

**Individualisierte Anreizgestaltung durch Idiosyncratic Deals –  
Empirische Analysen zu Einflussfaktoren und Auswirkungen**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Eingereicht von  
**Annika Pestotnik M. Sc.**

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß,  
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation

06.12.2023

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Rüdiger Hahn

Datum der Disputation: 19. März 2024

## **Danksagung**

Im Verlauf der Entstehung dieser Dissertation haben mich zahlreiche Menschen begleitet und unterstützt, denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß, der diese Arbeit nicht nur ermöglicht, sondern mich auch fachlich sowie persönlich jederzeit bestens unterstützt hat. Stefan, ich danke Dir für all das, was ich von Dir lernen durfte, sowie für Deine Zuversicht, die dafür gesorgt hat, dass ich auch in herausfordernden Zeiten nie daran zweifeln musste, mein Ziel erreichen zu können. Auch für die vielen schönen und lustigen Momente, die wir gemeinsam am Lehrstuhl, auf Tagungen und bei anderen Veranstaltungen hatten, bin ich sehr dankbar, Dich als Doktorvater zu haben.

Ich bedanke mich auch bei Univ.-Prof. Dr. Rüdiger Hahn für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Zudem wären die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Studien ohne die Unterstützung zahlreicher Studienteilnehmer nicht möglich gewesen. Daher möchte ich all denjenigen danken, die sich Zeit genommen und sich sich für die Forschung engagiert haben.

Des Weiteren danke ich meinen aktuellen und ehemaligen Kollegen, mit denen ich den Weg am Lehrstuhl gemeinsam gehen durfte. Ich habe unser zuverlässiges und freundschaftliches Arbeitsklima stets sehr geschätzt. Euer Feedback in Doktorandenseminaren und bei anderen Gelegenheiten hat mir immer sehr bei der Weiterentwicklung der Dissertation geholfen. Ich werde die schöne Zeit, die wir gemeinsam am Lehrstuhl verbracht haben, immer in bester Erinnerung behalten. In diesem Zusammenhang möchte ich meinen geschätzten Co-Autorinnen Prof. Dr. Sarah Altmann und Danina Mainka für die erfolgreiche Zusammenarbeit an unseren gemeinsamen Aufsatzprojekten meinen besonderen Dank aussprechen.

Neben den Personen im beruflichen Umfeld haben auch meine Familie und Freunde maßgeblich zur Entstehung dieser Dissertation beigetragen. Sie standen mir nicht nur während dieser Zeit, sondern bereits mein ganzes Leben lang – oder zumindest einen großen Teil davon – unterstützend zur Seite. In diesem Sinne danke ich besonders meinen lieben Eltern, meiner lieben

Schwester und meinen lieben Großeltern, aber auch allen weiteren Verwandten und Freunden, die immer für mich da sind.

Schließlich möchte ich meinem Kollegen und Partner Dr. Robin Stumpf von ganzem Herzen danken, dass er mit mir durch die Höhen und Tiefen der Promotion gegangen ist. Robin, ich danke Dir für Deine großartige und liebevolle Unterstützung, die entscheidend dazu beigetragen hat, mein Ziel zu erreichen. Du warst in dieser Zeit mein wichtigster Verbündeter und Sparringspartner, und ich freue mich sehr auf die gemeinsame Zukunft mit Dir.

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                                                                                           | <b>V</b>   |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                                                                                             | <b>VI</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                                                                                           | <b>VII</b> |
| <b>1 Einleitung .....</b>                                                                                                    | <b>1</b>   |
| 1.1 Ausgangssituation .....                                                                                                  | 1          |
| 1.2 Problemstellung .....                                                                                                    | 5          |
| 1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....                                                                                  | 9          |
| <b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen .....</b>                                                                    | <b>12</b>  |
| 2.1 Individualisierte Anreizgestaltung .....                                                                                 | 12         |
| 2.2 Idiosyncratic Deals .....                                                                                                | 15         |
| 2.2.1 Begriffsverständnis und Abgrenzung der<br>Idiosyncratic Deals von verwandten Konzepten .....                           | 15         |
| 2.2.2 Arten von Idiosyncratic Deals .....                                                                                    | 19         |
| 2.3 Übersicht über die Forschung zu Idiosyncratic Deals .....                                                                | 23         |
| 2.3.1 Entwicklung der Forschung zu Idiosyncratic Deals ....                                                                  | 23         |
| 2.3.2 Einflussfaktoren von Idiosyncratic Deals .....                                                                         | 25         |
| 2.3.3 Auswirkungen von Idiosyncratic Deals .....                                                                             | 33         |
| 2.4 Herleitung eines Forschungsmodells zur Analyse der<br>Einflussfaktoren und Auswirkungen von Idiosyncratic<br>Deals ..... | 42         |
| <b>3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell .....</b>                                                        | <b>46</b>  |
| <b>4 Employees' individual needs and their relationship to<br/>    idiosyncratic deals – A latent profile analysis .....</b> | <b>51</b>  |
| 4.1 Introduction .....                                                                                                       | 51         |
| 4.2 Theoretical and conceptual background and development<br>of research questions .....                                     | 53         |
| 4.2.1 A needs-supplies-fit perspective on idiosyncratic<br>deals .....                                                       | 53         |
| 4.2.2 Profiles of individual needs .....                                                                                     | 54         |
| 4.2.3 Idiosyncratic deals as outcomes of profiles of<br>individual needs .....                                               | 56         |
| 4.3 Study 1: Exploration of profiles of individual needs .....                                                               | 58         |
| 4.3.1 Method .....                                                                                                           | 58         |

|          |                                                                                                                                                                                     |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.2    | Results .....                                                                                                                                                                       | 59         |
| 4.4      | Study 2: Profile replication and the relationship between<br>profile membership and idiosyncratic deals .....                                                                       | 65         |
| 4.4.1    | Method .....                                                                                                                                                                        | 65         |
| 4.4.2    | Results .....                                                                                                                                                                       | 66         |
| 4.5      | Conclusions .....                                                                                                                                                                   | 73         |
| 4.5.1    | Discussion .....                                                                                                                                                                    | 73         |
| 4.5.2    | Contributions to research and practical<br>implications .....                                                                                                                       | 76         |
| 4.5.3    | Limitations and directions for future research .....                                                                                                                                | 78         |
| <b>5</b> | <b>Job design in blue- and white-collar jobs – An empirical<br/>investigation of the influence of transformational leadership<br/>on job crafting and idiosyncratic deals .....</b> | <b>80</b>  |
| 5.1      | Introduction .....                                                                                                                                                                  | 80         |
| 5.2      | Conceptual background and development of hypotheses .....                                                                                                                           | 82         |
| 5.2.1    | Job crafting and idiosyncratic deals .....                                                                                                                                          | 82         |
| 5.2.2    | Blue- and white-collar jobs .....                                                                                                                                                   | 85         |
| 5.2.3    | The influence of transformational leadership on<br>job crafting and idiosyncratic deals in blue- and<br>white-collar jobs .....                                                     | 86         |
| 5.3      | Method .....                                                                                                                                                                        | 89         |
| 5.3.1    | Procedure and sample .....                                                                                                                                                          | 89         |
| 5.3.2    | Measures .....                                                                                                                                                                      | 90         |
| 5.4      | Results .....                                                                                                                                                                       | 92         |
| 5.5      | Conclusions .....                                                                                                                                                                   | 97         |
| 5.5.1    | Discussion .....                                                                                                                                                                    | 97         |
| 5.5.2    | Contributions to research and practical<br>implications .....                                                                                                                       | 101        |
| 5.5.3    | Limitations and directions for future research .....                                                                                                                                | 103        |
| <b>6</b> | <b>How do idiosyncratic deals relate to employees’<br/>effort-reward imbalance? An empirical investigation of the<br/>role of social comparisons .....</b>                          | <b>105</b> |
| 6.1      | Introduction .....                                                                                                                                                                  | 105        |
| 6.2      | Theoretical and conceptual background and development<br>of hypotheses .....                                                                                                        | 107        |

|          |                                                                                                                                                                                  |            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2.1    | The relationship between idiosyncratic deals and employees' effort-reward imbalance .....                                                                                        | 107        |
| 6.2.2    | The role of social comparisons in the relationship between idiosyncratic deals and employees' effort-reward imbalance .....                                                      | 111        |
| 6.3      | Method .....                                                                                                                                                                     | 114        |
| 6.3.1    | Procedure and sample .....                                                                                                                                                       | 114        |
| 6.3.2    | Measures .....                                                                                                                                                                   | 116        |
| 6.4      | Results .....                                                                                                                                                                    | 118        |
| 6.5      | Conclusions .....                                                                                                                                                                | 125        |
| 6.5.1    | Discussion .....                                                                                                                                                                 | 125        |
| 6.5.2    | Contributions to research and practical implications .....                                                                                                                       | 130        |
| 6.5.3    | Limitations and directions for future research .....                                                                                                                             | 132        |
| <b>7</b> | <b>Co-workers' perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals – An experimental investigation of the roles of content, timing, and justice sensitivity .....</b> | <b>135</b> |
| 7.1      | Introduction .....                                                                                                                                                               | 135        |
| 7.2      | Theoretical and conceptual background and development of hypotheses .....                                                                                                        | 138        |
| 7.2.1    | Theoretical background .....                                                                                                                                                     | 138        |
| 7.2.2    | The role of idiosyncratic deals' content in co-workers' perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals .....                                                     | 139        |
| 7.2.3    | The role of idiosyncratic deals' timing in co-workers' perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals .....                                                      | 141        |
| 7.2.4    | The role of co-workers' justice sensitivity in their perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals .....                                                        | 143        |
| 7.3      | Method .....                                                                                                                                                                     | 145        |
| 7.3.1    | Procedure and sample .....                                                                                                                                                       | 145        |
| 7.3.2    | Measures .....                                                                                                                                                                   | 147        |
| 7.4      | Results .....                                                                                                                                                                    | 148        |
| 7.5      | Conclusions .....                                                                                                                                                                | 152        |
| 7.5.1    | Discussion .....                                                                                                                                                                 | 152        |

|          |                                                                                                                                         |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.5.2    | Contributions to research and practical implications .....                                                                              | 156        |
| 7.5.3    | Limitations and directions for future research .....                                                                                    | 159        |
| <b>8</b> | <b>Beiträge und Schlussfolgerungen .....</b>                                                                                            | <b>161</b> |
| 8.1      | Zusammenfassung der Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Idiosyncratic Deals ..... | 161        |
| 8.1.1    | Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Einflussfaktoren von Idiosyncratic Deals .....                                      | 161        |
| 8.1.2    | Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Auswirkungen von Idiosyncratic Deals .....                                          | 164        |
| 8.2      | Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Idiosyncratic Deals .....                                                 | 169        |
| 8.2.1    | Beiträge zur Präzisierung des Begriffs ‚Idiosyncratic Deals‘ und zur Abgrenzung der Idiosyncratic Deals von verwandten Konzepten .....  | 169        |
| 8.2.2    | Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Unterscheidung verschiedener Arten von Idiosyncratic Deals .....                    | 172        |
| 8.2.3    | Beiträge zur theoretischen Fundierung von Idiosyncratic Deals .....                                                                     | 176        |
| 8.2.4    | Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Relevanz von Idiosyncratic Deals .....                                              | 181        |
| 8.3      | Schlussfolgerungen .....                                                                                                                | 184        |
| 8.3.1    | Praxisimplikationen .....                                                                                                               | 184        |
| 8.3.2    | Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf .....                                                                                  | 188        |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                                                                                       | <b>196</b> |



## Abbildungsverzeichnis

|           |                                                                                                                                                   |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 2.1: | Zeitliche Entwicklung der Anzahl der publizierten Artikel zu Idiosyncratic Deals .....                                                            | 24  |
| Abb. 2.2: | Forschungsmodell zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von Idiosyncratic Deals .....                                                           | 44  |
| Abb. 3.1: | Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von Idiosyncratic Deals .....                     | 47  |
| Fig. 4.1: | Five-profile solution for employees' combinations of individual needs (Study 1).....                                                              | 63  |
| Fig. 4.2: | Six-profile solution for employees' combinations of individual needs (Study 2).....                                                               | 70  |
| Fig. 5.1: | Research model and hypotheses.....                                                                                                                | 89  |
| Fig. 5.2: | Results of the latent-variable path model .....                                                                                                   | 96  |
| Fig. 6.1: | Research model and hypotheses.....                                                                                                                | 114 |
| Fig. 6.2: | Interaction effect between co-workers' scheduling flexibility i-deals and an employee's own scheduling flexibility i-deals on his or her ERI..... | 123 |
| Fig. 6.3: | Interaction effect between co-workers' development i-deals and an employee's denied i-deals on his or her ERI ...                                 | 124 |
| Fig. 7.1: | Research model and hypotheses.....                                                                                                                | 145 |
| Fig. 7.2: | Interaction effect between i-deals' content and co-workers' justice sensitivity on co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice.....  | 151 |
| Fig. 7.3: | Interaction effect between i-deals' content and timing on co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice .....                          | 151 |

**Tabellenverzeichnis**

|           |                                                                                                              |     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tab. 4.1: | Descriptive statistics and correlations (Study 1) .....                                                      | 60  |
| Tab. 4.2: | Results of the confirmatory factor analysis for the<br>measurement model of individual needs (Study 1) ..... | 61  |
| Tab. 4.3: | Statistical results from the latent profile analysis (Study 1) .....                                         | 62  |
| Tab. 4.4: | Descriptive differences of the five-profile solution<br>(Study 1) .....                                      | 64  |
| Tab. 4.5: | Descriptive statistics and correlations (Study 2) .....                                                      | 67  |
| Tab. 4.6: | Results of the confirmatory factor analysis for the<br>measurement model of individual needs (Study 2) ..... | 68  |
| Tab. 4.7: | Statistical results from the latent profile analysis (Study 2) .....                                         | 69  |
| Tab. 4.8: | Descriptive differences of the six-profile solution (Study 2) ....                                           | 71  |
| Tab. 4.9: | Differences in the negotiation of i-deals across profiles .....                                              | 72  |
| Tab. 5.1: | Descriptive statistics and correlations .....                                                                | 94  |
| Tab. 5.2: | Results of the confirmatory factor analysis for the<br>measurement model .....                               | 95  |
| Tab. 5.3: | Multi-group analysis of the moderating effects of the<br>occupational group .....                            | 97  |
| Tab. 6.1: | Descriptive statistics and correlations .....                                                                | 119 |
| Tab. 6.2: | Results of the confirmatory factor analysis for the<br>measurement model .....                               | 120 |
| Tab. 6.3: | Results of the hierarchical multiple regression analysis .....                                               | 122 |
| Tab. 7.1: | Descriptive statistics and correlations .....                                                                | 148 |
| Tab. 7.2: | Means and standard deviations for each experimental<br>condition .....                                       | 149 |
| Tab. 7.3: | Results of the three-way analysis of variance .....                                                          | 149 |

**Abkürzungsverzeichnis**

|          |                                               |
|----------|-----------------------------------------------|
| Abb.     | Abbildung                                     |
| AIC      | Akaike information criterion                  |
| ANOVA    | analysis of variance                          |
| Aufl.    | Auflage                                       |
| AWE      | approximate weight of evidence criterion      |
| BIC      | Bayesian information criterion                |
| BLRT     | bootstrapped likelihood ratio test            |
| bzw.     | beziehungsweise                               |
| CFA      | confirmatory factor analysis                  |
| CFI      | comparative fit index                         |
| COVID-19 | Coronavirus disease 2019                      |
| df       | degrees of freedom                            |
| d. h.    | das heißt                                     |
| ERI      | effort-reward imbalance                       |
| et al.   | et alii                                       |
| e.g.     | exempli gratia                                |
| F        | F-statistic                                   |
| Fig.     | Figure                                        |
| H        | hypothesis                                    |
| HRM      | human resource management                     |
| IFI      | incremental fit index                         |
| i.e.     | id est                                        |
| I-Deal   | Idiosyncratic Deal                            |
| LPA      | latente Profilanalyse/latent profile analysis |
| M        | mean                                          |
| MD       | mean difference                               |
| n        | sample size                                   |
| n/a      | not applicable                                |
| NAQ      | Needs Assessment Questionnaire                |
| NFI      | normed fit index                              |
| OCB      | organizational citizenship behavior           |

|                               |                                                                                  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| o. H.                         | ohne Heftnummer                                                                  |
| p                             | p-value                                                                          |
| r                             | correlation coefficient                                                          |
| R <sup>2</sup>                | coefficient of determination                                                     |
| R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> | adjusted coefficient of determination                                            |
| RMSEA                         | root mean square error of approximation                                          |
| SABIC                         | sample-size adjusted BIC                                                         |
| SD                            | standard deviation                                                               |
| SME                           | small and medium-sized enterprises                                               |
| SPSS                          | Statistical Package for the Social Sciences                                      |
| S.                            | Seite                                                                            |
| t                             | t-statistic                                                                      |
| Tab.                          | Table                                                                            |
| TLI                           | Tucker-Lewis index                                                               |
| t <sub>1</sub>                | first measurement point                                                          |
| t <sub>2</sub>                | second measurement point                                                         |
| USA                           | United States of America                                                         |
| vgl.                          | vergleiche                                                                       |
| VHB                           | Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschul-<br>lehrer für Betriebswirtschaft |
| VLMR-LRT                      | Vuong-Lo-Mendell-Rubin adjusted likelihood ratio<br>test                         |
| vs.                           | versus                                                                           |
| z. B.                         | zum Beispiel                                                                     |
| $\alpha$                      | Cronbach's Alpha                                                                 |
| $\beta$                       | standardized regression coefficient                                              |
| $\Delta$                      | change                                                                           |
| $\eta^2$                      | partial eta squared                                                              |
| $\chi^2$                      | chi-square                                                                       |
| %                             | Prozent/percent                                                                  |

## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangssituation

Gesellschaftliche Entwicklungen gehen häufig mit tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt einher. In Deutschland und anderen Industrieländern ist seit einigen Jahrzehnten ein **Wertewandel** zu beobachten, in dessen Zuge eine Verschiebung der relativen Bedeutung von Werten stattfindet (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 11). Der Anstieg des Wohlstands in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat dazu geführt, dass Bedürfnisse nach physischer und wirtschaftlicher Sicherheit in den Industrieländern heutzutage häufig befriedigt sind und stattdessen Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und -verwirklichung in den Vordergrund treten (vgl. Thome 2013, S. 44-46; Inglehart 2018, S. 9). Damit einhergehend ist seit den 1960er Jahren eine zunehmende Individualisierung zu beobachten, die sich darin äußert, dass Menschen immer freier und selbstbestimmter in der Gestaltung ihres Lebens sind und Werte wie Autonomie, Mitbestimmung, Toleranz und Gleichberechtigung einen höheren Stellenwert in den Gesellschaften einnehmen (vgl. Hornik et al. 2020, S. 49; Rofcanin et al. 2022, S. 122).

Der Wertewandel geht auch mit grundlegenden **Veränderungen der Bedürfnisse von Mitarbeitern**<sup>1</sup> einher (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 11). Während die Erwerbsarbeit lange im Mittelpunkt der Lebensplanung stand (vgl. von Rosenstiel/Regnet/Domsch 2014, S. 40), gewinnen seit einigen Jahren außerberufliche Lebensbereiche, wie Familie und Freizeit, zunehmend an Bedeutung, sodass Mitarbeiter mehr Wert auf eine gute Vereinbarkeit ihres Berufs und Privatlebens legen (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 12; Hornik et al. 2020, S. 47). Darüber hinaus sind Mitarbeitern eine sinnstiftende Tätigkeit (vgl. Badura 2018, S. 1-3) sowie soziale Anerkennung und Wertschätzung (vgl. Hornik et al. 2020, S. 55-56) zunehmend wichtig. Somit nehmen immaterielle Anreizfaktoren, wie Handlungsspielräume, Entwicklungsmöglichkeiten und zeit- und ortsflexible Arbeit, heutzutage einen höheren Stellenwert in der Arbeitswelt ein, während traditionelle materielle Anreizfaktoren, wie ein

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

hohes Gehalt, in den Hintergrund treten (vgl. Schröder/Förster/Schmicker 2015, S. 22; Rump/Eilers 2017, S. 18).

Des Weiteren ist eine größere **Vielfalt der Belegschaften** in Organisationen zu verzeichnen. Einer der Gründe dafür ist die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen. Während im Jahr 2002 in Deutschland 62 % der Frauen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren einer Arbeit nachgingen, lag dieser Anteil im Jahr 2022 bei 77 % (vgl. Eurostat 2022). Neben der zunehmenden Geschlechterdiversität ist auch eine zunehmende Altersdiversität auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten (vgl. Crößmann/Mischke/Hoffmann 2018, S. 66). Die steigende Lebenserwartung und die Erhöhung des Renteneintrittsalters haben dazu geführt, dass ältere Menschen heutzutage deutlich häufiger erwerbstätig sind als noch vor einigen Jahren. So ist die Erwerbstätigenquote der deutschen Bevölkerung im Alter von 60 bis 64 Jahren zwischen 2002 und 2022 von 22 % auf 63 % gestiegen (vgl. Eurostat 2022). Darüber hinaus kommt es heutzutage häufiger vor, dass Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammenarbeiten. Beispielsweise hat sich die Zahl der Erwerbstätigen mit einer ausländischen Staatsbürgerschaft in den vergangenen 20 Jahren in Deutschland mehr als verdoppelt (vgl. Crößmann/Mischke/Hoffmann 2018, S. 18; Mediendienst Integration 2022). Mit der zunehmenden Diversität der Belegschaften in Organisationen werden auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter heterogener (vgl. Anand/Mitra 2022, S. 957; Sharma et al. 2022, S. 65; Kossek/Kelliher 2023, S. 318).

Vor dem Hintergrund der veränderten und zunehmend heterogenen Bedürfnisse von Mitarbeitern lassen sich seit einigen Jahrzehnten Tendenzen hin zu einer **Individualisierung der Anreizgestaltung** in Organisationen beobachten (vgl. Kolb 1992, S. 40-41; Lawler III/Finegold 2000, S. 1-2; Rofcanin et al. 2022, S. 119-120). Traditionell wird die Anreizgestaltung als Top-Down-Prozess verstanden, in dessen Rahmen Personalverantwortliche das Arbeitsverhältnis von Mitarbeitern entsprechend der Organisationsziele gestalten (vgl. Hackman/Oldham 1976, S. 250-251; Jiang et al. 2012, S. 1264). Da die Top-Down-Gestaltung von Arbeitsverhältnissen, auch wenn diese bereits seit den 1980er Jahren zunehmend differentielle Ansätze verfolgt (vgl. z. B. Marr/Friedel-Howe 1989, S. 325-327; Wiegran 1997, S. 430), jedoch teilweise nicht den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird (vgl.

Kroon/Freese/Schalk 2016, S. 77; Sharma et al. 2022, S. 46), werden die Top-Down-Prozesse seit einigen Jahrzehnten vermehrt durch Bottom-Up-Ansätze ergänzt (vgl. Grant/Parker 2009, S. 341-342; Hornung et al. 2010, S. 189). So nehmen Mitarbeiter eine zunehmend proaktive Rolle bei der Gestaltung ihres Arbeitsverhältnisses ein, um dieses an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen (vgl. Oldham/Hackman 2010, S. 470-471; Rofcanin et al. 2016, S. 2695). Dies äußert sich zum einen darin, dass Mitarbeiter Veränderungen selbst initiieren und bestimmen (vgl. Wrzesniewski/Dutton 2001, S. 179). Da sie jedoch in vielen Fällen nicht allein über Veränderungen ihrer Arbeit entscheiden können, tendieren sie zum anderen dazu, individuelle Vereinbarungen mit ihrer Führungskraft auszuhandeln (vgl. Hornung et al. 2014, S. 608).

