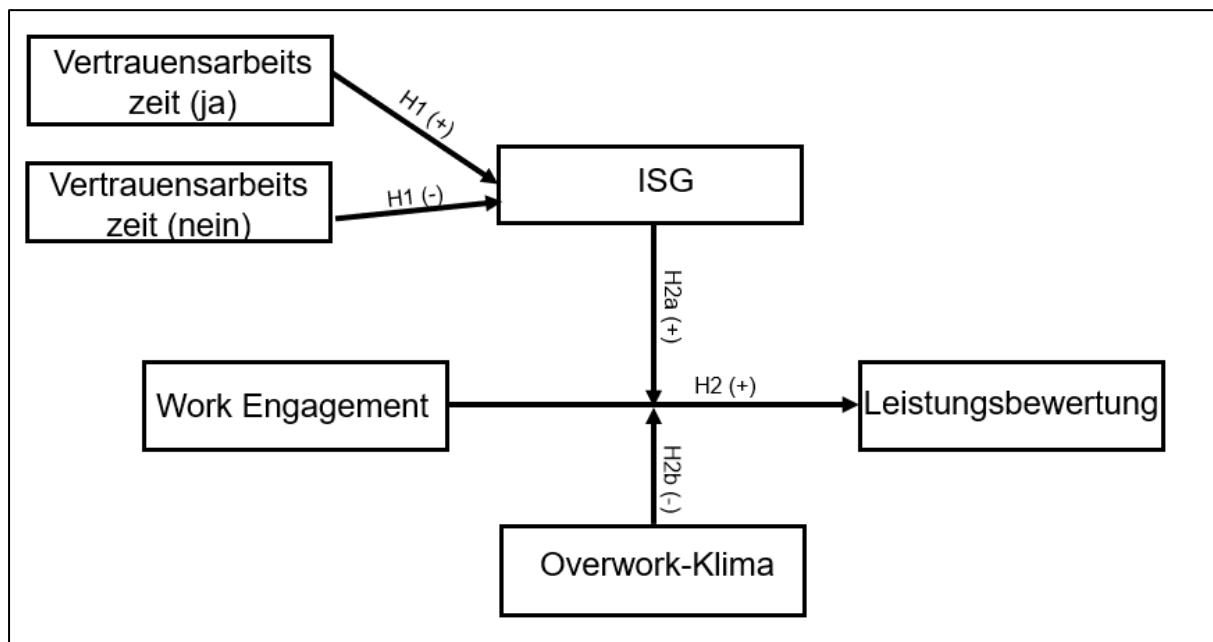


Abbildung 1: Untersuchungsmodell mit den Hypothesen.

Anmerkungen: H = Hypothese, (+) = positiver Zusammenhang, (-) = negativer Zusammenhang. Hinweis: H1 beschreibt eine Unterschiedshypothese. ISG = Interessierte Selbstgefährdung.

### 3. Methodik

Aufbauend auf der Darstellung der Theorie folgt nun der empirische Teil. Im folgenden Kapitel wird das Design der Methodik (vgl. 3.1), die Organisationen (vgl. 3.2) sowie die methodischen Schritte (vgl. 3.3, 3.4) beschrieben.

#### 3.1 Untersuchungsdesign

Kerlinger & Lee (2007) beschreiben ein Untersuchungsdesign als die Beschreibung, wie Fragestellungen empirisch untersucht werden sollen. Bei den vorliegenden Fragestellungen handelt es sich einerseits um die Überprüfung von Hypothesen (F1 & F2) und andererseits um die Untersuchung von explorativen Fragen (F3 & F3). Aus diesem Grund wird die Arbeit in Form eines Mixed-Method Ansatzes bearbeitet (Döring, 2023). Mixed Method beschreibt die gleichzeitige Nutzung von quantitativen und qualitativen Ansätzen, um Fragestellungen zu beantworten (Döring & Bortz, 2016; Morse & Niehaus, 2016). Döring (2023) und Döring & Bortz (2016) unterscheiden zwei verschiedene Arten von Mixed-Method Design Methoden. In dieser Master-Thesis handelt es sich um ein *Vertiefungsmodell*. Hier werden im ersten Schritt Hypothesen, die aus der Theorie abgeleitet sind, quantitativ überprüft und im zweiten Schritt die Erkenntnisse anhand qualitativer Methoden beleuchtet.

Für diese Arbeit wird zur Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen eine **standardisierte Online-Befragung** durchgeführt. Die webbasierte-Befragung gehört zu den standardisierten quantitativen Verfahren und wird in der Sozialforschung am meisten genutzt (Faulbaum, 2019; Wagner-Schelewsky & Hering, 2022). Die Online-Befragung entstand aus der klassischen Paper-Pencil-Befragung (Wagner-Schelewsky & Hering, 2022). In den letzten Jahrzehnten nahm die Nutzung von Online Fragebögen massiv zu, da Proband\*innen zeit- und ortonabhängig teilnehmen können (ADM, 2021).

Bei den Fragestellungen drei und vier handelt es sich um explorative und offene Fragen. Aus diesem Grund wurde entschieden im zweiten Schritt **qualitative Interviews** durchzuführen. Die Art der Fragestellung fokussiert auf qualitative Antworten. In der Vielzahl von möglichen Formen von qualitativen Interviews wurde das **teilstrukturierte bzw. halbstrukturierte Interview** ausgewählt (Döring & Bortz, 2016). Hier nutzt die interviewende Person einen Leitfaden, der unterstützend durch das Interview führt. Diese Methode ermöglicht eine Erhebung strukturiert durchzuführen und trotzdem offene Antworten zu erhalten (Döring, 2023; Döring & Bortz, 2016). Dadurch können sich die Interviewten in ihrer Antwort frei entfalten, ohne dabei Aspekte zu nennen, die für die Forschungsfrage nicht relevant sind.

Anhand dieser beiden Methoden sollen die vier Fragestellung bestmöglich beantwortet werden. Dabei wird ein strukturiertes Vorgehen angestrebt. Das gesamte Untersuchungsdesign ist in Abbildung 2 ersichtlich.

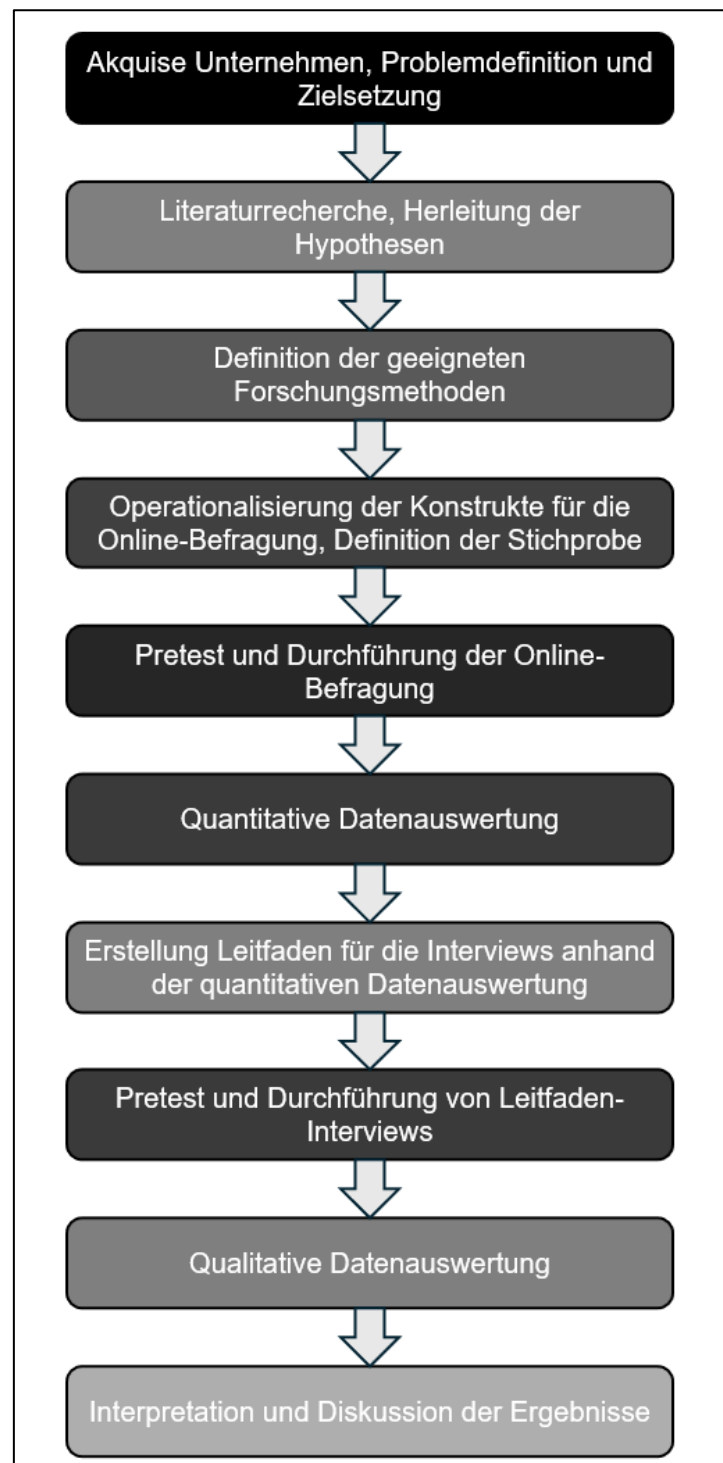


Abbildung 2: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

### 3.2 Organisationen für die Untersuchungsdurchführung

Für die vorliegende Masterthesis wurden aufbauend auf der Problemstellung Unternehmen gesucht, die sich bereit erklärten, die Befragung sowie die Interviews durchzuführen. Das einzige Kriterium für die Suche war, dass die Unternehmen eine jährliche Leistungsbewertung einsetzen und vergleichbar viele Mitarbeitende angestellt sind.

Bei der Untersuchung nahmen zwei Unternehmen teil. Beide Unternehmen sind international tätig, verfügen über ähnlich viele Mitarbeitende<sup>7</sup> und sind in der Swissmem-Branche tätig. Die Unternehmen wollten aufgrund der Vertraulichkeit nicht genannt werden. Deswegen werden fortlaufend die Terme «Unternehmen A» und «Unternehmen B» gewählt. Die Unternehmen wurden zwischen August und September 2024 angefragt, wobei mit beiden ein kurzes Meeting in Bezug auf das Thema stattfand. Die Befragung und Interviews wurden trotz Internationalität nur in Deutsch und in der Schweiz durchgeführt.

### 3.3 Schritt 1: Standardisierte Online-Befragung

Nachfolgend werden die Online-Befragung, deren Ablauf sowie die Auswertungsstrategie erläutert:

Die standardisierte Online-Befragung zählt zu den etabliertesten Erhebungsmethoden in der psychologischen Forschung (Faulbaum, 2019; Wagner-Schelewsky & Hering, 2022). Sie ermöglicht es den Teilnehmenden, die Befragung flexibel über das Internet auszufüllen (Taddicken, 2013). Eine deutsche Studie belegt den zunehmenden Einsatz dieser Methode: Während im Jahr 2000 lediglich 3% aller Befragungen online durchgeführt wurden, lag der Anteil 2012 bereits bei 36% (ADM, 2012). Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend weiter angestiegen ist. Im Vergleich zur traditionellen Paper-Pencil Methode bietet die Online-Version zahlreiche Vorteile (Taddicken, 2009, 2013; Wagner-Schelewsky & Hering, 2022):

- **Kosteneffizienz:** Online-Befragungen verursachen geringere finanzielle Aufwände als klassische Erhebungsmethoden.
- **Zeit- und Ortsunabhängigkeit:** Die Teilnahme kann zeitlich flexibel und ortsungebunden erfolgen, was den Aufwand für die Teilnehmenden reduziert.
- **Gestaltungsmöglichkeiten:** Der Einsatz von Designelementen wie Fortschrittsbalken oder multimedialen Inhalten kann die Motivation der Teilnehmenden fördern.

---

<sup>7</sup> Ca. 3'500 Mitarbeitende in der Schweiz

Als Nachteil wird häufig die eingeschränkte Kontrolle über die Erhebungssituation genannt (Taddicken, 2009). Es ist unklar, unter welchen Bedingungen die Teilnehmenden den Fragebogen ausfüllen. Dennoch wurde die Online-Befragung aufgrund ihrer praktischen Vorteile für die vorliegende Untersuchung als geeignetes Instrument gewählt.

Taddicken (2013) unterscheidet zwei Formen der Online-Befragung:

1. **Passiv rekrutierte Befragungen**, bei denen sich Teilnehmende selbstständig über einen veröffentlichten Link zur Befragung anmelden.
2. **Aktiv rekrutierte Befragungen**, bei denen potenzielle Teilnehmende gezielt kontaktiert werden.

Letztere ermöglichen eine genau definierte Stichprobe und gelten als Voraussetzung für die Gewinnung repräsentativer Ergebnisse (Taddicken, 2013). Entsprechend wurde auch in der vorliegenden Untersuchung eine aktive Rekrutierung der Teilnehmenden gewählt.

### **3.3.1. Ablauf der Datenerhebung.**

Um die Datenerhebung genauer zu beleuchten, wird nun der Pretest vorgestellt, dann die a-priori festgelegte ideale Stichprobengröße sowie der Untersuchungsablauf aufgezeigt. Zum Schluss werden die Inhalte des Fragebogens genauer beschrieben.

#### **3.3.3.1 Pretest.**

Zur Sicherstellung der inhaltlichen und formalen Qualität des Fragebogens wurde im Vorfeld der Datenerhebung ein Pretest durchgeführt. Dieser wird empfohlen, um potenzielle Schwächen des Erhebungsinstruments frühzeitig zu identifizieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen (Weichbold, 2014). Der Pretest erfolgte in einem zweistufigen Verfahren: Im ersten Schritt nahmen sechs Personen mit psychologischem Hintergrund und Erfahrung im Umgang mit Befragungen teil. Ziel war es, die inhaltliche Konsistenz und theoretische Fundierung des Fragebogens zu überprüfen. Im zweiten Schritt wurde der Fragebogen von 18 weiteren Personen ausgefüllt, die keine vertieften Kenntnisse von psychologischen Befragungen hatten. Diese Phase diente der Überprüfung der Verständlichkeit, Praktikabilität und Benutzerfreundlichkeit des Instruments.

Im Pretest wurden lediglich kleinere formale Unklarheiten im Eingangstext sowie einzelne Verständnishinweise identifiziert, die durch kurze erläuternde Ergänzungen behoben werden konnten. Weitere inhaltliche oder strukturelle Mängel wurden nicht festgestellt.

### 3.3.3.2 *Stichprobe und Untersuchungsablauf.*

Zur Ermittlung der idealen Stichprobengrösse wurde im Vorfeld eine a-priori Power Analyse mit der Software G\*Power durchgeführt. Basierend auf den Hypothesen ergab sich eine empfohlene Mindeststichprobengrösse von  $n = 160^8$ , was einer angestrebten Fallzahl von mindestens 80 Teilnehmenden pro Unternehmen entspricht. Die Rekrutierung erfolgte in beiden Unternehmen durch eine Direktansprache via E-Mail an insgesamt 250 potenzielle Teilnehmende pro Unternehmen. Um die Teilnahmebereitschaft zusätzlich zu fördern, wurden zwei Gutscheine von Digitec Galaxus im Wert von CHF 100.- verlost. Taddicken (2013) empfiehlt dies, um die Rücklaufquote zu erhöhen. Anschliessend blieb der Fragebogen sechs Wochen im Feld.

Die Inhalte des Fragebogens waren in beiden Unternehmen identisch, mit Ausnahme der Frage der Leistungsbewertung, die aufgrund unternehmensspezifischer Terminologien und Skalierung im Fragebogen angepasst wurde. Für die Stichprobe wurden nur Mitarbeitenden miteinbezogen, die im letzten Jahr eine Leistungsbewertung erhielten. Vorab wurde darauf geachtet, dass bei der Auswahl der möglichen Teilnehmenden eine gute Streuung der Leistungsbewertung vorhanden ist. Dennoch zeigte sich, dass entsprechend der unternehmensinternen Bewertungspraxis, tendenziell mehr positive Leistungsbewertungen vergeben wurden.

---

<sup>8</sup> Die Analyse in der Software G\*Power wurde wie folgt durchgeführt: Es wurde die Testfamilie „F-Test“ ausgewählt und der Test „Linear multiple regression: Fixed model,  $R^2$  deviation from zero“ verwendet. Als Signifikanzniveau ( $\alpha$ -Fehler) wurde  $\alpha = 0.05$  und als Teststärke (Power) 0.80 festgelegt. Die erwartete Effektgrösse wurde auf  $f^2 = 0.10$  gesetzt (kleiner Effekt gemäss Cohen, 1988). Als Anzahl der Prädiktoren wurden acht Variablen eingegeben, welche sich aus den in den Hypothesen definierten Prädiktoren ergaben: Interessierte Selbstgefährdung, Overwork Climate, Work Engagement (jeweils für die jeweilige Hypothese einzeln betrachtet, was einer sehr konservativen Berechnung entspricht) sowie das Unternehmen als Kontrollvariable. Die a-priori-Berechnung der erforderlichen Stichprobengrösse wurde durchgeführt, um eine fundierte statistische Entscheidung treffen zu können, ob Effekte mit der gewählten Teststärke entdeckt werden können (Eid, Gollwitzer & Schmitt, 2017). In diesem Zusammenhang wurden sowohl die Teststärke als auch das Signifikanzniveau festgelegt. Segieth, Ruhleder, Vogt & Banzer (2004) empfehlen einen  $\alpha$ -Fehler von .05 sowie eine Teststärke von 80 %. Der  $\alpha$ -Fehler beschreibt die Wahrscheinlichkeit eines falsch-positiven Ergebnisses (Typ-I-Fehler) und sollte möglichst gering sein (Krebs & Menold, 2019). Die Teststärke von 80% beschreibt die Wahrscheinlichkeit, mit der ein tatsächlich vorhandener Effekt erkannt wird. Der verbleibende  $\beta$ -Fehler (20 %) entspricht somit der Wahrscheinlichkeit eines falsch-negativen Ergebnisses (Typ-II-Fehler). Cohen (1988) betont, dass in den Sozialwissenschaften ein gewisser  $\beta$ -Fehler eher tolerierbar sei, da ein  $\alpha$ -Fehler als etwa viermal gravierender einzuschätzen sei. Daraus ergibt sich die Faustregel  $\beta = 4 \cdot \alpha$ , was einem  $\beta$ -Fehler von 20% entspricht. Hinsichtlich der Effektgrösse beschreibt Cohen (1988) diese als ein Mass für die Stärke eines Zusammenhangs. Er schlägt folgende Richtwerte für die multiple Regression vor: kleiner Effekt ( $f^2 = 0.02$ ), mittlerer Effekt ( $f^2 = 0.15$ ) und grosser Effekt ( $f^2 = 0.35$ ). Zusätzlich wurde für Hypothese 1 eine separate G\*Power-Analyse durchgeführt. Dabei wurde die Testfamilie „t-Tests“ und der Test „Means: Difference between two independent means (two groups)“ gewählt. Es wurde eine Effektgrösse von  $d = 0.5$  (mittlerer Effekt), ein Signifikanzniveau von  $\alpha = 0.05$ , eine Teststärke von 0.80 sowie eine gleichmässige Gruppenverteilung (1:1) angenommen. Daraus ergab sich eine erforderliche Stichprobengrösse von  $N = 102$ .

### 3.3.3.3 Aufbau des Fragebogens.

Die Erhebung wurde mit der Fragebogensoftware EFS-Survey durchgeführt. Der Fragebogen war wie folgt aufgebaut.

**Einleitungstext.** Die Teilnehmenden wurden über den Zweck der Befragung informiert und auf die Digitec Galaxus Gutscheine hingewiesen. Zudem wurde erläutert, dass die Antworten anonym und vertraulich ausgewertet werden sowie die Möglichkeit die Umfrage jederzeit abzubrechen besteht. Vor dem Start der Befragung mussten die Teilnehmenden ihr Einverständnis zur Datenverarbeitung gemäss den datenschutzrechtlichen Bestimmungen abgeben.

**Skalen Work-Engagement.** Zum Start der Befragung wurden die Items der Utrecht Work-Engagement Scale (UWES) eingesetzt (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Aufgrund der Praktikabilität und guten psychometrischen Eigenschaften (vgl. Tabelle 4) wurde die Kurzversion mit neun Items gewählt (UWES-9) (gemäss Sautier et al., 2015). UWES-9 umfasst die drei Dimensionen Vigor (Vitalität), Dedication (Hingabe) und Absorption (Vertieftes Arbeiten) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2011; Schaufeli, Salanova, et al., 2002). UWES-9 hat sich in der Forschung weitestgehend durchgesetzt und wurde in verschiedene Sprachen (auch Deutsch) übersetzt (z.B. Carmona-Halty, Schaufeli & Salanova, 2019; De Bruin & Henn, 2013).

Tabelle 4:  
Cronbach Alpha Werte gemäss (Schaufeli & Bakker, 2004)

UWES-9			
	Total	Mittelwert	Range
Vigor (Vitalität)	.84	.84	.75 - .91
Dedication	.89	.89	.83 - .93
Absorption	.79	.79	.70 - .84

Alle Items werden auf einer siebenstufigen Likert Skala (0 = nie bis 6 = immer) beantwortet. Beispielitem: *Bei der Arbeit strotze ich vor Energie.*

**Skalen Interessierte Selbstgefährdung.** Danach wurden die extensivierenden Handlungsstrategien der Interessierten Selbstgefährdung abgefragt (Mustafić, Dorsemagin, et al., 2023). Die extensivierenden Strategien bestehen aus sechs Subskalen:

1. Verzicht auf Ausgleich in der Freizeit
2. Arbeiten trotz Erkrankung (Präsentismus)
3. Substanzkonsum zur Stimulation

4. Arbeiten in der Freizeit
5. Intensivieren und Ausdehnen der Arbeit
6. Verzicht auf Pausen bei der Arbeit

Dafür wurden die Items des von Mustafić, Dorsemagen, et al. (2023) entwickelten Fragebogen genutzt. Die Autorenschaft entwickelte den Fragebogen aus der Version von Krause, Baeriswyl-Zurbruggen, et al. (2015) weiter. Gemäss der Validierungsstudie von Mustafić, Dorsemagen, et al. (2023) liegt das Cronbach Alpha der Skalen zwischen .59 und .92 (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5:  
Cronbach Alpha der Skalen von Interessierter Selbstgefährdung (vgl. Mustafic, Dorsemagen, et al. 2023)

Skala	Cronbach Alpha
Verzicht auf Ausgleich in der Freizeit	.86
Arbeiten trotz Erkrankungen (Präsentismus)	.92
Substanzkonsum zur Stimulation	.90
Arbeiten in der Freizeit	.83
Intensivieren und Ausdehnen der Arbeit	.66
Verzicht auf Pausen bei der Arbeit	.59

Alle Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala (0 = nie bis 4 = immer) abgefragt. Beispielitem: *Ich lese geschäftlich E-Mails in der Freizeit.*

**Skala Overwork-Climate.** Das Overwork-Climate wurde anhand der Skala von Mazzetti et al. (2016) erfasst. Die Overwork-Climate-Scale (OCS) besteht aus elf Items und zwei Faktoren. Der eine Faktor fokussiert darauf, wie Überarbeitung am Arbeitsplatz geschätzt und gefördert wird (Overwork endorsement) und besteht aus sieben Items (Beispielitem: *Almost everybody expects that employees perform overtime work*). Der zweite Faktor fragt ab, ob HR-Policies vorhanden sind, die Überarbeitung fair belohnen (lacking overwork rewards) und besteht aus vier Items (Beispielitem: *Overtime work is fairly compensated by extra time off work or by other perks*). In Tabelle 6 ist das Cronbach Alpha der beiden Faktoren zu sehen. Für die Befragung dieser Arbeit wurde nur der erste Faktor (Overwork Endorsement) abgefragt, da es verstärkt um den Einblick geht, ob Überarbeitung kulturell gefördert wird.

Tabelle 6:  
Cronbach Alpha der OCS gemäss Mazzetti et al. (2016)

Skala	Cronbach Alpha
Overwork Endorsement	.80
Lacking Overwork Rewards	.66

Die Skala ist nur in Englisch vorhanden, weshalb diese in Deutsch übersetzt werden musste. Für die Übersetzung wird in der Literatur ein teambasierter Back-Translation Ansatz vorgeschlagen (Behr, Braun & Dorer, 2015; Schaffer & Riordan, 2003; Spector, Liu & Sanchez, 2015). So entstehen weniger Verzerrungen durch die Person (Spector et al. 2015). Beim teambasierten Verfahren wird die Befragung zuerst in die Zielsprache übersetzt. Im besten Fall wird dies durch eine Person gemacht, deren Muttersprache die Zielsprache ist. Anschliessend wird die Übersetzung von einer anderen Person, die die Zielsprache gut versteht, aber deren Muttersprache dem Original entspricht, wieder zurückübersetzt. Bei einer guten Übereinstimmung kann der Fragebogen eingesetzt werden. Oft sind mehre Durchgänge nötig, da Differenzen besprochen werden und zu Anpassungen führen (Schaffer & Riordan, 2003). Diese Methode wurde vorliegend bei der OCS durchgeführt. Der Autor der Arbeit fragte eine Person an, die Englisch als Muttersprache hatte an, so dass der Übersetzungsprozess ideal durchgeführt werden konnte. Im ersten Schritt wurde die Skala von Englisch in Deutsch übersetzt. Dann übersetzte es die andere Person, deren Muttersprache englisch ist, wieder zurück in Englisch. Dabei gab es nochmals eine Schleife, bis die Rückübersetzung kongruent war.<sup>9</sup> Die Items werden auf Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 4 (stimme voll und ganz zu).

**Skala Leistungsbewertung und Demografische Angaben.** Abschliessend wurden die Teilnehmenden gebeten ihre letzte Leistungsbewertung anzugeben. Aufgrund der unternehmensspezifischen Skalen wurde die Leistungsbewertung in Unternehmen A als dreistufige Skala und in Unternehmen B als fünfstufige Skala abgefragt. Zusätzlich wurden folgende demografische Variablen erfasst:

- Zeiterfassungspflicht: ja/nein
- Geschlecht
- Hierarchiestufe

<sup>9</sup> Beispielitem: engl. Performing overwork is important for being promoted. Dt. Überstunden zu machen, ist wichtig, um befördert zu werden.