Diese individuellen Vereinbarungen werden in der Wissenschaft als **‚Idiosyncratic Deals‘** (‚I-Deals‘) bezeichnet (vgl. Rousseau 2005, S. 8). I-Deals sind kein neues Phänomen. Vielmehr existierten auch in der Vergangenheit vereinzelt individuelle Vereinbarungen für herausragende Mitarbeiter, sogenannte ‚Stars‘ (vgl. Rousseau 2005, S. 15). Eine neuere Entwicklung ist hingegen, dass I-Deals zunehmend verbreitet sind und nicht mehr nur besondere Ausnahmen darstellen (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978; Rosen et al. 2013, S. 717; Mackintosh/McDermott 2023, S. 130).

Neben den veränderten und zunehmend heterogenen Bedürfnissen von Mitarbeitern ist die weite **Verbreitung von I-Deals** auch auf eine aus Sicht der Organisationen zunehmend angespannte Arbeitsmarktsituation zurückzuführen. Beispielsweise ergab eine im Jahr 2019 durchgeführte Befragung von 44.000 Arbeitgebern in 43 Ländern, dass 54 % der befragten Arbeitgeber Schwierigkeiten hatten, geeignete Mitarbeiter für ihre offenen Positionen zu rekrutieren (vgl. ManpowerGroup 2020, S. 2). Auch speziell in Deutschland sind in einigen Berufsfeldern deutliche Engpässe bezogen auf Fachkräfte, Spezialisten und Experten zu beobachten (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2022, S. 5). Diese Engpässe führen zu einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, weshalb es für Organisationen relevanter wird, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (vgl. Evertz/Kollitz/Süß 2018, S. 71-72; Kollitz/Süß 2022, S. 18). Vor diesem Hintergrund gehen Organisationen zunehmend auf die Forderungen von Mitarbeitern nach einer Indivi-

dualisierung ihrer Arbeitsverhältnisse ein, um diese zu gewinnen, zu motivieren und/oder zu binden (vgl. Grant/Parker 2009, S. 342; Rofcanin et al. 2019, S. 271).

I-Deals werden als „personalized agreements of a nonstandard nature between individual employees and their employers regarding terms that benefit each party“ (Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978) definiert. Demzufolge beinhaltet das Konzept drei **zentrale Charakteristika**: Erstens handelt es sich um individuelle Vereinbarungen zwischen einem Mitarbeiter und einem Organisationsvertreter, wobei die direkte Führungskraft typischerweise die Rolle des Organisationsvertreters einnimmt (vgl. Rousseau 2005, S. 8; Hornung/Rousseau/Glaser 2009, S. 739). Zweitens gehen mit I-Deals Abweichungen vom standardisierten Arbeitsverhältnis einher. I-Deals beinhalten für einzelne Mitarbeiter besonders wertvolle Ressourcen, über die nicht alle Mitarbeiter verfügen, und führen somit zu Unterschieden zwischen Kollegen auf vergleichbaren Positionen (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978). Drittens soll mit dem Zustandekommen von I-Deals ein beidseitiger Nutzen, sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Organisation, gestiftet werden (vgl. Rousseau 2005, S. 12-13). Der Mitarbeiter verfolgt das Ziel, seine Arbeit und die damit verbundenen Anreize entsprechend den individuellen Bedürfnissen zu gestalten (vgl. Hornung/Glaser/Rousseau 2010, S. 111; Bal/Lub 2016, S. 11), während die Organisation mit der Gewährung von I-Deals auf die Gewinnung, die Motivation und/oder die Bindung des Mitarbeiters abzielt (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978).

Zudem wird in der Literatur zwischen verschiedenen **Arten von I-Deals** in Bezug auf ihren Zeitpunkt und ihren Inhalt unterschieden. Hinsichtlich des Zeitpunkts kann die Verhandlung eines I-Deals während des Rekrutierungsprozesses („ex ante“) oder während eines bereits bestehenden Arbeitsverhältnisses („ex post“) stattfinden (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 979). Darüber hinaus können sich I-Deals auf verschiedene Inhalte des Arbeitsverhältnisses von Mitarbeitern beziehen. In der Literatur wird zwischen vier Arten von I-Deals hinsichtlich ihres Inhalts unterschieden: „Flexibilitäts-I-Deals“, „Entwicklungs-I-Deals“, „Aufgaben-I-Deals“ und „finanzielle I-Deals“ (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 13; Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 189).



## 1.2 Problemstellung

Seit der Einführung des Konzepts ‚I-Deals‘ durch Rousseau (2001; 2005) in die Literatur besteht in den Forschungsdisziplinen ‚Personalmanagement‘ und ‚Organizational Behavior‘ ein zunehmendes Interesse an I-Deals und ihren Einflussfaktoren und Auswirkungen (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 10; Hornung/Glaser/Rousseau 2019, S. 10). Dennoch finden sich **erhebliche Lücken** innerhalb der Forschung zu I-Deals, die hauptsächlich auf zwei Ursachen zurückzuführen sind: Die bisherige Forschung hat (1) sich auf die Untersuchung arbeitsbezogener Auswirkungen von I-Deals auf der individuellen Ebene konzentriert und die Untersuchung anderer Bereiche vernachlässigt sowie (2) I-Deals häufig eindimensional betrachtet bzw. bestimmte Arten fokussiert, während anderen Arten von I-Deals vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

(1) Bisherige Studien haben den Fokus auf die Untersuchung der Auswirkungen von I-Deals auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters gelegt (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 9-10; Vidyarthi et al. 2022, S. 95-96). Hingegen wurden die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals auf der **Gruppenebene** bislang vergleichsweise selten untersucht (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 36-37; Simosi et al. 2023, S. 4). Dies ist problematisch, da die Verhandlung von I-Deals in einem Gruppenkontext stattfindet: I-Deals können neben dem verhandelnden Mitarbeiter von weiteren Akteuren innerhalb der Arbeitsgruppe, d. h. von der direkten Führungskraft und von den Kollegen, beeinflusst werden und können wiederum Auswirkungen auf die verschiedenen Akteure haben (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 11). So hat die bisherige Forschung gezeigt, dass die Führungskraft und ihre Beziehung zum Mitarbeiter Einfluss auf das Zustandekommen von I-Deals haben (vgl. z. B. Hornung et al. 2010; 2011; 2014; Anand et al. 2022). Zudem zeigen erste Studienergebnisse hinsichtlich der Kollegen, dass diese in Abhängigkeit von ihren Gerechtigkeitswahrnehmungen in Bezug auf I-Deals unterschiedliche Reaktionen zeigen und damit den Nutzen von I-Deals für Mitarbeiter und Organisationen maßgeblich beeinflussen können (vgl. z. B. Marescaux/De Winne/Sels 2019; Zhang et al. 2021).

Ferner ist aufgrund des Forschungsdefizits im Bereich der **Einflussfaktoren von I-Deals** auf der individuellen Ebene sowie der Gruppenebene bislang unzureichend erklärt, durch welche Faktoren das Zustandekommen von I-Deals begünstigt bzw. behindert wird. Zum einen fehlen Erkenntnisse über in der Person des Mitarbeiters liegende Einflussfaktoren, die Aufschluss darüber geben können, was Mitarbeiter dazu motiviert, I-Deals zu verhandeln, und weshalb einige Mitarbeiter erfolgreicher in der Verhandlung von I-Deals sind als andere (vgl. Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 191). Zwar hat die bisherige Forschung vereinzelt Eigenschaften und Fähigkeiten von Mitarbeitern identifiziert, die das Zustandekommen von I-Deals beeinflussen, jedoch ist die Rolle von individuellen Bedürfnissen von Mitarbeitern für die Verhandlung von I-Deals bislang kaum erforscht (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 57). Zum anderen mangelt es an Erkenntnissen über gruppenbezogene Einflussfaktoren, die das Zustandekommen von I-Deals begünstigen bzw. behindern können. So hat die bisherige Forschung zwar die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter als zentralen Einflussfaktor des Zustandekommens von I-Deals identifiziert, jedoch wurde die Frage, inwiefern Führungsstile die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals beeinflussen, in der Forschung bislang unzureichend adressiert (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 16-17; Meuser/Cao 2022, S. 72-73).

Des Weiteren hat die theoretische Fundierung von I-Deals in der Norm der Reziprozität (vgl. Gouldner 1960) und der Theorie des sozialen Austauschs (vgl. Blau 1964) dazu geführt, dass sich die Forschung bislang auf die Untersuchung arbeitsbezogener Auswirkungen von I-Deals auf Mitarbeiter fokussiert hat (vgl. Bakker/Ererdi 2022, S. 240-241). So zeichnet die Forschung ein weitgehend positives Bild von I-Deals, indem sie zeigt, dass Mitarbeiter I-Deals mit für Organisationen wünschenswerten Einstellungen und Verhaltensweisen, z. B. Steigerungen des affektiven Commitments (vgl. z. B. Liu et al. 2013; Rofcanin et al. 2016) und des Organizational Citizenship Behaviors (OCB; vgl. z. B. Huo/Luo/Tam 2014; Anand et al. 2018), erwidern. **Gesundheitsbezogene Auswirkungen von I-Deals** sind hingegen wenig erforscht (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 325). Zwar liegen erste Studienergebnisse bezüglich der Auswirkungen von I-Deals auf die Arbeitsbelastung (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Hornung et al. 2014) von Mitarbeitern

vor, jedoch mangelt es bislang an einer Integration von Stresstheorien und -modellen in die Untersuchung gesundheitsbezogener Auswirkungen von I-Deals, mit deren Hilfe die Mechanismen hinter den Zusammenhängen erklärt werden können (vgl. Bakker/Ererdi 2022, S. 246). In diesem Bereich sind weitere Forschungsarbeiten erforderlich, um die Rolle von I-Deals für die Gesundheit der Mitarbeiter zu ergründen.

(2) Ein weiteres zentrales Problem ist die mangelnde Betrachtung verschiedener **Arten von I-Deals** in der bisherigen Forschung. Obwohl Rousseau (2005) sowie Rousseau, Ho und Greenberg (2006, S. 985-987) bereits im Zuge der Einführung des Konzepts die Relevanz des Zeitpunkts der Verhandlung sowie des Inhalts von I-Deals betonten, wurden I-Deals bislang häufig eindimensional betrachtet (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 12-13). Die mangelnde Berücksichtigung der verschiedenen Arten von I-Deals ist problematisch, da hierdurch unklar bleibt, inwieweit diese unterschiedlichen Einflussfaktoren unterliegen und unterschiedliche Auswirkungen haben. So liefert die eindimensionale Betrachtung von I-Deals, die weder zwischen verschiedenen Zeitpunkten der Verhandlung noch zwischen verschiedenen Arten von I-Deals bezüglich ihres Inhalts unterscheidet, undifferenzierte Erkenntnisse (vgl. Mackintosh/McDermott 2023, S. 130-131).

Darüber hinaus haben bisherige Studien, die verschiedene Arten von I-Deals berücksichtigt haben, bestimmte Arten fokussiert, während die Betrachtung anderer Arten von I-Deals vernachlässigt wurde. Hinsichtlich des **Zeitpunkts der Verhandlung von I-Deals** hat in der bisherigen Forschung der Schwerpunkt auf der Untersuchung von Ex-Post-I-Deals gelegen, während Ex-Ante-I-Deals wenig Aufmerksamkeit erhalten haben (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 322; Ayeni/Chaudhry/Aldossari 2023, S. 264). Ex-Post-I-Deals wurde bislang eine besondere Relevanz und Verbreitung zugesprochen, da sie auf einem bestehenden Arbeitsverhältnis aufbauen, in dessen Rahmen der Mitarbeiter seinen Wert für die Organisation bereits unter Beweis stellen konnte (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 984; Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 12). Aufgrund der aus Sicht von Organisationen zunehmend angespannten Arbeitsmarktsituation ist jedoch davon auszugehen, dass die Verhandlung von I-Deals während des Rekrutierungsprozesses ebenfalls an Relevanz gewinnt. Vor diesem Hintergrund wird in der Forschung dazu aufgerufen,

auch Ex-Ante-I-Deals mehr Aufmerksamkeit zu widmen (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 322-323).

Auch in Bezug auf den **Inhalt von I-Deals** wurden bestimmte Arten häufiger untersucht und andere seltener betrachtet. So hat der Schwerpunkt bislang auf der Untersuchung von Flexibilitäts-I-Deals und Entwicklungs-I-Deals gelegen, während Aufgaben-I-Deals und finanzielle I-Deals vergleichsweise selten erforscht wurden (vgl. Yang 2020, S. 653). Die Vernachlässigung bestimmter Arten von I-Deals überrascht vor dem Hintergrund, dass bisherige Studien gezeigt haben, dass alle vier Arten in Organisationen vorkommen (vgl. z. B. Rosen et al. 2013; Hornung et al. 2014; Rofcanin et al. 2016) und die verschiedenen Arten unterschiedlichen Einflussfaktoren unterliegen und unterschiedliche Auswirkungen haben können (vgl. Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 189-190). Dementsprechend sollten auch die bislang vernachlässigten Arten von I-Deals vermehrt untersucht werden, um Vergleiche bezüglich ihrer Einflussfaktoren und Auswirkungen herstellen zu können.

Zusammenfassend betrachtet zeigt sich, dass die bisherige Forschung zu I-Deals fragmentiert ist, da innerhalb des Forschungsfelds bestimmte Schwerpunkte gesetzt und andere Bereiche bzw. bestimmte Arten von I-Deals wiederum vernachlässigt wurden. Daraus ergibt sich eine **übergreifende Forschungslücke** hinsichtlich der Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals. Es mangelt an umfassenden Erkenntnissen darüber, durch welche Faktoren das Zustandekommen von I-Deals beeinflusst wird und welche Konsequenzen aus I-Deals für Individuen und Gruppen – und damit auch für Organisationen – resultieren.

Die Adressierung der skizzierten Forschungslücke hat **wissenschaftliche Relevanz**, da sie zur Erweiterung des nomologischen Netzwerks der I-Deals beiträgt. Die Definition des Begriffs ‚I-Deals‘ beinhaltet, dass mit dem Zustandekommen von I-Deals ein beidseitiger Nutzen für Mitarbeiter und Organisationen gestiftet werden soll (vgl. Rousseau 2005, S. 12-13). Inwieweit I-Deals tatsächlich für beide Parteien nutzenstiftend sind, hängt jedoch von verschiedenen Faktoren ab, die es teilweise noch zu ergründen gilt (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 9). Die Identifizierung von Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals trägt zu einem besseren Verständnis bei, warum einige Mitarbeiter eher dazu neigen, I-Deals zu verhandeln, als

andere, und durch welche Faktoren der Erfolg der Verhandlung begünstigt bzw. behindert wird. Zusätzliche Erkenntnisse über die Auswirkungen von I-Deals erweitern das Wissen über ihre Konsequenzen für die verschiedenen Akteure innerhalb der Arbeitsgruppe. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass I-Deals von den traditionellen Ansätzen der standardisierten Arbeitsverhältnisse abweichen, sind zusätzliche Erkenntnisse über die Auswirkungen von I-Deals auf der individuellen Ebene sowie der Gruppenebene notwendig, um sowohl ihre Bedeutung für die Gewinnung, die Motivation und die Bindung von Mitarbeitern als auch für die Gerechtigkeitswahrnehmungen von Organisationsmitgliedern zu verstehen (vgl. Greenberg et al. 2004, S. 2-3). Insofern ist weitere Forschung erforderlich, um erklären zu können, inwieweit und unter welchen Umständen I-Deals sowohl für Mitarbeiter als auch für Organisationen nutzenstiftend sind.

Die Erforschung der Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals ist zudem von **praktischer Relevanz**, da auf ihrer Basis Implikationen für die Gestaltung von I-Deals in Organisationen abgeleitet werden können. Zusätzliche Erkenntnisse über die Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals können Hinweise für Organisationen liefern, wie sie eine individualisierte Anreizgestaltung durch I-Deals beeinflussen können (vgl. Saldívar/Liao 2023, S. 251). Zusätzliche Erkenntnisse über die Auswirkungen von I-Deals liefern wiederum Hinweise für Organisationen, inwiefern sie mithilfe von I-Deals Mitarbeiter gewinnen, motivieren und/oder binden können. Darüber hinaus können aus zusätzlichen Erkenntnissen über die Auswirkungen von I-Deals Empfehlungen abgeleitet werden, wie I-Deals unter Berücksichtigung der verschiedenen Akteure innerhalb der Arbeitsgruppe erfolgreich umgesetzt werden können. Diese Empfehlungen sind insbesondere für Führungskräfte von Interesse, da sie als Organisationvertreter eine zentrale Rolle bei der Verhandlung und Ausgestaltung von I-Deals spielen (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2009, S. 739).

### **1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Vor diesem Hintergrund besteht das **Ziel** der vorliegenden Arbeit darin, die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals zu analysieren.

In **Kapitel 2** werden die für die Arbeit relevanten begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen geschaffen. In diesem Rahmen erfolgt zunächst eine Einführung in die Thematik der individualisierten Anreizgestaltung. Anschließend wird das der Arbeit zugrunde liegende Begriffsverständnis der ‚I-Deals‘ dargelegt, eine Abgrenzung von verwandten Konzepten vorgenommen und auf verschiedene Arten von I-Deals eingegangen. Zudem wird ein Überblick über die Entwicklung des Forschungsfelds sowie über den aktuellen Forschungsstand zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals gegeben. Darauf aufbauend endet das Kapitel 2 mit der Entwicklung eines Forschungsmodells zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals, das den konzeptionellen Rahmen der Arbeit bildet.

In **Kapitel 3** werden die jeweiligen Schwerpunktsetzungen der in den Kapiteln 4 bis 7 dargestellten empirischen Studien und die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den Studien aufgezeigt. In diesem Zuge wird auf das zuvor entwickelte Forschungsmodell zurückgegriffen (siehe 2.4), in das die vier Kapitel eingeordnet werden.

In den Kapiteln 4 bis 7 werden die vier empirischen Studien präsentiert, mittels derer neue Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals gewonnen werden. **Kapitel 4** befasst sich mit Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals auf der individuellen Ebene. Es wird der Frage nachgegangen, welche Rolle individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter für die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals spielen. Dabei wird ein personenzentrierter Ansatz verfolgt, der berücksichtigt, dass Individuen nicht nur durch ein einziges Bedürfnis, sondern vielmehr durch ein komplexes Zusammenspiel mehrerer Bedürfnisse, motiviert werden. Mittels latenter Profilanalysen (LPA) werden typische Bedürfniskombinationen exploriert und es wird untersucht, wie diese Bedürfniskombinationen mit verschiedenen Arten von I-Deals zusammenhängen.

In **Kapitel 5** stehen Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals auf der Gruppenebene im Vordergrund. Es wird analysiert, inwiefern ein transformationaler Führungsstil die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals beeinflusst. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die Rolle verschiedener Arbeitskontexte gelegt, indem Blue- und White-Collar-Jobs verglichen werden. Zudem leistet die Studie einen Beitrag zur Abgrenzung des Konzepts

‚I-Deals‘ vom Konzept ‚Job-Crafting‘, indem untersucht wird, inwieweit sich die Ergebnisse für die beiden Konzepte proaktiven Mitarbeiterverhaltens zur Individualisierung des Arbeitsverhältnisses unterscheiden. So wird mittels eines Strukturgleichungsmodells der Einfluss eines transformationalen Führungsstils auf Job-Crafting und I-Deals in Blue- und White-Collar-Jobs analysiert.

**Kapitel 6** fokussiert Auswirkungen von I-Deals auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters, indem der Frage nachgegangen wird, inwieweit I-Deals das Stresserleben von Mitarbeitern beeinflussen. Mittels hierarchischer Regressionsanalyse wird der Zusammenhang zwischen verschiedenen Arten von I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern analysiert. Zudem wird der Zusammenhang zwischen verweigerten I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern untersucht. In diesem Rahmen wird ebenfalls der Frage nachgegangen, inwieweit soziale Vergleiche mit Kollegen einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern haben.

In **Kapitel 7** stehen Auswirkungen von I-Deals auf der Gruppenebene im Fokus, indem die Rollen des Inhalts von I-Deals sowie des Zeitpunkts der Verhandlung von I-Deals für die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen untersucht werden. Zudem wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Sensibilität für Ungerechtigkeit der Kollegen ihre Gerechtigkeitswahrnehmungen in Bezug auf I-Deals beeinflusst. Darüber hinaus wird analysiert, inwieweit die Sensibilität für Ungerechtigkeit der Kollegen den Zusammenhang zwischen dem Inhalt von I-Deals sowie dem Zeitpunkt der Verhandlung von I-Deals und den Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen moderiert.

**Kapitel 8** schließt die Arbeit mit einer Darstellung der Beiträge und Schlussfolgerungen ab. Zunächst werden die Beiträge der Arbeit zur wissenschaftlichen Diskussion über die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals zusammengefasst. Anschließend werden übergreifende Beiträge aus den in den Kapiteln 4 bis 7 dargestellten empirischen Studien abgeleitet. Die Arbeit endet mit Ausführungen zu Praxisimplikationen, Grenzen der Arbeit und weiterem Forschungsbedarf.

## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen <sup>2</sup>

### 2.1 Individualisierte Anreizgestaltung

Arbeitsverhältnisse sind auch als Austauschverhältnisse zu verstehen, in deren Rahmen Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung zur Verfügung stellen und dafür Belohnungen von der Organisation erhalten (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 141). Gemäß der **Anreiz-Beitrags-Theorie** (vgl. Barnard 1938, S. 139) kann das Überleben einer Organisation nur dann nachhaltig gesichert werden, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter durch Anreize befriedigt und diese somit zum Leisten von Beiträgen motiviert werden. Um die Motivation der Mitarbeiter sicherzustellen, müssen Organisationen der Theorie zufolge ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen herstellen bzw. aufrechterhalten. Dabei liegt die Herausforderung für Organisationen darin, dass die Wahrnehmung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts von den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie alternativen Anreizen außerhalb der Organisation beeinflusst wird (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 142).

Unter **Anreizen** werden Leistungen verstanden, die in Organisationen eingesetzt werden, um Mitarbeiter zu zielgerichtetem Verhalten zu motivieren (vgl. Berthel/Becker 2022, S. 684). Mit der Gewährung von Anreizen verfolgen Organisationen verschiedene Ziele: Erstens dienen Eintrittsanreize in der Rekrutierungsphase dazu, qualifizierte Mitarbeiter zu akquirieren. Zweitens sollen die Mitarbeiter durch Anreize dazu motiviert werden, die gewünschten Leistungen zu erbringen. Drittens helfen Bleibeanreize dabei, die Mitarbeiter an die Organisation zu binden und damit ihre Wechselabsicht zu reduzieren (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 142).

In der Literatur existieren verschiedene **Differenzierungen von Anreizarten**. Zum einen werden Anreize anhand ihrer Quelle unterschieden: Intrinsische Anreize liegen in der Arbeitstätigkeit selbst, während extrinsische Anreize außerhalb der eigentlichen Tätigkeit des Mitarbeiters liegen. Zum anderen wird in der Literatur zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden: Während materielle Anreize vergütungsbezogen sind und

---

<sup>2</sup> Teile dieses Kapitels sind in ähnlicher, aber deutlich kürzerer Form in einem gemeinsam mit Stefan Süß verfassten Artikel erschienen (vgl. Pestotnik/Süß 2022).



somit den Leistungslohn sowie fakultative Entgeltbestandteile, wie Altersversorgung und Erfolgsbeteiligung, umfassen, dienen immaterielle Anreize der Befriedigung nicht-materieller Bedürfnisse. Zu der letzteren Art von Anreizen sind beispielsweise Arbeitsinhalte, soziale Kontakte, Entscheidungsbeteiligung, Entwicklungsmöglichkeiten sowie flexible Arbeitsmodelle zu zählen (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 143; Berthel/Becker 2022, S. 686).