Am Ende der Befragung wurde ein Abschlusstext eingeblendet, der auch den Link zur Teilnahme am Gewinnspiel enthielt. Eine Übersicht über die Skalen ist in Tabelle 7 zu finden.

**Allgemeine Hinweise zum Fragebogen.** In der Literatur besteht Uneinigkeit bezüglich der optimalen Beschriftung von Likert-Skalen. Es gibt Studien, die empfehlen, nur die Endpunkte zu beschriften (Boone & Boone, 2012). Verschiedene Meta-Studien zeigen aber, dass Ratingskalen, mit vollständiger Beschriftung aller Skalenpunkte die Reliabilität und Validität erhöhen (Krosnick & Fabrigar, 1997; Maitland, 2009; Menold, Kaczmirek, Lenzner & Neusar, 2014). Krosnick & Fabrigar (1997) zeigten auf, dass die unterschiedlichen Kategorien besser interpretiert werden könnten. In Anlehnung an diese Erkenntnisse wurde bei allen Skalen eine vollverbalisierte Beschriftung verwendet, wie es auch in den Originalskalen der Fall war.

Tabelle 7: Überblick über die verwendeten Skalen

Konstrukt	Skala	Quellen	Items	Beispielitem
Work Engagement	Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	(Schaufeli & Bakker, 2004)	9	Bei der Arbeit strotze ich vor Energie
Interessierte Selbstgefährdung (nur extensive Strategien)	Fragebogen zur Erfassung von Strategien der Interessierten Selbstgefährdung.	(Mustafić, Dorsemagen, et al., 2023)	23	Ich verzichte zugunsten der Arbeit auf ausgleichende Freizeitaktivitäten.
Overwork-Climate	Overwork-Climate Scale	(Mazzetti et al., 2016)	7	Es wird als normal angesehen, dass Mitarbeitende Arbeit mit nach Hause nehmen.
Leistungsbewertung	Gemäss Unternehmenspraxis		1	Was war deine letzte Leistungsbewertung, die du erhalten hast?
Demografische Variablen	Eigene Konstruktion		3	Was ist dein Geschlecht?

### 3.3.2. Analysemethoden.

Die Auswertung erfolgte mit IBM SPSS Statistics Version 29. Der Ablauf der Datenanalyse ist in Abbildung 3 dargestellt. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte begründet erläutert.

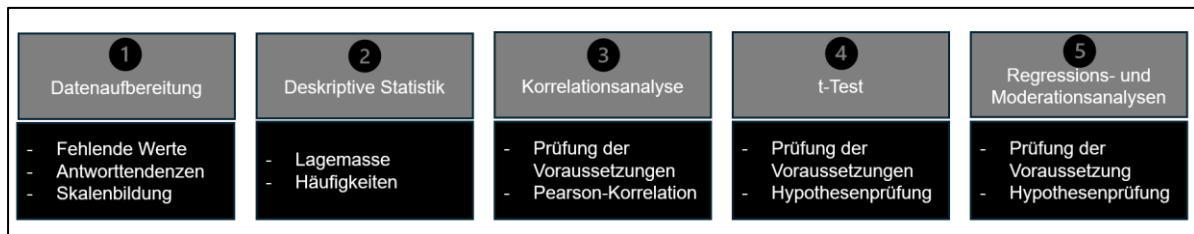


Abbildung 3: Ablauf der Datenanalyse (eigene Darstellung)

**Datenaufbereitung.** Die Daten wurden zunächst aus EFS-Survey exportiert und in Excel vorstrukturiert. Dabei wurden die Datensätze auf fehlende Werte geprüft und Auffälligkeiten bei der Bearbeitungsdauer identifiziert.

Da im Fragebogen eine Beantwortungspflicht definiert war, lagen keine fehlenden Werte vor. Auch bei der Bearbeitungszeit und den Abbruchraten (vgl. Anhang E) zeigten sich keine Auffälligkeiten. Anschliessend wurden die Daten in SPSS importiert.

**Umgang mit der unterschiedlichen Skalierung der Leistungsbewertung.** Da die Leistungsbewertung in den beiden untersuchten Unternehmen auf unterschiedlich skalierten Ratings basiert (drei- vs. fünfstufig), war eine nachträgliche Harmonisierung zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit erforderlich (vgl. Dubrow & Tomescu-Dubrow, 2016; Kolen & Brennan, 2014). Zur Angleichung der divergenten Skalen wurden drei methodische Ansätze sowie zusätzliche Kontrollmechanismen eingesetzt:

#### 1. Lineare Transformation:

Die Werte der dreistufigen Skala wurden unter der Annahme gleich grosser semantischer Abstände auf eine fünfstufige Skala transformiert<sup>10</sup> (1,3,5).

Heizmann (2025) zeigt, dass eine solche Transformation bei plausibler Annahme zu validen Ergebnissen führt.

#### 2. Z-Standardisierung auf zwei Ebenen

Zunächst wurde eine unternehmensinterne Z-Standardisierung der Leistungsbewertung vorgenommen, gefolgt von einer organisationsübergreifenden Standardisierung. Dieses Vorgehen ist in der Forschung etabliert (vgl. Fekken &

<sup>10</sup> Wert von 1 blieb 1, 2 wurde zu 3, 3 wurde zu 5. Die Annahme ist dabei, dass die Werte die ähnlichen Ergebnisse repräsentieren, wie bei einer fünfstufigen Skala.

Holden, 1994; Holden & Hibbs, 1995; Holden et al., 1993; Mayerl & Urban, 2008). und ermöglicht eine Vergleichbarkeit trotz unterschiedlicher Ursprungsskalen.

### 3. Unternehmensspezifische Untersuchung der Modelle

Alle Modelle, in denen die Leistungsbewertung eine Rolle spielt, wurden zusätzlich getrennt für jedes Unternehmen mit unveränderten Werten berechnet und berichtet. Diese separate Betrachtung minimiert potenzielle Verzerrungen, die sich aus den unterschiedlichen Bewertungsskalen ergeben könnten und verstärkt die Robustheit der Ergebnisse.

Zur Prüfung der Robustheit der Methoden und Ergebnisse wurden alle drei Methoden eingesetzt. Im Hauptteil der Ergebnisdarstellung werden die Resultate der linearen Transformation berichtet. Die Resultate auf Basis der z-standardisierten Werte finden sich in Anhang G, die unternehmensspezifischen Analysen in Anhang H und I. Zusätzlich wurde in sämtlichen Modellen das Unternehmen als Kontrollvariable integriert.

Dieses methodische Vorgehen orientiert sich an der Studie von Heizmann (2025), der verschiedene ex-post-Harmonisierungsverfahren analysierte. Er betont, dass bei unterschiedlich skalierten Messinstrumenten, etwa bedingt durch unternehmensspezifische Praktiken, mehrere methodische Ansätze angewendet werden sollten, um die Robustheit der Ergebnisse zu prüfen. Die Resultate dieser Arbeit zeigen, unabhängig von der gewählten Harmonisierungsmethode (Z-Standardisierung, lineare Transformation oder unternehmensspezifische Modellierung), nur geringe Abweichungen. Dies unterstreicht die methodische Belastbarkeit des gewählten Vorgehens und die Robustheit der Ergebnisse (vgl. Heizmann, 2025). Die mit der Harmonisierung verbundenen Limitationen werden im Diskussionsteil reflektiert.

**Skalenbildung.** Zur besseren Übersicht wurden im nächsten Schritt die Mittelwerte aller Skalen berechnet. Dabei wurden jeweils Gruppenmittelwerte für Work Engagement, Interessierte Selbstgefährdung und Overwork-Climate gebildet. Zudem wurde für jede einzelne Facette bei Work Engagement (Vitalität, Hingabe, Absorption) und Interessierte Selbstgefährdung (Verzicht auf Austausch, Präsentismus, Substanzkonsum, Intensivieren und Ausdehnen der Arbeitszeit, Verzicht auf Pausen, Arbeiten in der Freizeit) ein Mittelwert berechnet.

**Deskriptive Statistiken.** Um die Stichprobe zu beschreiben, werden Deskriptive Statistiken genutzt (Bol, 2004). Dabei wurden in dieser Arbeit verschiedene Lage- und Dispersionsmasse berechnet (Coolican, 2018).

**Korrelationsanalyse.** Die Korrelation ist das bekannteste Zusammenhangsmass in der Sozialwissenschaft, welches zur Beschreibung von linearen Zusammenhängen genutzt wird. Linear meint, dass wenn die Beobachtungspaare zweier Variablen als Punkte in einem Streudiagramm eingezeichnet werden, durch eine gerade Linie dargestellt werden können (Bortz & Schuster, 2011). Das wichtigste Mass der Korrelation ist der Korrelationskoeffizient («r»)<sup>11</sup> (Lange & Bender, 2007). Cohen (1988) hat folgende Effektstärken zur Einordnung einer Korrelation beschrieben:

- Kleiner Effekt:  $r = .10$
- Mittlerer Effekt:  $r = .30$
- Grosser Effekt:  $r = .50$

Jedoch sind diese Werte stets abhängig vom Kontext und es ist wichtig, dass Signifikanzniveau zu betrachten (Fisher, 1992). Es werden verschiedene Arten von Korrelationen unterschieden: Die bekannteste Korrelation ist die Pearson-Korrelation, die wie erwähnt durch den Korrelationskoeffizienten beschrieben wird. Es gibt aber auch die Korrelation nach Spearman, die als Rangkorrelation bezeichnet wird (Lange & Bender, 2007). In dieser Arbeit wird durchgängig die Pearson-Korrelation<sup>12</sup> berechnet und die Signifikanz zweiseitig mit Niveau  $<.05(*)$  und  $<.01(**)$  getestet.

Zur Korrelation gibt es einige wichtige Punkte, die bei der Interpretation beachtet werden müssen (gemäss Lange & Bender, 2007):

1. Der Korrelationskoeffizient liefert keine Aussage bzgl. der Kausalität von Zusammenhängen. Er beschreibt lediglich den Zusammenhang von zwei beobachteten Variablen.
2. Die Korrelation wird durch Extremwerte beeinflusst.
3. Der Korrelationskoeffizient beschreibt nur die Stärke und Richtung der Beziehung. Es wird nicht unterschieden, welche Variable die andere voraussagt.

**Student's t-Test.** Für die Überprüfung von Hypothese 1 wird ein t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt. Der t-Test dient dazu Mittelwertsunterschiede von zwei Gruppen zu untersuchen. Rasch, Friese, Hofmann & Naumann (2021) beschreiben, dass der t-Test Auskunft gibt, ob Mittelwertsunterschiede rein zufällig oder systematisch sind. Dies eignet

---

<sup>11</sup> Eine Korrelationskoeffizient kann zwischen -1 und +1 liegen. -1 würde bedeuten, dass die beiden Variablen einen negativen Zusammenhang haben (sinkt Variable X um einen Wert, sinkt Variable Y um denselben Wert). 0 würde bedeuten, dass die Werte keinen Zusammenhang haben und +1 würde bedeuten, dass die beiden Variablen einen positiven Zusammenhang haben (steigt Variable X um einen Wert, steigt Variable Y um denselben Wert).

<sup>12</sup> Die Pearson Korrelation benötigt zur Nutzung metrische Skalen.

sich, um zu analysieren, ob Mitarbeitende mit Vertrauensarbeitszeit signifikant mehr Interessierte Selbstgefährdung zeigen.

Die wichtigste Angabe beim t-Test ist der Signifikanzwert. Wenn der Wert signifikant ist, kann davon ausgegangen werden, dass der Unterschied des Mittelwerts systematisch ist. Falls keine Signifikanz vorhanden ist, muss die Nullhypothese angenommen werden, also die Annahme, dass der Unterschied zufällig ist<sup>13</sup>. Für die Anwendung des t-Test gibt es gemäss Rasch et al. (2021) drei Voraussetzungen, die geprüft werden sollten (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8:  
Voraussetzungen für den t-Test gemäss Rasch et al., (2021, S.48)

Voraussetzung	Prüfung
Das untersuchte Merkmal ist intervallskaliert.	Eigenschaften der untersuchten Variablen
Das untersuchte Merkmal ist in der Population normalverteilt.	Statistische Test (Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov-Test mit Lilliefors-Korrektur), QQ-Plots
Die Populationsvarianzen, aus denen die Stichproben stammen, sind gleich (Varianzhomogenität).	Levene-Test

**Regressionsanalysen.** Zur Prüfung der Hypothese 2 wird eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt, um gerichtete lineare Zusammenhänge zwischen Variablen zu untersuchen. Dabei wird angenommen, dass eine unabhängige Variable (Prädiktor) die Ausprägung einer abhängigen Variable (Kriterium) vorhersagen kann (Rasch et al., 2021). In der linearen Regressionsanalyse wird zwischen einfacher und multipler Regression unterschieden. Die einfache lineare Regression analysiert den Einfluss einer einzelnen unabhängigen Variable auf eine abhängige Variable, während die

<sup>13</sup> In der Statistik wird davon ausgegangen, dass die Werte innerhalb einer Population zwar beliebig hoch oder niedrig ausfallen können, sich ihre Abweichungen vom Mittelwert bei einer Normalverteilung jedoch gegenseitig aufheben, sodass die Summe der Abweichungen null beträgt. Beim t-Test wird die Nullhypothese überprüft, die besagt, dass zwischen den Mittelwerten zweier unabhängiger Gruppen kein signifikanter Unterschied besteht. Für die Berechnung des t-Werts wird zunächst die Streuung (Varianz) innerhalb der beiden Stichproben ermittelt. Diese Varianzen werden unter Berücksichtigung der jeweiligen Stichprobengrößen zur Berechnung des Standardfehlers der Mittelwertdifferenz verwendet. Anschliessend wird die beobachtete Differenz der Mittelwerte durch den geschätzten Standardfehler dividiert, um den t-Wert zu berechnen. Dieser t-Wert wird mit der theoretischen t-Verteilung verglichen, deren Form durch die Freiheitsgrade ( $df = n_1 + n_2 - 2$ ) bestimmt ist. Ist der daraus resultierende p-Wert kleiner als 0.05, wird die Nullhypothese verworfen und der Unterschied zwischen den Gruppen als statistisch signifikant angesehen (Rasch, Friese, Hofmann & Naumann, 2021).

multiple Regression mehrere Prädiktoren einbezieht, um deren simultanen Einfluss zu modellieren (Maxwell, 2000).

Die Stärke des Zusammenhangs wird durch den Determinationskoeffizienten ( $R^2$ ) ausgedrückt. Die Regressionsanalyse gibt also darüber Auskunft, inwieweit der Prädiktor mit Veränderungen im Kriterium zusammenhängt.  $R^2$  gibt an, welcher Anteil der Varianz der abhängigen Variable durch das Regressionsmodell erklärt werden kann (Kuckartz, Rädiker, Ebert & Schehl, 2013). Das  $R^2$  lässt sich gemäss Cohen (1988) in verschiedene Effektstärken einteilen.  $R^2 = .02$  entspricht einem kleinen Effekt,  $R^2 = .13$  entspricht einem mittleren Effekt und ab  $R^2 = 0.26$  wird von einem grossen Effekt gesprochen.

Zur Berechnung von Regressionsanalysen gibt es neun Voraussetzungen, die zu erfüllen sind (gemäss Bortz & Schuster, 2011; Field, 2018; Kuckartz et al., 2013; Rasch et al., 2021 - vgl. Tabelle 9):

Tabelle 9: Voraussetzungen für die Regressionsanalyse (eigene Darstellung).

Voraussetzung	Prüfung
Die abhängige Variable sollte metrisch skaliert sein. Die unabhängige Variable kann metrisch oder kategorial (in Form von Dummy-Variablen) vorliegen.	Eigenschaften der untersuchten Variablen
Die Stichprobe sollte zufällig gezogen sein, und die Messwerte müssen voneinander unabhängig sein.	Erhebungsmethode
Zwischen Prädiktor und Kriterium sollte ein linearer Zusammenhang bestehen.	Streudiagramme und Kurvenanpassungsanalyse
Die Residuen sollten annähernd normalverteilt sein.	Statistische Test (Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov-Test mit Lilliefors-Korrektur), QQ-Plots
Die Varianz der Residuen sollte konstant sein (Homoskedastizität)	Streudiagramm der standardisierten Residuen vs. Standardisierte geschätzte Werte, Gejsler-Test
Es sollte keine Autokorrelation <sup>3</sup> der Residuen bestehen.	Durbin-Watson-Statistik
Der Erwartungswert der Residuen sollte bei jedem Wert des Prädiktors null ergeben	Streudiagramm der standardisierten Residuen vs. Standardisierte geschätzte Werte, Deskriptive Analyse der Residuen
Es sollten keine einflussreichen Ausreisser vorhanden sein, die das Modell verzerren könnten.	Cook's Distance
Bei multiplen Regressionsmodellen sollte Multikollinearität vermieden werden.	Toleranz, Varianzinflationsfaktor (VIF)

**Moderationsanalyse.** Um die Hypothesen 2a und 2b zu untersuchen, werden Moderationsanalysen gerechnet. Die Moderation funktioniert im Wesentlichen wie eine multiple Regressionsanalyse. Jedoch wird der direkte Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variable durch einen Moderator beeinflusst (Igartua & Hayes, 2021). Bei der Berechnung wird der Interaktionseffekt des Prädiktors und des Moderators geschätzt, indem der Interaktionsterm als Prädiktor in die Gleichung aufgenommen wird. Da die Moderation wie eine multiple Regressionsanalyse funktioniert, werden die gleichen Voraussetzungen wie oben geprüft (Bortz & Schuster, 2011).

### 3.3.3. Prüfung der Voraussetzungen.

Bevor die Ergebnisse analysiert werden, wurden die beschriebenen Voraussetzungen geprüft.

#### 3.3.3.1 Prüfung der Voraussetzungen zur Berechnung von Korrelationen.

**Skalenniveau:** Alle relevanten Variablen sind durch den Einsatz der Likert-Skala intervallskaliert<sup>14</sup>. Jene Variablen, die lediglich nominalskaliert waren, wurden nicht in die Korrelationsmatrix miteinbezogen.

**Linearität:** Die Annahme der Linearität wurde visuell mittels Streudiagrammen sowie Residuenplots überprüft (Baltès-Götz, 2022). In Bezug auf die Beziehung zwischen Work Engagement und Leistungsbewertung zeigte sich eine leichte Abweichung der Linearität (siehe Anhang D). Diese könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Leistungsbewertung lediglich durch ein Einzelitem erfasst wurde (Tabachnick & Fidell, 2013). Um mögliche nichtlineare Verläufe zu identifizieren, wurde eine nichtparametrische Glättungslinie ergänzt (Baltès-Götz, 2022). Diese Analyse ergab keine deutlichen Hinweise auf Nichtlinearität, sodass die Annahme der Linearität als erfüllt gilt.

Für die Variablen Overwork-Klima und Interessierte Selbstgefährdung liess sich hingegen keine erkennbare lineare Beziehung zur Leistungsbewertung identifizieren. Die Datenpunkte zeigten eine breite Streuung ohne klaren Trend. Somit ist die Linearitätsannahme für diese Prädiktoren im Hinblick auf die Leistungsbewertung nur eingeschränkt gegeben. Obwohl die Annahme der Linearität für die Variablen Overwork-Klima und Interessierte Selbstgefährdung zur Leistungsbewertung nicht vollständig gegeben war, wurden Pearson-Korrelationen berechnet, um explorativ mögliche Zusammenhänge zu identifizieren (vgl. Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2013)

**Keine Ausreisser:** Aufgrund der Erfassung mithilfe von Likert-Skalen sind gröbere Ausreisser unwahrscheinlich. Im Rahmen der Regressionanalyse wurde Cook's Distance geprüft (keine auffälligen Cook's Distances, maximaler Wert = .188). Für die Korrelationsanalyse konnten in den Streudiagrammen ebenfalls keine auffälligen bivariaten Ausreisser identifiziert werden.

**Normalverteilung:** Bei einer Stichprobengrösse von  $N \geq 100$  kann auf Basis des zentralen Grenzwertsatzes angenommen werden, dass kleinere Abweichungen von der Normalverteilung der Variablen keine gravierende Beeinträchtigung der Analyse darstellen

---

<sup>14</sup> Boone & Boone (2012) wiesen darauf hin, dass Likert Skalen in der Forschung mehrheitlich als intervallskaliert akzeptiert werden.

(Baltes-Götz, 2022). Die Normalverteilung wird bei der Prüfung für die Regressions- und Moderationsanalyse nochmals aufgenommen.

### **3.3.3.2 Prüfung der Voraussetzungen zur Berechnung eines t-Tests.**

Rasch et al. (2021) weisen darauf hin, dass ein systematisches Testen der Voraussetzungen für den t-Test in der Praxis unüblich ist. Dennoch sollten zentrale Annahmen wie Normalverteilung und Varianzhomogenität zumindest reflektiert werden, um die Aussagekraft der Ergebnisse korrekt einordnen zu können. Das Skalenniveau wurde bereits erwähnt und auf die Normalverteilung wird im Abschnitt der Prüfung für die Regressionsanalyse eingegangen.

Zur Überprüfung der Varianzhomogenität wurde der Levene-Test durchgeführt. Dieser testet, ob die Varianzen der beiden Gruppen (Vertrauensarbeitszeit =ja/nein) gleich sind. Ein signifikantes Ergebnis ( $p < .05$ ) weist darauf hin, dass die Varianzgleichheit verletzt ist. In solchen Fällen empfiehlt sich eine Anpassung der Freiheitsgrade beim t-Test (z. B. Welch-Test), um robustere Ergebnisse zu erreichen (Rasch et al., 2021). SPSS gibt standardmässig die Testergebnisse sowohl unter der Annahme gleicher Varianzen als auch unter der Annahme ungleicher Varianzen aus. Mehrere Autor\*innen (z. B. Delacre, Lakens & Leys, 2017; Rasch et al., 2021) empfehlen grundsätzlich, die Variante ohne Annahme gleicher Varianzen zu berichten, da diese unabhängig vom Ergebnis des Levene-Tests stabilere und robustere Resultate liefert. In dieser Arbeit wurde dementsprechend das Ergebnis des t-Tests unter der Annahme ungleicher Varianzen berichtet. Der Levene-Test ergab jedoch, dass die Varianzhomogenität statistisch nicht verletzt war ( $p = .275$ ).

### **3.3.3.3 Voraussetzungen für die Regressions- und Moderationsanalysen.**

Zur Sicherstellung der statistischen Validität der Regressions- und Moderationsanalysen wurden alle gängigen Voraussetzungen systematisch überprüft. Die Analysen beziehen sich auf die zentralen Variablen Work Engagement, Leistungsbewertung, Interessierte Selbstgefährdung sowie Overwork-Klima. Die Annahmen hinsichtlich Skalenniveau, Normalverteilung, Linearität, Homoskedastizität, Autokorrelation, Ausreissern und Multikollinearität wurden jeweils einzeln geprüft und sind nachfolgend dokumentiert.

**Skalenniveau und Stichprobenvariation.** Alle analysierten Variablen wurden über Likert-Skalen erfasst und unter der Annahme einer intervallskalierten Messung behandelt (Boone & Boone, 2012). Zudem ist aufgrund der zufälligen Auswahl der Teilnehmenden im Rahmen der Feldstudie von einer annähernd zufälligen Stichprobe auszugehen. Die Stichprobenvariation ist durch vorhandene Streuungen (Standardabweichungen  $> 0$ ) gewährleistet.

**Prüfung der Normalverteilung.** Zur Prüfung der Normalverteilung wurde der Kolmogorov-Smirnov-Test mit Lilliefors-Korrektur durchgeführt. Dabei wird getestet, ob die empirische Verteilung signifikant von einer theoretischen Normalverteilung abweicht (Conover, 1999; Razali & Wah, 2011). Da bei allen untersuchten Skalen ein p-Wert  $<.05$  erzielt wurde, müsste die Nullhypothese der Normalverteilung formal verworfen werden.

Allerdings sind diese Tests bei grösseren Stichproben ( $N > 200$ ) sehr sensitiv gegenüber kleinsten Abweichungen (Field, 2018; Keller, 2022) weshalb visuelle Verfahren wie Q-Q-Plots<sup>15</sup> und Histogramme als Methode herangezogen wurden (vgl. Anhang D). Diese zeigten bei den meisten Variablen keine deutlichen Abweichungen (vgl. Abbildung 4), sodass trotz signifikanter Testergebnisse von einer hinreichenden Normalverteilung ausgegangen werden kann.

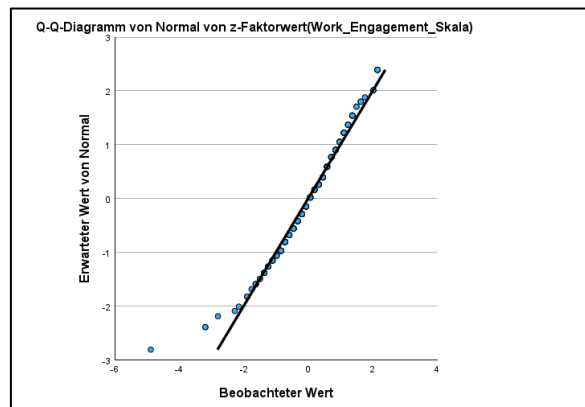


Abbildung 4: Beispiel Q-Q Diagramm für Work Engagement

Einzig bei der Leistungsbewertung war eine etwas deutlichere Abweichung der Normalverteilung zu sehen. Dies ist wiederum darauf zurückzuführen, dass die Variable mit nur einer Variable gemessen wurde und Performance Ratings in der Realität meistens linksschief sind. Jedoch weisen sowohl Baltés-Götz, (2022) und Hayes (2013) darauf hin, dass bei grösseren Stichproben  $>200$  die Robustheit trotz moderaten Verletzungen der Normalverteilungsannahme gegeben ist.

**Prüfung der Linearität.** Wie bereits bei der Prüfung der Voraussetzung zur Berechnung der Korrelationsmatrix wurden folgende Variablen auf Linearität geprüft:

- **Hypothese 2/2a:** Beziehung zwischen Work Engagement und Leistungsbewertung
- **Hypothese 2b:** Beziehung zwischen Overwork-Klima und Leistungsbewertung

<sup>15</sup> Ein **Q-Q-Diagramm** (Quantile-Quantile-Plot) vergleicht die empirischen Quantile der Stichprobendaten mit den theoretischen Quantilen einer Normalverteilung. Wenn die Datenpunkte annähernd auf einer Linie entlang der Diagonalen liegen, deutet dies auf eine **Normalverteilung** der Daten hin (Keller, 2022).

Wie bereits im Zusammenhang mit der Berechnung der Korrelationen beschrieben, war insbesondere für die Variablen Overwork-Klima und Interessierte Selbstgefährdung kein klarer linearer Zusammenhang mit der Leistungsbewertung erkennbar. Dennoch wurden Regressionsanalysen durchgeführt, da die Hypothesen theoretisch fundiert waren und sich auf konkrete Wirkzusammenhänge bezogen. Zudem gilt das Regressionsmodell bei grösseren Stichproben als robust gegenüber moderaten Verletzungen der Linearitätsannahme (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2013).

**Homoskedastizität.** Die Annahme der konstanten Varianz der Residuen (Homoskedastizität) wurde mittels Residuenplots überprüft. Bei der abhängigen Variable Leistungsbewertung, die nur durch ein einzelnes Item erhoben wurde, zeigte sich eine stark kategoriale Struktur mit gestufter Residuenverteilung. Eine klassische Beurteilung der Homoskedastizität ist in diesem Fall nur eingeschränkt möglich. Jedoch wurde die Homoskedastizität für die Leistungsbewertung formal durch den Glejser-Test<sup>16</sup> (Glejser, 1969) überprüft. Der Test ergab keinen signifikanten Zusammenhang ( $p = .615$ ) was für eine Erfüllung der Homoskedastizitätsannahme spricht. Für die übrigen Variablen waren keine trichterförmigen Muster oder systematischen Veränderungen der Residuenstreuung erkennbar. Daher kann für diese Variablen von erfüllter Homoskedastizitätsannahme ausgegangen werden (Baltes-Götz, 2022; Krämer, Schoffer & Tschiersch, 2014).

**Prüfung des Erwartungswert Null bei Residuen.** Gemäss den Anforderungen der linearen Regression sollten sich die Residuen im Mittel auf null ausgleichen (Kreis, Wildner & Kuss, 2024). Diese Bedingung ist implizit erfüllt, wenn die Voraussetzungen der Normalverteilung, Homoskedastizität und Linearität gegeben sind. Zudem wurde der Mittelwert der nicht-standardisierten Residuen betrachtet, welcher 0 war.

**Autokorrelation.** Die Unabhängigkeit der Residuen wurde mittels Durbin-Watson-Test überprüft. Werte zwischen 1 und 3 gelten als unproblematisch (Baltes-Götz, 2022). Die Ergebnisse lagen bei 2.1 für Hypothese 2b und 1.9 für Hypothese 2b, was auf eine nicht systematische Verteilung der Residuen hindeutet. Da es sich nicht um Zeitreihendaten handelt, ist das Risiko für Autokorrelation in psychologischen Querschnittsdaten ohnehin als gering einzuschätzen (Wallis, 1972).

---

<sup>16</sup> Der Glejser-Test überprüft, ob die Varianz der Residuen abhängig von den Werten der unabhängigen Variable ist. Wenn dies der Fall wäre, läge Heteroskedastizität vor (Glejser, 1969; Gujarati & Porter, 2009). In SPSS wurden die Absoluten Werte der Residuen berechnet und anschliessend eine Regression mit den Absolutwerten der Residuen (abhängige Variable) und den vorhergesagten Werten (unabhängige Variable). Bei  $p$ -Wert  $< .05$  läge Heteroskedastizität vor. In diesem Fall würde die Grösse der Fehler mit der unabhängigen Variable zusammenhängen.

**Ausreisser.** Wie bereits bei der Prüfung der Korrelationen beschrieben, liegen in den Daten keine erkennbaren Ausreisser vor.

**Multikollinearität.** Für die Moderationsanalysen wurden die Prädiktoren Work Engagement, Overwork-Klima, Interessierte Selbstgefährdung sowie die Interaktionsterme auf Multikollinearität geprüft. Die Toleranzwerte lagen bei .99 (Hypothese 2a und 2b), die VIF-Werte bei 1.01 bzw. 1.00, und damit deutlich unter den kritischen Schwellen (Toleranz < .10 bzw. VIF > 10; Hildebrandt, Jäckle, Wolf & Heindl, 2015). Die sehr niedrigen VIF- und sehr hohen Toleranzwerte bestätigen, dass keine relevante Multikollinearität vorliegt.

Die Ergebnisse der anschliessenden Ergebnisanalyse sind in Kapitel 4 beschrieben. Auf Basis dieser Darstellung wird davon ausgegangen, dass alle Berechnungen durchgeführt werden können.

### **3.4 Schritt 2: Leitfadeninterview**

Wie in der Einführung der Methodik beschrieben, verfolgt diese Master-Thesis ein Mixed-Method Design. Die dritte und vierte Fragestellung können anhand der webbasierten-Befragung nicht beantwortet werden. Bei der dritten Fragestellung geht es darum zu verstehen, welche Motive Mitarbeitende antreibt, Selbstgefährdung zu zeigen. Wie in der Theorie beschrieben, wird Interessierte Selbstgefährdung anhand von Stresstheorien erklärt (z.B. Zapf & Semmer, 2004). Dabei werden mögliche Überzeugungen und Annahmen, die die Personen antreiben, nicht berücksichtigt. Studien konnten bisher aufzeigen, dass Interessierte Selbstgefährdung kurzfristig positive Effekte auf die Arbeit bewirken kann (Krause et al., 2018). Welche Annahmen Mitarbeitende aber dazu bringen, sich selbst zu gefährden, bleibt offen.

Die letzte Fragestellung konzentriert auf die Identifikation von Faktoren, die zu einer positiven Bewertung von ungesunden Verhaltensweisen am Arbeitsplatz führen. Beide Fragen benötigen einen offeneren Ansatz als hypothesengeleitetes Testen. Aus diesem Grund wurden nach der Online-Befragung acht Leitfadeninterviews durchgeführt, um diese Fragen beantworten zu können. Die methodische Vorgehensweise dieser Leitfadeninterviews wird in den folgenden Abschnitten genauer erklärt. Wie die qualitativen Gütekriterien eingehalten wurden, ist in Anhang N beschrieben.

#### **3.4.1. Datenerhebung.**

Im folgenden Abschnitt wird aufgezeigt, wie der Leitfaden aussieht, wie sich die Stichprobe zusammensetzt, wie die Datenerhebung abläuft und wie die Interviews analysiert werden.

##### **3.4.1.1 Aufbau des Leitfadens**

Der Leitfaden wurde mithilfe der SPSS-Methode erstellt (Helfferich, 2014). Bei dieser Methode werden vier Schritte durchgeführt. Als erstes werden alle möglichen Fragen gesammelt und aufgeschrieben (Sammeln), anschliessend werden diese geprüft, bei Bedarf angepasst, doppelte und stark überschneidende Fragen gelöscht (Prüfen). Danach werden die Fragen in sinnvolle Themenfelder eingeordnet (Sortieren). Im letzten Schritt werden die Fragen zu einem sinnvollen Leitfaden zusammengebaut (Subsummiert), der nun ein Interview gemäss den Anforderungen eines Leitfadeninterviews ermöglicht<sup>17</sup>. Der finale Leitfaden umfasst drei Themenfelder

1. Was sehen Mitarbeitende als «gute» Arbeit
2. Gründe und Überzeugungen hinter Interessierter Selbstgefährdung
3. Gründe für die positive Sicht auf Interessierte Selbstgefährdung in Unternehmen

Der erste Block dient zur erfolgreichen Eröffnung des Gesprächs. Die Befragten beschreiben hier, was sie als gute Arbeit empfinden. Dies ist gut zu verknüpfen mit eigenen Erfahrungen und dem Alltag. Im zweiten Teil ist das Ziel, Antworten zu erhalten, die Ergebnisse für die dritte Fragestellung liefern. Im letzten Teil liegt der Fokus auf der Fragestellung vier. Bei der Erstellung des Leitfadeninterviews wurde darauf geachtet, dass die Fragen explorative und erzählgenerierende Antworten ermöglichen. Zudem sollen die Fragen verständlich und ohne Vorbereitung einfach zu beantworten sein. Der Leitfaden soll zwar eine klare Struktur sichern aber gleichzeitig ermöglichen, dass die Befragten genügend Freiheit zur Beantwortung der Fragestellung haben.

#### **3.4.1.2 Stichprobe und Durchführung**

Die Stichprobe für die Interviews setzte sich aus acht Mitarbeitenden zusammen. Dabei wurden die Proband\*innen mithilfe der quantitativen-Befragung gewonnen. Am Ende des Fragebogens hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich über ein Microsoft Office Forms zur Verfügung zu stellen. Dadurch war gesichert, dass die Interviewten bereits mit dem Thema in Berührung waren. Insgesamt meldeten sich 90 Personen, die für ein Interview zur Verfügung stehen würden. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte per Zufallsziehung für vier Personen pro Unternehmen unter den Interessierten. In Tabelle 10 ist ein kurzer Beschrieb der Stichprobe. Insgesamt ergab sich eine ausgeglichene Stichprobe, z.B. in Bezug auf Anzahl Führungskräfte und Mitarbeitende.

---

<sup>17</sup> Den Prozess der Leitfadenerstellung sowie den Leitfaden findet sich in Anhang J

Tabelle 10:  
*Merkmale der Proband\*innen*

Merkmale	Häufigkeit/Ausprägung
Anzahl Interviews	8
Anzahl Teilnehmende aus Unternehmen A	4
Funktionen der Interviewten	z.B. Assistenzfunktionen, Produktionsleiter, IT-, Safety- Mitarbeitende, Leitung Geschäftsbereich
Anzahl Mitarbeitende	4
Anzahl Führungskräfte	4

Vorab wurde ein Pretest-Interview durchgeführt, um den Leitfaden zu testen und anzupassen. Die Interviews wurden im Februar und März 2025 durchgeführt. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 40 und 70 Minuten. Jedes Interview wurde vor Ort durchgeführt. Alle Gespräche wurden nach Einwilligung der Teilnehmenden als Audio aufgezeichnet. Die Daten wurden gemäss den datenschutzrechtlichen Vorgaben vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet.

#### **3.4.1.3 Transkription der Interviews**

Die Audioaufnahmen wurden mithilfe von NoScribe und MAXQDA transkribiert. Dabei wurde im ersten Schritt NoScribe benutzt, um eine effiziente Transkription sicherzustellen. Anschliessend wurden die Transkripte in MAXQDA gemäss den Transkriptionsregeln verbessert (Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 44). Die Anonymität der Teilnehmenden wurde durch eine reine Nummerierung ohne Hinweise auf den Interviewten gesichert.

#### **3.4.2. Datenauswertung.**

Die Auswertung wurde mithilfe der Software MAXQDA 24 durchgeführt. Für die Analyse der acht Interviews wurden die Schritte von Rädiker & Kuckartz (2019) durchgeführt. Als erstes wurden die Transkripte exploriert. Hier werden die Transkripte gelesen und bei spannenden Aspekten Memos verfasst, Textstellen farbig markiert und erste Analysemethoden in MAXQDA durchgeführt (Rädiker & Kuckartz, 2019). Als nächstes folgte der entscheidende Schritt der Analysephase: Der Codierungsprozess. In der vorliegenden Arbeit wurde eine inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse durchgeführt (Kuckartz & Rädiker, 2022). Diese Analyseform gilt bei leitfadengestützten Interviews als äusserst geeignet. Bei dieser Methode werden Kategorien festgelegt, nach denen die

Daten untersucht werden. Diese Kategorien können sowohl deduktiv<sup>18</sup> wie auch induktiv<sup>19</sup> sein. Die Kategorien werden anschliessend in Subcodes unterteilt sowie bei Bedarf in weitere Sub-Sub-Codes segmentiert. In der vorliegenden Arbeit wurde darauf geachtet den Codierleitfaden so stringent wie möglich, den Fragestellungen auszurichten. Aus diesem Grund wurden zwei Kategoriensysteme aufgebaut, die jeweils zur Beantwortung der Fragestellungen genutzt werden sollen:

1. Überzeugungen und Annahmen für die Interessierte Selbstgefährdung (zur Beantwortung von Fragestellung 3).
2. Positivität von Interessierter Selbstgefährdung (zur Beantwortung von Fragestellung 4).

Innerhalb der Kategoriensysteme wurden deduktive und induktive Kategorien gebildet (vgl. Tabelle 11). Bezüglich der Überzeugungen für Interessierte Selbstgefährdung wurden deduktiv die Kategorien gebildet, die bereits bei Mustafić, Dorsemagen, et al. (2023) als Hintergrund für Interessierte Selbstgefährdung nannten und in Kapitel 2.2 durch die Beschreibung von Semmer & Zapf (2016) aufgezeigt wurden (Regulationshindernisse, -unsicherheit, -überforderung). Zudem wurde deduktiv das Konstrukt der «Quasi Selbstständigkeit» von Peters (2011) in den Leitfaden mitaufgenommen. Dieses Konstrukt wurde in Kapitel 2.1 erklärt. Für die Ergebnisse steht nicht im Vordergrund, dass die Gründe für Interessierte Selbstgefährdung aufgezeigt werden, sondern die Überzeugungen und Annahmen, die die Mitarbeitenden dazu bringen Interessierte Selbstgefährdung zu zeigen.

Auch für die Fragestellung «Positivität von ISG» wurden zwei deduktive Kategorien aufgestellt. Einerseits die «Input-Bewertung» (gemäss Brown & Benson, 2005) sowie die vermeintliche Wahrnehmung, dass Interessierte Selbstgefährdung und Work Engagement das gleiche sind (gemäss Dettmers et al. 2016). Die restlichen Kategorien sind induktiv.

---

<sup>18</sup> Aus der Theorie abgeleitete Kategorien (Mayring & Fenzl, 2019)

<sup>19</sup> Direkt aus den Daten abgeleitete Kategorien (Mayring & Fenzl, 2019)

Tabelle 11:  
Festgelegte Kategorien zur Datenanalyse

Gründe für ISG	Positivität von ISG
Regulationshindernisse	Input Bewertung
Regulationsunsicherheit	ISG als Work Engagement
Regulationsüberforderung	Arbeitskultur
Quasi Selbstständigkeit	Individuelle Erfolgserfahrungen
Motivationale Aspekte	Vorbilder
Persönlichkeitsaspekte	Gesellschaftliche Einflüsse
Soziale Einflüsse	Einfluss der Führungskraft
Überzeugungen bzgl. der Karriere	
Überzeugungen bzgl. der Leistung	
Wahrgenommene Selbstwirksamkeit	
Mangelnde Selbstreflexion	

Im ersten Schritt wurde das Interviewmaterial anhand dieser Kategorien codiert<sup>20</sup>. Im Anschluss an die Kodierung wurden innerhalb der Kategorien weitere Aspekte identifiziert, die als Subkategorie zusammengefasst werden können. Die Einordnung der Kategorien half im Anschluss die Ergebnisse auf die Fragestellungen zu formulieren.

Auf die Ergebnisse der Online-Befragung und der Interviews wird als nächstes eingegangen.

<sup>20</sup> Das erstelle Codebook ist in Anhang L

## 4. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Online-Befragung (vgl. 4.1) sowie die Ergebnisse der Interviews (4.2) dargelegt.

### 4.1. Ergebnisse der Online-Befragung

Im folgenden Abschnitt wird auf die wesentlichen Ergebnisse der Online-Befragung eingegangen.

#### 4.1.1. Deskriptive Analyse.

**Stichprobe.** Insgesamt füllten 254 Personen die Umfrage<sup>21</sup> aus, wobei Unternehmen A 144 Teilnehmende und Unternehmen B 110 Teilnehmende hatte. Davon waren insgesamt 54 weiblich und 196 männlich. Vier Personen wählten «keine Angabe» beim Geschlecht (vgl. Abbildung 5).

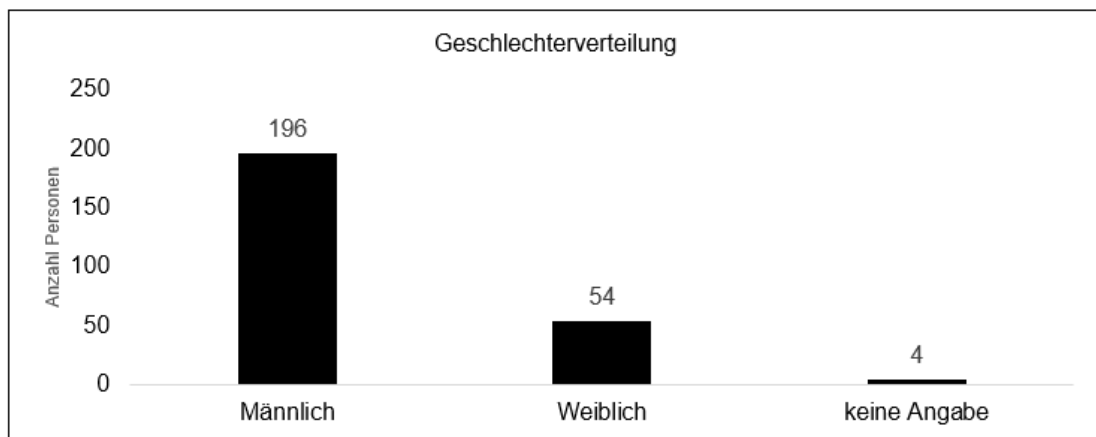


Abbildung 5: Beschreibung der Stichprobe anhand des Geschlechts

Anmerkung:  $N = 254$

Insgesamt erfasst die Mehrheit der Personen ihre Zeit bei der Arbeit. Jedoch gibt es Diskrepanzen zwischen den Unternehmen. In Unternehmen A wird mehrheitlich die Zeit erfasst. Bei Unternehmen B wird die Zeit mehrheitlich nicht erfasst (vgl. Abbildung 6).

<sup>21</sup> Damit wurde der verlangte Wert der idealen Stichprobengröße aus Absatz 3.3.3.2 deutlich erreicht.

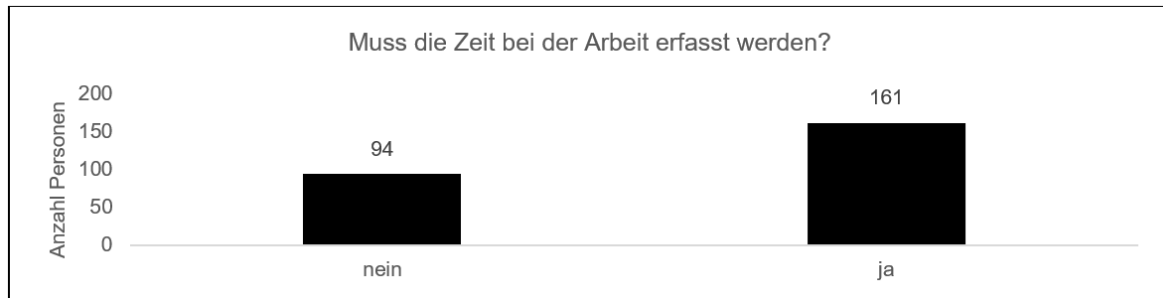


Abbildung 6: Beschreibung der Stichprobe anhand der Art der Zeiterfassung.

Anmerkung:  $N = 254$

Die Verteilung bzgl. der Hierarchie war bei beiden Unternehmen ähnlich. Bei Unternehmen A waren 43 Personen GAV<sup>22</sup> Mitarbeitende, 85 Personen im Management-Team und 15 Personen in der höchsten Stufe des Leadership-Teams. Bei Unternehmen B waren 38 Personen GAV-Mitarbeitende, 43 auf einer Kaderstufe und 28 Personen im Management-Team.

**Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Cronbach's Alpha.** In Tabelle 12 sind die Mittelwerte (M), Standardabweichung (SD), Interkorrelationen und die Cronbach's Alpha Werte zu finden. Die interne Konsistenz der Daten ist auf einem guten Niveau. Das Cronbach's Alpha von Work Engagement liegt bei .92. Einzig die Skala Absorption ist etwas tiefer als die restlichen Skalen (.67) von Work Engagement. Dies entspricht aber auch der Forschung und der Wert liegt nur knapp unter der Range gemäss Schaufeli & Bakker (2004). Auch die Werte von Interessierter Selbstgefährdung haben gute Cronbach's Alpha Werte. Die Gesamtskala hat einen Wert von .88. Genau wie in der Validierungsstudie von Mustafić, Dorsemagin, et al. (2023) waren die Werte der Subskalen «Intensivieren und Ausdehnen der Arbeitszeit» und «Verzicht auf Pausen bei der Arbeit» etwas tiefer als die anderen Skalen (.57 und .59). Das Cronbach Alpha der Skala «Overwork Climate» entspricht ebenfalls der Theorie (Mazzetti et al., 2016) und liegt bei .82.

Die Skala Work Engagement weist insgesamt hohe Ausprägungen auf. Die Skala Work Engagement hat einen Mittelwert von 4.1<sup>23</sup> ( $SD = .85$ ). Dabei sind auch alle Subskalen auf einem ähnlichen Niveau (Vitalität  $M = 4.0$ ,  $SD = .94$ , Dedication  $M = 4.3$ ,  $SD = .97$ , Absorption  $M = 4.03$   $SD = .88$ ). Die Werte von Interessierter Selbstgefährdung sind tiefer ( $M = 1.7$ ,  $SD = 0.61$ )<sup>24</sup>. Diese Werte ähneln ebenfalls den Werten der Studie von Mustafić,

<sup>22</sup> Mitarbeitende, die dem in der Branche gültigen Gesamtarbeitsvertrag unterstellt sind.

<sup>23</sup> Skala von 0-6

<sup>24</sup> Skala von 0-4

Dorsemagen, et al. (2023). Der höchste Wert ist die Subskala Intensivieren und Ausdehnen der Arbeit ( $M = 2.5$ ,  $SD = 0.60$ ). Die Werte von Overwork-Klima sind gesamthaft eher tief ( $M = 1.89$ ,  $SD = 0.54$ )<sup>25</sup>.

Bei den Korrelationen zeigte sich, dass die Subskalen innerhalb der Skalen wie erwartet hoch korrelieren. Zwischen den Skalen zeigte sich, dass Work Engagement und Interessierte Selbstgefährdung nicht korrelieren. Overwork-Klima korreliert signifikant negativ mit Work Engagement und signifikant positiv mit der Interessierten Selbstgefährdung. Die Leistungsbewertung korreliert positiv mit Work Engagement, aber nicht mit Interessierter Selbstgefährdung.

---

<sup>25</sup> Skala von 1-4

Tabelle 12:  
Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und Korrelationen (Pearson) zwischen den erhobenen Variablen

Skala	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Work Engagement	4.1	.85	<b>.92</b>											
2. Vitalität	4.1	.94	.93**	<b>.84</b>										
3. Hingabe	4.3	.97	.92**	.80**	<b>.87</b>									
4. Absorption	4.03	.88	.89**	.74**	.71**	<b>.68</b>								
5. Interessierte Selbstgefährdung	1.7	.57	<.001	<.001	-.08	.09	<b>.88</b>							
6. Ausgleich in der Freizeit	1.35	.79	.02	.01	-.05	.113	.78**	<b>.86</b>						
7. Präsentismus	1.59	1.04	-.08	-.06	-.14*	-.018	.70**	.41**	<b>.93</b>					
8. Substanzkonsum	1.63	1.06	-.09	-.08	-.12	-.063	.47**	.24**	.17**	<b>.83</b>				
9. Arbeiten in Freizeit	1.63	1.01	.21**	.18**	.115	.293**	.71**	.54**	.34**	.02	<b>.87</b>			
10. Intensivieren und Ausdehnen der Arbeitszeit	2.54	.61	-.001	.001	-.005	.001	.62**	.43**	.29**	.12	.43**	<b>.59</b>		
11. Verzicht auf Pausen	1.38	.72	-.08	-.09	-.108	-.012	.67**	.51**	.42**	.08	.47*	.43**	<b>.59</b>	
12. Overwork-Klima	1.89	.54	-.21**	-.22**	-.21**	-.133*	.41**	.37**	.30**	.13*	.28**	.33**	.34*	<b>.82</b>
13. Leistungsbewertung	3.70	1.1	.24**	.25**	.17**	.28**	.002	.01	-.02	.04	-.01	-.01	-.09	-.15*

Anmerkungen. M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, Cronbachs Alpha in fett (da die Leistungsbewertung nur eine Variable enthält kann kein Cronbachs Alpha berechnet werden, \*  $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , Korrelation = zweiseitig. N = 254. Work Engagement Skala 0-6, Interessierte Selbstgefährdung 0-4, Overwork-Climate 1-4. Für die Leistungsbewertung werden die Werte der linearen Streckung (für Unternehmen A) berichtet. Die beiden Unternehmen sind kombiniert.

Zur genaueren Ansicht sind zudem in Tabelle 13 weitere Lage- und Dispersionsmasse ersichtlich.