Traditionell wird die Anreizgestaltung als **Top-Down-Prozess** verstanden, in dessen Rahmen Personalverantwortliche das Arbeitsverhältnis von Mitarbeitern gemäß der Organisationsziele gestalten (vgl. Jiang et al. 2012, S. 1264; Kroon/Freese/Schalk 2016, S. 73). Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war die Arbeitswelt von einem tayloristischen Menschenbild geprägt, welches davon ausging, dass Mitarbeiter von Natur aus faul sind und nur durch ein ökonomisch definiertes Selbstinteresse dazu motiviert werden können, Beiträge zu leisten (vgl. Bonazzi 2014, S. 36). Dementsprechend wurden die Arbeitsinhalte von Mitarbeitern streng vorgegeben sowie kontrolliert und es wurden hauptsächlich materielle Anreize zur Leistungsmotivation eingesetzt (vgl. Sanders/Kianty 2006, S. 47). Mit der Human-Relations-Bewegung in der Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelte sich ein neues Menschenbild in der Arbeitswelt, das den Mitarbeiter als soziales Wesen mit vielfältigen Bedürfnissen verstand. Damit einhergehend rückten erstmals immaterielle Anreize in den Vordergrund, sodass sich Organisationen vermehrt mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz auseinandersetzten (vgl. Lawler III 1974, S. 19; Ulich 2020, S. 43-44).

Neben der Erkenntnis, dass immateriellen Anreizen motivational eine mindestens genauso starke Wirkung zukommt wie materiellen Anreizen (vgl. Berthel/Becker 2022, S. 689-690), hat die Forschung in den vergangenen Jahrzehnten gezeigt, dass Anreize ihre optimale Wirkung entfalten, wenn sie den individuellen Beiträgen und Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen (vgl. Lawler III/Finegold 2000, S. 1-2; Huselid/Becker 2011, S. 424; Rofcanin et al. 2019, S. 272-273). So hat der Ansatz einer stärkeren Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter bei der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen bereits in den 1980er Jahren unter dem Begriff ‚differentielles Personalmanagement‘ Einzug in den personalwirtschaftlichen Diskurs gehalten (vgl. Marr 1987, S. 21; Marr/Friedel-Howe 1989, S. 325-327).

Vor diesem Hintergrund lassen sich auch in der Praxis bereits seit einigen Jahrzehnten zunehmend Tendenzen hin zu einer **Individualisierung der Anreizgestaltung** beobachten (vgl. Kolb 1992, S. 40-41; Taskin/Devos 2005, S. 15; Marescaux/De Winne/Brebels 2021, S. 1565). So hat sich in vielen Organisationen das Angebot zeitlich bzw. örtlich flexibler Arbeitsmodelle etabliert, um den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter hinsichtlich der Vereinbarkeit ihres Berufs und Privatlebens gerecht zu werden (vgl. z. B. Rousseau 2005, S. 66; Schmoll/Süß 2019, S. 40-41; Backhaus/Wöhrmann/Tisch 2020, S. 32). Zudem kommen in einigen Organisationen sogenannte ‚Cafeteria-Systeme‘ zum Einsatz, die den Mitarbeitern begrenzte Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Anreizen bieten (vgl. z. B. Föhr 1994, S. 58; Barringer/Milkovich 1998, S. 305-306; Scherm/Süß 2016, S. 174). Darüber hinaus haben sich verschiedene arbeitsorganisatorische Konzepte, z. B. ‚Job-Enrichment‘, ‚Job-Enlargement‘ und ‚Job-Rotation‘, in der Praxis etabliert, die auf eine Steigerung der Leistungsmotivation der Mitarbeiter durch die Erweiterung ihrer Handlungs- und Entscheidungsspielräume abzielen (vgl. z. B. Friedrich et al. 2000, S. 58-60; Kampkötter/Harbring/Sliwka 2018, S. 1709-1710; Marrenbach/Geiger 2019, S. 360-361).

Da jedoch immer noch längst nicht alle Organisationen Maßnahmen zur Individualisierung der Anreizgestaltung treffen und die Top-Down-Gestaltung von Arbeitsverhältnissen oft nicht den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird (vgl. Kroon/Freese/Schalk 2016, S. 77; Sharma et al. 2022, S. 46), lassen sich zudem **Bottom-Up-Prozesse** zur individualisierten Gestaltung von Arbeitsverhältnissen beobachten (vgl. Grant/Parker 2009, S. 341-342; Hornung et al. 2010, S. 189). So kommt es vor, dass Mitarbeiter Veränderungen ihrer Arbeit selbst initiieren und bestimmen (vgl. Wrzesniewski/Dutton 2001, S. 179). Das Konzept ‚Job-Crafting‘ versteht den Mitarbeiter als Protagonisten bei der Gestaltung seiner Arbeit und schreibt ihm eine proaktive Rolle bei der Anpassung seines Arbeitsverhältnisses an seine individuellen Bedürfnisse zu (vgl. Tims/Bakker 2010, S. 1-2). Obwohl Job-Crafting grundsätzlich als ein konstruktives und legitimes Verhalten zu verstehen ist, wird es nicht explizit durch einen Organisationsvertreter autorisiert (vgl. Hornung et al. 2010, S. 190). Dementsprechend zielt das Job-Crafting meist auf kleinere Veränderungen der Arbeitstätigkeit und

-bedingungen ab, z. B. das Einholen von Feedback oder die Übernahme zusätzlicher Aufgaben, um diese erfüllender und intrinsisch motivierender zu gestalten (vgl. Hornung et al. 2014, S. 611; Rofcanin et al. 2016, S. 2702).

Weitreichendere Veränderungen des Arbeitsverhältnisses, die beispielsweise eine flexible Arbeitsgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten, neue Aufgabengebiete oder materielle Anreize betreffen, bedürfen jedoch der Autorisierung durch einen Organisationsvertreter. Das Konzept ‚I-Deals‘ beschreibt individuelle Vereinbarungen, die Mitarbeiter mit einem Organisationsvertreter, üblicherweise der direkten Führungskraft, aushandeln, um Veränderungen ihres Arbeitsverhältnisses anzustoßen, über die sie nicht alleine entscheiden können (vgl. Oldham/Hackman 2010, S. 470; Hornung et al. 2014, S. 608). Insofern stellen I-Deals einen **hybriden Ansatz** dar, bei dem sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft eine aktive Rolle einnehmen und durch die ein beidseitiger Nutzen, sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Organisation, gestiftet werden soll (vgl. Hornung et al. 2010, S. 190-191). Mittels der erfolgreichen Verhandlung von I-Deals kann erreicht werden, dass sich die Arbeit und die damit verbundenen Anreize stärker an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren. Somit können I-Deals auch den Zielen der Organisation, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und/oder zu binden, zuträglich sein (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978).

## 2.2 Idiosyncratic Deals

### 2.2.1 Begriffsverständnis und Abgrenzung der Idiosyncratic Deals von verwandten Konzepten

Der von Rousseau (2001; 2005) eingeführte **Begriff ‚I-Deals‘** wird als „personalized agreements of a nonstandard nature between individual employees and their employers regarding terms that benefit each party“ (Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978) definiert. So beinhaltet die Definition drei zentrale Charakteristika, wodurch sich I-Deals von verwandten Konzepten unterscheiden: Sie (1) werden individuell vereinbart, (2) gehen über das standardisierte Arbeitsverhältnis hinaus und (3) sollen sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Organisation nutzenstiftend sein (vgl. Rousseau 2005, S. 8).

(1) Ein zentrales Merkmal von I-Deals ist, dass sie durch eine **individuelle Vereinbarung** zwischen einem Mitarbeiter und einem Organisationsvertreter zustande kommen. So basieren I-Deals auf der gegenseitigen Zustimmung beider Parteien (vgl. Rousseau 2005, S. 8; Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978). In den meisten Fällen nimmt die direkte Führungskraft des Mitarbeiters die Rolle des Organisationsvertreters ein, da sie über relevante Informationen verfügt, die z. B. die Leistung und die Bedürfnisse des verhandelnden Mitarbeiters sowie Anforderungen an die Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppe betreffen (vgl. Laulié/Tekleab/Lee 2021, S. 18). Jedoch können I-Deals in seltenen Fällen auch von anderen Organisationsvertretern, welche die Befugnis über personalbezogene Entscheidungen haben, z. B. von Personalreferenten oder von Abteilungsleitern, gewährt werden (vgl. Hornung/Glaser/Rousseau 2010, S. 110). I-Deals unterscheiden sich aufgrund ihrer expliziten Verhandlung von den verwandten Konzepten ‚Job-Crafting‘ und ‚Psychologischer Vertrag‘ (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 11-12).

**Job-Crafting** wird definiert als „the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work“ (Wrzesniewski/Dutton 2001, S. 179). Zwar geht es beim Konzept ‚Job-Crafting‘ wie beim Konzept ‚I-Deals‘ um die Anpassung der Arbeit an die individuellen Bedürfnisse, jedoch initiieren und bestimmen Mitarbeiter Veränderungen im Rahmen von Job-Crafting selbst, statt sie mit ihren Führungskräften auszuhandeln (vgl. Bal 2022, S. 169). Somit ist es möglich, dass Führungskräfte das Job-Crafting ihrer Mitarbeiter gar nicht wahrnehmen (vgl. Hornung et al. 2010, S. 190; Tims/Bakker 2010, S. 14). Bei der Verhandlung von I-Deals nehmen die Führungskräfte hingegen eine aktive Rolle ein, indem sie die von den Mitarbeitern angestrebten Veränderungen explizit gewähren bzw. verweigern (vgl. Laulié/Tekleab/Lee 2021, S. 18). Insofern betrifft das Job-Crafting meist kleinere Veränderungen der Arbeitstätigkeit und -bedingungen, z. B. das Einholen von Feedback oder die Übernahme zusätzlicher Aufgaben, während I-Deals weitreichendere Veränderungen des Arbeitsverhältnisses, z. B. Anpassungen der Arbeitszeiten oder der Vergütung, betreffen können (vgl. Rofcanin et al. 2016, S. 2702).

**Psychologische Verträge** ergänzen inhärent unvollständige Arbeitsverträge durch subjektiv wahrgenommene Rechte und Pflichten des Mitarbeiters in der

Austauschbeziehung mit seiner Organisation (vgl. Rousseau 1995, S. 9). Somit unterscheiden sich Psychologische Verträge aufgrund ihrer rein subjektiven Natur von I-Deals, da sie auf individuellen Wahrnehmungen und nicht auf explizit getroffenen Vereinbarungen basieren (vgl. Hornung/Rousseau 2017, S. 83; Bal/Hornung 2019, S. 144). Trotzdem stehen die beiden Konzepte in Verbindung miteinander. Zum einen kann der Psychologische Vertrag einen Mitarbeiter dazu veranlassen, einen I-Deal zu verhandeln, wenn dieser im Rahmen seines Psychologischen Vertrags davon ausgeht, dass es die Pflicht der Organisation ist, ihm den I-Deal zu gewähren (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 12). Zum anderen liefert die bisherige Forschung Hinweise darauf, dass die Verhandlung eines I-Deals den Psychologischen Vertrag eines Mitarbeiters beeinflussen kann (vgl. z. B. Rousseau/Hornung/Kim 2009, S. 346; Lee/Hui 2011, S. 396-397). Beispielsweise kann es zu einer Verletzung oder sogar zu einem Bruch des Psychologischen Vertrags kommen, wenn einem Mitarbeiter ein I-Deal verweigert wird (vgl. Davis/van der Heijden 2018, S. 339).

(2) Ein weiteres zentrales Merkmal von I-Deals ist, dass sie **Abweichungen vom standardisierten Arbeitsverhältnis** zur Folge haben (vgl. Rousseau 2005, S. 10). Sie stellen für einzelne Mitarbeiter besonders wertvolle Ressourcen dar, über die nicht alle Mitarbeiter verfügen. Somit führen I-Deals zu Unterschieden zwischen den Arbeitsverhältnissen von Kollegen auf vergleichbaren Positionen (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978). Solche Unterschiede widersprechen den traditionellen Ansätzen der homogenen und standardisierten Arbeitsverhältnisse, mit denen das Ziel verfolgt wird, durch die Gleichbehandlung von Mitarbeitern Gerechtigkeitsprobleme in Arbeitsgruppen zu vermeiden (vgl. Greenberg et al. 2004, S. 4-5). Vor diesem Hintergrund befasst sich die jüngere Forschung zu I-Deals zunehmend mit der Rolle der Kollegen als wesentliche Akteure neben dem verhandelnden Mitarbeiter und der Führungskraft, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, inwiefern I-Deals negative Gruppendynamiken hervorrufen und wie diese vermieden werden können (vgl. z. B. Marescaux/De Winne/Sels 2019; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021; Zhang et al. 2021).

Aufgrund des zuvor beschriebenen Charakteristikums unterscheiden sich I-Deals vom Konzept ‚**Idiosyncratic Jobs**‘ (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg

2006, S. 981). Ein Idiosyncratic Job stellt eine Position dar, die für einen bestimmten Mitarbeiter neu geschaffen wird und sich an dessen Fähigkeiten und Interessen orientiert (vgl. Miner 1987, S. 327). Die Kreierung solcher Positionen erfolgt insbesondere im Zuge der Neugründung von Organisationen bzw. der Entwicklung neuer Bereiche innerhalb von Organisationen, da Mitarbeiter in diesen Phasen einen relativ großen Einfluss auf die Gestaltung neuer Positionen nehmen können (vgl. Rousseau 2001, S. 266; 2005, S. 71). Demzufolge handelt es sich bei Idiosyncratic Jobs um maßgeschneiderte und einzigartige Positionen in Organisationen, während I-Deals einzelne individualisierte Aspekte eines ansonsten standardisierten Arbeitsverhältnisses darstellen (vgl. Hornung et al. 2010, S. 189; Bal/Hornung 2019, S. 153).

(3) Zudem ist ein zentrales Merkmal von I-Deals, dass mit ihrem Zustandekommen ein **beidseitiger Nutzen**, sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Organisation, gestiftet werden soll (vgl. Rousseau 2005, S. 12-13). Dementsprechend werden mit der Verhandlung von I-Deals die Interessen beider Parteien verfolgt: Der Mitarbeiter zielt darauf ab, sein Arbeitsverhältnis den eigenen Bedürfnissen anzupassen und individuell wertvolle Ressourcen von der Organisation gewährt zu bekommen (vgl. Hornung/Glaser/Rousseau 2010, S. 111; Bal/Lub 2016, S. 11). Die Organisation verfolgt mit der Gewährung von I-Deals wiederum das Ziel, den Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und/oder zu binden (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 978).

Angesichts dessen lassen sich I-Deals anhand der Norm der Reziprozität (vgl. Gouldner 1960) und der darauf aufbauenden **Theorie des sozialen Austauschs** (vgl. Blau 1964) erklären, deren zentrale Aussage ist, dass Individuen freiwillig Leistungen mit Gegenleistungen erwidern: Ein Mitarbeiter, der die Verhandlung eines I-Deals anstößt, erwartet von seiner Führungskraft, dass diese seine (zukünftigen) beruflichen Verausgabungen mit der Gewährung des I-Deals belohnt. Wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter den I-Deal gewährt, erwartet sie wiederum von dem Mitarbeiter, dass dieser die vorteilhafte Behandlung mit für die Organisation wünschenswerten Verhaltensweisen, z. B. mit einer Leistungssteigerung oder mit dem Verbleib in der Organisation, erwidert (vgl. Bal/Rousseau 2016, S. 3; Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 13-14; Davis/van der Heijden 2018, S. 331-332). Die gegenseitige

Erfüllung der Erwartungen kann zum Aufbau bzw. zur Stärkung eines sozialen Austauschverhältnisses beitragen, das insofern über ein ökonomisches Austauschverhältnis hinausgeht, als es sich durch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Respekt auszeichnet (vgl. Rousseau/Hornung/Kim 2009, S. 339; Singh/Vidyardhi 2018, S. 444).

Aufgrund der gleichzeitigen Verfolgung der Interessen des Mitarbeiters und der Organisation unterscheiden sich I-Deals von sogenannten **„Shady Deals“** (vgl. Rousseau 2005, S. 44). Hierunter werden Praktiken wie Bevorzugung und Vetternwirtschaft verstanden, die allenfalls für einzelne Mitarbeiter und/oder Führungskräfte nutzenstiftend sind, nicht aber für die gesamte Organisation (vgl. Greenberg et al. 2004, S. 4; Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 990). Shady Deals kommen meist aufgrund eines besonderen Verhältnisses zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter, z. B. aufgrund einer persönlichen Beziehung oder gemeinsamer politischer Absichten, zustande, wobei jedoch nicht gezielt die Interessen der Organisation verfolgt werden (vgl. Rousseau/Tomprou/Simosi 2016, S. 190). Somit folgt die Gewährung von Shady Deals im Gegensatz zu I-Deals keinen Gerechtigkeitsprinzipien oder konsistenten Regeln, weshalb diese von Kollegen nicht als legitim angesehen bzw. akzeptiert werden (vgl. Greenberg et al. 2004, S. 12; Lai/Rousseau/Chang 2009, S. 548).

### 2.2.2 Arten von Idiosyncratic Deals

Neben den zuvor beschriebenen zentralen Charakteristika von I-Deals ist auch die **Unterscheidung verschiedener Arten** ein zentraler Bestandteil des Konzepts (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 983-987). So wird in der Literatur sowohl zwischen verschiedenen Arten von I-Deals hinsichtlich ihres (1) Zeitpunkts der Verhandlung als auch zwischen verschiedenen Arten von I-Deals hinsichtlich ihres (2) Inhalts differenziert (vgl. z. B. Rousseau/Hornung/Kim 2009; Rosen et al. 2013; Rofcanin et al. 2016).

(1) Der **Zeitpunkt der Verhandlung** eines I-Deals kann während eines Rekrutierungsprozesses („ex ante“) oder während eines bereits bestehenden Arbeitsverhältnisses („ex post“) liegen (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 979). Dem Zeitpunkt der Verhandlung wird in der Literatur eine besondere

Relevanz zugesprochen, weil er den Verhandlungskontext sowie die Auswirkungen von I-Deals maßgeblich prägt (vgl. Rousseau/Hornung/Kim 2009, S. 339; Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 188-189; Ayeni/Chaudhry/Al-dossari 2023, S. 264).

Organisationen gewähren **Ex-Ante-I-Deals**, um auf die individuellen Bedürfnisse vielversprechender Bewerber einzugehen und diese somit erfolgreich zu rekrutieren. Bei der Verhandlung von Ex-Ante-I-Deals spielt die Arbeitsmarktsituation eine wesentliche Rolle, weil diese die Verhandlungsmacht des Bewerbers beeinflusst (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 983). Folglich ist es wahrscheinlicher, dass ein Organisationsvertreter einem Bewerber einen Ex-Ante-I-Deal gewährt, wenn die Arbeitsmarktsituation angespannt ist und die Kenntnisse und Fähigkeiten des Bewerbers besonders gefragt sind (vgl. Rousseau 2005, S. 92-93). Da Ex-Ante-I-Deals im Vergleich zu Ex-Post-I-Deals nicht auf einem bestehenden Arbeitsverhältnis aufbauen und die Verhandlungspartner somit nicht miteinander vertraut sind, betrifft die Verhandlung von Ex-Ante-I-Deals häufig materielle Anreizfaktoren, z. B. eine individuell gestaltete Vergütung (vgl. Rousseau/Hornung/Kim 2009, S. 339; Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 188-189). Demnach fokussieren Ex-Ante-I-Deals eher das ökonomische als das soziale Austauschverhältnis zwischen einem zukünftigen Mitarbeiter und der Organisation (vgl. Rousseau/Hornung/Kim 2009, S. 346; Lee/Hui 2011, S. 396). Aus diesem Grund wird in der Literatur davon ausgegangen, dass Ex-Ante-I-Deals langfristig einen geringeren Einfluss auf die Motivation und die Bindung von Mitarbeitern haben als Ex-Post-I-Deals (vgl. z. B. Rousseau/Tomprou/Simosi 2016, S. 187; Guerrero/Challiol-Jeanblanc 2017b, S. 1202-1203).

**Ex-Post-I-Deals** wird nicht nur eine höhere Relevanz für die Motivation und die Bindung von Mitarbeitern, sondern auch eine stärkere Verbreitung als Ex-Ante-I-Deals zugesprochen. So haben Rousseau, Hornung und Kim (2009, S. 343) sowie Lee und Hui (2011, S. 396) erste empirische Evidenz dafür geliefert, dass Ex-Post-I-Deals häufiger in Organisationen vorkommen als Ex-Ante-I-Deals. Dies wird in der Literatur damit begründet, dass Ex-Post-I-Deals im Gegensatz zu Ex-Ante-I-Deals auf einem bestehenden Austauschverhältnis aufbauen, in dessen Rahmen der Mitarbeiter seinen Wert



für die Organisation bereits unter Beweis stellen konnte und über für die Verhandlung relevante Insider-Informationen verfügt (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 984; Rousseau/Tomprou/Simosi 2016, S. 187; Mackintosh/McDermott 2023, S. 130-131). Ein bestehendes soziales Austauschverhältnis zwischen dem Mitarbeiter und seiner Führungskraft bietet außerdem eine größere Vielfalt an Verhandlungsoptionen, die über materielle Anreizfaktoren hinausgeht. Dementsprechend betreffen Ex-Post-I-Deals im Vergleich zu Ex-Ante-I-Deals häufiger immaterielle Anreizfaktoren, wie eine individuelle zeitlich bzw. örtlich flexible Arbeitsgestaltung oder personalisierte Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Rousseau/Hornung/Kim 2009, S. 346; Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 188-189).

(2) I-Deals können sich zudem auf verschiedene **Inhalte** des Arbeitsverhältnisses von Mitarbeitern beziehen. Rousseau (2001, S. 264) bezeichnet die Inhalte eines Arbeitsverhältnisses, die individuell angepasst werden können, als ‚Zone of Negotiability‘. Die verhandelbaren Inhalte eines Arbeitsverhältnisses unterliegen verschiedenen Einflussfaktoren, z. B. dem Arbeitsrecht, der Branche und der Organisationskultur (vgl. z. B. Hornung et al. 2014, S. 623; Perera/Li 2022, S. 224-225; Wasti/Ersoy/Erdogan 2022, S. 258). Beispielsweise lässt das in den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) vergleichsweise gering regulierte Arbeitsrecht mehr Möglichkeiten der individualisierten Gestaltung von Arbeitsverhältnissen zu als die strengere Gesetzgebung in einigen europäischen Ländern, z. B. Deutschland, Frankreich und Belgien (vgl. Rousseau 2001, S. 263-264).

Auch wenn I-Deals grundsätzlich sämtliche Inhalte des Arbeitsverhältnisses betreffen können, wurden in empirischen Studien **vier Arten von I-Deals bezüglich ihres Inhalts** identifiziert, die häufig in Organisationen vorkommen: ‚Flexibilitäts-I-Deals‘, ‚Entwicklungs-I-Deals‘, ‚Aufgaben-I-Deals‘ und ‚finanzielle I-Deals‘ (vgl. Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 189). Flexibilitäts-I-Deals umfassen individuelle Vereinbarungen bezüglich einer zeitlich bzw. örtlich flexiblen Arbeitsgestaltung. Entwicklungs-I-Deals betreffen personalisierte Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und Aufgaben-I-Deals beziehen sich auf individuelle Vereinbarungen zur Übernahme besonderer Arbeitsaufgaben. Finanzielle I-Deals umfassen wiederum auf den Mitarbeiter zugeschnittene Entgeltbestandteile (vgl. z. B.

Rosen et al. 2013, S. 716; Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 13). In Bezug auf Flexibilitäts-I-Deals unterscheiden einige Studien wiederum zwischen Flexibilitäts-I-Deals mit zeitlicher Flexibilität und Flexibilitäts-I-Deals mit örtlicher Flexibilität (vgl. z. B. Rosen et al. 2013; Kelly et al. 2020), während andere Studien diese Unterscheidung nicht vornehmen (vgl. z. B. Rofcanin et al. 2016; Las Heras et al. 2017b). Zudem werden Aufgaben-I-Deals in der Literatur teilweise als Bestandteil von Entwicklungs-I-Deals (vgl. z. B. Rosen et al. 2013; Rofcanin et al. 2018) und teilweise als unabhängige Art von I-Deals verstanden (vgl. z. B. Hornung et al. 2014; Guerrero/Jeanblanc/Veil-leux 2016).