Tabelle 13:  
*Lagemasse und Dispersionsmasse*

Skala	Median	Modus	Min.	Max.	Schiefe	Kurtosis
Work Engagement	4.22	4.22	0.00	6.00	-.748	2.17
Vitalität	4.33	4.33	0.00	6.00	-.64	1.26
Hingabe	4.50	5.00	0.00	6.00	-.97	1.92
Absorption	4.00	4.00	0.00	6.00	-.56	1.61
Interessierte Selbstgefährdung	1.65	1.26	.35	3.30	.36	-.001
Ausgleich in der Freizeit	1.25	1.00	0.00	3.50	.19	-.70
Präsentismus	1.50	1.00	0.00	4.00	.37	-.60
Substanzkonsum	1.50	.00	0.00	4.00	.25	-.72
Arbeiten in Freizeit	1.50	1.50	0.00	4.00	.23	-.78
Intensivieren und Ausdehnen der Arbeitszeit	2.50	2.75	.50	3.75	-.434	.108
Verzicht auf Pause	1.33	1.67	.00	3.33	.24	-.24
Overwork-Klima	1.85	1.86	1.00	3.43	.529	-.188
Leistungsbewertung	3.00	3.00	1.00	5.00	-.264	-.581

Anmerkungen. Min = kleinste Ausprägung auf Skalenniveau, Max. = höchste Ausprägung auf Skalenniveau, Wertebereich der Daten: Skalen Work Engagement 0 (nie) bis 6 (immer), Interessierte Selbstgefährdung 0 (nie) bis 4 (immer), Overwork Klima 1 (stimme gar nicht zu) bis 4 (stimme voll und ganz zu), N = 254

**Unterschiede zwischen den Organisationen.** Für die Untersuchung von Unterschieden zwischen den Organisationen wurde ein Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Die Analyse weist darauf hin, dass sich die beiden Organisationen nur bei der Skala Work Engagement signifikant unterscheiden. Die anderen Variablen weisen nicht auf einen signifikanten Unterschied hin (vgl. Anhang F).

#### 4.1.2. Hypothesenprüfung.

Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse der drei Hypothesen betrachtet

**Hypothese 1.** Um Hypothese 1 zu prüfen, wurde ein t-Test durchgeführt. Mitarbeitende mit Vertrauensarbeitszeit zeigen höhere Werte bei der Interessierten Selbstgefährdung ( $M=1.83$ ,  $SD=.52$ ) als Mitarbeitende ohne Vertrauensarbeitszeit ( $M=1.62$ ,  $SD=.58$ ),  $t(211) = 2.81$ ,  $p=.003$ ,  $d=0.57$ . Dies entspricht einem mittleren bis grossen Effekt (Cohen, 1988).

Tabelle 14:

Ergebnisse des t-Tests zur unterschiedlichen Ausprägung von Interessierter Selbstgefährdung

Variable	Mitarbeitende mit Vertrauensarbeitszeit			Mitarbeitende ohne Vertrauensarbeitszeit			t (df)	p	Cohen's d	95% KI (d)
	M	SD	N	M	SD	N				
Interessierte Selbstgefährdung	1.83	.52	94	1.62	.58	160	2.8 (211)	.002	.6	[.06,.34]

**Anmerkungen.** N = 254, Vertrauensarbeitszeit wurde als dichotome Variable erhoben, 1 = nein, 2 = ja, Wertebereich Interessierte Selbstgefährdung von 0 (nie) bis 4 (immer). Mittlerer Effekt nach Cohen (1988), Konfidenzintervalle beziehen sich auf die Effektstärke.

Mit diesem Ergebnis kann Hypothese 1, dass Mitarbeitende mit Vertrauensarbeitszeit mehr Interessierte Selbstgefährdung zeigen, angenommen werden.

**Hypothese 2(a).** Zur Überprüfung von Hypothese 2 und 2a wurde eine lineare Regressionsanalyse sowie eine Moderationsanalyse berechnet. Im ersten Schritt werden aber die Korrelationen der Variablen Work Engagement, Leistungsbewertung und Interessierter Selbstgefährdung aus Tabelle 12 noch einmal betrachtet. Hier zeigt sich, dass Work Engagement signifikant mit der Leistungsbewertung ( $r(252) = .24$ ,  $p<.004$ , 95% KI für r [.12, .35]) korreliert. Dies würde für die Bestätigung von Hypothese 2, dass Work Engagement die Leistungsbewertung voraussagt, sprechen. Dagegen zeigt sich, dass Interessierte Selbstgefährdung nicht mit Work Engagement ( $r(252) = .001$ ,  $p = .992$ , 95% KI für r [-.12, .12]) und der der Leistungsbewertung ( $r(252) = .002$ ,  $p=.98$ , 95% KI für r [-.12, .13]) korreliert.

Zur genaueren Überprüfung der beiden Hypothesen werden nun eine Regressions- und Moderationsanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse bestätigte sich in der Regressionsanalyse. Das Modell, bei dem Work Engagement der Prädiktor und die Leistungsbewertung das Kriterium ist, ist signifikant,  $F(1,252) = 14.75$ ,  $p<.001$ . Der Prädiktor, Work Engagement, sagt die Leistungsbewertung signifikant voraus,  $B= .299$ ,  $t(252) = 3.8$ ,  $p<.004$ , 95% KI für B [.15, .45]). Basierend auf Cohen (1988) kann bei einer Effektgrösse von .055 von einem kleinen bis mittleren Effekt ausgegangen werden. Hypothese 2, dass Work

Engagement die Leistungsbewertung voraussagt, kann also angenommen werden (vgl. Tabelle 16)

Tabelle 15:  
Regressionsmodell zur Untersuchung von Hypothese 2

	B	SE(B)	$\beta$	t	p	95%-KI	
						UG	OG
<b>Abhängige Variable: Leistungsbewertung</b>							
Konstante	2.4	.331		7.4	<.001	1.8	3.1
Work Engagement	.299	.078	.235	3.8	<.001	.146	.452

**Anmerkungen.** N = 254. Es werden die Ergebnisse der linearen Streckung berichtet. Z-standardisierte Variante und Unternehmensspezifische Regressionsmodelle sind in Anhang G-J ersichtlich.

Um nun zu überprüfen, ob dieser Zusammenhang durch die Interessierte Selbstgefährdung beeinflusst wird (Hypothese 2a: *Je höher die Interessierte Selbstgefährdung ist, desto stärker wird der Zusammenhang zwischen Work Engagement und der Leistungsbewertung*), wird eine Moderationsanalyse mit dem SPSS-Makro Process von Andrew Hayes gerechnet.

Auch dieses Modell ist signifikant,  $F(3,250) = 9.1$ ,  $p < .001$   $R^2 = .099$ . Der Haupteffekt Work Engagement bleibt signifikant ( $B = .25$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .001$ ). Der Haupteffekt der Interessierten Selbstgefährdung dagegen ist nicht signifikant ( $B = .006$ ,  $SE = .06$ ,  $p = .92$ ). Jedoch zeigte sich ein signifikanter Moderatoreffekt durch die Interessierte Selbstgefährdung ( $B = .19$ ,  $SE = .055$ ,  $p < .001$ ). Der Einfluss von Work Engagement wird somit durch die Interessierte Selbstgefährdung verstärkt. Die Analyse zeigt, dass ca. 4.4% ( $\Delta R^2$ ) zusätzliche Varianz durch den Moderator erklärt wird (vgl. Tabelle 17).

Mithilfe des SPSS-Makros von Process kann der Effekt anhand der Werte von Interessierter Selbstgefährdung mit -1 und +1 Standardabweichung sowie Mittelwert analysiert werden. Dabei zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen Work Engagement und Leistungsbewertung mit steigenden Werten von Interessierter Selbstgefährdung zunimmt. Bei hohen Werten (+1.0 Standardabweichung) sagt Work Engagement die Leistungsbewertung hochsignifikant voraus ( $B = .44$ ,  $SE = .08$ ,  $p < .001$ ). Bei einer mittleren Ausprägung bleibt der Zusammenhang ebenfalls signifikant positiv ( $B = .23$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .001$ ). Bei einer tiefen Ausprägung bei der Interessierten Selbstgefährdung (-1.0 Standardabweichung) gibt es keinen signifikanten Zusammenhang mehr zwischen Work Engagement und der Leistungsbewertung ( $B = .07$ ,  $SE = .08$ ,  $p = .34$ ). Damit kann Hypothese 2a ebenfalls angenommen werden.

**Hypothese 2b.** Um den Moderatoreffekt des Overwork-Klimas zu prüfen, wurde eine Moderationsanalyse durchgeführt. Anhand des Modells zeigte sich, dass das Overwork-Klima keinen negativen Effekt auf den Zusammenhang zwischen Work Engagement und der Leistungsbewertung hat (vgl. Tabelle 18). Zwar ist das Modell signifikant,  $F(3, 250) = 7.8$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .11$ ) aber in die andere Richtung als angenommen. Der Haupteffekt des Work Engagements bleibt signifikant ( $B = .22$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .001$ ). Das Overwork-Climate hat einen tendenziell negativen Einfluss auf die Bewertung, jedoch nicht signifikant ( $B = -.08$ ,  $SE = .06$ ,  $p = .19$ ). Der Interaktionseffekt zwischen von Work Engagement und Overwork-Klima ist dagegen signifikant positiv ( $B = .19$ ,  $SE = .05$ ,  $p < .001$ ).

Hypothese 2b muss somit abgelehnt werden. Mitarbeitende, die engagiert sind und wahrnehmen, dass das Overwork-Klima hoch ist, werden gemäss dem Modell nicht schlechter bewertet.

Tabelle 16: *Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Moderationseffekt von Interessierter Selbstgefährdung zwischen Work Engagement und der Leistungsbewertung*

Prädiktor	Kriterium	
	M (Moderator: Interessierte Selbstgefährdung)	
	B	SE (B)
Work Engagement	.25***	.06
Interessierte Selbstgefährdung	.006	.06
Work Engagement*Interessierte Selbstgefährdung	.19**	.056
F	9.2	
R <sup>2</sup>	.098**	
SE	.91	
SIG	<.001	
ΔR <sup>2</sup>	.044*	

*Anmerkungen:* n = 254. B = nicht standardisierter Regressionskoeffizient; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R<sup>2</sup> = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001; PROCESS-Modellvorlage 1; Anzahl Bootstrap-Stichproben für Bootstrap-Konfidenzintervall: 10000; Vertrauensintervall für alle Ausgaben: 95.00; UV und Moderatorvariable jeweils über MW zentriert vor der Analyse. Heteroskedastizitäts-Konsistente aktiviert. Die Einbeziehung der Unternehmenszugehörigkeit als Kovariat veränderte die Ergebnisse nicht substanziell. Der Effekt des Kovariats war nicht signifikant ( $B = .07$ ,  $SE = .12$ ,  $p = .599$ ). Es werden die Ergebnisse der linearen Streckung berichtet. Z-standardisierte Variante und unternehmensspezifische Regressionsmodelle sind in Anhang G-J ersichtlich. Die Moderation wurde in allen Varianten mit den z-standardisierten Daten berechnet.

Tabelle 17: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Moderationseffekt von Overwork-Klima zwischen Work Engagement und der Leistungsbewertung

Prädiktor	Kriterium	
	M (Moderator: Overwork-Klima)	
	B	SE (B)
Work Engagement	.22**	.06
Overwork-Klima	-.08	.06
Work Engagement*Overwork-Klima	.197*	.06
F	7.8	
R <sup>2</sup>	.11***	
SE	.90	
SIG	<.001	
ΔR <sup>2</sup>	.04***	

Anmerkungen: n = 254. B = nicht standardisierter Regressionskoeffizient; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R<sup>2</sup> = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001; PROCESS-Modellvorlage 1; Anzahl Bootstrap-Stichproben für Bootstrap-Konfidenzintervall: 10000; Vertrauensintervall für alle Ausgaben: 95.00; UV und Moderatorvariable jeweils über MW zentriert vor der Analyse. Heteroskedastizitäts-Konsistente aktiviert. Unternehmen als Kovariat (B=.04, SE =.12, t=.35 p=.72). Es werden die Ergebnisse der linearen Streckung berichtet. Z-standardisierte Variante und unternehmensspezifische Regressionsmodelle sind in Anhang G-J ersichtlich. Die Moderation wurde in allen Varianten mit den z-standardisierten Daten berechnet.

#### 4.1.3. Explorative Analysen.

Im Sinne einer vertiefenden Betrachtung werden explorativ weitere Zusammenhänge untersucht, die a-priori nicht als Hypothesen formuliert wurden. Da diese Analysen nicht auf Hypothesen basieren, sind die Ergebnisse vorsichtig zu bewerten.

Für die explorativen Analysen wurde untersucht, ob Interessierte Selbstgefährdung einen direkten Einfluss auf die Leistungsbewertung hat. Wie schon bei der Korrelationsanalyse zeigte sich auch bei der Regressionsanalyse kein signifikanter Zusammenhang  $F(1,252) = .001, p = .980$ . Der Prädiktor Interessierte Selbstgefährdung hat alleine keinen signifikanten Einfluss auf die Leistungsbewertung ( $r(252) = -.002, p = .980$ ). Damit scheinen engagierte Mitarbeitende nicht häufiger Selbstgefährdung zu zeigen. Weitere explorative Analysen zeigten, dass dafür Interessierte Selbstgefährdung ein Prädiktor für ein Overwork-Klima ist  $F(1,252) = 51.93, p < .001$ . Interessierte Selbstgefährdung erklärt damit einen grossen Teil des Overwork-Klimas ( $r(252) = .39, p < .001$ ).

Tabelle 18:

Ergebnisse der Regressionsanalysen zum Einfluss von Work Engagement auf die einzelnen Facetten von Interessierter Selbstgefährdung.

	B	SE(B)	$\beta$	p	t	95%-KI	
						UG	OG
<b>Abhängige Variable: Ausgleich in der Freizeit</b>							
Konstante	1.25	.25		<.001	5.05	.764	1.74
Work Engagement	.22	.06	.024	.708	.37	-.93	.137
<b>Abhängige Variable: Präsentismus</b>							
Konstante	1.99	.37		<.001	6.1	1.35	2.64
Work Engagement	-.098	.08	-.80	.20	-1.27	-.25	.05
<b>Abhängige Variable: Substanzkonsum</b>							
Konstante	2.14	.33		<.001	6.5	1.48	2.79
Work Engagement	-.12	.08	-.097	.124	-1.5	-.27	.033
<b>Abhängige Variable: Arbeiten in der Freizeit</b>							
Konstante	.59	.31		.057	1.91	-.019	1.21
Work Engagement	.25	.07	.21	<.001	3.4	.11	.39
<b>Abhängige Variable: Intensivieren und Ausdehnen der Arbeitszeit</b>							
Konstante	2.5	.19		<.001	13.27	2.16	1.92
Work Engagement	-.001	.05	-.001	.98	-.02	-.09	.09
<b>Abhängige Variable: Intensivieren und Ausdehnen der Arbeitszeit</b>							
Konstante	1.66	.22		<.001	7.35	1.21	2.11
Work Engagement	-.066	.053	-.08	.22	-1.24	-.17	.04

Anmerkungen. Wertebereich der Facetten der Interessierten Selbstgefährdung von 0 (nie) bis 4 (immer). Wertebereich von Work Engagement von 0 (nie) bis 6 (immer).

Für die genauere Bewertung der Moderationsanalyse war es darüber hinaus wichtig zu identifizieren, ob engagierte Mitarbeitende häufiger Selbstgefährdung zeigen. Dies konnte anhand einer Regressionsanalyse nicht bestätigt werden,  $F(2,252) = .00$ ,  $p = .992$ . Engagierte Mitarbeitende zeigen gemäss Daten nicht mehr Interessierte Selbstgefährdung als Mitarbeitende, die weniger Engagement verspüren ( $r(252) = .00$ ,  $SE = .004$ ,  $t(252) = .01$ ,  $p = .992$ ). Zur genaueren Betrachtung wurde zudem Work Engagement als Prädiktor für Subskalen von Interessierter Selbstgefährdung betrachtet. Die Analyse zeigt, dass das Gefühl von Work Engagement lediglich einen Einfluss auf das «Arbeiten in der Freizeit» hat ( $F(1,252) = 11.62$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .044$ ). Wer engagiert ist, scheint auch eher in der Freizeit zu arbeiten. Auf alle anderen Facetten hat Work Engagement keinen signifikanten Einfluss.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Interessierte Selbstgefährdung moderiert den Zusammenhang von Work Engagement und Leistungsbewertung. Damit erhalten die

Ergebnisse der Leitfadeninterviews zusätzliche Relevanz. Die Ergebnisse jener, werden nachfolgend betrachtet.

## 4.2. Ergebnisse der Leitfadeninterviews

Im ersten Schritt wird auf die Überzeugungen und Annahmen eingegangen, die dazu führen, Interessierte Selbstgefährdung zu zeigen. Anschliessend werden Faktoren vorgestellt, die zur positiven Wahrnehmung von Interessierter Selbstgefährdung beitragen können. Die Ergebnisse basieren auf der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse. Interpretiert und diskutiert werden die Ergebnisse erst in Kapitel 5.

### 4.2.1. Überzeugungen und Annahmen hinter Interessierter Selbstgefährdung.

In den Interviews konnten unterschiedliche Überzeugungen und Annahmen identifiziert werden, die die befragten Personen dazu veranlassen, Interessierte Selbstgefährdung zu zeigen.

**Leistungsnormen.** Mehrere Mitarbeitende gaben an, dass ihre Vorstellungen in Bezug auf Leistungsnormen einen massgeblichen Einfluss darauf haben, ob sie sich über ihre Grenzen hinausbewegen oder nicht. Deutlich wurde insbesondere die verbreitete Annahme, dass harte Arbeit mit guter Arbeit gleichgesetzt wird und damit auch mit der Bereitschaft, die eigenen Belastungsgrenzen zu überschreiten. Diese Vorstellung wurde nicht als individuell, sondern gesellschaftlich verankert gesehen. Einige Interviewte äusserten die Überzeugung, dass der Wohlstand der Schweiz auf dieser Art von Leistungsbereitschaft basiert und ohne diese gefährdet wäre:

Weisst du, ich finde irgendwo durch, eben gerade so Wohlstandsthemen und so. Das ist schon etwas, das man sich erarbeitet hat. Mehr Arbeit gleich mehr Arbeit, oder? Und man kann nicht einfach den da machen (lehnt sich zurück) und es geht uns gleich gut, oder? (Interview 4, Pos. 39)

In diesem Zusammenhang sprachen die Interviewten davon, dass Vorstellungen über die Karriereambitionen ebenfalls zu Interessierter Selbstgefährdung führen können. Mitarbeitende mit hohen beruflichen Zielen, könnten das Gefühl haben, dass beruflicher Aufstieg nur durch stetige Verausgabung möglich ist:

Ich habe meine Ziele, die ich gerne hätte, das Leiterchen hochgehen. Dann mache ich weiter und nehme das Medi und gehe wieder. Oder sag gar nicht: ich bin krank. Das ist auch schon passiert (Interview 2, Pos. 33)

Interessierte Selbstgefährdung wird auch als Möglichkeit verstanden, sich zu beweisen und sichtbar zu machen. Mehrere Interviewte heben hervor, dass Präsenz und damit einhergehende Verhaltensweisen, eine hohe Leistungsfähigkeit signalisieren:

Ich sage jetzt, jemand, der im Büro ist, hat man vielleicht das Gefühl, der ist viel hier, die Person, viel am Computer. Der leistet viel. (Interview 2, Pos. 4).

**Persönlichkeitsbezogene Überzeugungen.** Ein weiterer zentraler Aspekt im Zusammenhang mit Leistungsüberzeugungen war das Erleben von Angst. Eine Mitarbeiterin schilderte eine mehrjährige Belastungssituation, in der sie trotz Überforderung weiterarbeitete, aus Angst, nicht zu genügen und dadurch ihren Job zu verlieren:

Wirklich mal am Morgen, ich hatte das Gefühl, ich kann nicht aus dem Haus raus. Und habe meinen Chef angerufen und gesagt, du kannst mir übrigens kündigen, es wäre okay. Weil ich das Gefühl habe, ich schaffe es nicht. Ich schaffe nicht auch das, was ich an mir an Anspruch habe, zu machen. (Interview 6, Pos. 26).

Interessierte Selbstgefährdung wird von einigen Befragten als Quelle der Selbstwirksamkeit angepriesen. Ein stetiges Überschreiten der eigenen Grenzen kann ein Gefühl von Kompetenz und Leistungsfähigkeit vermitteln. In diesem Zusammenhang ist gemäss den Befragten die Selbstwahrnehmung massgebend, ob Selbstgefährdung gezeigt wird. Einige Befragte erklären, dass Mitarbeitende sich oft selbst überschätzen oder bei hoher Belastung Schwierigkeiten haben, den eigenen Gesundheitszustand realistisch einzuschätzen. Auch die Vorstellung, unverzichtbar zu sein, wird als möglicher Antrieb für selbstgefährdendes Verhalten benannt. Eine Person bringt dies mit der Angst vor fehlender Daseinsberechtigung in Verbindung:

So ein bisschen Daseinsberechtigungsangst. Also, wenn es den anderen, also, würde ja vielleicht irgendwie auffallen, dass es mich gar nicht braucht, wenn ich nicht immer da bin. (Interview 7, Pos. 38)

In einigen Fällen wird die mangelnde Distanz zum eigenen Verhalten erst retrospektiv erkannt. Eine Interviewte schilderte, wie sie die Dringlichkeit und Machbarkeit eines Projektes erst durch zeitlichen Abstand realistisch einschätzen konnte:

Das war etwas speziell, der erste Einführungstermin, auf den 1.1. Wir hatten bis im Dezember ein Gefühl oder die Absicht gehabt, dann einzuführen, obwohl wir alle gesehen haben, dass das nie gehen würde. Und dann irgendwann Anfang Dezember wurde entschieden, wir verschieben um ein Jahr. Das war eine extreme Erleichterung für mich. Dann konnte ich auch endlich mal während Weihnachten und Neujahr, was wir sonst eigentlich gebucht haben, um durchzuarbeiten, für die

Umstellung, die Ferien gebucht haben und mich wirklich erholen können. Und dann weiter Gas geben das nächste Jahr. Das ist für mich so ein spezieller Moment. Ich staune, dass ich das nicht gemerkt habe, sondern bis am Schluss weitermachte, wir müssen einführen! Aber es war eigentlich klar, dass das nicht gehen würde.

(Interview 6, Pos. 53)

**Soziale und kulturelle Einflüsse.** Auch das soziale Umfeld hat einen spürbaren Einfluss auf das Verhalten der Befragten. Ständiger Vergleich mit Kolleg\*innen löst gemäss einigen Befragten ein starkes Konkurrenzgefühl aus. Daraus ergibt sich die Überzeugung, stets mehr als andere leisten zu müssen oder zumindest nicht weniger.

Zum Beispiel, in der Beratung, ist das ganz schlimm. Mein Bruder, arbeitet in der Beratung und, dort ist es so, wenn du am Abend am 8 Uhr rausläufst, dann schauen sie dich blöd an (Interview 4, Pos. 23)

Neben dem rein leistungsbezogenen Vergleich entsteht auch ein moralischer Anspruch gegenüber dem eigenen Team. Einige Befragte weisen darauf hin, dass sie Kolleg\*innen nicht enttäuschen oder «im Stich lassen» wollen. Dies könnte gemäss einigen Befragten negativ für das eigene Image und den Teamzusammenhalt sein:

Vielleicht auch, dass man gegenüber seinen Peers oder Arbeitskollegen gut dastehen zu können. Da gibt es einen sozialen Druck, wenn man das Team in den Stich lässt, dass das negativ abfärbt auf dein Image oder deine Persönlichkeit.

(Interview 1, Pos. 26)

Auch kulturelle Faktoren des Unternehmens sind entscheidend. Es wurde mehrfach erwähnt, dass Erwartungen an ein selbstgefährdendes Verhalten nicht immer explizit formuliert, aber dennoch spürbar seien. Dies entsteht durch Ziele, Verhalten im Team oder unausgesprochene Normen. Hier äusserte sich eine unterschiedliche Wahrnehmung zwischen den Interviewten Mitarbeitenden und Führungskräften, die die Entstehung dieser Erwartungen unterschiedlich deuten. Eine Führungskraft weist darauf hin, dass diese hohen Erwartungen an (vor allem jüngeren) Mitarbeitende nie kommuniziert wurden.

Das habe ich auch schon mit ein paar jüngeren Teammitgliedern. Die zum Teil einen extremen Leistungsdruck verspüren, obwohl wir sie nie unter Druck gesetzt haben.

(Interview 1, Pos. 36)

Einige Mitarbeitende wiederum beschreiben, dass Erwartungen aus Zielsetzungen oder Arbeitsstrukturen und der Kommunikation der Führungskraft abgeleitet sind, beispielsweise durch herausfordernde finanzielle Vorgaben:

Stellen wir uns vor, du hast ein Budget von 4 Millionen, und du bist eine Woche krank, dann kannst du ausrechnen, oder? Und dann glaube ich schon, dass das auch ein Grund ist, dass viele Leute dann, zuhause den Laptop in die Hand nehmen und weiter arbeiten (Interview 4, Pos. 30)

Ich denke, es hat auch damit zu tun, wie die Führungskraft kommuniziert. (.) Was sie kommuniziert. Was sie so unterschwellig an Erwartungshaltung weitergibt. Wie auch immer. Mit Worten. Das spürt man schon, wenn jemand das erwartet. Auch wenn er es nicht explizit sagt. (Interview 6, Pos. 82)

Dies verdeutlicht wie unterschiedlich die Wahrnehmung der Mitarbeitenden und Führungskräfte ist.

#### **4.2.2. Faktoren positiver Wahrnehmung von Interessierter Selbstgefährdung.**

Die Online-Befragung eröffnete, dass die Selbstgefährdung in Kombination mit Work Engagement als positiv angesehen wird. Die Analyse der Interviews soll nun zeigen, welche Faktoren dahinterstecken können. Die Befragten nennen verschiedene Einflussfaktoren, die die Bewertung dieses Verhaltens prägen: Insbesondere die Arbeitskultur, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Vorstellungen von Leistung, soziale Vergleichsprozesse und die Rolle der Führungskräfte werden als zentrale Aspekte genannt. Folgend werden die relevantesten Aspekte aus den Interviews aufgenommen.

**Strukturelle Einflussfaktoren.** In den Interviews wird mehrfach darauf hingewiesen, dass unternehmerische Rahmenbedingungen und wirtschaftlicher Druck eine wesentliche Rolle dabei spielen, wie Arbeitsverhalten wahrgenommen wird. Einige Befragte schildern, dass in ihrem Unternehmen hohe Erwartungen an die Leistungsbereitschaft bestehen, die sich auch in der Anerkennung von überdurchschnittlich hohem Arbeitseinsatz widerspiegeln. Es wird beschrieben, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens häufig mit einer Maximierung der Rentabilität verbunden sei, was zu einer Arbeitskultur beitrage, in der Verhaltensweisen, bei denen man über seine Grenzen geht, als positiv gelten.