Im Hinblick auf die Differenzierung von **Anreizarten** (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 143; Berthel/Becker 2022, S. 686) umfassen finanzielle I-Deals materielle Anreize und Flexibilitäts-I-Deals, Entwicklungs-I-Deals sowie Aufgaben-I-Deals immaterielle Anreize. Hinsichtlich der Anreizquelle betreffen Flexibilitäts-I-Deals und finanzielle I-Deals extrinsische Anreize, während Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals intrinsische Motive aktivieren, indem sie eng mit der Arbeitstätigkeit des Mitarbeiters in Verbindung stehen (vgl. Hornung et al. 2010, S. 192; Tang/Hornung 2015, S. 944).

Neben der Differenzierung von Anreizarten lassen sich I-Deals der Ressourcentheorie von Foa (1971) zufolge auch hinsichtlich der **Art der Ressourcen**, die sie beinhalten, unterscheiden (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 985-986). Die Theorie kategorisiert Ressourcen anhand ihrer ‚Universalität‘ vs. ‚Spezifizität‘ (vgl. Foa/Foa 2012, S. 17-18). Universelle Ressourcen, z. B. Geld, haben für verschiedene Individuen eine nahezu gleiche Wertigkeit, während der Wert von spezifischen Ressourcen, z. B. Unterstützung und Wertschätzung, vom jeweiligen Kontext und von der jeweiligen Ressourcenquelle abhängig ist. Somit können spezifische Ressourcen für verschiedene Individuen von unterschiedlich hohem Wert sein (vgl. Foa 1971, S. 346; Cooper-Thomas/Xu/Saks 2018, S. 329). Gemäß der Argumentation der Ressourcentheorie beinhalten finanzielle I-Deals typischerweise universelle Ressourcen. Flexibilitäts-I-Deals, Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals beinhalten hingegen eher spezifische Ressourcen, da ihr Wert für den individuellen Mitarbeiter von dessen beruflicher und/oder privater Situation

sowie dessen Beziehung zur Führungskraft abhängig ist (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 985; Marescaux/De Winne 2016, S. 111).

## 2.3 Übersicht über die Forschung zu Idiosyncratic Deals

### 2.3.1 Entwicklung der Forschung zu Idiosyncratic Deals

Das von Rousseau (2001; 2005) eingeführte Konzept ‚I-Deals‘ hat seinen **Ursprung** in dem von derselben Autorin geprägten Konzept ‚Psychologischer Vertrag‘ (siehe 2.2.1; vgl. Bal/Hornung 2019, S. 153; Rofcanin et al. 2022, S. 119-120). So argumentierte Rousseau (2001, S. 261) im Zuge ihrer Einführung des Konzepts, dass sich I-Deals aus Psychologischen Verträgen heraus entwickeln können, wenn Mitarbeiter ihre Erwartungen an ihre Austauschbeziehung mit der Organisation explizit äußern und mit einem Organisationsvertreter über individuelle Anpassungen ihres Arbeitsverhältnisses verhandeln. Seitdem hat sich ein Forschungsfeld zu I-Deals entwickelt, welches das Forschungsfeld zum Psychologischen Vertrag jedoch nicht abgelöst hat. Vielmehr koexistieren und ergänzen sich die beiden verwandten Forschungsfelder gegenseitig, indem sie z. B. Erklärungsansätze für das jeweils andere Forschungsfeld liefern (vgl. Hornung/Rousseau 2017, S. 82-83; Bal/Hornung 2019, S. 143-144).

Das Konzept ‚I-Deals‘ hat primär in den Forschungsdisziplinen ‚Personalmanagement‘ und ‚Organizational Behavior‘ große Aufmerksamkeit erhalten (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2019, S. 10). Aber auch in den Fachzeitschriften der angrenzenden Forschungsdisziplinen ‚Arbeitspsychologie‘, ‚Organisationspsychologie‘ und ‚Personalpsychologie‘ finden sich **Publikationen zu I-Deals** (vgl. z. B. Hornung et al. 2014; Bal/Vossaert 2019; Howard et al. 2022). Abbildung 2.1 zeigt die zeitliche Entwicklung der Anzahl der publizierten Artikel zu I-Deals in dem Zeitraum von der Einführung des Konzepts durch Rousseau im Jahr 2001 bis zum Jahr 2022. Der Empfehlung von Atkinson und Kollegen (2015, S. 90-92) folgend wurden dabei ausschließlich englischsprachige Artikel in begutachteten Fachzeitschriften berücksichtigt. Besonders häufig vertretene Fachzeitschriften sind das International Journal of Human Resource Management, das Journal of Vocational Behavior und das Journal of Applied Psychology. Bei den Artikeln handelt es sich primär um quantitativ-empirische Studien, wobei sich

auch einige qualitativ-empirische Studien sowie konzeptionelle Arbeiten und Übersichtsarbeiten unter den Artikeln befinden. Die Studien wurden in zahlreichen verschiedenen Ländern und Kulturen durchgeführt, sodass in der Forschung zu I-Deals eine ausgeprägte kulturelle Diversität zu verzeichnen ist (vgl. Wasti/Ersoy/Erdogan 2022, S. 262). Insgesamt zeigt die Abbildung 2.1 einen deutlichen Aufwärtstrend bei der Anzahl der publizierten Artikel zu I-Deals in dem betrachteten Zeitraum.

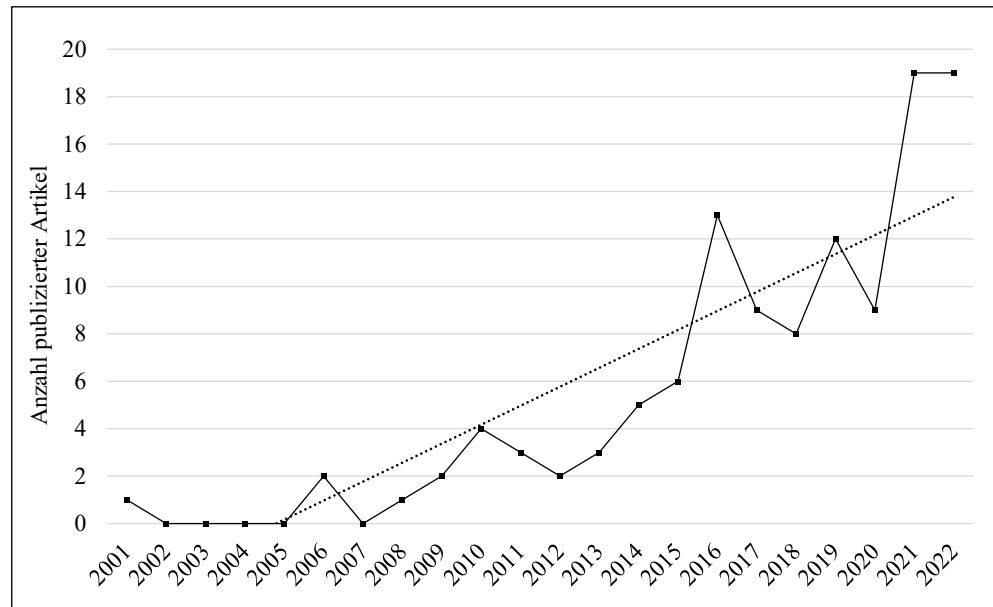


Abb. 2.1: Zeitliche Entwicklung der Anzahl der publizierten Artikel zu Idiosyncratic Deals

Im Hinblick auf die **Forschungsschwerpunkte** der publizierten Artikel befassen sich die Studien primär mit den Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals auf den drei Analyseebenen des Organizational Behavior: Die individuelle Ebene fokussiert im Individuum liegende Faktoren, z. B. individuelle Eigenschaften, Motive, Einstellungen und Verhaltensweisen. Zu den auf der Gruppenebene betrachteten Faktoren gehören beispielsweise Führungsbeziehungen und Konflikte innerhalb von Arbeitsgruppen. Die Organisationsebene befasst sich wiederum mit der Organisation als Ganzes, z. B. mit der Organisationsstruktur und -kultur sowie mit der Leistung der Organisation (vgl. Griffin/Phillips/Gully 2016, S. 1; Hitt et al. 2017, S. 3; Robbins/Judge 2017, S. 7). Die meisten Artikel thematisieren Auswirkungen von I-Deals auf der individuellen Ebene. Zudem befassen sich einige Artikel mit individuellen Einflussfaktoren von I-Deals sowie deren Einflussfaktoren und Auswirkungen auf der Gruppenebene. Hingegen finden sich deutlich weniger

Artikel, die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals auf der Organisationsebene untersuchen. In den folgenden zwei Unterabschnitten wird ein Überblick über den Forschungsstand zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals auf den drei Analyseebenen des Organizational Behavior gegeben.

### 2.3.2 Einflussfaktoren von Idiosyncratic Deals

Da es sich bei I-Deals um eine individuelle Vereinbarung zwischen einem Mitarbeiter und einem Organisationsvertreter, in der Regel die direkte Führungskraft, handelt (siehe 2.2.1), wird das Zustandekommen von I-Deals maßgeblich durch die beiden Akteure sowie deren beiderseitige Beziehung beeinflusst. Insofern hat die bisherige Forschung zu den Einflussfaktoren von I-Deals primär (1) Einflussfaktoren auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters und der Führungskraft sowie (2) Einflussfaktoren auf der Gruppenebene mit dem Fokus auf der Führungsbeziehung betrachtet. Darüber hinaus wurden vereinzelt (3) Einflussfaktoren auf der Organisationsebene untersucht.

(1) Auf der individuellen Ebene wird das Zustandekommen von I-Deals durch in der Person des Mitarbeiters sowie in der Person der Führungskraft liegende Faktoren beeinflusst. In Bezug auf die **Eigenschaften der Mitarbeiter** ist die proaktive Persönlichkeit ein mehrfach empirisch nachgewiesener Einflussfaktor des Zustandekommens von I-Deals (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 16). Proaktive Mitarbeiter zeigen Initiative und Beharrlichkeit in Bezug auf die Anpassung ihres Arbeitsverhältnisses, indem sie ihre individuellen Karrierepläne kommunizieren (vgl. Guerrero/Jeanblanc/Veilleux 2016, S. 21-22) sowie innovative Ideen (vgl. Ng et al. 2021, S. 11) und Ansätze zur Problemlösung (vgl. Probst et al. 2021, S. 439-440) einbringen. Dementsprechend haben bisherige Studien einen positiven Zusammenhang zwischen der proaktiven Persönlichkeit von Mitarbeitern und ihrer erfolgreichen Verhandlung von Flexibilitäts-I-Deals sowie Entwicklungs-I-Deals festgestellt (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2008, S. 660; 2009, S. 753; Tang/Hornung 2015, S. 948).

Neben der proaktiven Persönlichkeit wurden auch die Core Self-Evaluations, die sich aus den Persönlichkeitsmerkmalen Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl, emotionale Stabilität und Kontrollüberzeugung zusammensetzen

(vgl. Judge/Locke/Durham 1997, S. 151), als individuelle Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals identifiziert. So besteht den Ergebnissen einer Studie von Katou, Budhwar und Chand (2020, S. 1410) zufolge ein positiver Zusammenhang zwischen den Core Self-Evaluations von Mitarbeitern und ihrer erfolgreichen Verhandlung von Flexibilitäts-I-Deals, Entwicklungs-I-Deals sowie Aufgaben-I-Deals. Die Autoren begründen ihre Ergebnisse damit, dass sich Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Selbstbewusstsein ihres Werts für die Organisation bewusst sind und sie sich daher dazu berechtigt fühlen, I-Deals mit ihrer Führungskraft auszuhandeln (vgl. Katou/Budhwar/Chand 2020, S. 1403).

Zudem haben die **Motive der Mitarbeiter** Einfluss auf das Zustandekommen von I-Deals. Ng und Lucianetti (2016, S. 52) stellten im Rahmen ihrer Untersuchung fest, dass sich ein hohes Machtmotiv sowie ein hohes Leistungsmotiv unter Mitarbeitern positiv auf ihre erfolgreiche Verhandlung von I-Deals auswirken. Zudem ergab eine qualitativ-empirische Studie von Bal (2017, S. 9-10) sowie eine darauf aufbauende quantitativ-empirische Studie von Bal und Vossaert (2019, S. 202-203), dass Mitarbeiter I-Deals entweder mit einem Wachstumsmotiv, d. h. um sich weiterzuentwickeln, oder mit einem Anpassungsmotiv, d. h. um ein spezifisches Problem zu lösen, vereinbaren.

Im Hinblick auf den Einfluss von **Fähigkeiten der Mitarbeiter** auf das Zustandekommen von I-Deals hat die bisherige Forschung gezeigt, dass sich politische Fähigkeiten von Mitarbeitern positiv auf ihre erfolgreiche Verhandlung von Flexibilitäts-I-Deals und Aufgaben-I-Deals auswirken (vgl. Rosen et al. 2013, S. 727). Personen mit ausgeprägten politischen Fähigkeiten sind besonders geschickt darin, andere zu beeinflussen und zu überzeugen, um individuelle oder kollektive Ziele zu erreichen (vgl. Mintzberg 1983, S. 25-26; Ahearn et al. 2004, S. 311). Zudem existieren in der Forschung Hinweise darauf, dass soziale Fähigkeiten bzw. Networking-Fähigkeiten förderlich für die erfolgreiche Verhandlung von Entwicklungs-I-Deals sind, weil sie Mitarbeitern zum Aufbau nützlicher Beziehungen innerhalb der Organisation verhelfen (vgl. Lee/Hui 2011, S. 390; Guerrero/Challiol-Jeanblanc 2017a, S. 822). Darüber hinaus stellten Lee, Bachrach und Rousseau (2015, S. 803) im Rahmen ihrer Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen dem spezifischen Humankapital von Mitarbeitern und ihrer

Verhandlung von I-Deals fest. Der Zusammenhang liegt darin begründet, dass sich Mitarbeiter mit organisationsspezifischem Wissen, das auf ihren langjährigen Erfahrungen basiert, besonders dazu berechtigt fühlen, I-Deals von ihrer Organisation gewährt zu bekommen, was sie wiederum zu deren Verhandlung ermutigt (vgl. Lee/Bachrach/Rousseau 2015, S. 796).

Des Weiteren wurden **demographische Merkmale der Mitarbeiter** als individuelle Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals identifiziert. In Bezug auf das Geschlecht ergab eine Studie von Ho und Tekleab (2016, S. 650), dass Männer erfolgreicher in der Verhandlung finanzieller I-Deals sind als Frauen. Die Autoren begründen das Ergebnis mit Geschlechter-Stereotypen, die dazu führen, dass Männer einen leichteren Zugang zu I-Deals haben, die materielle Anreize beinhalten (vgl. Ho/Tekleab 2016, S. 651). Zudem stellten Liao, Wayne und Rousseau (2016, S. 22) im Rahmen ihrer Meta-Analyse fest, dass Männer in östlichen Kulturen häufiger I-Deals aushandeln als Frauen, während sie für westliche Kulturen diesbezüglich keinen Unterschied feststellten.

Hingegen fanden die Autoren in Bezug auf westliche Kulturen heraus, dass ältere Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern seltener I-Deals aushandeln (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 22). Dieser Befund wird von weiteren Studien gestützt, deren Ergebnisse zeigen, dass I-Deals unter jüngeren Mitarbeitern verbreiteter sind als unter älteren Mitarbeitern (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2008, S. 660; Hornung/Glaser/Rousseau 2010, S. 120; Jonsson et al. 2021, S. 251). Ein Erklärungsansatz für diese Befunde besteht darin, dass Mitarbeiter jüngerer Generationen besonderen Wert auf Flexibilität und die Möglichkeit, ihr Arbeitsverhältnis an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen zu können, legen, weshalb sie im Vergleich zu älteren Mitarbeitern eher dazu neigen, I-Deals zu verhandeln (vgl. Bal/De Lange 2015, S. 147).

Neben den in der Person des Mitarbeiters liegenden Einflussfaktoren wurden zudem in der Person der Führungskraft liegende Faktoren identifiziert, die Einfluss auf das Zustandekommen von I-Deals haben. In Bezug auf die **Eigenschaften der Führungskräfte** hat eine Studie ergeben, dass deren Empathie mit der erfolgreichen Verhandlung von Flexibilitäts-I-Deals und

Entwicklungs-I-Deals zusammenhängt (vgl. Rao/Kunja 2019, S. 378). Empathische Führungskräfte haben eine wohlwollende Grundhaltung und können sich gut in die Lage ihrer Mitarbeiter versetzen. Solche Führungskräfte neigen dazu, I-Deals zu gewähren, um auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen (vgl. Rao/Kunja 2019, S. 373).

Darüber hinaus wurde die Sensibilität für Ungerechtigkeit der Führungskräfte als individueller Einflussfaktor des Zustandekommens von I-Deals identifiziert. Die Sensibilität für Ungerechtigkeit beschreibt „individuelle Unterschiede in der Tendenz, Ungerechtigkeit wahrzunehmen und in der Intensität, mit der Menschen darauf reagieren“ (Schmitt et al. 2009, S. 9). Den Ergebnissen einer Studie von Laulié, Tekleab und Lee (2021, S. 25-26) zufolge gewähren Führungskräfte mit einer moderaten bis hohen Sensibilität für Ungerechtigkeit eher I-Deals als Führungskräfte mit einer geringen bzw. sehr hohen Sensibilität für Ungerechtigkeit. Die Autoren begründen ihren Befund damit, dass Führungskräfte mit einer geringen Sensibilität für Ungerechtigkeit den individuellen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter wenig Aufmerksamkeit widmen, während es Führungskräften mit einer moderaten bis hohen Sensibilität für Ungerechtigkeit wichtig ist, die Beiträge ihrer Mitarbeiter im Sinne des Prinzips der Verteilungsgerechtigkeit zu belohnen. Führungskräfte mit einer sehr hohen Sensibilität für Ungerechtigkeit machen sich wiederum mehr Gedanken über mögliche Gerechtigkeitsprobleme innerhalb der Arbeitsgruppe, weshalb sie eher auf die Gewährung von I-Deals verzichten (vgl. Laulié/Tekleab/Lee 2021, S. 28).

Auch die **Motive der Führungskräfte** beeinflussen das Zustandekommen von I-Deals. Hornung, Rousseau und Glaser (2009, S. 753) stellten im Rahmen ihrer Untersuchung fest, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Entwicklungs-I-Deals gewähren, um sie zu einer Leistungssteigerung zu motivieren, während sie Flexibilitäts-I-Deals primär mit dem Ziel gewähren, die Vereinbarkeit des Berufs und Privatlebens ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Der letztere Befund wird von einer Studie gestützt, die einen positiven Zusammenhang zwischen prosozialen Motiven von Führungskräften und deren Gewährung von Flexibilitäts-I-Deals ergab (vgl. Taser et al. 2022, S. 4348). Des Weiteren identifizierten Mackintosh und McDermott (2023, S. 139) im Rahmen ihrer qualitativen Untersuchung unterschiedliche Motive



von Führungskräften hinter der Gewährung von Ex-Ante-I-Deals und Ex-Post-I-Deals: Während Führungskräfte Ex-Ante-I-Deals primär mit dem Ziel gewähren, vielversprechende Bewerber für die Organisation zu gewinnen, gewähren sie Ex-Post-I-Deals primär mit dem Ziel, ihre Mitarbeiter zu unterstützen und diese an die Organisation zu binden.

Zudem hat die bisherige Forschung gezeigt, dass die **Erfahrungen der Führungskräfte** das Zustandekommen von I-Deals beeinflussen. So neigen Führungskräfte eher dazu, I-Deals zu gewähren, wenn ihnen in der Vergangenheit ebenfalls I-Deals von ihrer Organisation gewährt wurden (vgl. Rofcanin et al. 2018, S. 1520-1521; Laulié/Tekleab/Lee 2021, S. 25). Zudem hat eine Studie gezeigt, dass Führungskräfte häufiger Flexibilitäts-I-Deals gewähren, wenn sie selbst familiäre Verpflichtungen, wie pflegebedürftige Angehörige, haben (vgl. Las Heras et al. 2017b, S. 342).

(2) Auf der Gruppenebene hat der Fokus der bisherigen Forschung auf der Untersuchung der Rolle der Führungsbeziehung für das Zustandekommen von I-Deals gelegen. Im Falle einer qualitativ hochwertigen Führungsbeziehung, auch **„Leader-Member Exchange“** genannt, ist diese von gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Loyalität geprägt (vgl. Graen/Uhl-Bien 1995, S. 237). Mehrere Studien zu diesem Thema haben festgestellt, dass die Qualität der Führungsbeziehung positiv mit der erfolgreichen Verhandlung von Flexibilitäts-I-Deals, Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals zusammenhängt (vgl. Hornung et al. 2010, S. 203; Rosen et al. 2013, S. 727; Hornung et al. 2014, S. 617; Ho/Tekleab 2016, S. 650; Morf/Bakker/Feierabend 2019, S. 593). In Bezug auf finanzielle I-Deals divergieren die Studienergebnisse: Während eine Studie einen positiven Zusammenhang zwischen der Qualität der Führungsbeziehung und der erfolgreichen Verhandlung von finanziellen I-Deals ergab (vgl. Rosen et al. 2013, S. 727), konnte eine andere Studie keinen Zusammenhang feststellen (vgl. Ho/Tekleab 2016, S. 652). Insgesamt stellt die bisherige Forschung im Einklang mit der Theorie des sozialen Austauschs (vgl. Blau 1964) die Qualität der Führungsbeziehung als einen der bedeutendsten Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals heraus (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 16).

Des Weiteren haben einige Studien gezeigt, dass **Führungsstile**, d. h. relativ stabile Verhaltensmuster von Führungskräften in der Interaktion mit ihren

Mitarbeitern (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 202), Einfluss auf das Zustandekommen von I-Deals haben können. So wurde ein positiver Zusammenhang zwischen einem mitarbeiterorientierten Führungsstil und der erfolgreichen Verhandlung von Flexibilitäts-I-Deals sowie Entwicklungs-I-Deals festgestellt (vgl. Hornung et al. 2011, S. 69). Zudem kam eine Studie zu dem Ergebnis, dass die Dimensionen ‚Wohlfühlen‘ und ‚Moral‘ des paternalistischen Führungsstils positiv mit der erfolgreichen Verhandlung von I-Deals zusammenhängen, während die Dimension ‚Autoritarismus‘ einen negativen Zusammenhang mit dem Zustandekommen von I-Deals aufweist (vgl. Luu/Djurkovic 2019, S. 635). Zusammengefasst betrachtet liefern die Studienergebnisse erste Hinweise darauf, dass Führungsstile, bei denen die individuelle Unterstützung der Mitarbeiter im Vordergrund steht, förderlich für das Zustandekommen von I-Deals sein können (vgl. Kelly et al. 2020, S. 4).

Neben den in der Führungsbeziehung liegenden Einflussfaktoren wurden außerdem in der **Arbeitsgruppe** liegende Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals identifiziert. Die Ergebnisse einer Studie von Ng und Lucianetti (2016, S. 52) zeigen, dass Mitarbeiter eher I-Deals verhandeln, wenn sie wahrnehmen, dass ihre Kollegen ebenfalls I-Deals ausgehandelt haben. Die Kenntnis über die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals innerhalb der Arbeitsgruppe steigert die Zuversicht des Mitarbeiters, dass seine Führungskraft zur Gewährung eines I-Deals bereit ist und dass die Kollegen den I-Deal ebenfalls akzeptieren werden (vgl. Ng/Lucianetti 2016, S. 46; Sykes-Bridge et al. 2023, S. 101). Zudem stellten Anand und Kollegen (2022, S. 505-506) im Rahmen ihrer Untersuchung fest, dass mehr I-Deals innerhalb einer Arbeitsgruppe ausgehandelt werden, wenn die Mitglieder der Arbeitsgruppe in ihrer Wahrnehmung übereinstimmen, dass sie fair von ihrer Führungskraft behandelt werden. Die Befunde der beiden Studien deuten darauf hin, dass sich Mitarbeiter, die einen I-Deal verhandeln möchten, mit der diesbezüglichen Meinung ihrer Kollegen auseinandersetzen und ihnen wichtig ist, dass ihre Kollegen den I-Deal akzeptieren (vgl. Ng/Lucianetti 2016, S. 53; Anand et al. 2022, S. 493-494).

(3) Auf der Organisationsebene haben in erster Linie **strukturelle Rahmenbedingungen** Einfluss auf das Zustandekommen von I-Deals. So wurde in

der bisherigen Forschung ein positiver Zusammenhang zwischen dem Angebot von Maßnahmen zur flexiblen Arbeitsgestaltung innerhalb der Organisation und dem Zustandekommen von Flexibilitäts-I-Deals festgestellt (vgl. Hornung et al. 2008, S. 660; Bayazit/Bayazit 2019, S. 422). Durch das Angebot werden flexible Arbeitsbedingungen von den Organisationsmitgliedern eher als legitim angesehen, sodass die Mitarbeiter vermehrt dazu geneigt sind, Flexibilitäts-I-Deals zu verhandeln und die Führungskräfte eher dazu tendieren, diese zu gewähren (vgl. Bayazit/Bayazit 2019, S. 412). Darüber hinaus zeigen die Studienergebnisse von Hornung, Rousseau und Glaser (2008, S. 660) sowie Hornung und Kollegen (2010, S. 203), dass Teilzeitarbeit positiv mit dem Zustandekommen von Flexibilitäts-I-Deals, Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals zusammenhängt. Die Autoren begründen ihren Befund damit, dass vor dem Hintergrund der reduzierten Anzahl an Arbeitsstunden für Mitarbeiter in Teilzeit häufiger die Notwendigkeit besteht, Anpassungen ihres Arbeitsverhältnisses vorzunehmen (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2008, S. 660; Hornung et al. 2010, S. 206).

Es liegen jedoch auch einige Studienergebnisse zu strukturellen Rahmenbedingungen vor, die hinderlich für das Zustandekommen von I-Deals sind. Eine Studie von Bal (2017, S. 13) ergab, dass Tarifverträge den Gestaltungsspielraum für bestimmte individuelle Vereinbarungen, wie Flexibilitäts-I-Deals und finanzielle I-Deals, begrenzen. Zudem zeigen die Ergebnisse bisheriger Studien, dass bestimmte Arbeitsbedingungen, wie Schichtarbeit (vgl. SykesBridge et al. 2023, S. 101), Außendienstarbeit (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2008, S. 660) und direkter Kundenkontakt (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2009, S. 753), hinderlich für das Zustandekommen von Flexibilitäts-I-Deals sein können. Des Weiteren stellten Hornung, Rousseau und Glaser (2009, S. 753) im Rahmen ihrer Untersuchung fest, dass die Größe der Arbeitsgruppe negativ mit dem Zustandekommen von Flexibilitäts-I-Deals zusammenhängt. Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass größere Arbeitsgruppen ohnehin schon komplex in ihrer Koordination sind und Flexibilitäts-I-Deals die Koordination innerhalb der Arbeitsgruppe zusätzlich erschweren können (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2009, S. 754).

Neben strukturellen Rahmenbedingungen hat auch die **Organisationskultur** Einfluss auf das Zustandekommen von I-Deals. So ergaben die qualitativ-

empirischen Untersuchungen von Bal (2017, S. 13-14) sowie Sykes-Bridge und Kollegen (2023, S. 100), dass die Wahrnehmungen von Mitarbeitern und Führungskräften bezüglich der Organisationskultur Einfluss auf die Verhandlung von I-Deals haben. Während flache Hierarchien sowie eine kooperative Organisationskultur als förderlich für das Zustandekommen von I-Deals wahrgenommen werden, führen starre Hierarchien und ein hoher Wettbewerbsdruck zu selteneren Verhandlungen von I-Deals (vgl. Bal 2017, S. 13-14; Sykes-Bridge et al. 2023, S. 100).

Obwohl der Überblick über die Einflussfaktoren von I-Deals verdeutlicht, dass in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein großes Interesse an diesem Forschungsgegenstand bestand, existieren – insbesondere im Vergleich zur Forschung zu den Auswirkungen von I-Deals auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 9-10; Vidyarthi et al. 2022, S. 95-96) – in diesem Bereich noch **erhebliche Forschungslücken** (siehe 1.2). Auf der individuellen Ebene existieren zwar bereits erste Erkenntnisse über Eigenschaften und Motive der Mitarbeiter und der Führungskräfte, die das Zustandekommen von I-Deals beeinflussen, jedoch ist die Rolle von individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter für die Verhandlung von I-Deals bislang kaum erforscht (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 57). Dieses Forschungsdefizit ist vor dem Hintergrund problematisch, dass die Anpassung des Arbeitsverhältnisses an die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern einen zentralen Bestandteil des Konzepts ‚I-Deals‘ darstellt (siehe 2.2.1; vgl. Bal/Lub 2016, S. 11; Simosi et al. 2023, S. 10). Auf der Gruppenebene hat die bisherige Forschung zwar gezeigt, dass die Führungsbeziehung ein wesentlicher Einflussfaktor des Zustandekommens von I-Deals ist, jedoch existieren bislang nur wenige Erkenntnisse über die Rolle von Führungsstilen für die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 16-17; Meuser/Cao 2022, S. 72-73). Dementsprechend können bislang kaum Aussagen darüber getroffen werden, inwiefern Führungskräfte durch ihr Verhalten in der Interaktion mit ihren Mitarbeitern das Zustandekommen von I-Deals beeinflussen.

Darüber hinaus ist in der Forschung zu den Einflussfaktoren von I-Deals eine **mangelnde Differenzierung zwischen verschiedenen Arten von I-Deals** zu

verzeichnen. So wurden I-Deals in bisherigen Studien teilweise als ein eindimensionales Konstrukt betrachtet (vgl. z. B. Lee/Bachrach/Rousseau 2015; Ng/Lucianetti 2016; Anand et al. 2022) oder es wurden bestimmte Arten von I-Deals, wie Flexibilitäts-I-Deals und/oder Entwicklungs-I-Deals (vgl. z. B. Hornung/Rousseau/Glaser 2009; Guerrero/Challiol-Jeanblanc 2017a; Taser et al. 2022), fokussiert, während Aufgaben-I-Deals und insbesondere finanzielle I-Deals vergleichsweise selten betrachtet wurden. Zudem existieren bislang kaum Erkenntnisse über die Einflussfaktoren von Ex-Ante-I-Deals, da sich die bisherige Forschung auf die Untersuchung von Ex-Post-I-Deals konzentriert hat (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 322; Ayeni/Chaudhry/Aldossari 2023, S. 264). Vor diesem Hintergrund bedarf es weiterer Forschung, welche die aufgezeigten Forschungslücken in Bezug auf die Einflussfaktoren von I-Deals adressiert und somit zu einem besseren Verständnis beiträgt, durch welche Faktoren das Zustandekommen von I-Deals begünstigt bzw. behindert wird.

### 2.3.3 Auswirkungen von Idiosyncratic Deals

Die bisherige Forschung zu den Auswirkungen von I-Deals betrachtet überwiegend die (1) individuelle Ebene. So hat insbesondere die frühe Forschung den Schwerpunkt auf die Untersuchung der Auswirkungen von I-Deals auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter gelegt. Die jüngere Forschung betrachtet jedoch zunehmend auch (2) gruppenbezogene Auswirkungen von I-Deals sowie vereinzelt (3) Auswirkungen auf der Organisationsebene.

(1) Auf der individuellen Ebene hat die bisherige Forschung die Auswirkungen von I-Deals auf verschiedene für Organisationen wünschenswerte Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter untersucht. In Bezug auf Einstellungen haben Studien einen positiven Zusammenhang zwischen I-Deals und der **Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter** festgestellt (vgl. Hornung/Glaser/Rousseau 2010, S. 118; Rosen et al. 2013, S. 733; Ho/Tekleab 2016, S. 650). Im Einklang mit diesem Befund haben bisherige Studien zudem gezeigt, dass I-Deals positiv mit der Wahrnehmung verschiedener Charakteristika des Arbeitsverhältnisses, wie der Autonomie (vgl. Hornung/Glaser/Rousseau 2010, S. 118; Hornung et al. 2014, S. 617) und der Möglichkeit der Anwendung verschiedener Fertigkeiten (vgl. Hornung et al.

2010, S. 203; Hornung et al. 2014, S. 617; Ho/Kong 2015, S. 158), zusammenhängen. Darüber hinaus können I-Deals zu einer höheren wahrgenommenen Unterstützung durch die Organisation (vgl. Liu et al. 2013, S. 837; Ho/Kong 2015, S. 158; Singh/Vidyarthi 2018, S. 448) und einer höheren wahrgenommenen organisationalen Gerechtigkeit (vgl. Hornung/Glaser/Rousseau 2010, S. 118; Lee/Hong/Rupp 2023, S. 2331) unter den Mitarbeitern, denen I-Deals gewährt werden, führen.

Des Weiteren wurden die Auswirkungen von I-Deals auf das **affektive Commitment der Mitarbeiter** bereits mehrfach untersucht. Mitarbeiter mit einem hohen affektiven Commitment weisen eine starke emotionale Bindung zu und Identifikation mit ihrer Organisation auf (vgl. Allen/Meyer 1990, S. 2). Der positive Zusammenhang zwischen I-Deals und dem affektiven Commitment der Mitarbeiter gegenüber ihrer Organisation ist in der Literatur breit dokumentiert (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2008, S. 660; Ng/Feldman 2010, S. 424; Liu et al. 2013, S. 837; Rosen et al. 2013, S. 733; Ho/Tekleab 2016, S. 650; Lemmon et al. 2016, S. 447; Rofcanin et al. 2016, S. 2708). In diesem Zusammenhang wurde eine moderierende Rolle der Core Self-Evaluations von Mitarbeitern festgestellt: Bei Mitarbeitern mit gering ausgeprägten Core Self-Evaluations ist der Zusammenhang zwischen I-Deals und dem affektiven Commitment besonders stark, da sie die Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse durch die Organisation nicht als selbstverständlich ansehen und I-Deals somit umso mehr wertschätzen (vgl. Ng/Feldman 2010, S. 421).

Auch die Auswirkungen von I-Deals auf das **Arbeitsengagement der Mitarbeiter** wurden bereits mehrfach untersucht. Hornung und Kollegen (2010, S. 203) stellten im Rahmen ihrer Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen Aufgaben-I-Deals und dem Arbeitsengagement der Mitarbeiter, vermittelt durch eine positivere Wahrnehmung des Arbeitsverhältnisses, fest. Eine Studie von Tang und Hornung (2015, S. 949) ergab zudem, dass sich Entwicklungs-I-Deals positiv auf die intrinsische Motivation und somit auf das Arbeitsengagement von Mitarbeitern auswirken. Auch Shams und Kollegen (2022, S. 695) stellten im Rahmen ihrer Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen Flexibilitäts-I-Deals sowie Entwicklungs-I-Deals und dem Arbeitsengagement der Mitarbeiter, teilweise

vermittelt durch eine Steigerung des psychologischen Empowerments, fest. Demnach stellen I-Deals den Annahmen der Job-Demands-Resources-Theorie folgend wertvolle Ressourcen für Mitarbeiter dar, mit deren Hilfe ihr Arbeitsengagement gesteigert werden kann (vgl. Bakker/Demerouti 2017, S. 274-275; Shams et al. 2022, S. 5).

Neben den Auswirkungen von I-Deals auf Einstellungen der Mitarbeiter wurden in der bisherigen Forschung auch ihre Auswirkungen auf verschiedene Verhaltensweisen der Mitarbeiter betrachtet. So wurde sich in mehreren Studien mit den Auswirkungen von I-Deals auf die **Arbeitsleistung der Mitarbeiter** befasst. Die Studien stellten positive Auswirkungen von Flexibilitäts-I-Deals (vgl. z. B. Gajendran/Harrison/Delaney-Klinger 2015, S. 368; Rofcanin et al. 2016, S. 2708; Las Heras et al. 2017a, S. 1286), Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals (vgl. z. B. Rofcanin et al. 2016, S. 2708; Rofcanin et al. 2018, S. 1520; Rofcanin et al. 2020, S. 7; Aryee/Sun/Hsiung 2023, S. 16) sowie finanziellen I-Deals (vgl. z. B. Rofcanin et al. 2016, S. 2708) auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter fest. Vidyarthi und Kollegen (2016, S. 1544) sowie Anand und Kollegen (2018, S. 703) untersuchten die moderierende Rolle des Gruppenkontexts für den Zusammenhang zwischen I-Deals und der Arbeitsleistung von Mitarbeitern. Die Studien ergaben, dass eine ausgeprägte Wertekongruenz und Teamorientierung innerhalb der Arbeitsgruppe den Zusammenhang zwischen I-Deals und der Arbeitsleistung abschwächen können. Die Autoren begründen die Ergebnisse damit, dass ein starker Zusammenhalt innerhalb der Arbeitsgruppe Mitarbeitern, die einen I-Deal ausgehandelt haben, das Gefühl gibt, dass ihre Kollegen ihren I-Deal ohnehin akzeptieren und sie sich somit weniger unter Druck gesetzt fühlen, den I-Deal mit Leistungssteigerungen erwidern zu müssen (vgl. Vidyarthi et al. 2016, S. 1539; Anand et al. 2018, S. 701).

I-Deals können jedoch nicht nur das Intra-Rollenverhalten, sondern auch das Extra-Rollenverhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Ein vielfach untersuchtes Extra-Rollenverhalten ist das OCB. Hierunter wird ein freiwilliges Arbeitsengagement von Mitarbeitern verstanden, das über formal vereinbarte Leistungen hinausgeht (vgl. Organ 1988, S. 4). Mehrere Studien haben einen positiven Zusammenhang zwischen I-Deals und dem **OCB der Mitarbeiter** festgestellt (vgl. Anand et al. 2010, S. 981-982; Huo/Luo/Tam 2014,

S. 3167-3168; Gajendran/Harrison/Delaney-Klinger 2015, S. 368; Rofcanin et al. 2016, S. 2710; Anand et al. 2018, S. 703; Singh/Vidhyarthi 2018, S. 448). Dabei ergab ein Vergleich zwischen den verschiedenen Arten von I-Deals, dass Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals im Vergleich zu Flexibilitäts-I-Deals und finanziellen I-Deals den stärksten Einfluss auf das OCB der Mitarbeiter haben (vgl. Rofcanin et al. 2016, S. 2710). Zudem sind Anand und Kollegen (2010) im Rahmen ihrer Untersuchung der Frage nachgegangen, inwieweit I-Deals eine schlechte Beziehungsqualität kompensieren können. Die Studie ergab, dass der Zusammenhang zwischen I-Deals und dem OCB von Mitarbeitern stärker ausfällt, wenn diese eine schlechte Beziehung zur Führungskraft bzw. zu den Kollegen wahrnehmen. Insofern stellen I-Deals insbesondere für Mitarbeiter, die nicht von einer hohen Beziehungsqualität am Arbeitsplatz profitieren, ein effektives Instrument dar, um diese zu einem besonderen Einsatz für die Arbeitsgruppe und die Organisation zu motivieren, da I-Deals die schlechte Beziehungsqualität teilweise kompensieren können (vgl. Anand et al. 2010, S. 981-982).

Des Weiteren hat die bisherige Forschung gezeigt, dass I-Deals Auswirkungen auf **proaktive Verhaltensweisen der Mitarbeiter** haben können. Den Studienergebnissen von Ng und Feldman (2015, S. 915-916) sowie Ng und Lucianetti (2016, S. 52) zufolge hängen I-Deals positiv mit Employee-Voice, d. h. mit der Äußerung konstruktiver Vorschläge (vgl. Morrison 2014, S. 174), von Mitarbeitern zusammen. Der Zusammenhang wird insofern durch die Landeskultur moderiert, als er in kollektivistischen Kulturen stärker ausfällt als in individualistischen Kulturen (vgl. Ng/Feldman 2015, S. 918). Erklärt wird die moderierende Wirkung durch die größere Bedeutung der Reziprozitätsnorm in kollektivistischen Kulturen im Vergleich zu individualistischen Kulturen, welche dazu führt, dass Mitarbeiter die Gewährung von I-Deals häufiger mit der Äußerung konstruktiver Vorschläge erwidern (vgl. Ng/Feldman 2015, S. 902). Zudem stellten Wang und Long (2018, S. 1443) im Rahmen ihrer Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen I-Deals und der Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter fest. Der Zusammenhang wird durch die Dauer der Organisationszugehörigkeit moderiert, sodass I-Deals insbesondere für Mitarbeiter mit einer langen Organisationszugehörigkeit ein effektives Instrument darstellen, um diese zur



Übernahme von Verantwortung zu motivieren (vgl. Wang/Long 2018, S. 1445-1446).

Darüber hinaus existieren in der bisherigen Forschung Erkenntnisse über die Auswirkungen von I-Deals auf die **Karriere der Mitarbeiter**. Diesbezüglich haben Studien ergeben, dass sich Entwicklungs-I-Deals positiv auf die Beförderung (vgl. Guerrero/Jeanblanc/Veilleux 2016, S. 24-26; Rofcanin et al. 2018, S. 1520; Srikanth/Jomon/Thakur 2022, S. 2096; Tomprou/Simosi/Rousseau 2023, S. 48), das Gehalt (vgl. Guerrero/Jeanblanc/Veilleux 2016, S. 24-26; Yang/Zhang/Yang 2023, S. 24896) und die Karrierezufriedenheit (vgl. Guerrero/Jeanblanc/Veilleux 2016, S. 24-26; Yang/Zhang/Yang 2023, S. 24896) der Mitarbeiter auswirken. In Bezug auf Flexibilitäts-I-Deals liefert eine von Tomprou, Simosi und Rousseau (2023, S. 48) durchgeführte Studie hingegen Hinweise darauf, dass diese hinderlich für die Beförderung der Mitarbeiter sein können. Die Autoren begründen den Befund damit, dass Führungskräfte die Inanspruchnahme von Flexibilitäts-I-Deals mit einem geringeren organisationalen Commitment und Arbeitsengagement der Mitarbeiter assoziieren (vgl. Tomprou/Simosi/Rousseau 2023, S. 41).

Andere Studien sind der Frage nachgegangen, welche Rolle I-Deals für die Karriere bestimmter Gruppen von Mitarbeitern spielen. Dabei hat sich zum einen gezeigt, dass I-Deals die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter verbessern (vgl. Oostrom/Pennings/Bal 2016, S. 185-186) und diese dazu motivieren können, über das Renteneintrittsalter hinaus weiterzuarbeiten (vgl. Bal et al. 2012, S. 319). Zum anderen haben Studien ergeben, dass I-Deals die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern mit Behinderungen verbessern (vgl. Brzykcy/Böhm/Baldrige 2019, S. 192) und ihre Karriereambitionen fördern können (vgl. Ho et al. 2022, S. 693), indem sie Möglichkeiten bieten, gesundheitsbezogene und arbeitsbezogene Anforderungen miteinander zu vereinbaren.

Zudem existieren in der bisherigen Forschung Erkenntnisse über die Rolle von I-Deals für die **Work-Life-Balance der Mitarbeiter**. Dabei sind die Studien jedoch teilweise zu divergierenden Ergebnissen hinsichtlich der Auswirkungen verschiedener Arten von I-Deals auf die Vereinbarkeit des Berufs und Privatlebens der Mitarbeiter gekommen. Die Ergebnisse einer Studie von Hornung, Rousseau und Glaser (2008, S. 660) liefern Hinweise

darauf, dass Entwicklungs-I-Deals zu einem Work-Family-Konflikt führen können, während Flexibilitäts-I-Deals dazu beitragen können, den Work-Family-Konflikt von Mitarbeitern zu reduzieren. Hingegen deuten die Ergebnisse einer Studie von Tang und Hornung (2015, S. 950) darauf hin, dass Entwicklungs-I-Deals zu einem höheren Arbeitsengagement von Mitarbeitern führen, was wiederum einen positiven Übertragungseffekt auf die Vereinbarkeit des Berufs und Privatlebens der Mitarbeiter haben kann. Insgesamt zeigt die bisherige Forschung jedoch, dass insbesondere Flexibilitäts-I-Deals eine wesentliche Rolle bei der Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter spielen (vgl. Las Heras et al. 2017b, S. 344; Bayazit/Bayazit 2019, S. 423; Wang et al. 2019, S. 614; Kelly et al. 2020, S. 13).

Neben den Auswirkungen von I-Deals auf die Work-Life-Balance der Mitarbeiter existieren auch erste Forschungsergebnisse zu weiteren **gesundheitsbezogenen Auswirkungen** von I-Deals. So liefern zwei Studien Hinweise darauf, dass Flexibilitäts-I-Deals dazu beitragen können, den von Mitarbeitern empfundenen Arbeitsstress zu reduzieren, da sie mit einer geringeren Anzahl an Überstunden (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2008, S. 660) und einer geringeren Arbeitsbelastung (vgl. Hornung et al. 2014, S. 617) einhergehen. In Bezug auf Entwicklungs-I-Deals zeigen die Ergebnisse der Studie von Hornung, Rousseau und Glaser (2008, S. 660) hingegen, dass diese positiv mit der Anzahl an Überstunden der Mitarbeiter zusammenhängen. Bal und Böhm (2019, S. 1475) kamen wiederum zu dem Ergebnis, dass I-Deals generell zu einem höheren Wohlbefinden der Mitarbeiter führen können.

(2) Auf der Gruppenebene wurde in der bisherigen Forschung primär untersucht, welche Auswirkungen I-Deals auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Kollegen haben können. Dabei spielen die **Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen** eine zentrale Rolle, weil diese wiederum die Reaktionen der Kollegen auf I-Deals beeinflussen (vgl. Marescaux/De Winne/Sels 2019, S. 264; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 330; Vidyarthi et al. 2022, S. 98-99). Eine Studie von Zhang und Kollegen (2021, S. 6) ergab, dass die Kenntnis über Entwicklungs-I-Deals unter den Kollegen zu Ungerechtigkeitswahrnehmungen führen kann. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Kollegen das Gefühl haben, dass sie selbst nicht die Möglichkeit haben, einen solchen I-Deal zu vereinbaren (vgl. Zhang et al. 2021, S. 8). Marescaux, De

Winne und Sels (2019, S. 270) stellten zudem im Rahmen ihrer Untersuchung fest, dass die Kollegen einen I-Deal als besonders ungerecht wahrnehmen, wenn eine hohe Aufgabeninterdependenz zwischen ihnen und dem Mitarbeiter, der den I-Deal ausgehandelt hat, besteht. Dies ist insbesondere bei Flexibilitäts-I-Deals der Fall, weil die erhöhte Flexibilität des Mitarbeiters zu Koordinationsproblemen innerhalb der Arbeitsgruppe führen und somit direkte Nachteile für die Kollegen mit sich bringen kann (vgl. Marescaux/De Winne/Sels 2019, S. 273-274).

Neben den Gerechtigkeitswahrnehmungen haben bisherige Studien auch weitere Auswirkungen von I-Deals auf **Einstellungen der Kollegen** untersucht. Eine Studie von Ng (2017, S. 128) unter jungen, qualifizierten Mitarbeitern kam zu dem Ergebnis, dass Entwicklungs-I-Deals zu Neid und Missgunst unter den Kollegen führen können, da sie als ein besonderes Privileg wahrgenommen werden. Dieser Befund wird von einer weiteren Studie gestützt, die ergeben hat, dass Entwicklungs-I-Deals dazu führen können, dass die Kollegen ihren Status innerhalb der Arbeitsgruppe gefährdet sehen (vgl. Zhang et al. 2020, S. 15). Zudem deuten die Ergebnisse einer Studie darauf hin, dass I-Deals einen Einfluss darauf haben können, wie die Kollegen ihre eigene Kompetenz wahrnehmen (vgl. van Waeyenberg et al. 2023, S. 211). Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Kollegen kompetenter fühlen, wenn sie davon ausgehen, dass einem Mitarbeiter ein I-Deal aufgrund eines spezifischen Bedürfnisses gewährt wurde, als wenn sie den I-Deal eines Mitarbeiters als Belohnung für seine besonderen Leistungen wahrnehmen (vgl. van Waeyenberg et al. 2023, S. 213).