Einige Interviewte heben hervor, dass dies zu einem Spannungsfeld führt: Einerseits gebe es ein Bewusstsein für die Bedeutung von Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Andererseits werde produktives Arbeiten oft mit überhöhtem Arbeitseinsatz gleichgesetzt. Ein Befragter beschreibt dies als unternehmerischen Grundsatz, in dem die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden als Ressource betrachtet werde, die bestmöglich genutzt werden müsse:

„Ja, ich habe schon in der Tendenz das Gefühl, es hängt am System und an den Zitronen, die dann ausgedrückt werden. Es ist ein unternehmerischer Grundsatz.“  
(Interview 4, Pos. 72)

Die Arbeitskultur stellt in diesem Zusammenhang einen wichtigen Einflussfaktor dar, da sie den Rahmen setzt, in dem ein hoher Arbeitseinsatz nicht nur toleriert, sondern teilweise auch positiv hervorgehoben wird.

**Verankerte Denkmuster.** Mehrere Befragte verweisen auf tief verankerte gesellschaftliche Vorstellungen, die Leistung mit persönlichem Wert verbinden. Diese Denkweise könne dazu führen, dass Interessierte Selbstgefährdung als Indikator für Engagement und Qualität wahrgenommen werde. Ein Interviewteilnehmer schildert, dass Menschen, die Arbeit mit Leichtigkeit erledigen, gelegentlich als weniger engagiert gelten:

„Wenn einer natürlich zwar engagiert ist, aber das eigentlich so etwas locker durchzieht, dann denkt man ja, dann fällt es dem ein bisschen in den Schoss.“  
(Interview 5, Pos. 130)

Ein weiterer Punkt, den einige Befragte betonen, ist die Vorstellung, dass Leistung sichtbar sein muss. Diese Annahme sei in der Gesellschaft verwurzelt und beeinflusse, wie Arbeitsverhalten bewertet werde:

„Weil man solches Denken nicht schnell lösen kann. Und weil es immer noch von der Gesellschaft kommt, Leistung muss man zeigen.“ (Interview 6, Pos. 73)

Ein weiteres Muster, das in den Interviews aufgegriffen wird, ist die Orientierung an kurzfristigen Erfolgen. Einige Interviewte berichten, dass Interessierte Selbstgefährdung dazu beitragen könne, schnell sichtbare Ergebnisse zu erzielen, was wiederum positiv bewertet werde:

Und gerade bei der heutigen schnelllebigen Zeit musst du halt gleich recht mithalten. Das mittel- und langfristige ist mega wichtig, aber kurzfristig eben auch. Und darum, da ist einfach so ein bisschen ja, es ist einfach ein schmaler Grat. Und dann hast du halt jemanden, der kurzfristig mehr Gas gibt. Dann hat er kurzfristig auch Erfolg.  
(Interview 5, Pos. 142)

**Soziale Vergleichsprozesse als Verstärker der Normen.** Ein weiterer zentraler Aspekt, der in mehreren Interviews angesprochen wird, ist der soziale Vergleich. Die Interviewten schildern, dass Menschen ihr eigenes Arbeitsverhalten stark an dem ihrer Kolleginnen und Kollegen ausrichten. Wenn innerhalb eines Teams oder Unternehmens viele Mitarbeitende hohe Einsatzbereitschaft zeigen, entstehe der Eindruck, dass dies der Standard sei. Einige

Befragte berichten, dass dieser Vergleich dazu beitrage, eine Norm zu etablieren, in der überdurchschnittlicher Arbeitseinsatz als erstrebenswert gilt. Wer hingegen beispielsweise weniger Überstunden leistet, könne als weniger engagiert wahrgenommen werden:

Die meisten sind stolz, dass sie hier arbeiten können. Sie wollen auch weiterkommen und das so beibehalten. Darum schauen wir, was die anderen machen. Die anderen machen das auch. Mache ich das auch so? Ist das normal? (Interview 2, Pos. 55-56)

**Einfluss der Führungskraft.** Die Interviews verdeutlichen, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle spielen, ob Interessierte Selbstgefährdung als positiv wahrgenommen wird oder nicht. Die Befragten schildern drei zentrale Einflussbereiche:

### 1. **Persönliches Mindset der Führungskraft**

Einige Befragte berichten, dass entscheidend sei, welche Vorstellung die eigene Führungskraft über «gute Arbeit» hat. Anhand der eigenen Vorstellung wird auch das Team gemessen. Das Verständnis der Führungskraft wird zum Massstab, an dem sie das Team misst.

### 2. **Subtile Kommunikation und Erwartungshaltung**

Mehrere Interviewte schildern, dass Führungskräfte nicht explizit Interessierte Selbstgefährdung einfordern müssten. Auch nonverbale Signale oder beiläufige Bemerkungen könnten bereits Einfluss darauf nehmen, wie sich Mitarbeitende verhalten:

Ich glaube, eine Führungskraft kann dir durch gewisse Verhaltensweisen schon das Gefühl geben, dass du vielleicht länger da bleiben solltest. Ich mache ein Beispiel. Ich gehe um fünf aus dem Büro und der Chef ist immer noch dort. Und der Chef fragt, du gehst schon? Schon fünf, oder? Ich habe dann das Gefühl, bin ich zu früh, oder? (Interview 4, Pos. 43)

Die Führungskraft wird somit auch zum Vorbild für die Mitarbeitenden.

### 3. **Einfluss der Karriereambitionen der Führungskraft**

Einige Befragte heben hervor, dass die persönlichen Karriereziele einer Führungskraft Einfluss auf die Erwartungen im Team haben könnten. Besonders ambitionierte Vorgesetzte, die selbst schnell aufsteigen möchten, setzen gemäss einigen Befragten tendenziell höhere Anforderungen an ihr Team:

Ich glaube, je nachdem, was du für einen Vorgesetzte hast, die noch weiter in der Karriere gehen wollen, sind für solche Vorgesetzte andere Themen wichtig. (...) Da

sind dem Menschen nicht so wichtig. Vielleicht eher die Zahlen, die dich als Vorgesetzte bremsen. (Interview 2, Pos. 63)

**Eigene Erfolgserlebnisse als Bestätigung des Verhaltens.** Einige Befragte berichten, dass Interessierte Selbstgefährdung auch individuell als positiv erlebt werden kann, wenn durch hohen Einsatz sichtbare Erfolge erzielt werden. Diese Erfolgserlebnisse könnten dazu führen, dass Personen ihr eigenes Verhalten als lohnend empfinden:

Positiv ist, wenn man etwas geschafft hat, auch Themen abzuarbeiten, oder sich ein Ziel genommen hat, etwas zu erreichen, oder eine extra Stunde bleibt, um etwas abzuschliessen oder einen Schritt weiter zu bringen. (Interview 1, Pos. 40)

Auch die Leistungsbewertung wird von einigen als relevanter Einflussfaktor genannt. Eine positive Rückmeldung könne als Bestätigung wirken und zur Aufrechterhaltung des gezeigten Verhaltens beitragen:

Wenn du eine gute Leistungsbewertung bekommst, motiviert dich das natürlich, weiterzumachen. Dann hast du das Gefühl, du machst das wirklich gut. (Interview 2, Pos. 71)

Die qualitative Analyse ergänzt und vertieft die Ergebnisse der quantitativen Befragung: Während dort ein signifikanter Moderationseffekt Interessierter Selbstgefährdung identifiziert wurde, verdeutlichen die Interviews, welche psychologischen, sozialen und organisationalen Mechanismen diesem Verhalten zugrunde liegen. Auf Basis dieser Ergebnisse werden im folgenden Kapitel die Forschungsfragen diskutiert und beantwortet.

## 5. Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Befunde dieser Arbeit entlang der vier Forschungsfragen diskutiert (vgl. 5.1). Dabei werden sowohl theoretische als auch praxisrelevante Aspekte berücksichtigt. Anschliessend werden Implikationen für die Praxis und zukünftige Forschung aufgezeigt (vgl. 5.2). Ergänzend werden Limitationen der Studie benannt sowie Ansätze für weiterführende Forschung aufgezeigt (vgl. 5.3).

### 5.1 Beantwortung der Fragestellungen

Das Ziel dieser Arbeit war herauszufinden, wie Interessierte Selbstgefährdung sowie kulturelle Aspekte auf die Leistungsbewertung einwirken und welche Überzeugungen hinter selbstgefährdenden Verhaltensweisen stecken. Zudem sollen Dynamiken, die zu einer positiven Wahrnehmung der Selbstgefährdung führen, identifiziert werden. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Interessierte Selbstgefährdung auf die Mechanismen der Leistungsbewertung einwirkt. Die Interviews ermöglichten es darüber hinaus, die Akzeptanz und Verankerung selbstgefährdender Verhaltensweisen in der Arbeitswelt vertieft zu interpretieren.

Folgend werden die Ergebnisse aus Kapitel 4 noch einmal aufgenommen und interpretiert, um so die Fragestellungen zu beantworten.

#### 5.1.1. Beantwortung der ersten Fragestellung.

Die erste Fragestellung lautete: **Welchen Einfluss hat die Interessierte Selbstgefährdung auf den Zusammenhang von Work Engagement und Leistungsbewertung?** Zur Beantwortung wurden drei Hypothesen untersucht.

Die quantitative Analyse liefert ein differenziertes Bild: Wie bereits Peters (2011) herausstellt, tritt Interessierte Selbstgefährdung besonders häufig bei indirekt gesteuerten Mitarbeitenden auf. Hypothese 1, dass Mitarbeitende mit Vertrauensarbeitszeit signifikant höhere selbstgefährdende Verhaltensweisen zeigen, kann anhand der vorliegenden Daten bestätigt werden. Gleichzeitig zeigt sich aber: Selbstgefährdung ist kein exklusives Phänomen dieser Gruppe. Auch Mitarbeitende, die keine Vertrauensarbeitszeit haben, zeigen Interessierte Selbstgefährdung. Damit rücken die weiteren Hypothesen in den Fokus.

Wie erwartet zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Work Engagement und Leistungsbewertung. Hypothese 2, wonach Work Engagement die Leistungsbewertung voraussagt, kann somit bestätigt werden (vgl. Abbildung 7). Engagierte Mitarbeitende werden von ihren Vorgesetzten offenbar als leistungsstärker wahrgenommen.

Doch die Ergebnisse offenbaren eine kritische Nuance: Dieser Zusammenhang wird durch das Ausmass Interessierter Selbstgefährdung verstärkt (vgl. Abbildung 8). Mit anderen Worten: Wer engagiert ist *und* sich gleichzeitig selbst gefährdet, erhält die besten Bewertungen. Fehlt das selbstgefährdende Verhalten, verliert sich der Effekt (vgl. Abbildung 9). Hypothese 2a, dass Interessierte Selbstgefährdung den Einfluss von Interessierte Selbstgefährdung beeinflusst, kann ebenfalls angenommen werden.

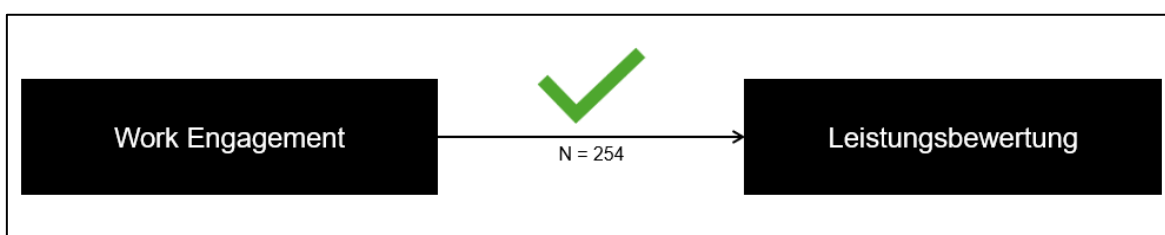
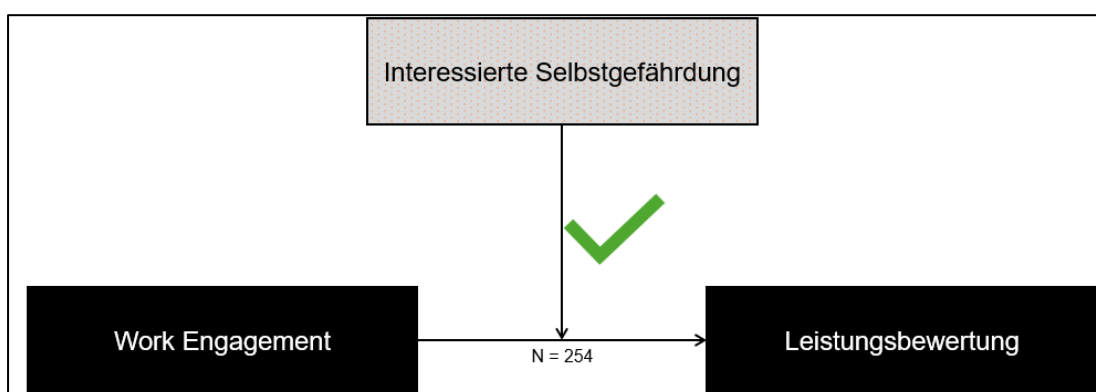


Abbildung 7: Visualisierung der Ergebnisse zu Hypothese 2. Eigene Darstellung

Diese Dynamik eröffnet grundlegende Fragen: Wird Engagement möglicherweise nur dann honoriert, wenn es mit einer höheren Masse von Selbstaussbeutung einhergeht? Die Daten legen zumindest nahe, dass Interessierte Selbstgefährdung fälschlicherweise als Indikator besonders hohen Engagements gewertet wird. Praktisch würde das bedeuten:



Überstunden, ständige Erreichbarkeit oder Präsentismus könnten als Zeichen besonderer Leistungsbereitschaft gewertet werden.

Abbildung 8: Visualisierung der Ergebnisse von Hypothese 2a

Dabei ist entscheidend: Work Engagement und Interessierte Selbstgefährdung sind empirisch unabhängig: Es handelt sich um zwei verschiedene Konstrukte, ohne korrelative Beziehung. Dies überschneidet sich mit der Literatur, die auf verschiedene

Auswirkungen der Konstrukte verweist (z.B. Halbesleben, 2010; Mumenthaler et al., 2021; Schaufeli, Martínez, et al., 2002). Dennoch weisen die Ergebnisse darauf hin, dass im organisationalen Kontext scheinbar gerade die Kombination dieser Konstrukte als besonders leistungsfähig markiert sind. Dies ist insbesondere kritisch, da Leistungsbewertungen in den untersuchten Unternehmen nicht nur symbolische, sondern reale Auswirkungen auf Lohn und Karriere haben. Mit diesen Ergebnissen erhält die Kritik von Godard (2001) und Ramsay et al. (2000), dass Leistungsbewertungssysteme ausbeuterisch sind, neue Relevanz: Es werden jene Mitarbeitende belohnt, die sich selbst am meisten verausgaben und somit ausbeuten.

Die Ergebnisse der Untersuchung verstärken aber auch den Diskurs der Ambivalenz von Interessierter Selbstgefährdung. Krause et al. (2012) beschrieben in ihrer Studie, dass Mitarbeitende die extensiven Handlungsstrategien anwenden, um berufliche Ziele zu erreichen. Die Untersuchung in der vorliegenden Arbeit scheint dafür zu sprechen, dass dies den Mitarbeitenden erfolgreich gelingt. Scheinbar erreichen sie kurzfristig so ihr Ziel oder ihr aufopfernder Einsatz wird zumindest von den Führungskräften so wahrgenommen. Daraus könnte man schlussfolgern, dass die extensiven Strategien der Selbstgefährdung Einfluss auf die von Brown & Benson (2005) beschriebene Input-Bewertung haben und möglicherweise besonders förderlich für eine gute Bewertung sind. In diesem Zusammenhang spielt auch die Kritik, dass sich diverse Verzerrungen in der Bewertung widerspiegeln eine wichtige Rolle: Murphy & Cleveland (1995) sowie Studer (2009) verweisen auf sozialpsychologische Prozesse in der Beurteilung, etwa Konfliktvermeidung durch beschönigende Bewertungen. Möglicherweise werden selbstgefährdende Mitarbeitende besser bewertet, um einen Konflikt zu vermeiden.

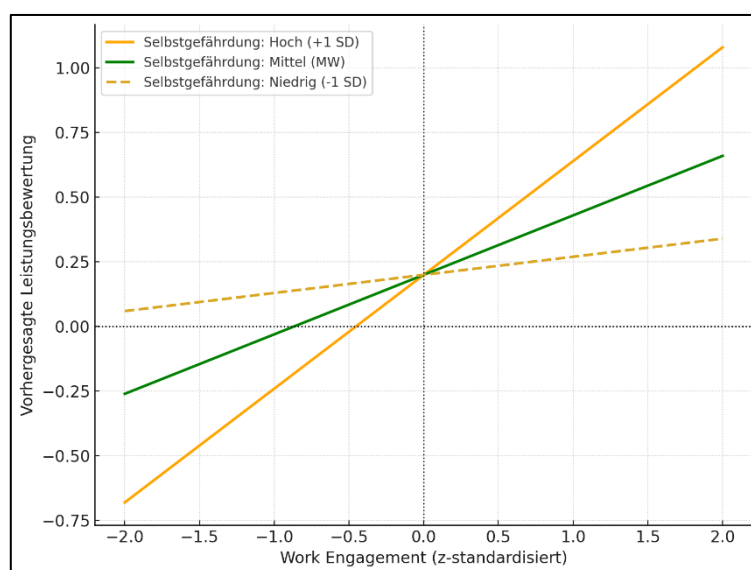


Abbildung 9: Einfluss von niedrigen und hohen Werten bei Interessierter Selbstgefährdung

In Bezug auf die Ambivalenz bleibt aber auch offen, ob selbstgefährdende Mitarbeitende möglicherweise eine tatsächlich höhere Leistung erbringen oder lediglich der Eindruck entsteht. Es ist möglich, dass Mitarbeitende, die Selbstgefährdung zeigen, tatsächlich einen höheren Output erzielen. Dies würde das Ambivalenz-Dilemma des Konstruktes noch weiter stärken und in beiden Fällen wäre dieses Ergebnis aus Sicht der organisationalen Gesundheit problematisch: Entweder wird gesundheitsschädliches Verhalten für produktiver gehalten als es ist oder es ist tatsächlich produktiver aber mit langfristig hohen Gesundheitskosten.

Die Ergebnisse zeigen: Interessierte Selbstgefährdung wirkt auf die Leistungsbewertung ein. Ein tendenziell negatives Verhalten für den Mitarbeitenden wird durch das Unternehmen positiv bewertet und mit einer besseren Leistungsbewertung honoriert, solange die Mitarbeitenden selbst auch ein gewisses Work Engagement verspüren. Work Engagement wird somit zur Basis für eine gute Bewertung und Interessierte Selbstgefährdung das Zünglein an der Waage. Dieses Muster erinnert an das von Van Beek et al. (2011) beschriebene Konstrukt des «überengagierten Workaholics» – eine Kombination aus hohem Engagement und gesundheitsgefährdendem Verhalten, die ebenfalls mit hohem Arbeitseinsatz, aber negativen gesundheitlichen Folgen einhergeht. Van Beek et al (2011) zeigten auf, dass jene Mitarbeitende am meisten arbeiten. In dieser Arbeit zeigt sich, dass «selbstgefährdendes Engagement» in Organisationen als besonders erfolgreich wahrgenommen wird.

Im nächsten Schritt wird nun untersucht, welche Rolle die Unternehmenskultur bzw. ein wahrgenommenes Overwork-Klima in diesem Zusammenspiel spielt.

### **5.1.2. Beantwortung der zweiten Fragestellung.**

Die zweite Fragestellung untersuchte den Einfluss der Unternehmenskultur, konkret des wahrgenommenen Overwork-Klimas, auf den Zusammenhang zwischen Work Engagement und Leistungsbewertung. Die spezifische Forschungsfrage lautete: **Welchen Einfluss hat das Overwork-Klima auf den Zusammenhang von Work Engagement und Leistungsbewertung?**

Aus theoretischer Perspektive wurde angenommen, dass in Kulturen, in denen übermässiges Arbeiten zur stillschweigenden Norm geworden ist (vgl. Mazzetti et al., 2016), Engagement entwertet wird – mit der Folge, dass selbst hoch engagierte Mitarbeitende im Bewertungssystem an Sichtbarkeit verlieren. Diese Hypothese (2b) konnte empirisch jedoch nicht bestätigt werden. Im Gegenteil: Die Ergebnisse zeigen ein gegenläufiges Muster. Je ausgeprägter das wahrgenommene Overwork-Klima, desto stärker fällt der positive Zusammenhang zwischen Work Engagement und Leistungsbewertung aus. Engagierte

Mitarbeitende werden in überlasteten Kulturen nicht übersehen. Sie werden verstärkt positiv bewertet.

Zunächst lässt sich dieses Ergebnis konstruktiv deuten: Auch unter hohem Leistungsdruck scheint Engagement sichtbar und relevant zu bleiben. Unternehmen könnten demnach trotz herausfordernder Rahmenbedingungen in der Lage sein, gesundheitsförderliches Engagement zu erkennen und wertzuschätzen.

Eine kritischere Lesart könnte sich jedoch aus der vertiefenden Analyse ergeben: Overwork-Klima korreliert hochsignifikant mit Interessierter Selbstgefährdung. Mitarbeitende, die ihre Unternehmenskultur als Überarbeitsklima wahrnehmen, berichten vermehrt von gesundheitsgefährdenden Verhaltensweisen. Es liegt daher nahe, dass in überlasteten Kulturen gerade jene hervorstechen, die nicht nur engagiert, sondern bereit sind, sich regelmässig selbst zu überfordern. Engagement allein scheint in solchen Kontexten nicht zu genügen. Entscheidend ist, wie sichtbar es gemacht wird und ob es mit Grenzüberschreitungen einhergeht. Diese Interpretation knüpft unmittelbar an den Befunden aus der ersten Fragestellung an. Der Mechanismus, dass Interessierte Selbstgefährdung den Zusammenhang zwischen Engagement und Bewertung verstärkt, könnte auch unter den Bedingungen eines ausgeprägten Overwork-Klimas wirken. Die Kultur des Überarbeitens wirkt dabei möglicherweise gar als Verstärker: Ein selbstgefährdendes Engagement wird zur Bewertungsnorm.

Diese Dynamik ist theoretisch fundiert: Mazzetti et al. (2016) beschreiben das Overwork-Klima als Nährboden für Workaholism: Eine Kultur, in der exzessives Arbeiten erwartet wird. Solche Normen prägen womöglich auch das Bewertungssystem: Engagement wird durch die Linse sichtbarer Verausgabung beurteilt. Wer sich übermässig verausgabt, gilt als besonders leistungsbereit und wird entsprechend positiv bewertet. Übertragen auf die Ergebnisse dieser Arbeit: Wer ein starkes Overwork-Klima wahrnimmt, gefährdet sich häufiger selbst und könnte dafür bessere Leistungsbewertungen erhalten.

Damit verknüpfen sich beide ersten Forschungsfragen zu einem wiederum ambivalenten Befund: Work Engagement bleibt ein wichtiges Konstrukt, unabhängig von der vorhandenen Überarbeitskultur. Jedoch ist es sehr wahrscheinlich, dass Interessierte Selbstgefährdung auch auf diesen Zusammenhang Einfluss nimmt. Die Frage, was Mitarbeitende zu diesem Verhalten antreibt und warum dieses Verhalten im System belohnt wird, bildet den logischen Übergang zur dritten und vierten Fragestellung.

### 5.1.3. Beantwortung der dritten Fragestellung.

Im qualitativen Teil der Untersuchung wurden leitfadengestützte Interviews eingesetzt, um die Ergebnisse der Online-Befragung zu vertiefen. Im Zentrum stand die Forschungsfrage: **Welche Überzeugungen oder Annahmen bringen Mitarbeitende dazu, Interessierte Selbstgefährdung zu zeigen?** Die Analyse der Interviews ermöglichte die Identifikation zentraler Überzeugungen, die sich in vier thematische Kategorien einordnen lassen:

**Leistungsvorstellungen.** Ein zentraler Befund der Interviews ist die tief verankerte Überzeugung, dass hohe Leistung nur durch persönlichen Einsatz jenseits der eigenen Belastungsgrenze erreichbar sei. Viele Interviewte verknüpfen Leistungsfähigkeit direkt mit intensivem Aufwand, z.B. gespeist aus kulturellen Narrativen, etwa dem Bild, der Wohlstand der Schweiz sei Ergebnis harter Arbeit. Der Gedanke, ein Nachlassen könne fatale Folgen haben, verstärkt diese Überzeugung zusätzlich.

Insbesondere die Karriereambitionen erweisen sich in Bezug auf die Leistungsnorm als Treiber: Wer sich selbst gefährdet, hat gemäss einigen Befragten bessere Chancen auf Beförderung. Damit stellt sich eine potenziell gefährliche Dynamik ein, in der Selbstgefährdung als Voraussetzung für beruflichen Aufstieg erscheint.

Diese Muster lassen sich auch theoretisch verorten: Karanika-Murray & Biron (2020) identifizierten in ihrer Studie, dass Präsentismus mit dem Wunsch nach Hochleistung assoziiert ist. Auch Griffiths & Karanika-Murray (2012) zeigen eine Verbindung zwischen Präsentismus und Workaholism auf. Auch in den vorliegenden Interviews wird deutlich, wie stark Mitarbeitende internalisierte Leistungsnormen reproduzieren. Dabei ist unklar, ob diese tatsächlich organisational verankert sind oder subjektiv so wahrgenommen werden. Diese Ergebnisse eröffnen den Diskurs über problematische Leistungsvorstellungen. Wenn Mitarbeitende überzeugt sind, dass sich eine erfolgreiche Karriere aus ungesunden Verhaltensweisen speist, birgt das erhebliche Risiken für die organisationale Gesundheit.