In der bisherigen Forschung existieren außerdem einige Erkenntnisse über die Auswirkungen von I-Deals auf **Verhaltensweisen der Kollegen**. Marescaux, De Winne und Sels (2019, S. 270-271) stellten im Rahmen ihrer Studie fest, dass die Kollegen dazu neigen, sich zu beschweren bzw. ebenfalls einen I-Deal einzufordern, wenn sie den I-Deal eines Mitarbeiters als ungerecht wahrnehmen. Zudem ergab eine Studie von Kong, Ho und Garg (2020, S. 602), dass I-Deals zu kontraproduktivem Verhalten der Kollegen, vermittelt durch emotionale Erschöpfung, führen können. Des Weiteren liefert eine Studie zu finanziellen I-Deals Hinweise darauf, dass diese zu schlechteren Leistungen der Kollegen führen können, da die Kollegen im Sinne der Equity-

Theorie ihre beruflichen Verausgabungen als Ausgleich für ihre vergleichsweise geringen Belohnungen reduzieren (vgl. Abdulsalam et al. 2021, S. 1210). Darüber hinaus können I-Deals langfristig zur Fluktuation einzelner Mitglieder der Arbeitsgruppe führen, wenn die Mitglieder hierdurch ein Wettbewerbsklima oder eine Ausgrenzung aus der Arbeitsgruppe wahrnehmen (vgl. Ng 2017, S. 126-127).

Andere Studien liefern wiederum Hinweise darauf, dass I-Deals auch zu Verhaltensweisen unter Kollegen führen können, die für die Organisation wünschenswert sind. So deuten Studienergebnisse darauf hin, dass I-Deals das OCB innerhalb der Arbeitsgruppe insgesamt positiv beeinflussen können (vgl. Huo/Luo/Tam 2014, S. 3169; van Waeyenberg et al. 2023, S. 207). Beispielsweise kann die Kenntnis über I-Deals innerhalb der Arbeitsgruppe, in Verbindung mit dem Gefühl, selbst Zugang zu I-Deals zu haben, das OCB der Kollegen steigern, da sie durch den besonderen Einsatz versuchen, eine verbesserte Verhandlungsposition im Rahmen zukünftiger Verhandlungen von I-Deals einzunehmen (vgl. Huo/Luo/Tam 2014, S. 3161-3162). Die Studienergebnisse von Anand und Kollegen (2022, S. 506-507) deuten wiederum darauf hin, dass die Auswirkungen von I-Deals auf Verhaltensweisen der Kollegen von der Verteilung der I-Deals innerhalb der Arbeitsgruppe abhängen. So wirkt sich eine weite Verbreitung von I-Deals positiv auf die Leistung der Arbeitsgruppe aus, während es sich negativ auf die Leistung der Arbeitsgruppe auswirken kann, wenn nur einzelne Mitglieder der Arbeitsgruppe einen I-Deal ausgehandelt haben (vgl. Anand et al. 2022, S. 509). Insgesamt zeichnet die bisherige Forschung somit ein heterogenes Bild bezüglich der Auswirkungen von I-Deals auf der Gruppenebene.

(3) Im Vergleich zu den anderen beiden Ebenen des Organizational Behavior existieren bislang nur wenige Erkenntnisse über die Auswirkungen von I-Deals auf der Organisationsebene (vgl. Wasti/Ersoy/Erdogan 2022, S. 274). Dies liegt darin begründet, dass die Verhandlung von I-Deals in einem Gruppenkontext, bestehend aus dem verhandelnden Mitarbeiter, dessen Führungskraft sowie dessen Kollegen, stattfindet und sich meist nur indirekt, z. B. durch Veränderungen der Leistung der Mitarbeiter, auf die Organisation auswirkt (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 11). Die bisherige Forschung

liefert jedoch erste Hinweise darauf, dass sich I-Deals positiv auf die **Leistung der Organisation** auswirken können. So stellten Bal und Böhm (2019, S. 1475-1476) im Rahmen ihrer Untersuchung in der Dienstleistungsbranche fest, dass I-Deals das Wohlbefinden der Mitarbeiter stärken und somit zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen können. Die Autoren führen den Befund auf einen Übertragungseffekt zurück: Die positiven Auswirkungen von I-Deals auf einzelne Mitarbeiter spiegeln sich in einer höheren Servicequalität auf der Organisationsebene wider (vgl. Bal/Böhm 2019, S. 1468). Zudem ergab eine Studie in kleinen Betrieben, dass sich I-Deals positiv auf die Leistung der Betriebe, vermittelt durch eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, auswirken können (vgl. Velasco Vizcaíno/Martin/Jaramillo 2023, S. 6). Auch eine Studie von Vossaert und Kollegen (2022, S. 674-675) in heterogenen Organisationen kam zu dem Ergebnis, dass sich I-Deals positiv auf die Leistung der Organisationen auswirken können. Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass es zum finanziellen Erfolg von Organisationen beiträgt, wenn die aus dem strategischen Personalmanagement abgeleiteten standardisierten Arbeitsbedingungen durch I-Deals ergänzt und somit in Grenzen individuelle Anpassungen der Arbeitsverhältnisse vorgenommen werden (vgl. Vossaert et al. 2022, S. 681-682).

Auch wenn der Überblick über die Auswirkungen von I-Deals zeigt, dass in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein großes Interesse an diesem Forschungsgegenstand – insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen von I-Deals auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 9-10; Vidyarthi et al. 2022, S. 95-96) – bestand, sind in diesem Bereich noch **erhebliche Forschungslücken** zu verzeichnen (siehe 1.2). Auf der individuellen Ebene existieren zwar zahlreiche Studien zu den Auswirkungen von I-Deals auf arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter (vgl. Bakker/Ererdi 2022, S. 240-241), jedoch sind gesundheitsbezogene Auswirkungen vergleichsweise wenig erforscht (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 325). So mangelt es bislang insbesondere an einer Integration von Stresstheorien und -modellen in die Untersuchung gesundheitsbezogener Auswirkungen von I-Deals, mit deren Hilfe die Mechanismen hinter den Zusammenhängen erklärt werden können (vgl. Bakker/Ererdi 2022, S. 246). Auf der Gruppenebene hat die bisherige

Forschung zwar gezeigt, dass die Kollegen abhängig von ihren Gerechtigkeitswahrnehmungen unterschiedliche Reaktionen zeigen und damit den Nutzen von I-Deals maßgeblich beeinflussen können (vgl. Vidyarthi et al. 2022, S. 99-100), jedoch mangelt es bislang an Erkenntnissen darüber, durch welche Faktoren die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen beeinflusst werden. Diese Erkenntnisse sind relevant, da sie Hinweise darauf liefern, wie negative Gruppendynamiken als Folge von I-Deals verhindert werden können.

Darüber hinaus ist in der bisherigen Forschung zu den Auswirkungen von I-Deals eine **mangelnde Differenzierung zwischen verschiedenen Arten von I-Deals** festzustellen. So wurden I-Deals teilweise als ein eindimensionales Konstrukt betrachtet (vgl. z. B. Ng/Feldman 2010; Singh/Vidyarthi 2018; Anand et al. 2022) oder es wurden bestimmte Arten von I-Deals, wie Flexibilitäts-I-Deals und/oder Entwicklungs-I-Deals (vgl. z. B. Liu et al. 2013; Tang/Hornung 2015; Anand et al. 2018; van Waeyenberg et al. 2023) fokussiert, während Aufgaben-I-Deals und insbesondere finanzielle I-Deals vergleichsweise selten erforscht wurden. Zudem existieren bislang kaum Erkenntnisse über die Auswirkungen von Ex-Ante-I-Deals, da sich die bisherige Forschung auf die Untersuchung von Ex-Post-I-Deals fokussiert hat (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 322; Ayeni/Chaudhry/Aldossari 2023, S. 264). Vor diesem Hintergrund bedarf es weiterer Forschung, welche die aufgezeigten Forschungslücken in Bezug auf die Auswirkungen von I-Deals adressiert und somit das Wissen über die Konsequenzen von I-Deals für die verschiedenen Akteure innerhalb der Arbeitsgruppe erweitert.

## 2.4 Herleitung eines Forschungsmodells zur Analyse der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Idiosyncratic Deals

Im Folgenden wird ein Forschungsmodell entwickelt, das den **konzeptionellen Rahmen** der vorliegenden Arbeit bildet und auf dessen Grundlage weitere Erkenntnisse über die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals gewonnen werden, um zu einer Erweiterung der bisherigen Forschung beizutragen. Angelehnt an das von Liao, Wayne und Rousseau (2016, S. 11) entwickelte Mehrebenen-Modell zur Analyse von I-Deals fokussiert das Forschungsmodell die Untersuchung der Einflussfaktoren und Auswirkungen

von I-Deals auf der individuellen Ebene sowie der Gruppenebene des Organizational Behavior. Die beiden Analyseebenen sind zentral für die Erforschung von I-Deals, da ihre Verhandlung in einem Gruppenkontext stattfindet: So werden I-Deals von verschiedenen Akteuren innerhalb der Arbeitsgruppe, d. h. dem verhandelnden Mitarbeiter, der direkten Führungskraft und den Kollegen, beeinflusst und haben wiederum Auswirkungen auf die verschiedenen Akteure (vgl. Rousseau 2005, S. 143; Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 11). Da die bisherige Forschung zeigt, dass die Einflussfaktoren und Auswirkungen auf der Organisationsebene eine indirekte bzw. untergeordnete Rolle spielen (siehe 2.3.2 und 2.3.3), stellt diese Ebene keinen zentralen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar. Das Forschungsmodell ist in Abbildung 2.2 dargestellt.

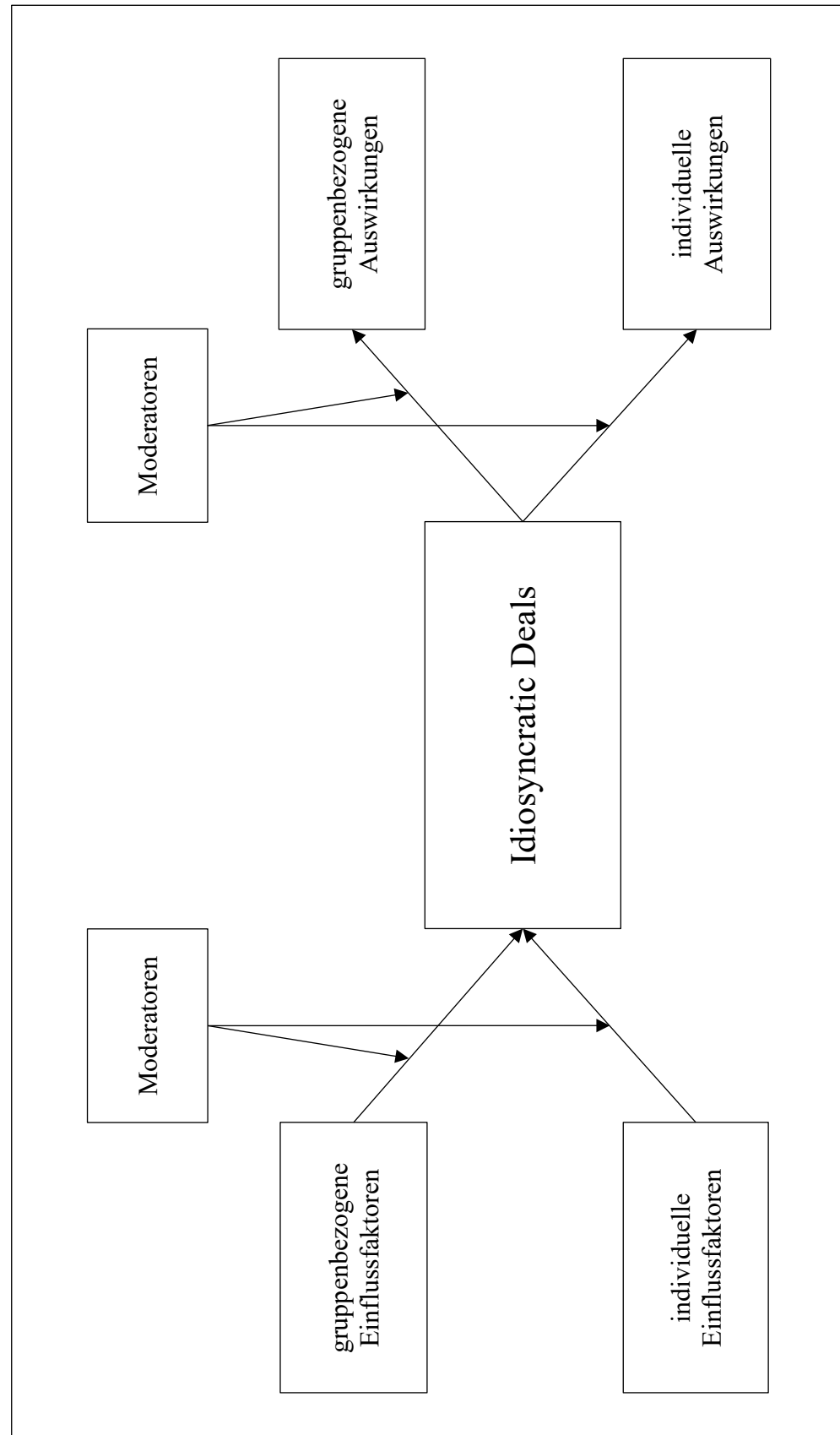


Abb. 2.2: Forschungsmodell zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von Idiosyncratic Deals



Die verschiedenen **Bestandteile des Forschungsmodells** (individuelle Einflussfaktoren, gruppenbezogene Einflussfaktoren, I-Deals, individuelle Auswirkungen, gruppenbezogene Auswirkungen und Moderatoren) sind als Rechtecke dargestellt. Das Rechteck, das I-Deals repräsentiert, ist im Zentrum des Modells platziert und im Verhältnis am größten dargestellt, da es den Kern des Forschungsmodells bildet. Die Rechtecke, welche die potentiellen Moderatoren repräsentieren, sind wiederum verhältnismäßig klein dargestellt, da die potentiellen Moderatoren im Vergleich zu den anderen Bestandteilen des Forschungsmodells eine untergeordnete Rolle spielen. Die Pfeile stellen die jeweiligen Wirkungsrichtungen der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bestandteilen des Forschungsmodells dar.

Es wird zwischen individuellen und gruppenbezogenen Einflussfaktoren und Auswirkungen unterschieden. So beeinflussen die individuellen und gruppenbezogenen Einflussfaktoren, ob und in welchem Ausmaß ein Mitarbeiter erfolgreich I-Deals verhandelt. Die (erfolgreich) verhandelten I-Deals haben wiederum individuelle und gruppenbezogene Auswirkungen. Die potentiellen Moderatoren auf der linken Seite des Forschungsmodells, die auf die Wirkungspfeile zwischen den individuellen sowie gruppenbezogenen Einflussfaktoren und I-Deals gerichtet sind, beeinflussen die Stärke der jeweiligen Zusammenhänge. Analog beeinflussen die potentiellen Moderatoren auf der rechten Seite des Forschungsmodells die jeweiligen Zusammenhänge zwischen I-Deals und deren individuellen sowie gruppenbezogenen Auswirkungen.

### 3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell

In den Kapiteln 4 bis 7 werden **empirische Studien** zu individuellen und gruppenbezogenen Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals dargestellt, die sich in das Forschungsmodell in Abbildung 2.2 einordnen lassen. Zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen I-Deals und ihren Einflussfaktoren und Auswirkungen kommen in den Kapiteln 4 bis 7 unterschiedliche quantitative Forschungsmethoden zum Einsatz.

**Quantitative Forschungsmethoden** zeichnen sich üblicherweise durch eine deduktive Vorgehensweise aus und eignen sich somit für die Überprüfung von Theorien (vgl. Patten/Newhart 2018, S. 22). Dementsprechend werden mit Ausnahme von Kapitel 4 im Rahmen der quantitativen Studien Hypothesen auf der Basis von theoretischen Überlegungen und Ergebnissen bisheriger empirischer Studien hergeleitet und überprüft. Die quantitative Studie in Kapitel 4 verfolgt hingegen einen explorativen Ansatz, weshalb im Rahmen dieser Studie Forschungsfragen entwickelt und empirisch analysiert werden. Innerhalb der vier Studien kommen Fragebogenerhebungen sowie ein Vignettenexperiment zum Einsatz. Im Hinblick auf die statistische Auswertung findet eine Vielfalt an quantitativen Analysemethoden, z. B. eine Profilanalyse, eine Strukturgleichungsmodellierung und eine Varianzanalyse, Anwendung.

Abbildung 3.1 visualisiert die Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals. Die grauen Ellipsen stellen die empirischen Studien in den jeweiligen Kapiteln dar. Die von den Ellipsen ausgehenden grauen Pfeile geben die jeweiligen Schwerpunkte der Studien an. Die vier Studien innerhalb der vorliegenden Arbeit untersuchen jeweils direkte Zusammenhänge zwischen I-Deals und deren Einflussfaktoren bzw. Auswirkungen auf der individuellen Ebene bzw. der Gruppenebene. Darüber hinaus werden im Rahmen der Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 Moderationseffekte betrachtet. Auf die Schwerpunkte der einzelnen Studien wird im Folgenden kurz eingegangen.

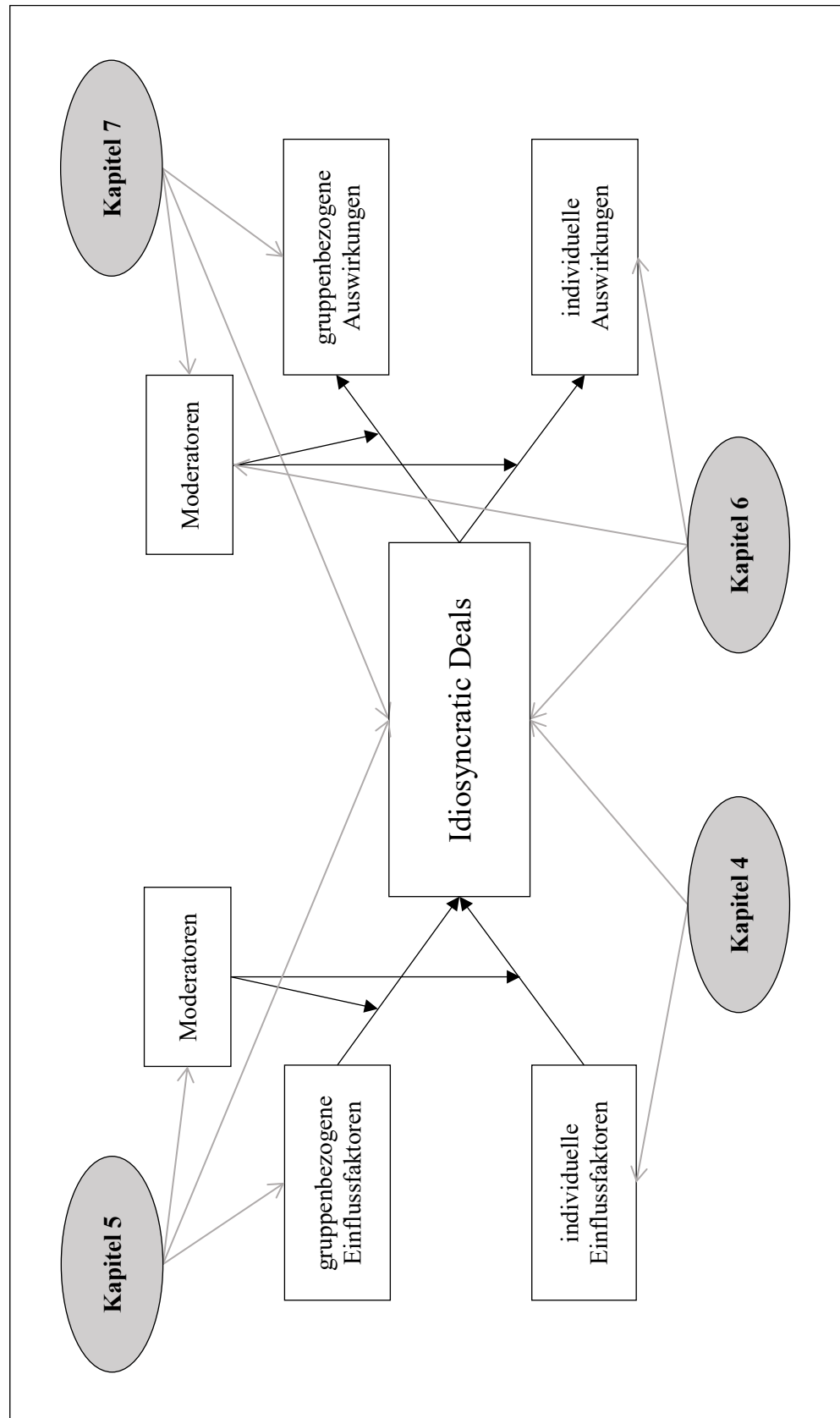


Abb. 3.1: Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen von Idiosyncratic Deals

Die Studie in **Kapitel 4** („Employees’ individual needs and their relationship to idiosyncratic deals – A latent profile analysis“) fokussiert einen individuellen Einflussfaktor des Zustandekommens von I-Deals. Auf Basis des Needs-Supplies-Fit-Ansatzes (vgl. Edwards 1991) wird im Rahmen der in diesem Kapitel dargestellten Studie der Zusammenhang zwischen den individuellen Bedürfnissen von Mitarbeitern und ihrer erfolgreichen Verhandlung von I-Deals untersucht. Die Studie verfolgt einen personenzentrierten Ansatz, der berücksichtigt, dass Individuen nicht nur durch ein einzelnes Bedürfnis, sondern vielmehr durch ein komplexes Zusammenspiel mehrerer Bedürfnisse motiviert werden. Mittels einer LPA werden Bedürfnisprofile gebildet, die unterschiedliche Ausprägungen in den von Murray (1938) und McClelland (1987) identifizierten Grundbedürfnissen nach Leistung, Macht, Zugehörigkeit und Autonomie repräsentieren. Anschließend wird überprüft, wie die Profilzugehörigkeit mit der erfolgreichen Verhandlung verschiedener Arten von I-Deals zusammenhängt. Die Studie generiert Erkenntnisse über die Rolle der Persönlichkeit von Mitarbeitern für die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals, indem sie differenzierte Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen den individuellen Bedürfnissen von Mitarbeitern und ihrer erfolgreichen Verhandlung verschiedener Arten von I-Deals liefert.

In der Studie in **Kapitel 5** („Job design in blue- and white-collar jobs – An empirical investigation of the influence of transformational leadership on job crafting and idiosyncratic deals“) wird ein gruppenbezogener Einflussfaktor von I-Deals fokussiert, indem der Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsstil und der erfolgreichen Verhandlung von I-Deals untersucht wird. Mit der Handwerksbranche betrachtet die Studie dabei eine Branche, in der viele Beschäftigte Blue-Collar-Jobs nachgehen. Obwohl sich Blue-Collar-Jobs in vielerlei Hinsicht von klassischen Bürotätigkeiten, d. h. White-Collar-Jobs, unterscheiden, haben sie in der Forschung zu I-Deals bislang wenig Beachtung gefunden (vgl. Hornung et al. 2014, S. 623). Mit der Analyse der moderierenden Rolle der verschiedenen Arbeitskontexte generiert die Studie Erkenntnisse über die Bedeutung der Tätigkeit für den Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem Zustandekommen von I-Deals. Zudem stellt die Studie einen Vergleich zwischen dem Konzept „I-Deals“ und dem verwandten Konzept „Job-Crafting“ her,

indem sie nicht nur den Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und I-Deals, sondern auch zwischen der transformationalen Führung und Job-Crafting untersucht. Die Analyse der aus der Literatur abgeleiteten Hypothesen erfolgt mittels einer Strukturgleichungsmodellierung. Die Studie erweitert die Forschung zur Rolle der Führung für die Förderung proaktiven Mitarbeiterverhaltens zur individualisierten Gestaltung von Arbeitsverhältnissen in verschiedenen Arbeitskontexten.

Während der Fokus der Forschung zu I-Deals bislang auf der Untersuchung arbeitsbezogener Auswirkungen gelegen hat, existieren nur wenige Erkenntnisse über gesundheitsbezogene Auswirkungen von I-Deals. Diese Forschungslücke wird in der Studie in **Kapitel 6** („How do idiosyncratic deals relate to employees’ effort-reward imbalance? An empirical investigation of the role of social comparisons“) adressiert, indem unter Bezugnahme auf das Modell der beruflichen Gratifikationskrise (vgl. Siegrist 1996) der Zusammenhang zwischen verschiedenen Arten von I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern untersucht wird. Zudem wird analysiert, inwiefern ein Zusammenhang zwischen verweigerten I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern besteht. Dabei berücksichtigt die Studie auch den moderierenden Einfluss sozialer Vergleiche mit Kollegen auf den Zusammenhang zwischen I-Deals bzw. verweigerten I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern. Die Analyse der aus der Literatur abgeleiteten Hypothesen erfolgt mittels einer hierarchischen Regressionsanalyse. Die Studie erweitert die Forschung zu individuellen Auswirkungen von I-Deals um die berufliche Gratifikationskrise, die von zentraler Bedeutung für die Gesundheit von Mitarbeitern ist.

Im Rahmen der Studie in **Kapitel 7** („Co-workers’ perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals – An experimental investigation of the roles of content, timing, and justice sensitivity“) werden gruppenbezogene Auswirkungen von I-Deals untersucht, wobei die Rolle der Kollegen betrachtet wird. Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass Kollegen abhängig von ihren Gerechtigkeitswahrnehmungen unterschiedliche Reaktionen auf I-Deals zeigen und damit den Nutzen von I-Deals maßgeblich beeinflussen können (vgl. z. B. Marescaux/De Winne/Sels 2019; Kong/Ho/Garg 2020;

Zhang et al. 2021). Insofern sind Erkenntnisse darüber notwendig, durch welche Faktoren die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen in Bezug auf I-Deals beeinflusst werden. Die in Kapitel 7 dargestellte Studie adressiert das genannte Forschungsdefizit, indem sie den Einfluss ausgewählter Faktoren auf die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen in Bezug auf I-Deals analysiert. So wird unter Bezugnahme auf die Theorie der Verteilungsgerechtigkeit (vgl. Homans 1961) und die Equity-Theorie (vgl. Adams 1963; 1965) der Einfluss des Inhalts von I-Deals, des Zeitpunkts der Verhandlung von I-Deals sowie der Sensibilität für Ungerechtigkeit der Kollegen auf deren Gerechtigkeitswahrnehmungen untersucht. Darüber hinaus wird analysiert, inwieweit die Sensibilität für Ungerechtigkeit einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen dem Inhalt von I-Deals sowie dem Zeitpunkt der Verhandlung von I-Deals und den Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen hat. Die Analyse der aus der Literatur abgeleiteten Hypothesen erfolgt mittels einer Varianzanalyse. Die Studie erweitert die Forschung zu den Auswirkungen von I-Deals auf der Gruppenebene, indem sie differenzierte Erkenntnisse über Faktoren, welche die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen in Bezug auf I-Deals beeinflussen, liefert.

## 4 Employees' individual needs and their relationship to idiosyncratic deals – A latent profile analysis<sup>3 4 5</sup>

### 4.1 Introduction

As societies become more individualized, employees increasingly seek to adapt their working conditions to their individual needs and take more proactive roles in the design of their work (Oldham/Hackman 2010; Bal/Lub 2016). The concept of **needs-supplies fit** (Edwards 1991) suggests that employees are more likely to feel fulfilled and satisfied in their jobs when their needs and abilities are met by the resources and opportunities provided by the organization (Kristof 1996; van Vianen 2018).

One way for employees to customize their working conditions and thus achieve needs-supplies fit is to negotiate personalized arrangements, i.e., **i-deals**, with their employers (Rousseau 2005; Bakker/Ererdi 2022). Employers grant such i-deals to attract, motivate, and/or retain valuable employees (Guerrero/Bentein/Lapalme 2014). The literature has identified certain types of i-deals that are prevalent in organizations: development i-deals, task i-deals, scheduling flexibility i-deals, location flexibility i-deals, and financial i-deals (e.g., Rosen et al. 2013; Hornung et al. 2014). Extensive research has demonstrated that i-deals affect a wide array of employee attitudes and behaviors, including affective commitment (e.g., Liu et al. 2013; Rofcanin et al. 2016), work engagement (e.g., Hornung et al. 2011; Tang/Hornung 2015), OCB (e.g., Rofcanin et al. 2016; Singh/Vidyarthi 2018), and employee voice (e.g., Ng/Feldman 2015; Ng/Lucianetti 2016).

---

<sup>3</sup> Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Sarah Altmann entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betrugen etwa 25 % (Altmann) und 75 % (Pestotnik). Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts maßgeblich beteiligt.

<sup>4</sup> Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags erscheint im *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*.

<sup>5</sup> Vorherige Fassungen dieses Beitrags wurden auf dem Online-Meeting „Idiosyncratic Deals – A Methodological and Theoretical Development Meeting“ (26.05.2021), auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) in Düsseldorf (17.09.2021) sowie auf dem 82nd Academy of Management Meeting in Seattle (09.08.2022) präsentiert.

In contrast, individual-level antecedents of i-deals have received comparatively little attention in research so far, including how dispositional factors, such as **individual needs**, relate to i-deals (Liao/Wayne/Rousseau 2016). Hence, the question concerning what drives employees to adapt their working conditions by seeking i-deals remains largely unclear. Although i-deals are typically conceptualized as satisfying employees' needs, research on the relationship between individual needs and i-deals is "underspecified and underproblematized" (Conway/Coyle-Shapiro 2016, p. 57). This research gap is problematic because it remains unclear why some employees are more inclined to negotiate i-deals than others are, and how employees' experiences of i-deals, such as the value they attach to certain types of i-deals, differ depending on their individual needs (Bal 2017; Bal/Vossaert 2019). Therefore, it is important to gain more accurate insights into employees' individual needs as dispositional sources driving their behavior (Simosi et al. 2023).

So far, individual needs have been investigated in isolation using variable-centered approaches (e.g., Halbesleben/Bowler 2007; Engeser/Langens 2010; Ng/Lucianetti 2016). These approaches "break down the complex reality into separate variables" (van den Broeck et al. 2013, p. 70), testing the relationships of each individual need with other variables. Hence, variable-centered approaches do not sufficiently take into consideration that individuals are not driven only by a single need but by the simultaneous occurrence of multiple needs (Moran et al. 2012; Chen/Wen/Ye 2017). An investigation that uses a **person-centered approach** leads to more accurate insights, as it considers the complexity of individual needs and the role of their combination in the successful negotiation of i-deals. A person-centered approach postulates sub-populations, i.e., profiles, of individuals whose needs vary from those of other sub-populations (Morin et al. 2017). Thus, profiles that show certain combinations of individual needs can provide more differentiated insights into employees' individual needs and how their combinations are differentially related to antecedents and outcomes (Hofmans/Wille/Schreurs 2020).

Against this background, the **aim of this study** is to analyze how employees' profiles of individual needs relate to the successful negotiation of different types of i-deals. We proceed as follows: First, we outline the study's theoretical and conceptual background and develop two research questions. The first



research question addresses the extent to which individual needs can be explored using a person-centered approach. Building on this, the second research question concerns how the membership in different profiles of individual needs is related to the successful negotiation of different types of i-deals. Then, in the first of two studies, we examine the first research question empirically using LPA to identify profiles of individual needs. In the second study, we again address the first research question by replicating the profiles of individual needs in a larger and more representative sample and examine the second research question by testing differences in the successful negotiation of i-deals across the profiles. Subsequently, we discuss our overall findings, as well as the study's contributions to research and practical implications. Finally, we point out the limitations of the study and opportunities for future research.

## **4.2 Theoretical and conceptual background and development of research questions**

### **4.2.1 A needs-supplies-fit perspective on idiosyncratic deals**

Research on the fit between individuals and their work environments is widespread in the literature on organizational behavior and organizational psychology (for an overview see van Vianen 2018; Vleugels et al. 2022). Broadly defined, **person-environment fit** is “the compatibility between an individual and a work environment that occurs when their characteristics are well matched” (Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005, p. 281). In this regard, different types of fit, such as person-organization fit, person-vocation fit, person-group fit, person-supervisor fit, and person-job fit have emerged in the literature that emphasize different person and environment attributes. Whereas person-vocation fit and person-job fit represent complementary types of fit, i.e., the degree to which an individual's attributes align with and complement the demands and requirements of the environment, the other types of fit are conceived as supplementary fits, i.e., the degree to which individual and organizational attributes are similar (Muchinsky/Monahan 1987).

**Person-job fit** has been identified as a particularly strong predictor of employees' work-related attitudes (e.g., increasing job satisfaction and organizational commitment), as well as health-related outcomes (e.g., decreasing stress and burnout; Yang/Che/Spector 2008; van Vianen 2018). In his conceptualization of person-job fit, Edwards (1991) differentiates between two forms of that type of fit, namely demands-abilities fit, referring to the fit between an individual's skills and the job's requirements, and needs-supplies fit, which is defined as the compatibility between an employee's needs and the resources and rewards provided by the job (Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005).

As suggested by Bakker and Ererdi (2022), person-job fit, and in particular needs-supplies fit, is a suitable approach to explain employees' **motivation for negotiating i-deals**. Employees can negotiate i-deals to achieve a better fit between their needs and the resources and rewards provided by the organization (Bakker/Ererdi 2022). When employees have the possibility to customize their jobs by negotiating i-deals, they are more likely to feel satisfied and engaged in their work, as well as more committed to their organization (Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005; Liao/Wayne/Rousseau 2016; van Beurden/van Veldhoven/van de Voorde 2022). To better understand the role of employees' needs in the negotiation of i-deals, a person-centered approach is useful as it allows the exploration of profiles representing combinations of individual needs and how these profiles relate to the successful negotiation of different types of i-deals.

#### **4.2.2 Profiles of individual needs**

For decades, researchers in organizational behavior and organizational psychology have sought to explain what drives employees to show certain attitudes and behaviors. Various streams in this research area have developed, including content-based approaches (e.g., individual needs and traits), context-based approaches (e.g., organizational culture and job characteristics), and process-based approaches (e.g., goal setting and action regulation; Steers/Mowday/Shapiro 2004; Kanfer/Frese/Johnson 2017). A prominent focus has been on content-based approaches studying **individual needs**, referred to as internal tensions that influence individuals' cognitive processes (Kanfer 1990). These content-based approaches conceptualize individual

needs as personality dispositions, i.e., stable characteristics that drive human behavior (Kanfer/Frese/Johnson 2017).

Murray's (1938) pioneering work on needs and McClelland's (1987) conceptualization of **need theory** have spurred research on differences between individuals' needs. Need theory suggests that individuals' needs at work can be classified into the basic needs for achievement (i.e., mastering challenging tasks to grow at work), power (i.e., influencing and dominating others at work), affiliation (i.e., obtaining acceptance in the workgroup and having close and harmonious relationships with others), and autonomy (i.e., being self-directed, rather than being directed by others at work; Heckert et al. 2000; Steers/Mowday/Shapiro 2004; Kanfer/Frese/Johnson 2017). These needs can be either implicit (i.e., subconsciously aroused) or explicit (i.e., consciously aroused; McClelland/Koestner/Weinberger 1989), where the former lead to affective preferences and behavioral impulses, and the latter determine cognitive choices and are closely related to the development of individual goals (Kehr 2004). Needs are not mutually exclusive, but instead individuals are driven by the simultaneous occurrence of multiple needs (Moran et al. 2012; Chen/Wen/Ye 2017). In addition, the importance of a particular need varies between individuals (McClelland 1987).

Although the conceptualization of individual needs suggests that their combinations drive behavior, previous studies have investigated individual needs in isolation using **variable-centered approaches**. These studies have examined the relationship between certain needs and other variables, either focusing on a single need or analyzing it in the presence of other needs (e.g., Barrick/Stewart/Piotrowski 2002; Halbesleben/Bowler 2007; Ng/Lucianetti 2016). As a result, little is known about the interplay of the needs for achievement, power, affiliation, and autonomy as well as the role of their combination in employees' attitudes and behaviors.

Against this background, we introduce a **person-centered approach** to analyze combinations of individual needs. According to Gabriel et al. (2015, p. 865), "person-centered approaches allow researchers to understand how variables operate conjointly and within people". These approaches suggest that individuals in a population are members of homogeneous subgroups that can be represented by profiles (Morin et al. 2017). By shifting the attention

from a focus on variables to a focus on individuals, person-centered approaches pay more attention to how combinations of variables occur in subgroups and how these variables interact to shape behavior (Hofmans/Wille/Schreurs 2020).

As to the best of our knowledge, this study is the first to use a person-centered approach to analyze individual needs as conceptualized by need theory (Murray 1938; McClelland 1987), we follow an **exploratory approach**. We expect individuals to differ in the degree to which they are driven by needs, resulting in weak, moderate, and strong profiles of individual needs. In other words, we anticipate quantitative differences among the profiles. We also expect to identify profiles that differ qualitatively by reflecting individuals who are driven primarily by a certain need or a combination of certain needs that are in contrast to other profiles. Consequently, the first research question is:

**Research Question 1:** Do distinct profiles of individual needs (i.e., achievement, power, affiliation, and autonomy) exist that vary quantitatively and qualitatively?

Addressing Research Question 1 is a necessary step in achieving the overall aim of the study, which is to analyze how employees' profiles of individual needs relate to the successful negotiation of different types of i-deals. By adopting a person-centered approach and exploring distinct profiles of individual needs, the role of their combinations in the successful negotiation of i-deals can be examined. Thus, this approach can lead to more accurate insights than previous studies using variable-centered approaches have provided (e.g., Ng/Lucianetti 2016).

#### **4.2.3 Idiosyncratic deals as outcomes of profiles of individual needs**

**I-deals** are „personalized agreements of a nonstandard nature between individual employees and their employers regarding terms that benefit each party“ (Rousseau/Ho/Greenberg 2006, p. 978). As i-deals differ in terms of their content, studies have identified certain types of i-deals which are prevalent in organizations: development i-deals (i.e., personalized development opportunities), task i-deals (i.e., individually desirable work tasks), scheduling flexibility i-deals (i.e., customized work schedules), location flexibility

i-deals (i.e., customized locally flexible work arrangements), and financial i-deals (i.e., personalized financial arrangements; e.g., Rosen et al. 2013; Hornung et al. 2014).

Whereas research on outcomes of i-deals on the individual level has flourished during the last two decades, **individual-level antecedents of i-deals** have received comparatively little attention in research so far (Simosi/Rousseau/Weingart 2021). Nevertheless, some studies have identified characteristics and behaviors of employees that influence the extent to which they seek and obtain i-deals (Liao/Wayne/Rousseau 2016). For instance, some studies found a positive relationship between employees' proactivity and their successful negotiation of development i-deals (Hornung/Rousseau/Glaser 2008; 2009; Tang/Hornung 2015). In addition, positive relationships were found between employees' political skills and their successful negotiation of location flexibility i-deals (Rosen et al. 2013). Previous studies also indicate that employees' social skills and networking skills are positively related to their successful negotiation of development i-deals (Lee/Hui 2011; Guerreo/Chal-liol-Jeanblanc 2017a).

With regard to personality dispositions, Ng and Lucianetti (2016) investigated the extent to which **individual needs** relate to i-deals using a variable-centered approach. They found positive relationships between the needs for achievement and power and employees' perceptions of their own i-deals. Given those results, we contend that employees' combinations of individual needs influence the extent to which they negotiate and obtain different types of i-deals. For example, employees showing a combination of high levels of the needs for achievement and power might seek development i-deals and task i-deals to enhance certain skills and grow in the organization (Ng/Lucianetti 2016; Bal/Vossaert 2019) or financial i-deals because they feel entitled to special financial arrangements (Bal 2017). In contrast, employees who have high levels of the need for affiliation in combination with low levels of the needs for autonomy and power might refrain from negotiating any type of i-deal because they worry that the individual treatment will upset their co-workers (Ng/Lucianetti 2016). In addition, employees showing a combination of high levels of the needs for autonomy and achievement might seek

flexibility-related i-deals, as they want to be free to work anytime and anywhere to enhance their work-life balance and/or productivity (Bal 2017; Bal/Vossaert 2019). Accordingly, the second research question is:

**Research Question 2:** How does the membership in profiles of individual needs relate to different types of i-deals successfully negotiated by employees?

### **4.3 Study 1: Exploration of profiles of individual needs**

#### **4.3.1 Method**

The aim of Study 1 is to address Research Question 1 by exploring distinct profiles of individual needs. Study 1 has the character of a pre-study, as it is an initial investigation of whether profiles exist that vary quantitatively and qualitatively. The exploration of profiles in a pre-study is recommended because the examination of the profiles' replicability across different samples is one of the most important ways of validating and thus confirming profiles (Howard et al. 2016; Klotz et al. 2018; Spurk et al. 2020).

Data for Study 1 were collected using an **online survey** that was fielded between August and September 2020. The survey targeted employees with any length of work experience and in any industry. Participants were recruited via snowball sampling by distributing the survey among professionals on German professional networking platforms (e.g., LinkedIn, Xing). A total of 171 employees completed the survey, among whom seven were excluded for failing attention checks and/or a check for social desirability, so the final sample consisted of 164 employees. Of this final sample, 62 % were women, and the average age was 33.71 years. The participants' organizational tenure ranged from less than a year to 45 years, with an average of 6.34 years. 26 % of the sample had managerial responsibility.

With respect to the **measures** used in the survey, we captured individual needs using Heckert et al.'s (2000) Needs Assessment Questionnaire (NAQ). The NAQ has demonstrated better internal consistency than Steers and Braunstein's (1976) Manifest Needs Questionnaire (Heckert et al. 2000; Lawrence/Jordan 2009). As there is no validated German version of this scale yet, it was translated from English to German using a translation/back-translation procedure (Brislin 1986). The measure consisted of 20 items covering four

basic individual needs: the needs for achievement (e.g., “I try to perform my best at work.”), power (e.g., “I seek an active role in the leadership of a group.”), affiliation (e.g., “When I have a choice, I try to work in a group instead of by myself.”), and autonomy (e.g., “In my work projects, I try to be my own boss.”). Respondents indicated for each item the extent to which the statements apply to themselves on a five-point scale from 1 (“strongly disagree”) to 5 (“strongly agree”). Confirmatory Factor Analysis (CFA) and content-related considerations resulted in the exclusion of five items (see 4.3.2). Therefore, the final construct consisted of five items that measured the need for achievement ( $\alpha = .83$ ), four that measured the need for power ( $\alpha = .81$ ), two that measured the need for affiliation ( $\alpha = .76$ ), and four that measured the need for autonomy ( $\alpha = .71$ ).

We also collected data on additional variables providing information about the sample: gender (0 = male, 1 = female), age, organizational tenure, and managerial responsibility (0 = no managerial responsibility, 1 = managerial responsibility). These variables were included because prior research suggests their potential relevance to employees' individual needs. For instance, research indicates that the need for affiliation tends to be more pronounced among women compared to men (Duncan/Peterson 2010), and that the need for power is more dominant among managers as opposed to individuals without managerial responsibility (Andersen 2018).

In addition, we also included a short scale developed and validated by Satow (2012) in the survey, which comprises two items that measure potential social-desirability bias with values between 2 and 8. As Satow (2012) suggested, we excluded participants with values higher than 6 from further analysis because these values are strong indicators for responses affected by social-desirability bias.

#### 4.3.2 Results

Table 4.1 presents Study 1's descriptive statistics and correlations.

|   | Variable    | M     | SD    | 1       | 2      | 3     | 4     | 5    | 6      | 7   |
|---|-------------|-------|-------|---------|--------|-------|-------|------|--------|-----|
| 1 | Achievement | 4.09  | .58   |         |        |       |       |      |        |     |
| 2 | Power       | 3.36  | .74   | .39***  |        |       |       |      |        |     |
| 3 | Affiliation | 3.15  | .91   | .05     | .18*   |       |       |      |        |     |
| 4 | Autonomy    | 3.79  | .63   | .31***  | .40*** | -.16* |       |      |        |     |
| 5 | Gender      | .62   | .52   | .06     | -.18*  | -.05  | .03   |      |        |     |
| 6 | Age         | 33.71 | 10.60 | -.18*   | -.12   | -.06  | -.05  | -.08 |        |     |
| 7 | Tenure      | 6.34  | 9.04  | -.27*** | -.20** | -.01  | -.17* | -.05 | .74*** |     |
| 8 | Manager     | .26   | .44   | .17*    | .41*** | .09   | .14   | -.10 | .19*   | .08 |

Note(s): n = 164; Pearson correlations (bivariate); \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

Tab. 4.1: Descriptive statistics and correlations (Study 1)

Before conducting LPA, we conducted CFA in SPSS Amos 26 to test the factorial structure of the measure used (Spurk et al. 2020). We assessed model fit using the comparative fit index (CFI), the Tucker-Lewis index (TLI), and the root mean square error of approximation (RMSEA). Values near and above .95 for the CFI and the TLI and below .08 for the RMSEA indicate good model fit (Hu/Bentler 1999). CFA of the initial model tested indicated poor model fit ( $\chi^2(164) = 317.22$ ,  $p < .001$ , CFI = .85, TLI = .83, RMSEA = .08). Five items had factor loadings that were below the accepted threshold of .50 (Hair et al. 2010), resulting in low reliability and a lack of construct validity. These items were also problematic with regard to their content. For example, while some of the items that measure the need for affiliation addressed individuals' need for affiliation at work (e.g., "I spend a lot of time at work talking to other people.") or with respect to working in groups (e.g., "When I have a choice, I try to work in a group instead of by myself."), another item addressed individuals' need for affiliation in general ("I am a 'people' person."). Similar problems with the measure were found in a validation study (Lawrence/Jordan 2009) that respecified the measurement model by deleting five items. Following this procedure, we also deleted the problematic items.