**Persönlichkeitsbezogene Überzeugungen.** Die zweite Dimension betrifft individuelle Selbstkonzepte, insbesondere in Form von zwei Ängsten:

Erstens: Die Angst, nicht zu genügen. Befragte, die dauerhaft an ihrer eigenen Leistungsfähigkeit zweifeln, neigen eher zu selbstgefährdendem Verhalten. Solche Handlungen verschaffen kurzfristig ein Gefühl von Selbstwirksamkeit und Kontrolle. Diese Überzeugungen stehen möglicherweise in enger Verbindung mit den Konstrukten «Perfektionismus» und geringem Selbstwert – insbesondere im Kontext von Work Craving (Wojdylo et al., 2013). Laut Wojdylo et al. (2013) kann ein niedriger Selbstwert ein Antrieb

für selbstgefährdende Verhaltensweisen sein. Personen versuchen zwanghaft keinen Fehler zu begehen, da diese den eigenen Selbstwert gefährden. Wenn das Arbeitsverhalten von der Angst getrieben ist, Fehler zu machen und deshalb selbstgefährdendes Verhalten gezeigt wird, könnte dies einem neurotischen Perfektionismus<sup>26</sup> entsprechen (Leonard & Harvey, 2008).

Zweitens: Die Angst, verzichtbar zu sein. Interviewte berichten, dass erhöhte Präsenzzeiten oder Präsentismus häufig aus der Sorge resultieren, ersetzbar zu sein. Dieses Ergebnis könnte innerhalb der beiden untersuchten Grosskonzerne besonders relevant sein. Aufgrund der grossen Zahl von Mitarbeitenden wird das Gefühl der Austauschbarkeit möglicherweise verstärkt.

Die personenbezogenen Aspekte hängen gesamthaft möglicherweise mit dem Konzept gesamthaft mit dem Selbstwert zusammen. Brown & Brown (2011) und Sari & Komarudin (2024) zeigen, dass Menschen mit niedrigem Selbstwert zur Selbstüberforderung neigen, Schwierigkeiten in der Abgrenzung haben und ihre Leistung systematisch unterschätzen. Der Selbstwert würde somit zum entscheidenden Faktor. Ein tiefer Selbstwert könnte die Selbstreflexionsfähigkeit beeinträchtigen und selbstgefährdendes Verhalten begünstigen.

**Überzeugungen durch den sozialen Vergleich.** Auch Überzeugungen, die auf sozialem Vergleich basieren, erweisen sich laut den Interviews als relevant. Die Interviews zeigen: Mitarbeitende vergleichen sich mit ihren Teammitgliedern. Dadurch entstehen verschiedene Überzeugungen:

Einerseits entsteht ein Gefühl von Konkurrenz, ein innerer Anspruch «besser» sein zu müssen als andere. Andererseits das Bedürfnis, das Team nicht im Stich zu lassen. Es scheint wahrscheinlich, dass beide Haltungen zu einem internalisierten Zwang führen könnten, die eigenen Grenzen regelmässig zu überschreiten.

Insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden scheint sozialer Vergleich ein relevanter Stressor zu sein: Ein Drittel der Generation Z gibt in einer Erhebung von Neoviso an, unter beruflichem Druck durch sozialen Vergleich zu stehen (Bucher, 2023). Ähnliches wurde auch in den Interviews genannt. Dieser Befund deutet auf eine Normverschiebung hin: Wo Abgrenzung schwierig ist und Wettbewerb mit Fürsorge kollidiert, können selbstgefährdende Praktiken zum Mittel der Distinktion werden. Der soziale Vergleich würde somit die Interessierte Selbstgefährdung nähren. Im Zusammenhang mit den bereits genannten Aspekten könnte der soziale Vergleich zum Verstärker der Leistungsnorm werden. Zudem

---

<sup>26</sup> Neurotischer Perfektionismus beschreibt ein Verhalten bei dem man sich unrealistisch hohe Ziele setzt und den eigenen Selbstwert abhängig von der eigenen wahrgenommenen Leistung macht. Fehler werden damit zu einer Gefahr für den eigenen Selbstwert (Burns, 1980)

könnte wiederum eine Verbindung zum Selbstwert hergestellt werden: Neff & Vonk (2009) weisen darauf hin, dass Personen, mit tieferem Selbstwert mehr Mühe mit sozialem Vergleich haben und stärker auf Bestätigung von aussen hoffen.

**Strukturelle und kulturelle Überzeugungen.** Die vierte Kategorie umfasst organisationale Rahmenbedingungen und daraus entstehende Überzeugungen. Die Befragten berichten von subtilen Erwartungen, die durch nonverbale Signale, beiläufige Bemerkungen oder beobachtbares Führungsverhalten kommuniziert werden. Nicht ausdrücklich formulierte Anforderungen, transportiert über Verhaltensweisen oder beiläufige Kommentare, erzeugen das Gefühl mehr leisten zu müssen. Insbesondere der Einfluss der Führungskraft wird hier betont. Sie agieren als Vorbilder und prägen mit ihrem Verhalten und ihren Äusserungen die wahrgenommenen Erwartungen. Einige Führungskräfte berichten, dass sie selbst keine hohen Erwartungen explizit formulieren würden. Die Mitarbeitenden wiederum verweisen darauf, dass diese Erwartungen an sie gestellt werden. Da Mitarbeitende, dies anders wahrnehmen, verweist dies auf zwei Deutungsmöglichkeiten: Entweder unterschätzen Führungskräfte ihren Einfluss oder die wahrgenommenen Erwartungen wurzeln wohlmöglich wiederum in der Leistungsnorm. Die Mitarbeitenden entnehmen diese Erwartungen aus den vorherrschenden Leistungsnormen

Hinzu kommen strukturelle Faktoren wie ambitionierte Zielvorgaben, die selbst bei realistischer Einschätzung schwer erreichbar scheinen. Die Interviews legen nahe: Je höher und rigider gesetzte Ziele sind, desto stärker entsteht das Gefühl, dass ohne Selbstgefährdung kein Erfolg möglich ist. Diese Prozesse lassen sich mit der Theorie der Regulationsprobleme, nach Semmer & Zapf (2016) erklären: Die interviewten Personen schildern Symptome von Regulationsüberforderung, -unsicherheit und -hindernissen, etwa durch ständig steigende Zielspiralen. Es ist gut möglich, dass aus wiederkehrenden Erfahrungen, bei denen diese Regulationsprobleme auftauchen, Überzeugungen entstehen, dass ohne Selbstgefährdung die Arbeit nicht zu bewältigen ist.

**Fazit.** Die Interviews zeigen: Interessierte Selbstgefährdung wird durch ein Zusammenspiel individueller, sozialer, kultureller und struktureller Überzeugungen begünstigt. Insbesondere die kulturell tief verankerte Leistungsnorm fungiert dabei als gemeinsamer Nenner, der möglicherweise viele dieser Überzeugungen fördert.

Diese Vielschichtigkeit legt nahe, dass sowohl individuelle als auch organisationale Ebenen für wirksame Interventionen berücksichtigt werden müssen. Die Frage, warum selbstgefährdendes Verhalten in Unternehmen nicht nur akzeptiert, sondern mitunter belohnt wird, führt folgerichtig zur vierten Forschungsfrage.

#### 5.1.4. Beantwortung der vierten Fragestellung.

Die vierte Fragestellung zielte darauf ab, zu verstehen, weshalb Interessierte Selbstgefährdung nicht nur toleriert, sondern möglicherweise gar positiv bewertet wird. Aufbauend auf den quantitativen Ergebnissen wurde die Analyse im qualitativen Teil vertieft. Die exakte Forschungsfrage lautete: **Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Interessierte Selbstgefährdung in Unternehmen als positiv wahrgenommen wird?**

Insgesamt lassen sich fünf zentrale Einflussfaktoren identifizieren, die diese Dynamik begünstigen und die Wahrnehmung selbstgefährdender Verhaltensweisen in ein positives Licht rücken.

**Wirtschaftlicher Druck.** Als ersten zentralen Faktor nennen die Befragten die durch ökonomisch geprägte Arbeitskultur. In einem System, das auf kurzfristige Rentabilität und kontinuierliches Wachstum fokussiert, erscheint ein Verhalten, das auf maximale Leistungsentfaltung abzielt, besonders erwünscht. Mitarbeitende, die sich über ihre Belastungsgrenze hinaus engagieren, gelten gemäss den Interviewten als besonders wertvoll. Ihr Verhalten wird entsprechend positiv bewertet. In den Interviews wird deutlich: Arbeitnehmende sehen sich teilweise als „Ressource“ wahrgenommen, vergleichbar mit Maschinen, bei denen eine Auslastung von über 100% zur Norm wird. Diese Denkweise widerspiegelt ein Spannungsverhältnis zwischen zwei Unternehmenszielen: Dem langfristigen Erhalt der Mitarbeitendengesundheit und dem kurzfristigen Streben nach maximaler Effizienz. Je stärker die ökonomische Logik dominiert, desto grösser wird wohl das Risiko, dass selbstschädigendes Verhalten als „Leistungsbereitschaft“ interpretiert und dadurch implizit belohnt wird.

Dieser Faktor hängt wohlmöglich eng mit dem nächsten Punkt zusammen.

**Tayloristische Denkmuster.** Als weiter zentraler Befund wurden tief verwurzelte Vorstellungen davon, wie Leistung gemessen und bewertet wird. Mehrere Interviewte beschreiben, dass in ihren Unternehmen nach wie vor Denkweisen vorherrschen, die auf einem impliziten Leistungsverständnis aus der Ära des Taylorismus beruhen: Wer mehr arbeitet, leistet mehr und verdient mehr Anerkennung. Damit einher gehen die Aussagen, dass das Bedürfnis herrscht, Leistung stets sichtbar zu machen. Der Glaube, dass nur sichtbarer Einsatz belohnt wird, führt möglicherweise dazu, dass sich Mitarbeitende selbst gefährden. Sie demonstrieren durch Präsenz, Überstunden oder ständige Erreichbarkeit ihre Leistungsbereitschaft. Die Wurzeln solcher Denkhaltungen reichen bis zu klassischen Managementkonzepten zurück: In der Ära des Taylorismus wurde Produktivität als Ergebnis quantifizierbarer, maximierter Arbeitszeit gedacht: Je mehr Input desto mehr Output wird generiert (Kieser & Walgenbach, 2007). Tayloristische Prinzipien machen bei stark

standardisierten Produktionsprozessen Sinn (Kieser & Walgenbach, 2007). In der kundenorientierten und kreativen Arbeitswelt stossen sie aber an Grenzen. Zu Hochzeiten des Taylorismus wurden Zeit- und Bewegungsstudien durchgeführt, um herauszufinden, in welcher idealen Zeit und Bewegungsform, die Arbeit ausgeführt werden kann. Wer diese am besten angewandt hatte, erhielt anschliessend den höchsten Bonus (Kieser & Walgenbach, 2007; Nixdorf, 2010). Zwar werden solche Studien heute nicht mehr durchgeführt und Kieser & Walgenbach (2007) sprechen von einem «humanisierten» Taylorismus. Die Denkmuster scheinen aber geblieben zu sein.

Da die beiden untersuchten Unternehmen in der industriell-technischen Branche agieren, könnten solche Vorstellungen besonders tief verankert sein. Hier dominieren oft Effizienzdenken, Rationalisierung, hohe Kennzahlenorientierung und standardisierte Zielvorgaben. Problematisch ist dies aber vor allem in Kontexten, in denen nicht nur Routine, sondern auch Kreativität, soziale Intelligenz und Selbststeuerung gefragt sind. Denn wie bereits in der Theorie beschrieben: Tayloristische Steuerungsideale widersprechen modernen Arbeitsanforderungen. Der Taylorismus geht davon aus, dass die subjektiven Denkweisen von Mitarbeitenden ein Störfaktor für erfolgreiche Arbeit ist (Kieser & Ebers, 2006; Moldaschl & Voss, 2003). Diese Diskrepanz führt gemäss Peters (2011) zum Autonomieparadox: Obwohl Arbeitsformen heute deutlich selbstbestimmter erscheinen, bleiben die Bewertungsmechanismen oft in alten Logiken verhaftet. Die Folge: Autonomie kann gar nicht genutzt werden, da implizit gefordert wird, in alten Mustern zu arbeiten.

**Sozialer Vergleich.** Auch soziale Vergleichsprozesse erweisen sich als bedeutender Mechanismus für die positive Wahrnehmung Interessierter Selbstgefährdung. Die Interviews zeigen: Mitarbeitende orientieren sich am Verhalten ihrer Kolleginnen und Kollegen. In Teams, in denen Selbstgefährdung häufig vorkommt, entsteht so möglicherweise eine informelle Norm: Wer sich engagiert zeigt, muss sich auch über seine Grenzen hinaus einsetzen, alles andere könnte wie ein Abweichen vom Gruppenkonsens wirken. Dieser Mechanismus lässt sich mit klassischen sozialpsychologischen Konzepten wie dem **Social Proof** oder der **Konformitätstheorie** (Asch, 1951; Cialdini, 2006) erklären: Menschen orientieren sich an ihrem sozialen Umfeld. Wenn viele Teammitglieder übermässig arbeiten, wird die Interessierte Selbstgefährdung möglicherweise zur sozialen Norm. Besonders problematisch wird dies wohl, wenn Mitarbeitende durch diesen Vergleich unter Druck geraten. Mehrere Interviewte beschreiben ein Spannungsfeld zwischen dem Wunsch, als leistungsbereit zu gelten, und der Angst, das Team im Stich zu lassen. Aus dieser Ambivalenz kann ein starker, internalisierter Druck entstehen, sich regelmässig selbst zu überfordern, Dies nicht aus individueller Motivation, sondern wegen einer gruppendynamischen Erwartung. Wie bereits bei Fragestellung 3 beschrieben, könnte dies

zukünftig ein noch relevanteres Problem werden, wenn mehr jüngere Generationen im Arbeitsmarkt tätig sind (Bucher, 2023).

**Einfluss der Führungskraft.** Als vierter Einflussfaktor wird die Führungskraft genannt. Sie wirkt gemäss den Interviews in drei Formen darauf ein, ob Interessierte Selbstgefährdung als positiv erlebt wird.

Erstens Das Mindset der Führungskraft prägt laut den Interviewten direkt die Bewertung von Mitarbeitenden: Wer Leistung mit ständiger Präsenz gleichsetzt, bewertet überdurchschnittliche Verausgabung tendenziell positiver. Diese Verzerrung ist auch empirisch belegbar: Felfe & Schyns (2006) konnten aufzeigen, dass Führungskräfte dazu neigen, jene Person besser zu bewerten, die ihnen in ihren eigenen Wertvorstellungen ähneln. Wird Überarbeitung als „normal“ empfunden, werden auch selbstgefährdende Verhaltensweisen wahrscheinlicher honoriert.

Zweitens: Subtile Signale und nonverbale Kommunikation spielen eine entscheidende Rolle. Kommentare wie „Du gehst heute aber früh“ oder die regelmässige Präsenz der Führung spätabends, senden Botschaften. Diese Beobachtungen führen bei Mitarbeitenden möglicherweise zur Internalisierung impliziter Normen: Nur wer sichtbar überdurchschnittlich leistet, wird anerkannt. In hierarchisch geprägten Strukturen ist es wahrscheinlich, dass sich diese Wirkung über mehrere Ebenen hinweg potenziert: Was oben gelebt wird, wird unten imitiert. Dass die Führungskraft als Vorbild für die Mitarbeitenden agiert, ist durch die Studienlage bekannt (Franke & Felfe, 2011).

Drittens: Die persönlichen Karriereziele von Führungskräften beeinflussen, wie sehr sie kurzfristige Leistung in den Fokus rücken. Wer stark auf persönliche Aufstiegsmöglichkeiten bedacht ist, könnte geneigt sein, kurzfristige Erfolge über langfristige Gesundheitsorientierung zu stellen und somit selbstgefährdendes Verhalten stillschweigend zu fördern.

Diese drei Aspekte verdeutlichen die doppelte Verantwortung von Führungskräften: Sie scheinen nicht nur Bewertende, sondern auch kulturelle Taktgeber zu sein. Ihre Haltung, ihr Verhalten und ihre Kommunikation entscheiden mit darüber, ob selbstgefährdendes Engagement als Ausnahme oder als stillschweigend erwartete Norm verstanden wird.

**Erfolgslebnisse.** Als letzten Faktor benennen die Befragten die verstärkende Wirkung von positiven Rückmeldungen z.B. Lob, Anerkennung oder hohe Leistungsbewertung. Mitarbeitende erleben es als Bestätigung, wenn selbstgefährdendes Verhalten zu Erfolg führt. Dieses Erleben erzeugt eine doppelte Verstärkerwirkung.

Einerseits wird Interessierte Selbstgefährdung aktiv durch Lob gefördert. Wer sich überdurchschnittlich einsetzt, wird gesehen, anerkannt und zum Teil sogar explizit gelobt. Dies schafft kurzfristige Erfolgsgefühle, die wiederum zur Wiederholung des Verhaltens motivieren.

Andererseits: Die positive Bewertung wird verallgemeinert und verstetigt sich als Überzeugung: Was funktioniert, ist richtig. Es entsteht die Annahme, dass selbstgefährdendes Verhalten dem Unternehmen nützt und somit legitim ist. Die Interviews zeigen: Einige Befragte sind überzeugt, dass sie dem Unternehmen durch ihren übermässigen Einsatz „einen Gefallen“ tun. So wird ein Verhalten, das individuell belastend und langfristig schädlich ist, möglicherweise systemisch verankert. Diese Dynamik könnte besonders tückisch sein, da sie selbst durch bewusste Reflexion nicht mehr erkannt wird. Sie wirkt wie ein stilles Belohnungssystem, sichtbar in Bewertungen, Beförderungen und sozialer Anerkennung. So würde ein gesundheitskritisches Verhalten nicht nur toleriert, sondern durch Erfolgserlebnisse zementiert.

Die Ergebnisse zeigen damit erneut: Es sind wohl nicht einzelne Faktoren, sondern ein Zusammenspiel mehrerer Mechanismen, die Interessierte Selbstgefährdung fördern und positiv aufladen. Besonders heikel wird es möglicherweise dann, wenn wirtschaftlicher Druck, tayloristische Denkweisen, soziale Vergleichsnormen, unreflektiertes Führungsverhalten und kurzfristige Erfolge aufeinandertreffen.

Diese Aspekte haben immensen Einfluss auf die Praxis und die zukünftige Forschung.

## **5.2 Implikationen für die Praxis und zukünftige Forschungen**

In diesem Abschnitt werden Lösungsansätze in Form von Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert. Anschliessend werden Aspekte, die für zukünftige Forschungen wichtig sind, aufgenommen.

### **5.2.1. Lösungsansätze für Unternehmen.**

Diese Arbeit zeigt auf, dass Massnahmen innerhalb der Unternehmen notwendig sind. Anlässlich der Ergebnisse lässt sich darauf schliessen, dass es Führungskräfte gibt, die ein solches Verhalten als positiv empfinden und das gar in gewisser Form durch die Leistungsbewertung systematisch verankert ist. Dies birgt gesundheitliche Gefahren für die Arbeitnehmenden, da wie beschrieben, die Interessierte Selbstgefährdung gesundheitlich negative Folgen hat. Auf Basis der Ergebnisse werden folgend Handlungsfelder diskutiert an denen Unternehmen anknüpfen könnten, um mit den beschriebenen Problematiken umzugehen.

**Handlungsfeld 1: Umgang mit der Leistungsbewertung.** Anhand der Online-Befragung zeigt sich, dass Mitarbeitende, die selbstgefährdendes Engagement zeigen, tendenziell besser bewertet werden als Mitarbeitende, die «nur» engagiert sind. Selbstausschützendes Verhalten wird belohnt und führt möglicherweise eher zu Beförderungen oder Lohnerhöhungen. Dabei weisen Aguinis & Pierce (2008) darauf hin, dass ein erfolgreiches Leistungsbewertungssystem engagierte Mitarbeitende belohnen soll. Dettmers et al., (2016) wiederum verweisen auf die Unterschiede zwischen Work Engagement und Interessierter Selbstgefährdung.

Aus diesem Grund sollten Unternehmen Führungskräfte in Bezug Leistungsbewertung sensibilisiert werden. Wichtig ist es als Führungskraft selbstgefährdende Strategien sowie deren Problematik zu kennen und identifizieren zu können. Führungskräfte sollten wissen, dass Engagement und Interessierte Selbstgefährdung nicht dasselbe ist. Ungesunde Tendenzen sollten angesprochen werden, so dass Mitarbeitende langfristig nicht ausfallen. Dies ist aus auch als unternehmerischer Sicht hochrelevant: Strategien wie Präsentismus führen zu massiven Kosten in den Unternehmen und stellen eine Gefahr für chronische Krankheiten dar (Goetzel et al., 2004). Organisationen müssen hier Verantwortung übernehmen. Aus diesem Grund könnte eine mögliche Lösung sein innerhalb des Leistungsbewertungsgesprächs bewusst über gesundheitliche Aspekte zu sprechen und gemeinsam zu reflektieren, inwiefern selbstgefährdende Verhaltensweisen zur Leistungsbewertung beitragen. Interessierte Selbstgefährdung sollte behandelt werden, wie das Fehlen von Leistung. Dieser Aspekt kann auch unternehmerisch argumentiert werden, da Unternehmen spätestens bei einem langfristigen Ausfall einen Produktivitätsausfall haben.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass diese Inhalte in Führungskräftebildungen verankert und thematisiert werden. Studien zeigen, dass Führungskräftebildungen einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben (Mache & Harth, 2024)

In Rahmen der grossen Kritik (Adler et al., 2016; Pulakos et al., 2015) an Leistungsbewertung und den vorliegenden Ergebnissen gilt es sich als Unternehmen zu überlegen, einen solchen Prozess überhaupt noch einzusetzen. Inzwischen gelten in der Literatur entwicklungsorientierte Gespräche, die ohne Bewertung funktionieren als wirksamer (Ryser, 2019). Wenn es Unternehmen nicht gelingt, die vielfältigen negativen Seiten der Leistungsbewertung zu mitigieren, ist der jährliche Aufwand kaum zu rechtfertigen.

**Handlungsfeld 2: Annahmen in Bezug auf Leistung und der Messung jener hinterfragen.** Als Organisation gilt es zu hinterfragen, wie die Annahme entsteht, dass

selbstgefährdendes Verhalten als Leistungsstandard definiert wird und die Karriere vorantreiben kann. Die Unternehmensführung muss ihre Mitarbeitenden sensibilisieren und sich selbst die Frage stellen, wie nachhaltiges Unternehmertum aussehen soll. Dadurch wird Kulturgestaltung möglich. Glaubenssätze, dass High-Performer jene Mitarbeitende sind, die am meisten und längsten arbeiten, sollten hinterfragt werden.

Das wiederum hängt eng damit zusammen, dass Unternehmen sich vom Bild des Taylorismus lösen sollten. Die Ergebnisse legen nahe, dass sich Unternehmen zwar mit ihren Arbeitspraktiken und der mobilen Arbeitsmodelle an die neue Arbeitswelt gewöhnt haben. Jedoch wird in dieser Arbeit sichtbar, dass möglicherweise noch immer tayloristische Denkvorstellungen vorhanden sind. Effektive Arbeit vor 100 Jahren und heute ist nicht mehr dasselbe (Nixdorf, 2010). Die Welt ist globalisierter, vernetzter, auf Kollaboration ausgelegt und es gibt viel mehr Einflüsse als früher, was gute Arbeit bedeutet. Zudem verändern sich Anforderungsprofile viel schneller. Aus diesem Grund ist auch anzunehmen, dass es für Unternehmen heute herausfordernder ist, gute Leistung und Erfolg zu definieren. Es gibt etliche Kennzahlen und Hinweise, die zwar eine Übersicht liefern aber keine Kausalität und Erklärung sichern. Unternehmen müssen aus diesem Grund die Vorstellungen aus dem industriellen Zeitalter hinterfragen. Es könnte Sinn machen den Fokus verstärkt auf Teamziele zu legen und mit den Mitarbeitenden in einem entwicklungsorientierten Dialog Verhaltensziele zu definieren, die laufend reflektiert werden (Ryser, 2019). Denn die Kennzahlen können helfen eine Einschätzung über die Leistungsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens zu geben. Die Rückführung auf einzelne Akteure ist jedoch aufgrund der etlichen Abhängigkeiten schwierig. Aus diesem Grund müssen neue Wege gefunden werden, wie die Leistung einer einzelnen Person tatsächlich gemessen werden kann, oder ob dies überhaupt noch Berechtigung hat.

In diesem Zusammenhang kann auch die Personalabteilung eine wichtige Rolle übernehmen. Gerade in Unternehmen, die stark geprägt sind von Kennzahlen, kann der Blick auf Annahmen, die der heutigen Zeit nicht mehr gerecht werden, verloren gehen. Die Personalabteilung kann hierbei als wichtiger Partner agieren: Wichtig ist es Führungskräfte zu sensibilisieren, dass Leistung nicht mehr gleich gemessen werden kann wie früher und anzusprechen, wenn solche Denkweisen identifiziert werden.

**Handlungsfeld 3: Umgang mit sozialem Vergleich.** Der soziale Vergleich ist sowohl bei der Entstehung von Interessierter Selbstgefährdung und der Bewertung dieser als wichtiger Faktor identifiziert worden. Sich mit anderen zu vergleichen und dadurch einen Druck zu verspüren, wird in den kommenden Jahren wohl nicht an Bedeutung verlieren. Ergebnisse von aktuellen Befragungen bei der zurzeit jüngsten Generation im Arbeitsmarkt, der

Generation Z, weisen darauf hin, dass dies ein bedeutendes Problem werden kann (Bucher, 2023). Unternehmen sind gefragt, um damit wirksam umzugehen. Es ist wichtig in den Dialog mit den Mitarbeitenden zu gehen und im Team darüber zu sprechen. Es kann gefährlich sein, wenn eine Dynamik entsteht bei der Mitarbeitende einen Druck durch Konkurrenz verspüren oder durch das Gefühl jemanden zu enttäuschen, wenn man sich selbst nicht ausbeuten wird. Dabei können neue Angebote wie beispielsweise jene der Firma «Moodtalk» helfen. Das Schweizer-Unternehmen bietet eine softwarebasierte Lösung an, so dass Teams mehr über Probleme, die sie beschäftigen, sprechen können. Dadurch können gefährdende Tendenzen frühzeitig erkannt werden („Moodtalk“, 2025).

**Handlungsfeld 4: Stärkung der Selbstwahrnehmung der Mitarbeitenden.** Anhand der Ergebnisse zeigte sich, dass Mitarbeitende oft Mühe haben sich selbst einzuschätzen, insbesondere bei hohen Arbeitsanforderungen. Neben der Sensibilisierung von Führungskräften gilt es deswegen den Fokus auch stark auf die Mitarbeitenden zu legen und deren Ressourcen zu stärken. Die Fähigkeit sich selbst wahrzunehmen kann in Bezug auf die Handlungsregulationstheorie von Zapf & Semmer (2004) als Regulationsmöglichkeit gesehen werden. Durch erfolgreiche Selbstwahrnehmung kennen Mitarbeitende ihre Grenzen und können einschätzen, ob sie sich gerade gesundheitsgefährdend verhalten. Diese Fähigkeit müssen Unternehmen noch stärker fördern. Dabei wäre es möglich dies in Form von Schulungen zu implementieren. In diesem Zusammenhang kann auch das Selbstkonzept gestärkt werden in dem Mitarbeitende an ihrem Selbstwert arbeiten.

Andererseits wird auch die Fähigkeit der Führungskraft als Coach wichtig. Das ständige Spiegeln und der Dialog über diese Kompetenz sind unerlässlich. Wichtig in diesem Zusammenhang ist es ebenfalls, dass Führungskräfte Mitarbeitende in gesundheitsgefährdenden Situationen darauf hinweisen aber andererseits auch Vertrauen schenken, wenn so eine Situation geäußert wird.

### **5.2.2. Zukünftige Forschung.**

Die Ergebnisse dieser Arbeit eröffnen zahlreiche Ansatzpunkte für zukünftige Forschungen. Im Folgenden werden zentrale Felder skizziert, die vertiefter untersucht werden sollten:

**Branchenübergreifende Replikationen:** Wichtig wird es sein, die vorliegenden Befunde in anderen Branchen zu replizieren. Dadurch könnten branchenspezifische Unterschiede sichtbar gemacht und allgemeine Muster sowie Besonderheiten einzelner Wirtschaftszweige herausgearbeitet werden. Besonders die Leistungsvorstellungen könnten sich je nach Branche unterscheiden.

**Vertiefung der Überzeugungsforschung:** Die im qualitativen Teil identifizierten Überzeugungen bieten einen alternativen Erklärungsansatz zur Entstehung Interessierter Selbstgefährdung, ergänzend zur Theorie von Zapf & Semmer (2004). Zukünftige quantitative Studien sollten untersuchen, welche Überzeugungen flächendeckend existieren und wie sie miteinander interagieren. Zudem ist zu klären, welche sozialen oder organisationalen Mechanismen diese Überzeugungen formen und stabilisieren.

**Persönlichkeit und Selbstgefährdung:** Die Interviews legen nahe, dass perfektionistische Tendenzen und ein niedriger Selbstwert die Wahrscheinlichkeit für Interessierte Selbstgefährdung erhöhen könnten. Diese Zusammenhänge sollten in zukünftigen Studien systematisch untersucht und um weitere Persönlichkeitsmerkmale ergänzt werden. Auch mögliche Wechselwirkungen zwischen Persönlichkeit und organisationalen Rahmenbedingungen eröffnen spannende Forschungsfragen.

**Sozialer Vergleich und neue Generationen:** Die Rolle des sozialen Vergleichs, insbesondere bei jüngeren Generationen wie der Generation Z, verdient weitere Beachtung. Die Forschung sollte untersuchen, welche kulturellen und organisationalen Faktoren sozialen Vergleich verstärken und wie Unternehmen diesem Phänomen begegnen können, um negativen Auswirkungen auf die Gesundheit vorzubeugen.

**Zukunft der Leistungsbewertung:** Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen erneut die Herausforderungen traditioneller Leistungsbewertungssysteme auf. Zukünftige Forschung sollte verstärkt alternative Formen der Leistungsmessung und -entwicklung erforschen. Dazu gehören entwicklungsorientierte Gespräche, teambasierte Zielvereinbarungen oder adaptive Feedbackprozesse. Bisher fehlen wirksame Instrumente, die den veränderten Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht werden.

**Best Practices und Erfolgsmodelle:** Schliesslich wäre es wertvoll, anhand von Fallstudien Best Practices zu dokumentieren, bei denen Unternehmen innovative Wege im Umgang mit Leistungsbewertung und gesundheitsförderlicher Führung erfolgreich implementiert haben. Solche Erfolgsbeispiele könnten anderen Organisationen als Orientierung dienen und konkrete Handlungsimpulse liefern.

### 5.3 Limitation und kritische Würdigung

Wie jeder Arbeit obliegen auch dieser einige Limitationen die folgend offengelegt werden.

#### 5.3.1 Limitationen der Online-Befragung.

Methodisch gilt es darauf hinzuweisen, dass die gemessenen Effekte eher klein sind. Dies ist in der Psychologie gängig und aufgrund der Grösse der Stichprobe ist davon

auszugehen, dass die Effekte repräsentativ für die untersuchten Unternehmen sind. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass es für genauere Aussagen Messwiederholungen der Leistungsbewertung und der Verhaltensweisen bräuchte. Die vorliegende Arbeit wurde in Form einer Querschnittstudie durchgeführt und eine einmalige Messung der Leistungsbewertung und Verhaltensweise könnte Verzerrungen beinhalten. Längsschnittstudien, im idealen Fall über mehrere Jahre, würde eine genauere Aussage liefern.

Eine weitere methodische Limitation ist die unterschiedliche Skalierung der Leistungsbewertungen der beiden Firmen. Das führt zu möglichen Einschränkungen in der Validität der Ergebnisse. Es ist möglich, dass die Aussagekraft bei dem Unternehmen mit einer dreistufigen Skala verzerrt ist und somit die Ergebnisse der gesamten Analyse verzerren. Heizmann (2025) spricht davon, dass die «Equipercenile Equating»-Methode die genauesten Ergebnisse liefern würde. Darauf wurde aufgrund des grossen Aufwands verzichtet. Heizmann (2025) weist in seiner Studie nämlich auch darauf hin, dass bei sinnvoller theoretischer Begründung auch andere Methoden wie die lineare Streckung präzise Ergebnisse liefern. Theoretisch und praktisch ist die Herangehensweise der linearen Streckung zu begründen. Theoretisch in diesem Sinne, dass die Bedeutungen der drei- und der fünfstufigen einander entsprechen und die Abstände durch die Erhöhung bei der drei- auf fünfstufig gleich aussehen. Praktisch ist es zu begründen durch die Unterschiede in den Unternehmen, welche in der Analyse kontrolliert wurden. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse robust sind, da die Resultate der z-standardisierten- und unternehmensspezifische Modelle sich nur marginal unterscheiden. Die Ergebnisse der anderen Modelle sind transparent in Anhang G-I dokumentiert.

Verzerrungen könnten in diesem Zusammenhang auch ausgelöst werden, da alle Skalen durch mehrere Variablen abgefragt werden, die Leistungsbewertung aber nur mit einer Variable.

In dieser Arbeit wird durchgängig von Interessierter Selbstgefährdung gesprochen und auch in Bezug auf die Ergebnisse vom Einfluss der Selbstgefährdung geschrieben. Jedoch soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass die vermeidenden Strategien der Interessierte Selbstgefährdung aufgrund theoretischer Überlegungen nicht abgefragt wurden. Aus diesem Grund lässt sich nicht für die ganze Palette von Strategien der Interessierte Selbstgefährdung abgefragt wurden und der Fokus auf den extensiven Strategien liegt. Aus diesem Grund gelten die gemachten Aussagen nur für extensive Strategien. Ähnliches äussert sich auch bei der Untersuchung des Overwork-Klimas. Die Vielfalt des kulturellen Einflusses konnte mithilfe dieser Skala nicht vollständig abgedeckt

werden und es könnte für zukünftige Forschung Sinn machen, weitere Fragebögen, die die Kultur bzw. Klima abfragen, miteinzubeziehen.

Allgemein ist zu erwähnen, dass die Ergebnisse der Online-Befragung nur mit Vorsicht auf andere Unternehmen zu übertragen sind. Da die beiden Organisationen in der gleichen Branche arbeiten, liegt die Vermutung nahe, dass die Ergebnisse innerhalb der Branche übertragbar sind. Ausserhalb der Branche ist diese Vermutung vorsichtig zu tätigen. Die Swissmem-Branche ist historisch möglicherweise näher am Konzept des Taylorismus, da sie durch Produktion geprägt ist. Das könnte zu branchen- oder firmenspezifischen Ergebnissen führen.

### **5.3.2 Limitationen der Leitfadeninterviews.**

Auch in Bezug auf die Interviews gibt es Limitationen, die beachtet werden sollten. Mit acht Interviews konnten zwar zentrale Überzeugungen identifiziert werden, jedoch kann nicht garantiert werden, dass alle relevanten Aspekte erfasst wurden. Bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen besteht eine mögliche Limitation, dass nur Mitarbeitende sich für das Interview meldeten, die schon für das Thema sensibilisiert sind und so weitere relevante Aspekte fehlen. Zudem konnten anhand der Interviews keine unternehmensspezifischen Ergebnisse identifiziert werden. Da dies aber auch nicht das primäre Ziel der Arbeit war, ist dies zu vernachlässigen.

Bei der Auswertung der Interviews ist zudem darauf hinzuweisen, dass viele der untersuchten Kategorien induktiv begründet sind. Es kann kritisiert werden, dass die Sicht des Autoren zu stark in die Ergebnisse einfließt. Durch eine stringente Orientierung an die Vorgaben von Rädiker & Kuckartz (2019) wurde jedoch darauf geachtet den Effekt so tief wie möglich zu halten.

## **5.4 Fazit und Ausblick**

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit betont, ist Gesundheit in Unternehmen längst kein Randthema mehr. Zu offensichtlich sind die Herausforderungen, mit denen Organisationen heute im Zusammenhang mit der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden konfrontiert sind. Diese Arbeit hat einen weiteren, bisher weniger beachteten Aspekt aufgezeigt: Gesundheit beeinflusst nicht nur die individuellen Arbeitsfähigkeiten, sondern auch zentrale Unternehmensprozesse, die Qualität der Zusammenarbeit sowie die grundlegenden Annahmen und Überzeugungen der Mitarbeitenden. Es ist daher jedem Unternehmen dringend zu empfehlen, sich aktiv und ernsthaft mit dem Thema Gesundheit auseinanderzusetzen. Symbolische Initiativen werden nicht ausreichen. Die sozialen und finanziellen Folgen einer Vernachlässigung wären gravierend. Dabei erweist sich das Thema

als komplex: Unternehmen stehen scheinbar vor einem Zielkonflikt, zwischen einer Erfolgskultur um jeden Preis und einer Kultur, die die Gesundheit der Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt und damit die Angst vor möglichem Leistungsverlust hervorruft. Dadurch sind möglicherweise auch Prozesse gestaltet, die sich negativ auf die Gesundheit auswirken.

Entscheidend wird es sein, diesen Zielkonflikt aufzulösen. Ein zentraler Hebel könnte dabei das Vertrauen in die Mitarbeitenden sein. Wie die Theorie sowie die Ergebnisse und deren Interpretation zeigen, leben wir heute in einer Arbeitswelt, die grosse Autonomiespielräume eröffnet. Wir sprechen in diesem Zusammenhang oft von New Work (Richter, 2025). Aber New Work sollte nicht nur in den Arbeitsbedingungen gelebt werden, sondern auch in unseren Überzeugungen und unseren Denkweisen. Unsere Vorstellungen und Strukturen hängen jedoch oft noch an alten Paradigmen. Ein neues Verständnis von Vertrauen und Selbstverantwortung könnte dazu beitragen, diese Lücke zu schliessen. Dieses Vertrauen sollte nicht nur verbal betont, sondern auch in Managementsystemen und Unternehmensprozessen verankert werden. Dafür braucht es meiner Meinung ein neues Menschenbild: Eines, das davon ausgeht, dass Menschen im Grunde vertrauenswürdig sind und ohne permanente Kontrolle hochwertige Arbeit leisten können.

Abschliessend ein Zitat von Rutger Bregman aus seinem Buch im Grunde Gut, das diese Haltung treffend auf den Punkt bringt:

*If we believe most people can't be trusted, that's how we'll treat each other, to everyone's detriment. Few ideas have as much power to shape the world as our view of other people. Because ultimately, you get what you expect to get (Bregman, 2020).*

## Literaturverzeichnis

Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R. et al. (2016).

Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>

ADM. (2012). *Jahresbericht*.

ADM. (2021). Jahresbericht. ADM - Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.

Aguinis, H. (2014). *Performance management (Always learning)* (3. ed., new internat. ed.). Harlow, Essex, GB: Pearson.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56(4), 503–512.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.02.004>

Aguinis, H. & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145. <https://doi.org/10.1002/job.493>

Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164–189. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2014-0287>

Albdour, A. A. & Altarawneh, I. I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment; Evidence from Jordan. *International Journal of Business* 19(2), 192–212.

Aljuwaiber, A. (2016). Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 731–748. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0494>

- Alvesson, M. (2016). Organizational Culture and Health. In M. Wiencke, M. Cacace & S. Fischer (Hrsg.), *Healthy at Work* (S. 13–25). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-32331-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32331-2_2)
- Andrejić, M. (2022). Different Approaches for Performance Appraisal and Bonus Calculation: The Case of Truck Drivers. *Journal of Intelligent Management Decision*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/10.56578/jimd010203>
- Anggraini, N. (2024). The influence of work environment and work motivation on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 4(1), 11–22. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v4i1.273>
- Araki, S. & Iwasaki, K. (2005). Death due to Overwork (Karoshi ) Causation, health service, and life expectancy of Japanese males. Verfügbar unter: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:58103500>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance* (EBL-Schweitzer) (4. ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. Kogan Page Publishers.
- Ashraf, A. (2019). Do Performance Ranks Increase Productivity? Evidence from a Field Experiment. Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität München. <https://doi.org/10.5282/UBM/EPUB.70086>
- Astleithner, F. & Stadler, B. (2019). Arbeitszeitlänge im Kontext von Autonomie: Zeiterfassung als Instrument gegen interessierte Selbstgefährdung? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(4), 355–368. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00174-x>

- Baeriswyl, S., Bratoljic, C. & Krause, A. (2021). How homeroom teachers cope with high demands: Effect of prolonging working hours on emotional exhaustion. *Journal of School Psychology, 85*, 125–139. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2021.02.002>
- Baeriswyl, S., Dorsemagen, C., Krause, A. & Mustafić, M. (2018). Indirekte Steuerung, interessierte Selbstgefährdung und Sinnerleben. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018* (S. 157–168). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4_13)
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Baltes-Götz, B. (2022). Lineare Regressionsanalyse mit SPSS.
- Bamberg, E., Keller, M., Wohlert, C. & Zeh, A. (2006). *BGW-Stresskonzept: das arbeitspsychologische Stressmodell*. Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BWG).
- Bartram, D. (2007). Increasing Validity with Forced-Choice Criterion Measurement Formats. *International Journal of Selection and Assessment, 15*(3), 263–272. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00386.x>

- Beehr, T. A. & Glazer, S. (2005). Organizational Role Stress. *Handbook of Work Stress* (S. 7–34). 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412975995.n2>
- Behr, D., Braun, M. & Dorer, B. (2015). *Messinstrumente in internationalen Studien (GESIS Survey Guidelines)* Messinstrumente in internationalen Studien (GESIS Survey Guidelines). GESIS - Leibniz Institute for the Social Sciences. [https://doi.org/10.15465/GESIS-SG\\_006](https://doi.org/10.15465/GESIS-SG_006)
- Blanz, F. & Ghiselli, E. E. (1972). THE MIXED STANDARD SCALE: A NEW RATING SYSTEM<sup>1</sup>. *Personnel Psychology*, 25(2), 185–199. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1972.tb01098.x>
- Blickle, G. (2019). Leistungsbeurteilung (Springer-Lehrbuch). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 303–323). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_18)
- Blume, B. D., Baldwin, T. T. & Rubin, R. S. (2009). Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 77–91. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9093-5>
- Bobbio, A., Canova, L. & Manganelli, A. M. (2022). Organizational Work-Home Culture and its Relations with the Work–Family Interface and Employees' Subjective Well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 17(5), 2933–2966. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w>
- Bol, G. (2004). *Deskriptive Statistik: Lehr- und Arbeitsbuch* (6. Auflage). München: R. Oldenbourg Verlag. <https://doi.org/10.1524/9783486599510>
- Boone, H. & Boone, D. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 50(2). <https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48>

- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S. & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.965>
- Bortz, J. & Schuster, C. (2011). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler: Limitierte Sonderausgabe* (Springer-Lehrbuch) (7. Aufl. 2010.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-12770-0>
- Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the 20th century*. New York London: Monthly review press.
- Breisig, T. (2018). Arbeiten Sie noch oder leisten Sie schon? Ein Essay über Entwicklungen und Praktiken der betrieblichen Leistungspolitik. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 72(3), 185–189. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0101-3>
- Brown, J. D. & Brown, M. A. (2011). Self-reflection and feelings of self-worth: When Rosenberg meets Heisenberg. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(6), 1269–1275. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.05.019>
- Brown, M. & Benson, J. (2005). Managing to Overload?: Work Overload and Performance Appraisal Processes. *Group & Organization Management*, 30(1), 99–124. <https://doi.org/10.1177/1059601104269117>
- Bucher, J. (2023). Wer ist die GenZ? Wie «tik» sie? Was will sie? Inputreferat, . Zugriff am 21.4.2025. Verfügbar unter: [https://www.contiva-berufsperspektiven.ch/wp-content/uploads/2023/11/Neoviso\\_Forum23\\_GenZ.pdf](https://www.contiva-berufsperspektiven.ch/wp-content/uploads/2023/11/Neoviso_Forum23_GenZ.pdf)
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2015, April 1). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*. Zugriff am 3.11.2024. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>

Bundesamt für Sozialversicherungen. (2024). *IV-Statistik 2023: Statistiken zur sozialen Sicherheit*. Jahresbericht.

Bundesamt für Statistik. (2024). *Schweizerische Gesundheitsbefragung: Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand, 2012-2022*. Nr. 14. Gesundheit. Bundesamt für Statistik BFS. Verfügbar unter:  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.assetdetail.31866442.html>

Burns, D. D. (1980). *The Perfectionist's Script for Self-Defeat*. Psychology Today.

Cañibano, A. & Avgoustaki, A. (2024). To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 352–368.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12457>

Carmona-Halty, M. A., Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2019). The Utrecht Work Engagement Scale for Students (UWES–9S): Factorial Validity, Reliability, and Measurement Invariance in a Chilean Sample of Undergraduate University Students. *Frontiers in Psychology*, 10, 1017. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01017>

Caruso, C. C. (2006). Possible Broad Impacts of Long Work Hours. *Industrial Health*, 44(4), 531–536. <https://doi.org/10.2486/indhealth.44.531>

Chattopadhyay, R. (2019). Impact of Forced Distribution System of Performance Evaluation on Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 20(3), 826–837. <https://doi.org/10.1177/0972150917721819>

Chevalier, A. & Kaluza, P. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2015. Bürgerorientierung im Gesundheitswesen: Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung und der BARMER GEK* (S. 228–253). Bertelsmann Stiftung.

- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). WORK ENGAGEMENT: A QUANTITATIVE REVIEW AND TEST OF ITS RELATIONS WITH TASK AND CONTEXTUAL PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (Wiley series in probability and statistics Applied probability and statistics section) (3. ed.). New York, NY Weinheim: Wiley.
- Coolican, H. (2018). *Research Methods and Statistics in Psychology* (7. Auflage). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315201009>
- Csikszentmihalyi, M., Khosla, S. & Nakamura, J. (2016). Flow at Work. In L.G. Oades, M.F. Steger, A.D. Fave & J. Passmore (Hrsg.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (S. 99–109). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.  
<https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch7>
- Dahlgren, A., Kecklund, G. & Åkerstedt, T. (2006). Overtime work and its effects on sleep, sleepiness, cortisol and blood pressure in an experimental field study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(4), 318–327.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.1016>
- De Bruin, G. P. & Henn, C. M. (2013). Dimensionality of the 9-Item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Psychological Reports*, 112(3), 788–799.  
<https://doi.org/10.2466/01.03.PR0.112.3.788-799>

- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, N., Dettmers, J., Krause, A. & Berset, M. (2016). Coping in Flexible Working Conditions – Engagement, Disengagement and Self - Endangering Strategies (Journal Psychologie des Alltagshandelns), 9(2), 49–65.
- Dehl, T., Hildebrandt-Heene, S., Zich, K. & Nolting, H.-D. (2024). *Analyse der Arbeitsunfähigkeiten: Gesundheitsrisiko Hitze: Arbeitswelt im Klimawandel* (Gesundheitsreport). (A. Storm & V. Nürnberg, Hrsg.). Heidelberg: medhochzwei Verlag.
- Delacre, M., Lakens, D. & Leys, C. (2017). Why Psychologists Should by Default Use Welch's t-test Instead of Student's t-test. *International Review of Social Psychology*, 30(1), 92–101. <https://doi.org/10.5334/irsp.82>
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>

- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Dettmers, J., Deci, N., Baeriswyl, S., Berset, M. & Krause, A. (2016). Self-Endangering Work Behavior. In M. Wiencke, M. Cacace & S. Fischer (Hrsg.), *Healthy at Work* (S. 37–51). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-32331-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32331-2_4)
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). Untersuchungsdesign (Springer-Lehrbuch). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 181–220). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_7)
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization (Harvard Business Review), 3–11.
- Drucker, P. F. (2010). *Management challenges for the 21st century* (1. HarperBusiness paperback ed., [reprint.]). New York, NY: HarperBusiness.
- Eder, L. L. & Meyer, B. (2022). Self-endangering: A qualitative study on psychological mechanisms underlying nurses' burnout in long-term care. *International Journal of Nursing Sciences*, 9(1), 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2021.12.001>
- Eder, L. L. & Meyer, B. (2023). The role of self-endangering cognitions between long-term care nurses' altruistic job motives and exhaustion. *Frontiers in Health Services*, 3, 1100225. <https://doi.org/10.3389/frhs.2023.1100225>

- Ehmann, S., Kampkötter, P., Maier, P. & Yang, P. (2024). Performance management and work engagement – New evidence using longitudinal data. *Management Accounting Research*, 64, 100867. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100867>
- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2017). *Statistik und Forschungsmethoden: Lehrbuch. Mit Online-Material* (Originalausgabe, 5., korrigierte Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Faulbaum, F. (2019). *Methodische Grundlagen der Umfrageforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93278-1>
- Febrina, B., Susita, D. & Sudiartitha, K. R. (2023). The Impact of Workload and Work Climate toward Job Engagement through Work Motivation (Journal of Business and Management), 25(7), 39–48.
- Feeley, T. (2002). Comment on Halo Effects in Rating and Evaluation Research. *Human Communication Research*, 28, 578–586. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00825.x>
- Felfe, J. & Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–739. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x>
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (SAGE edge) (5th edition.). Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC Melbourne: SAGE.
- Fisher, R. A. (1992). Statistical Methods for Research Workers (Springer Series in Statistics). In S. Kotz & N.L. Johnson (Hrsg.), *Breakthroughs in Statistics* (S. 66–70). New York, NY: Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4380-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4380-9_6)

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 3–13). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-21655-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21655-8_1)
- Frost, P. J. (Hrsg.). (1985). *Organizational culture* (4. print.). Beverly Hills: Sage.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books Inc.
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2022). *Job Stress Index 2022: Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Nr. Faktenblatt 72.  
Gesundheitsförderung Schweiz.
- Gignac, M. A. M., Kevin Kelloway, E. & Gottlieb, B. H. (1996). The Impact of Caregiving on Employment: A Mediation Model of Work-Family Conflict. *Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement*, 15(4), 525–542.  
<https://doi.org/10.1017/S0714980800009405>
- Glejser, H. (1969). A New Test for Heteroskedasticity. *Journal of the American Statistical Association*, 64(325), 316–323. <https://doi.org/10.1080/01621459.1969.10500976>
- Godard, J. (2001). High Performance *and* the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. *ILR Review*, 54(4), 776–805. <https://doi.org/10.1177/001979390105400402>
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S. & Lynch, W. (2004). Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers: *Journal of Occupational and*

*Environmental Medicine*, 46(4), 398–412.

<https://doi.org/10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd>

Gozukara, I., Hatipoglu, Z. & Oncel Gunes, O. (2017). The Impact of Perceived Leadership Style on Performance Appraisal Satisfaction and Organizational Diagnosis in terms of Turnover Intention. *International Journal of Business and Management*, 12(9), 104.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n9p104>

Grote, R. C. (1996). Complete Guide to Performance Appraisal. *Business Source Complete*.  
Erscheinungsort nicht ermittelbar: Amacom.

Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (The McGraw-Hill series Economics) (5. ed.). Boston, Mass.: McGraw-Hill Irwin.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A.B. Bakker (Hrsg.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (S. 102–117). Psychology Press.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach* (Methodology in the social sciences). New York: The Guilford Press.

Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Lehrbuch) (4. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Helferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39)

- Hildebrandt, A., Jäckle, S., Wolf, F. & Heindl, A. (2015). *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign: Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-18993-2>
- Höge, T. & Schnell, T. (2012). Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung: Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen (Wirtschaftspsychologie), *Wirtschaftspsychologie*(1), 91–99.
- Igartua, J.-J. & Hayes, A. F. (2021). Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Concepts, Computations, and Some Common Confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46>
- Ilijins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944–950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Ismail, H. N. & Gali, N. (2017). Relationships among performance appraisal satisfaction, work–family conflict and job stress. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 356–372. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.15>
- Ismail, H. N. & Rishani, M. (2018). The Relationships Among Performance Appraisal Satisfaction, Career Development and Creative Behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 109–124. <https://doi.org/10.1353/jda.2018.0040>
- Janke, I., Stamov-Rossnagel, C. & Scheibe, S. (2014). Verschwimmen die Grenzen? Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit auf die Schnittstelle von Arbeit und Privatleben. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 68(2), 97–104.  
<https://doi.org/10.1007/BF03374430>

- Johnstone, A. & Johnstone, L. (2005). The Relationship between Organizational Climate, Occupational Type and Workaholism (New Zealand Journal of Psychology). *New Zealand Journal of Psychology*, 34(3), 181–188.
- Jurek, P., Piotrowski, A., Olech, M. & Eldridge, E. (2020). Lack of control over work and organizational citizenship behavior: overwork climate as a suppressor variable. *Health Psychology Report*, 9(1), 31–38. <https://doi.org/10.5114/hpr.2020.98678>
- Kahn, R. & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette & M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Auflage, S. 571–650). Consulting Psychologists Press.
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanai, A. (2006). Economic and Employment Conditions, Karoshi (Work to Death) and the Trend of Studies on Workaholism in Japan. In R.J. Burke (Hrsg.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00016>
- Kattenbach, R., Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Keller, D. (2022). Das Ding mit der Normalverteilung. *Exposé – Zeitschrift für wissenschaftliches Schreiben und Publizieren*, 3(1), 37–41. <https://doi.org/10.3224/expose.v3i1.09>

- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.  
<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kelly, E. L. & Moen, P. (2007). Rethinking the ClockWork of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487–506. <https://doi.org/10.1177/1523422307305489>
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2007). *Foundations of behavioral research* (4. ed., [Nachdr.]). Singapore: Wadsworth.
- Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.). (2006). *Organisationstheorien* (6., erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2007). *Organisation* (5., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klitzman, S., House, J. S., Israel, B. A. & Mero, R. P. (1990). Work stress, nonwork stress, and health. *Journal of Behavioral Medicine*, 13(3), 221–243.  
<https://doi.org/10.1007/BF00846832>
- Knecht, M., Meier, G. & Krause, A. (2017). Endangering one's health to improve performance?: How indirect control triggers social momentum in organizations. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(3), 193–201. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0377-3>
- Krämer, W., Schoffer, O. & Tschiersch, L. (2014). *Datenanalyse mit SAS®: Statistische Verfahren und ihre grafischen Aspekte*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34558-6>

- Kraus, S., Grzech-Sukalo, H. & Rieder, K. (2020). Mobile Arbeit – Home-Office, Dienstreisen, Aussendienst – was ist wirklich belastend? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 167–177. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00214-x>
- Krause, A., Baeriswyl, S., Baumgartner, M., Dorsemagen, C., Kaufmann, M. & Mustafić, M. (2023). Gesundheitsförderliche Handlungsregulation in der neuen Arbeitswelt: Von interessierter Selbstgefährdung zu Selbstsorge und Teamresilienz (Fehlzeiten-Report). In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023* (Band 2023, S. 317–331). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4_20)
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C. et al. (2014). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit (*Wirtschaftspsychologie*), (4), 49–59.
- Krause, A., Baeriswyl-Zurbriggen, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C. et al. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. Verfügbar unter: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:199260447>
- Krause, A., Berset, M. & Dorsemagen, C. (2016). *Grundlage einer Handlungshilfe für Betriebe im Umgang mit indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung zur Förderung organisationaler Resilienz und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Auszug: Ergebnisse*. Working Paper. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Krause, A., Berset, M. & Peters, K. (2015). Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten Steuerung zur indirekten Steuerung (*Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*), 50, 164–170.
- Krause, A., Deufel, A., Dorsemagen, C., Knecht, M., Mumenthaler, J., Mustafić, M. et al. (2018). Betriebliche Interventionen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung indirekter

Steuerung. In M.A. Pfannstiel & H. Mehlich (Hrsg.), *BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen* (S. 33–57). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-22738-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22738-8_3)

Krause, A. & Dorsemagen, C. (2017). Neue Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Auflage, S. 153–164). Hoegrefe.

Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 191–202). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-29201-9\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-642-29201-9_20)

Krebs, D. & Menold, N. (2019). Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 489–504). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_34)

Kreis, H., Wildner, R. & Kuss, A. (2024). *Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44456-3>

Krieger, R. & Arial, M. (2023). *Arbeitsbedingungen und Gesundheit in der Schweiz und Europa*. Staatssekretariat für Wirtschaft.

Krieger, R., Pekruhl, U. & Lehmann, M. (2012). *Fünfte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010*.

- Krosnick, J. A. & Fabrigar, L. R. (1997). Designing Rating Scales for Effective Measurement in Surveys. In L. Lyberg, P. Biemer, M. Collins, E. De Leeuw, C. Dippo, N. Schwarz et al. (Hrsg.), *Wiley Series in Probability and Statistics* (1. Auflage, S. 141–164). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118490013.ch6>
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage.). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (Grundlagentexte Methoden) (5. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., Rädiker, S., Ebert, T. & Schehl, J. (2013). *Statistik: Eine verständliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19890-3>
- Kunda, G. (1992). Control and Commitment in a High-Tech Corporation. *Engineering Culture* (S. 351–369). Temple University Press.
- Lange, S. & Bender, R. (2007). Lineare Regression und Korrelation. *DMW - Deutsche Medizinische Wochenschrift*, 132(S 01), e9–e11. <https://doi.org/10.1055/s-2007-959028>
- Latham, G. P., Wexley, K. N. & Pursell, E. D. (1975). Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 550–555. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.5.550>
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management*. London: Macmillan Education UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9>
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R. & Volpert, W. (1993). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. manu: Manual und Antwortblätter*. Göttingen: Verl. für Psychologie, Hogrefe.

- Leitner, K. & Resch, M. G. (2005). Do the Effects of Job Stressors on Health Persist Over Time? A Longitudinal Study With Observational Stressor Measures. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(1), 18–30. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.18>
- Leonard, N. H. & Harvey, M. (2008). Negative Perfectionism: Examining Negative Excessive Behavior in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(3), 585–610. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00318.x>
- Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management, 30*(6), 881–905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Littler, C. R. (1978). Understanding Taylorism. *The British Journal of Sociology, 29*(2), 185. <https://doi.org/10.2307/589888>
- Loberg, L., Nüesch, S. & Foege, J. N. (2021). Forced distribution rating systems and team collaboration. *Journal of Economic Behavior & Organization, 188*, 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.04.035>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science, 5*(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
- Mache, S. & Harth, V. (2024). Gesundheitsorientierte Führung von Beschäftigten in der stationären medizinischen Versorgung. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 74*(6), 283–288. <https://doi.org/10.1007/s40664-024-00539-y>
- Maitland, A. (2009). How Many Scale Points Should I Include for Attitudinal Questions? *Survey Practice, 2*(5), 1–4. <https://doi.org/10.29115/SP-2009-0023>
- Manske, F. (1987). Ende oder Wandel des Taylorismus? Von der punktuellen zur systemischen Kontrolle des Produktionsprozesses., *38*(2), 166–180.

- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42)
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B. & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227–254. <https://doi.org/10.1037/a0035700>
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., Guglielmi, D. & Depolo, M. (2016). Overwork climate scale: psychometric properties and relationships with working hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 880–896. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0100>
- McMillan, L. H. W. & O'Driscoll, M. P. (2006). Exploring New Frontiers to Generate an Integrated Definition of Workaholism. In R.J. Burke (Hrsg.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00012>
- Meier, G. (2016, September 14). Adaptive und maladaptive Bewältigungsstrategien im Umgang mit indirekter Unternehmenssteuerung. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. <https://doi.org/10.26041/FHNW-904>

- Menold, N., Kaczmirek, L., Lenzner, T. & Neusar, A. (2014). How Do Respondents Attend to Verbal Labels in Rating Scales? *Field Methods*, 26(1), 21–39.  
<https://doi.org/10.1177/1525822X13508270>
- Menz, W., Kratzer, N. & Dunkel, W. (2010). „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ - Belastungen durch neue Steuerungsformen. *WSI-Mitteilungen*, 63(7), 357–364. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2010-7-357>
- Meyer-Ferreira, P. (2015). *Human Capital strategisch einsetzen: Neue Wege zum Unternehmenserfolg* (2.). Köln: Luchterhand.
- Miraglia, M., Russo, S. D. & Bouville, G. (2024). The hazards of performance management: An investigation into its effects on employee absenteeism and presenteeism. *Human Relations*, 00187267241274619. <https://doi.org/10.1177/00187267241274619>
- Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S.-R., Almeida, D., Kossek, E. E. et al. (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 81(1), 134–164. <https://doi.org/10.1177/0003122415622391>
- Moldaschl, M. & Voss, G. G. (2003). Subjektivierung von Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit (Zeitschrift für Personalforschung), 2, 239–241.
- Moodtalk. (2025). *Moodtalk*. Zugriff am 11.4.2025. Verfügbar unter:  
<https://www.moodtalk.com/>
- Morse, J. M. & Niehaus, L. (2016). *Mixed method design: principles and procedures* (Developing qualitative inquiry). London New York: Routledge, Taylor and Francis.  
<https://doi.org/10.4324/9781315424538>
- Müller, J. (2017). *Verzerrungen bei Personalbeurteilungen durch Führungskräfte*.

- Mumenthaler, J., Knecht, M. & Krause, A. (2021). Short term effects of workload and extending working hours on exhaustion (Journal Psychologie des Alltagshandelns), 14(2), 19–27.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Mustafić, M., Dorsemagen, C., Baeriswyl, S., Knecht, M. & Krause, U. A. (2023). Wie gefährden Beschäftigte ihre Gesundheit?: Evidenz für Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Fragebogens zur Messung interessierter Selbstgefährdung (ISG). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 67(4), 173–187. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000404>
- Mustafić, M., Krause, A., Dorsemagen, C. & Knecht, M. (2023). Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Messung der Qualität indirekter Leistungssteuerung in Organisationen (ILSO). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 67(1), 31–43. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000386>
- Neff, K. D. & Vonk, R. (2009). Self-Compassion Versus Global Self-Esteem: Two Different Ways of Relating to Oneself. *Journal of Personality*, 77(1), 23–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00537.x>
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2009). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway: Factorial validity of the UWES. *Scandinavian Journal of Psychology*, no-no. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00770.x>
- Nerstad, C. G. L., Wong, S. I. & Richardsen, A. M. (2019). Can Engagement Go Awry and Lead to Burnout? The Moderating Role of the Perceived Motivational Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1979. <https://doi.org/10.3390/ijerph16111979>

- Niessen, C., Müller, T., Hommelhoff, S. & Westman, M. (2018). The impact of preventive coping on business travelers' work and private life. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 113–127. <https://doi.org/10.1002/job.2215>
- Nixdorf, C. P. (2010). *Vom Taylorismus zum TQM: Die Arbeitsorganisation früher und heute*. (S. 41). Hildesheim.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. & Tamkins, M. M. (2003). Organizational Culture and Climate. In I.B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of Psychology* (1. Auflage, S. 565–593). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Palmer, J. (1971). Management by Objectives (The Journal of Nursing Administration), 1(1), 17–23.
- Pandita, D. & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180 Grad-Wender bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105–122).
- Peters, P., Poutsma, E., Van Der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B. & Bruijn, T. D. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S. & Moye, N. (2015). Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior

Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76.

<https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>

Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. & Arad, S. (2019). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 249–271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>

Putnam, L. L., Myers, K. K. & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413–440. <https://doi.org/10.1177/0018726713495704>

Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>

Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>

Rasch, B., Friese, M., Hofmann, W. & Naumann, E. (2021). *Quantitative Methoden 1: Einführung in die Statistik für Psychologie, Sozial- & Erziehungswissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63282-6>

Razali, N. M. & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests (Journal of Statistics Modeling and Analytics). *Journal of Statistics Modeling and Analytics*, 2(1), 21–33.

Richter, H. A. (2025). *Im War for Talents bestehen: New Leadership, New Work und Innovative Unternehmensführung*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111374420>

- Robinson, B. E. (2001). *Chained to the desk: a guidebook for workaholics, their partners and children, and the clinicians who treat them*. New York: New York Univ. Press.
- Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>
- Rosen, C. C., Kacmar, K. M., Harris, K. J., Gavin, M. B. & Hochwarter, W. A. (2017). Workplace Politics and Performance Appraisal: A Two-Study, Multilevel Field Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 20–38.  
<https://doi.org/10.1177/1548051816661480>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684.  
<https://doi.org/10.2307/3094827>
- Ryser, L. (2019). Disruption im Performance Management: Eine qualitative Studie zum Paradigmenwechsel im Performance Management der Arbeitswelt 4.0. Verfügbar unter: <https://irf.fhnw.ch/server/api/core/bitstreams/15426d5b-5319-4152-b2a9-56c27fe489e3/content>
- Sackmann, S. (2006). *Success Factor: Corporate Culture* (1. Auflage). Bertelsmann Stiftung.
- Samarakone, P. (2010). Improving performance appraisals using a real-time talent management system: The advantages of a real-time talent management system. *Human Resource Management International Digest*, 18(4), 35–37.  
<https://doi.org/10.1108/09670731011051540>
- Sari, D. P. & Komarudin, K. (2024). The Relationship Between Coping Strategies and Resilience for Students with People Pleaser Tendency. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(9), 3360–3368. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i9.1263>

Sautier, L., Scherwath, A., Weis, J., Sarkar, S., Bosbach, M., Schendel, M. et al. (2015).

Erfassung von Arbeitsengagement bei Patienten mit hämatologischen Malignomen:

Die psychometrischen Eigenschaften der deutschen Version der Utrecht Work

Engagement Scale 9 (UWES-9). *Die Rehabilitation*, 54(05), 297–303.

<https://doi.org/10.1055/s-0035-1555912>

Schaffer, B. S. & Riordan, C. M. (2003). A Review of Cross-Cultural Methodologies for

Organizational Research: A Best- Practices Approach. *Organizational Research*

*Methods*, 6(2), 169–215. <https://doi.org/10.1177/1094428103251542>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work

Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and*

*Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.

<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2011, November 7). Utrecht Work

Engagement Scale-9. <https://doi.org/10.1037/t05561-000>

Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002). Burnout

and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-*

*Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The

Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor

Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the

Differences between Work Engagement and Workaholism. In R.J. Burke (Hrsg.),

*Research Companion to Working Time and Work Addiction*. Edward Elgar

Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00018>

- Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. (S. 1–60). Utrecht University.
- Schaufeli, W., Taris, T. W. & Bakker, A. B. (2008). It Takes Two to Tango: Workaholism is Working Excessively and Working Compulsively. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Hrsg.), *The Long Work Hours Culture* (S. 203–225). Emerald Group Publishing Limited.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture (*American Psychologist*), *45*(2), 109–199.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (The Jossey-Bass business & management series) (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C. & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the *System* Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management*, *44*(6), 2209–2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, *64*(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, R. J., Goff, M., Anderson, S. & Borman, W. C. (2003). Computerized Adaptive Rating Scales for Measuring Managerial Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*(2–3), 237–246. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00247>
- Schuler, D., Tuch, A., Buscher, N. & Camenzind, P. (2016). *Psychische Gesundheit in der Schweiz: Monitoring 2016*. Nr. 72.
- Schulthess, S. (2017). Indirekte Unternehmenssteuerung, interessierte Selbstgefährdung und die Folgen für die Gesundheit - eine Analyse von Kadermitarbeitenden (*Psychologie des Alltagshandelns*), *10*(2), 23–55.

- Schwendener, S., Berset, M. & Krause, A. (2017). Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 61(2), 81–92. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000229>
- Scott, W., Clothier, W. & Spriegel, R. (1961). *Personell Management: Principles, Practices and a Point of View* (6.). McGraw-Hill Book Company.
- Scullen, S. E., Mount, M. K. & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 956–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.956>
- Sedlmeier, P. & Renkewitz, F. (2018). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage.). Hallbergmoos: Pearson.
- Segieth, C., Ruhleder, M., Vogt, L. & Banzer, W. (2004). Poweranalyse und optimaler Stichprobenumfang – Eine Einführung. *Deutsche Zeitschrift für Akupunktur*, 47(1), 50–51. <https://doi.org/10.1078/0415-6412-00041>
- Selmer, J. & Waldstrøm, C. (2007). Work values of surviving and non-surviving managers during economic recession. *Career Development International*, 12(5), 433–445. <https://doi.org/10.1108/13620430710773754>
- Semmer, N. (1984). *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S. & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70–96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Semmer, N. K. & Zapf, D. (2016). Theorien der Stressentstehung und -bewältigung. In R. Fuchs & M. Gerber (Hrsg.), *Handbuch Stressregulation und Sport* (S. 1–28). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49411-0\\_1-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49411-0_1-1)

- Semmer, N. & Zapf, D. (2019). The meaning of demands, stressors, and resources at work. In T. Taris, M. Peeters & H. De Witte (Hrsg.), *The fun and frustration of modern working life* (S. 88–93). Antwerpen: Pelckmans Pro.
- Sisolefsky, F., Rana, M. & Herzberg, P. Y. (2017). Persönlichkeit, Burnout und Work Engagement (essentials). *Persönlichkeit, Burnout und Work Engagement* (S. 1–3). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16726-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16726-4_1)
- Smith, P. C. & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149–155. <https://doi.org/10.1037/h0047060>
- Spector, P. E., Liu, C. & Sanchez, J. I. (2015). Methodological and Substantive Issues in Conducting Multinational and Cross-Cultural Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 101–131. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111310>
- Spence, J. T. & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801\\_15](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15)
- Studer, J. (2009). *Personalbeurteilung: sich qualifizieren für morgen* (HRM-Dossier). Zürich: SPEKTRAMedia.
- Su, X. & Ng, S. (2019). Development and validation of the collective psychological ownership scale in organizational contexts. *International Social Work*, 62(5), 1431–1443. <https://doi.org/10.1177/0020872818767483>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Always learning) (6. ed., international ed.). Boston Munich: Pearson.

- Taddicken, M. (2009). Methodeneffekte von Web-Befragungen: Soziale Erwünschtheit vs. Soziale Entkontextualisierung. In M. Weichbold, J. Bacher & C. Wolf (Hrsg.), *Umfrageforschung* (S. 85–104). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91852-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91852-5_5)
- Taddicken, M. (2013). Online-Befragung. In W. Möhring & D. Schlütz (Hrsg.), *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft* (S. 201–217). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18776-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18776-1_11)
- Taris, T. W., Schaufeli, W. & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Hrsg.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (S. 39–53). New York: Psychology Press.
- Thompson, P. & Harley, B. (2009). HRM and the Worker: Labor Process Perspectives. In P. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (1. Auflage, S. 147–165). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0008>
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O., Sit, C. et al. (2015). Positive pathways to engaging workers: work–family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 490–510. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12066>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (2002). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C. & Martinov-Bennie, N. (2019). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76–96.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>
- Van Der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.  
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Van Echtelt, P., Glebbeek, A., Lewis, S. & Lindenberg, S. (2009). Post-Fordist Work: A Man's World?: Gender and Working Overtime in the Netherlands. *Gender & Society*, 23(2), 188–214. <https://doi.org/10.1177/0891243208331320>
- Van Fossen, J. A., Baker, N. M., Mack, E. A., Chang, C.-H., Cotten, S. R. & Catalano, I. (2023). The Moderating Effect of Scheduling Autonomy on Smartphone Use and Stress Among Older Workers. (M. Wang, Hrsg.) *Work, Aging and Retirement*, 9(4), 329–341. <https://doi.org/10.1093/workar/waac017>
- Van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W. & Van Den Hout, M. (2011). Understanding workaholism and work engagement: the role of mood and stop rules. *Career Development International*, 16(3), 254–270.  
<https://doi.org/10.1108/13620431111140156>
- Van Wijhe, C., Schaufeli, W. & Peeters, M. (2010). Understanding and treating workaholism: Setting the stage for successful interventions. In C.L. Cooper & R.J. Burke (Hrsg.), *Risky Business* (S. 107–134). Taylor & Francis.
- Wagner-Schelewsky, P. & Hering, L. (2022). Online-Befragung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1051–1065).

Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_70](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_70)

Wallis, K. F. (1972). Testing for Fourth Order Autocorrelation in Quarterly Regression Equations. *Econometrica*, 40(4), 617. <https://doi.org/10.2307/1912957>

Wang, X. & Niu, X. (2024). Crowding-Out or Crowding-In? The Impact of Performance Rating on Public Service Motivation: Evidence From a Chinese Local Government. *Administration & Society*, 56(4), 307–338. <https://doi.org/10.1177/00953997241233702>

Weichbrodt, J. & Soltermann, A. (2022, Dezember). FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/FHNW-4458>

Wingen, S., Hohmann, T., Bensch, U. & Plum, W. (2004). *Vertrauensarbeitszeit - neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen* (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung Arbeitsschutz). (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Hrsg.). Bremerhaven: Wirtschaftsverl. N.W., Verl. für Neue Wissenschaft.

Wojdylo, K. (2013). Work craving – teoria uzalez' nienia od pracy [Work craving – the theory of work addiction] (*Nauka*), (3), 87–97.

Wojdylo, K., Baumann, N., Buczny, J., Owens, G. & Kuhl, J. (2013). Work Craving: A Conceptualization and Measurement. *Basic and Applied Social Psychology*, 35(6), 547–568. <https://doi.org/10.1080/01973533.2013.840631>

Wood, J., Oh, J., Park, J. & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research.

*Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262.

<https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

Yan, X., Su, J., Wen, Z. & Luo, Z. (2019). The Role of Work Engagement on the Relationship Between Personality and Job Satisfaction in Chinese Nurses. *Current Psychology*, 38(3), 873–878. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9667-8>

Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie (Enzyklopädie der Psychologie (Band D-III-3, S. 1007–1112))*. Göttingen: Hogrefe.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsmodell mit den Hypothesen. ....	28
Abbildung 2: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung).....	30
Abbildung 3: Ablauf der Datenanalyse (eigene Darstellung) .....	38
Abbildung 4: Beispiel Q-Q Diagramm für Work Engagement .....	46
Abbildung 5: Beschreibung der Stichprobe anhand des Geschlechts.....	53
Abbildung 6: Beschreibung der Stichprobe anhand der Art der Zeiterfassung.....	54
Abbildung 7: Visualisierung der Ergebnisse zu Hypothese 2. Eigene Darstellung .....	71
Abbildung 8: Visualisierung der Ergebnisse von Hypothese 2a.....	71
Abbildung 9: Einfluss von niedrigen und hohen Werten bei Interessierter Selbstgefährdung .....	72

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Extensivierende Strategien gemäss Mustafic et al. (2023, S.3) .....	14
Tabelle 2: Vermeidende Strategien gemäss Mustafic et al. (2023, S.4) .....	14
Tabelle 3: Gegenüberstellung von Interessierter Selbstgefährdung und Work Engagement gem. Literatur (eigene Zusammenstellung) .....	20
Tabelle 4: Cronbach Alpha Werte gemäss (Schaufeli & Bakker, 2004) .....	34
Tabelle 5: Cronbach Alpha der Skalen von Interessierter Selbstgefährdung (vgl. Mustafic, Dorsemagin, et al. 2023).....	35
Tabelle 6: Cronbach Alpha der OCS gemäss Mazzetti et al. (2016).....	36
Tabelle 7: Überblick über die verwendeten Skalen.....	37
Tabelle 8: Voraussetzungen für den t-Test gemäss Rasch et al., (2021, S.48) .....	41
Tabelle 9: Voraussetzungen für die Regressionsanalyse (eigene Darstellung). .....	43
Tabelle 10: Merkmale der Proband*innen .....	50
Tabelle 11: Festgelegte Kategorien zur Datenanalyse .....	52
Tabelle 12: Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und Korrelationen (Pearson) zwischen den erhobenen Variablen .....	56
Tabelle 13: Lagemasse und Dispersionsmasse .....	57
Tabelle 14: Ergebnisse des t-Tests zur unterschiedlichen Ausprägung von Interessierter Selbstgefährdung.....	58
Tabelle 15: Regressionsmodell zur Untersuchung von Hypothese 2.....	59
Tabelle 16: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Moderationseffekt von Interessierter Selbstgefährdung zwischen Work Engagement und der Leistungsbewertung.....	60
Tabelle 17: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Moderationseffekt von Overwork-Klima zwischen Work Engagement und der Leistungsbewertung .....	61
Tabelle 18: Ergebnisse der Regressionsanalysen zum Einfluss von Work Engagement auf die einzelnen Facetten von Interessierter Selbstgefährdung. ....	62

## Hilfsmittelverzeichnis

Die folgende Tabelle beschreibt, bei welchen Teilen KI-Assistenzsysteme als Hilfsmittel verwendet wurde. Die eingesetzten Mittel sind untergeordneter Natur und die intellektuellen Anteile der Arbeit liegen beim Autor.

<b>KI-Assistenzsystem</b>	<b>Teile / Stelle(n) in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
<i>ChatGPT</i>	<i>Methodik</i>	<i>Überprüfen, ob Voraussetzungen korrekt genutzt werden.</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Einleitung und Theorieteil</i>	<i>Überprüfung auf Rechtschreibfehler</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Diskussion</i>	<i>Kritisches Gegenprüfen des Textes</i>
<i>NoScribe</i>	<i>Interviews</i>	<i>Transkription auf erster Stufe. Anschließend selbst mit MAXQDA</i>

## Eigenständigkeitserklärung

Ich, Jamin Schürpf erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit selber und selbständig verfasst haben;
- dass ich das KI-Assistenzsystem ChatGPT zur Rechtschreibkorrektur genutzt habe
- dass ich sämtliche verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der vorliegenden Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass allfällige Teile in der vorliegenden Arbeit, die ich aus früheren selber und selbständig verfassten Leistungsnachweisen von mir übernommen haben, in der vorliegenden Arbeit ausgewiesen und korrekt zitiert werden;
- dass ich mir bewusst bin, dass meine Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft wird;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Studierendenpflichten der Studien- und Prüfungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Verweis oder Ausschluss aus dem Studiengang) resultieren können.

Name	Ort und Datum	Unterschrift
Jamin Schürpf	Altdorf, 23. Juni 2025	