CFA of the respecified model yielded good model fit ( $\chi^2(84) = 135.06$ ,  $p < .001$ , CFI = .94, TLI = .92, RMSEA = .06) and each individual-need item loaded significantly on its specified factor. To investigate the distinctiveness of the four needs, we compared the four-factor model to several two- and



three-factor models as well as a one-factor model. Table 4.2 shows the results of the alternative measurement models. Compared to the four-factor model, all other models were statistically inferior. Therefore, we used the four-factor structure for further analyses as it accurately represents the distinct nature of the four individual needs.

| Model                            | $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | TLI | CFI | RMSEA |
|----------------------------------|----------|----|-------------|-----|-----|-------|
| Four-factor model <sup>a</sup>   | 135.06   | 84 | 1.61        | .92 | .94 | .06   |
| Three-factor model <sup>b</sup>  | 220.33   | 87 | 2.53        | .81 | .84 | .10   |
| Three-factor model <sup>c</sup>  | 223.72   | 87 | 2.57        | .80 | .84 | .10   |
| Three-factor model <sup>d</sup>  | 237.52   | 87 | 2.73        | .78 | .82 | .10   |
| Three-factor model <sup>e</sup>  | 314.99   | 87 | 3.62        | .67 | .73 | .13   |
| Two-factor model <sup>f</sup>    | 311.89   | 89 | 3.50        | .68 | .73 | .12   |
| Two-factor model <sup>g</sup>    | 388.89   | 89 | 4.37        | .57 | .64 | .14   |
| Two-factor model <sup>h</sup>    | 401.62   | 89 | 4.51        | .57 | .62 | .15   |
| Single-factor model <sup>i</sup> | 466.68   | 90 | 5.19        | .47 | .55 | .16   |

<sup>a</sup> Needs for achievement, power, affiliation, and autonomy as single factors

<sup>b</sup> Needs for power and affiliation are loaded on one factor; needs for achievement and autonomy as single factors

<sup>c</sup> Needs for power and autonomy are loaded on one factor; needs for achievement and affiliation as single factors

<sup>d</sup> Needs for achievement and autonomy are loaded on one factor; needs for power and affiliation as single factors

<sup>e</sup> Needs for achievement and power are loaded on one factor; needs for affiliation and autonomy as single factors

<sup>f</sup> Needs for achievement and autonomy are loaded on one factor; needs for power and affiliation are loaded on one factor

<sup>g</sup> Needs for achievement, power, and autonomy are loaded on one factor; need for affiliation as single factor

<sup>h</sup> Needs for achievement, power, and affiliation are loaded on one factor; need for autonomy as single factor

<sup>i</sup> All variables are loaded on one factor

Note(s): n = 164

Tab. 4.2: Results of the confirmatory factor analysis for the measurement model of individual needs (Study 1)

To examine Research Question 1, we conducted **LPA** using the robust maximum likelihood estimator in Mplus 7.4 (Muthén/Muthén 2015). To identify homogeneous subgroups among employees in terms of their combinations of individual needs, we estimated one to nine profiles for the needs for achievement, power, affiliation, and autonomy. We considered various fit indices to

identify the best-fitting model solution: the Akaike information criterion (AIC), the Bayesian information criterion (BIC), the sample-size adjusted BIC (SABIC), the approximate weight of evidence criterion (AWE), the Vuong-Lo-Mendell-Rubin adjusted likelihood ratio test (VLMR-LRT), the bootstrapped likelihood ratio test (BLRT), and entropy. Low levels of AIC, BIC, SABIC, and AWE suggest good model fit, and high entropy suggests good class separations (Asparouhov/Muthén 2014). The VLMR-LRT and the BLRT provide p-values indicating whether an additional profile improves model fit (Nylund-Gibson/Choi 2018). Hence, comparing a profile solution against the solution with one less profile should result in a p-value smaller than .05 (Jung/Wickrama 2008). Table 4.3 displays the statistical results from the LPA.

| Model      | LL      | #fp | AIC     | BIC     | SABIC   | AWE     | VLMR | BLRT | Entropy |
|------------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|------|------|---------|
| 1 profile  | -699.89 | 8   | 1415.78 | 1440.57 | 1415.25 | 1435.04 | n/a  | n/a  | n/a     |
| 2 profiles | -674.58 | 13  | 1375.15 | 1415.45 | 1374.30 | 1406.46 | .03  | .00  | .55     |
| 3 profiles | -666.17 | 18  | 1368.33 | 1424.13 | 1367.14 | 1411.68 | .38  | .06  | .70     |
| 4 profiles | -660.54 | 23  | 1367.09 | 1438.38 | 1365.57 | 1422.48 | .46  | 1.00 | .79     |
| 5 profiles | -650.07 | 28  | 1356.14 | 1442.94 | 1354.29 | 1423.58 | .26  | .01  | .76     |
| 6 profiles | -645.30 | 33  | 1356.60 | 1458.90 | 1354.42 | 1436.08 | .34  | .67  | .79     |
| 7 profiles | -640.62 | 38  | 1357.25 | 1475.04 | 1354.74 | 1448.77 | .69  | 1.00 | .77     |
| 8 profiles | -634.26 | 43  | 1354.52 | 1487.82 | 1351.68 | 1458.09 | .49  | 1.00 | .81     |
| 9 profiles | -629.20 | 48  | 1354.40 | 1503.20 | 1351.23 | 1470.01 | .40  | 1.00 | .83     |

Note(s): LL = model log-likelihood, #fp = number of free parameters

Tab. 4.3: Statistical results from the latent profile analysis (Study 1)

AIC and SABIC suggested that the five-profile solution was ideal, and BIC and AWE had the lowest values on the two-profile solution. The VLMR-LRT-statistic also suggested that the two-profile solution was the best-fitting model. Because the two-profile solution had a low entropy value and had only two quantitatively distinct profiles, thus lacking theoretical plausibility, this profile solution was not considered the best-fitting model solution. In contrast, the five-profile solution yielded quantitatively and qualitatively distinct profiles of high theoretical interest and an adequate entropy value (Wang et al. 2017). The BLRT-statistic also suggested that the five-profile solution improved model fit compared to the solution with one less profile. Moreover,

all profiles in this solution had sufficient size, containing at least 5 % of the total sample (Spurk et al. 2020). Therefore, considering the fit indices and theoretical plausibility, the five latent profiles yielded the best-fitting model solution.

The **five-profile solution** is shown graphically in Figure 4.1.

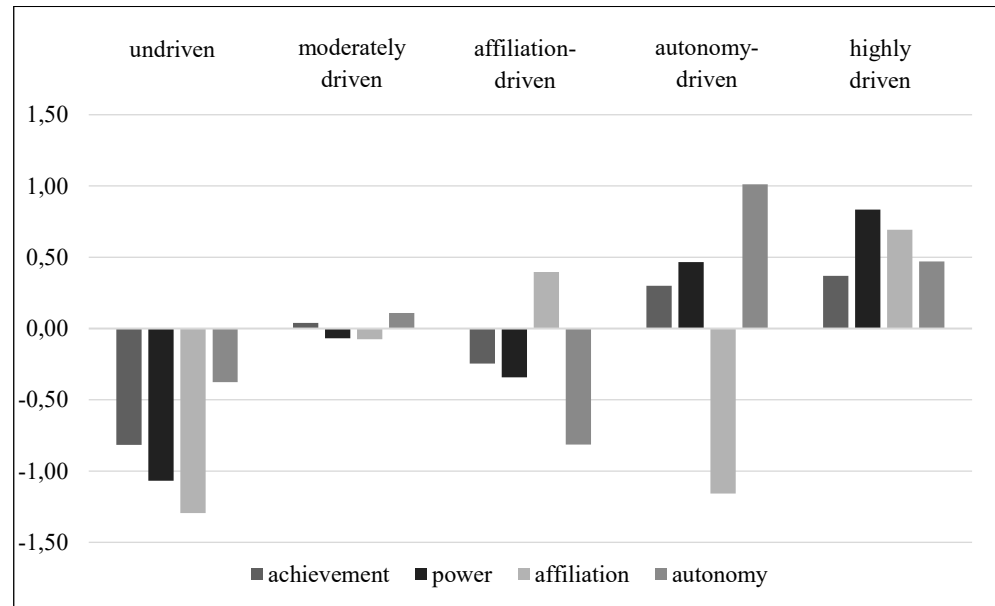


Fig. 4.1: Five-profile solution for employees' combinations of individual needs (Study 1)

Profile 1 (5 % of the sample), the smallest profile, is characterized by extremely low levels of the needs for achievement, power, and affiliation and low levels of the need for autonomy, so the profile is termed “undriven”. Profile 2 (52 % of the sample), the largest profile and labeled “moderately driven”, consists of employees who have average levels of all four needs. Profile 3 (21 % of the sample), labeled “affiliation-driven”, has high levels of the need for affiliation, extremely low levels of the need for autonomy, and low levels of the needs for achievement and power. Profile 4 (8 % of the sample), labeled “autonomy-driven”, is characterized by extremely high levels of the need for autonomy, high levels of the needs for achievement and power, and extremely low levels of the need for affiliation. Finally, those in Profile 5 (14 % of the sample) show extremely high levels of the needs for power and affiliation and high levels of the needs for achievement and autonomy, so this profile is termed “highly driven”.

Table 4.4 shows the **descriptive differences** of the five-profile solution. Additional multinomial logistic regression analysis using the R3STEP command in Mplus 7.4 (Muthén/Muthén 2015) revealed significant differences among the profiles with respect to managerial responsibility. Employees who have managerial responsibility are significantly more likely to belong to Profile 5 (“highly driven”) than they are to the Profiles 1 (“undriven”), 2 (“moderately driven”), and 3 (“affiliation-driven”). In addition, employees who have managerial responsibility are significantly less likely to belong to Profile 1 (“undriven”) than they are to any other profile.

| Variables                              | Profile 1 | Profile 2 | Profile 3 | Profile 4 | Profile 5 |
|----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gender (% female)                      | 62 %      | 77 %      | 49 %      | 43 %      | 48 %      |
| Age                                    | 36.73     | 32.04     | 36.25     | 39.49     | 31.08     |
| Tenure                                 | 12.41     | 4.89      | 9.21      | 4.92      | 5.02      |
| Managerial responsibility (% managers) | 12 %      | 13 %      | 27 %      | 40 %      | 59 %      |

Note(s): Age and tenure are provided in years

Tab. 4.4: Descriptive differences of the five-profile solution (Study 1)

In summary, the results of Study 1 provide evidence of the existence of **distinct profiles of individual needs** that vary quantitatively and qualitatively. Whereas Profiles 1 (“undriven”), 2 (“moderately driven”), and 5 (“highly driven”) differ in the levels of individual needs in general, Profiles 3 (“affiliation-driven”) and 4 (“autonomy-driven”) differ in the quality of individual needs. However, these findings are based on a relatively small sample ( $n = 164$ ) of rather young employees ( $M = 33.71$ ,  $SD = 10.60$ ). Against this background, it is essential to investigate the replicability of the profiles of individual needs in a larger and more representative sample, as this is one of the most important ways of validating and thus confirming profiles (Klotz et al. 2018; Spurk et al. 2020). Hence, Study 2 again addresses Research Question 1 by investigating the profiles’ replicability in a sample exceeding the recommended minimum sample size of 500 (Nylund/Asparouhov/Muthén 2007; Spurk et al. 2020). Above that, Research Question 2 is addressed in Study 2 by analyzing how employees’ membership in profiles of individual needs is related to their successful negotiation of i-deals. Investigating how profiles relate to relevant outcomes is another important way to validate

profiles (Spurk et al. 2020). More importantly, however, relating the membership in profiles of individual needs to the successful negotiation of i-deals is central to achieving the overall aim of our study.

#### **4.4 Study 2: Profile replication and the relationship between profile membership and idiosyncratic deals**

##### **4.4.1 Method**

We collected data for Study 2 using an **online survey** that was fielded in December 2020. The survey was distributed via an online panel that was operated by the company respondi, which recruits participants for academic survey projects and provides small monetary incentives. As in Study 1, the survey targeted employees with any length of work experience and in any industry. A total of 601 employees completed the survey, among whom 48 were excluded for failing attention checks and/or a check for social desirability. The final sample consisted of 553 employees, of whom 60 % were women. The participants averaged 45.08 years, and their organizational tenure ranged from less than a year to 45 years, with an average of 11.86 years. 29 % of the sample had managerial responsibility and 27 % had been denied an i-deal that they had requested in the past.

With respect to the **measures** used in the survey, individual needs were captured using Heckert et al.'s (2000) NAQ, which we adapted based on the results of the CFA conducted in Study 1. Accordingly, the measure consisted of the same items used in Study 1: five items that measured the need for achievement ( $\alpha = .83$ ), four that measured the need for power ( $\alpha = .83$ ), two that measured the need for affiliation ( $\alpha = .82$ ), and four that measured the need for autonomy ( $\alpha = .60$ ).

Since, to date, there is no single comprehensive measure that captures the various types of i-deals identified in the literature, we integrated scales from previous studies. For this measure, respondents indicated the extent to which they had successfully negotiated individual arrangements in the areas of development opportunities (five items from Tang/Hornung 2015; e.g., “customized learning and qualification opportunities”;  $\alpha = .92$ ), special tasks (three items from Hornung et al. 2014; e.g., “work tasks that suit my personal interests”;  $\alpha = .86$ ), temporally flexible working conditions (three items from

Hornung et al. 2014; e.g., “extra flexibility in starting and ending my work-day”;  $\alpha = .86$ ), locally flexible working conditions (two items from Tang/Hornung 2015; e.g., “special arrangements on my location of work”;  $\alpha = .81$ ), and customized financial arrangements (four items from Rosen et al. 2013; e.g., “a compensation arrangement that is tailored to fit me”;  $\alpha = .93$ ). Most of the items had been translated into German by Hornung, Glaser, and Rousseau (2019). The remaining items were translated from English to German using a translation/back-translation procedure (Brislin 1986). Respondents rated the extent to which they had successfully negotiated the different types of i-deals on a five-point scale from 1 (“not at all”) to 5 (“to a very great extent”).

We also captured denied i-deals to investigate the frequency of failed i-deal negotiations. Denied i-deals were measured in accordance with Hornung et al.'s (2010) and Bayazit and Bayazit's (2019) procedure, which required respondents who endorsed category 1 (“not at all”) in the scale capturing i-deals, meaning that they had not negotiated an i-deal, to specify whether they “had not asked for” or “had asked for but been denied” the i-deal. An additional dummy-coded variable was created to use this information, with a value of 1 for those who had asked for but been denied at least one i-deal and 0 otherwise.

As in Study 1, we also collected additional variables: gender (0 = male, 1 = female), age, organizational tenure, and managerial responsibility (0 = no managerial responsibility, 1 = managerial responsibility). Again, we also included the short scale developed and validated by Satow (2012) to measure social-desirability bias.

#### 4.4.2 Results

Table 4.5 presents Study 2's descriptive statistics and correlations.

|    | Variable                       | M       | SD      | 1       | 2       | 3       | 4      |
|----|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 1  | Achievement                    | 3.87    | .62     |         |         |         |        |
| 2  | Power                          | 3.02    | .87     | .27***  |         |         |        |
| 3  | Affiliation                    | 2.88    | .98     | .12**   | .23***  |         |        |
| 4  | Autonomy                       | 3.68    | .64     | .23***  | .41***  | -.16*** |        |
| 5  | Development i-deals            | 2.56    | 1.10    | .21***  | .37***  | .14**   | .13**  |
| 6  | Task i-deals                   | 2.90    | 1.11    | .22***  | .30***  | .10*    | .13**  |
| 7  | Scheduling flexibility i-deals | 2.77    | 1.23    | .13**   | .16***  | -.02    | .16*** |
| 8  | Location flexibility i-deals   | 2.46    | 1.25    | .15**   | .20***  | -.04    | .22*** |
| 9  | Financial i-deals              | 2.34    | 1.17    | .19***  | .24***  | .05     | .08    |
| 10 | Denied i-deals                 | .27     | .45     | .04     | -.03    | -.09*   | .09*   |
| 11 | Gender                         | .60     | .49     | .09*    | -.20*** | -.05    | -.11*  |
| 12 | Age                            | 45.08   | 10.67   | -.04    | .08     | -.17**  | .11**  |
| 13 | Tenure                         | 11.86   | 10.43   | -.04    | .10*    | -.11*   | .14*** |
| 14 | Manager                        | .29     | .45     | .15***  | .46***  | .13**   | .26*** |
|    | Variable                       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10     |
| 5  | Development i-deals            |         |         |         |         |         |        |
| 6  | Task i-deals                   | .73***  |         |         |         |         |        |
| 7  | Scheduling flexibility i-deals | .49***  | .57***  |         |         |         |        |
| 8  | Location flexibility i-deals   | .55***  | .55***  | .62***  |         |         |        |
| 9  | Financial i-deals              | .64***  | .65***  | .55***  | .54***  |         |        |
| 10 | Denied i-deals                 | -.36*** | -.30*** | -.31*** | -.38*** | -.37*** |        |
| 11 | Gender                         | -.16*** | -.12**  | -.02    | -.06    | -.11*   | .09*   |
| 12 | Age                            | -.11**  | -.04    | .00     | .01     | -.03    | .04    |
| 13 | Tenure                         | .04     | .03     | .02     | .08     | -.04    | .08    |
| 14 | Manager                        | .27***  | .21***  | .05     | .12**   | .19**   | -.07   |
|    | Variable                       | 11      | 12      | 13      |         |         |        |
| 11 | Gender                         |         |         |         |         |         |        |
| 12 | Age                            | -.11**  |         |         |         |         |        |
| 13 | Tenure                         | -.18*** | .47***  |         |         |         |        |
| 14 | Manager                        | -.23*** | .06     | .12**   |         |         |        |

Note(s): n = 553; Pearson correlations (bivariate); \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

Tab. 4.5: Descriptive statistics and correlations (Study 2)

Before conducting LPA, we performed CFA to test the factorial structure of the measure used to capture individual needs, applying the same fit indices as

in Study 1. CFA indicated good model fit ( $\chi^2 (84) = 294.48$ ,  $p < .001$ , CFI = .93, TLI = .91, RMSEA = .07), and each individual-need item loaded significantly on its specified factor. As in Study 1, we investigated the distinctiveness of the four needs by comparing the four-factor model to several two- and three-factor models as well as a one-factor model. Table 4.6 shows the results of the alternative measurement models. Again, the four-factor model yielded the best model-fit, so it was used for further analyses.

| Model                                                                                                                              | $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | TLI | CFI | RMSEA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|-------------|-----|-----|-------|
| Four-factor model <sup>a</sup>                                                                                                     | 294.48   | 84 | 3.51        | .91 | .93 | .07   |
| Three-factor model <sup>b</sup>                                                                                                    | 689.66   | 87 | 7.93        | .76 | .80 | .11   |
| Three-factor model <sup>c</sup>                                                                                                    | 496.82   | 87 | 5.71        | .84 | .86 | .09   |
| Three-factor model <sup>d</sup>                                                                                                    | 613.69   | 87 | 7.05        | .79 | .83 | .11   |
| Three-factor model <sup>e</sup>                                                                                                    | 1259.53  | 87 | 14.48       | .53 | .61 | .16   |
| Two-factor model <sup>f</sup>                                                                                                      | 951.32   | 89 | 10.93       | .66 | .71 | .13   |
| Two-factor model <sup>g</sup>                                                                                                      | 1332.87  | 89 | 14.98       | .51 | .59 | .16   |
| Two-factor model <sup>h</sup>                                                                                                      | 1643.20  | 89 | 18.46       | .39 | .48 | .18   |
| Single-factor model <sup>i</sup>                                                                                                   | 1675.96  | 90 | 18.62       | .39 | .47 | .18   |
| <sup>a</sup> Needs for achievement, power, affiliation, and autonomy as single factors                                             |          |    |             |     |     |       |
| <sup>b</sup> Needs for power and affiliation are loaded on one factor; needs for achievement and autonomy as single factors        |          |    |             |     |     |       |
| <sup>c</sup> Needs for power and autonomy are loaded on one factor; needs for achievement and affiliation as single factors        |          |    |             |     |     |       |
| <sup>d</sup> Needs for achievement and autonomy are loaded on one factor; needs for power and affiliation as single factors        |          |    |             |     |     |       |
| <sup>e</sup> Needs for achievement and power are loaded on one factor; needs for affiliation and autonomy as single factors        |          |    |             |     |     |       |
| <sup>f</sup> Needs for achievement and autonomy are loaded on one factor; needs for power and affiliation are loaded on one factor |          |    |             |     |     |       |
| <sup>g</sup> Needs for achievement, power, and autonomy are loaded on one factor; need for affiliation as single factor            |          |    |             |     |     |       |
| <sup>h</sup> Needs for achievement, power, and affiliation are loaded on one factor; need for autonomy as single factor            |          |    |             |     |     |       |
| <sup>i</sup> All variables are loaded on one factor                                                                                |          |    |             |     |     |       |
| Note(s): n = 553                                                                                                                   |          |    |             |     |     |       |

Tab. 4.6: Results of the confirmatory factor analysis for the measurement model of individual needs (Study 2)

In addition, we also conducted CFA to test the factorial structure of the measure used to capture the different types of i-deals. The results indicated good model fit of the five-factor model ( $\chi^2 (109) = 261.98$ ,  $p < .001$ , CFI = .98,



TLI = .97, RMSEA = .05) and each item loaded significantly on its specified factor. The model fit of the five-factor model was better than alternative models compared to this one, so it was used for further analyses.

To address Research Question 1, we tested the replicability of the profiles of individual needs that were identified in Study 1. Again, we estimated one to nine profiles by conducting **LPA** using the robust maximum likelihood estimator in Mplus 7.4 (Muthén/Muthén 2015). Table 4.7 provides information on the profile solutions' fit indices.

| Model      | LL       | #fp | AIC     | BIC     | SABIC   | AWE     | VLMR | BLRT | Entropy |
|------------|----------|-----|---------|---------|---------|---------|------|------|---------|
| 1 profile  | -2532.22 | 8   | 5080.44 | 5114.96 | 5089.57 | 5099.71 | n/a  | n/a  | n/a     |
| 2 profiles | -2456.78 | 13  | 4939.56 | 4995.66 | 4954.39 | 4970.87 | .00  | .00  | .58     |
| 3 profiles | -2433.57 | 18  | 4903.14 | 4980.82 | 4923.68 | 4946.49 | .20  | .00  | .62     |
| 4 profiles | -2415.61 | 23  | 4877.21 | 4976.47 | 4903.45 | 4932.61 | .23  | .00  | .68     |
| 5 profiles | -2402.57 | 28  | 4861.15 | 4981.98 | 4893.09 | 4928.58 | .26  | .00  | .66     |
| 6 profiles | -2387.80 | 33  | 4841.59 | 4984.00 | 4879.24 | 4921.07 | .01  | .00  | .69     |
| 7 profiles | -2378.79 | 38  | 4833.57 | 4995.56 | 4876.93 | 4925.10 | .58  | .00  | .71     |
| 8 profiles | -2365.84 | 43  | 4817.68 | 5003.24 | 4866.74 | 4921.25 | .37  | .00  | .80     |
| 9 profiles | -2353.53 | 48  | 4791.04 | 5019.75 | 4851.51 | 4918.67 | .53  | .00  | .81     |

Note(s): LL = model log-likelihood, #fp = number of free parameters

Tab. 4.7: Statistical results from the latent profile analysis (Study 2)

The results show that the indices were not particularly clear with regard to the best-fitting model solution: Whereas AIC and SABIC continued to decrease with the addition of latent profiles, BIC had the lowest value on the four-profile solution, and AWE had the first lowest value on the six-profile solution. Accordingly, we examined the four-to-six-profile solutions for their theoretical plausibility and found that adding a fifth and sixth profile resulted in another well-defined and qualitatively distinct profile. In addition, the entropy value of the six-profile solution indicated that subjects could be allocated to the correct profile with reasonable certainty, and the significant VLMR-LRT-statistic and BLRT-statistic suggested that this profile solution had an improved model fit compared to the solution with one less profile (Nagin 2005; Nylund-Gibson/Choi 2018). All profiles in this profile solution had sufficient size, containing at least 5 % of the total sample (Spurk et al. 2020). For these reasons, the six-profile solution was deemed the best-fitting model solution.

The **six-profile solution** is shown graphically in Figure 4.2.

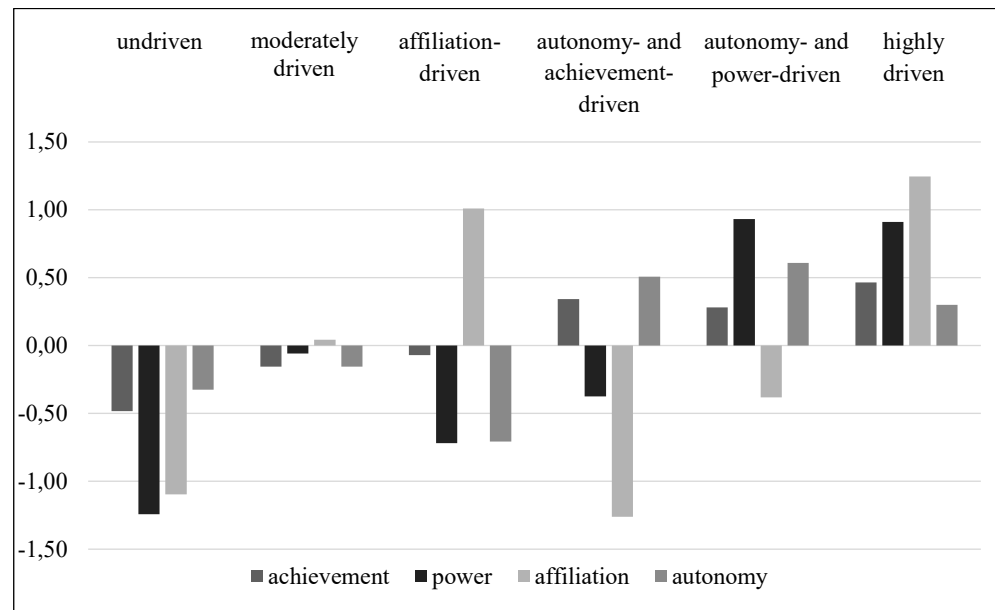


Fig. 4.2: Six-profile solution for employees' combinations of individual needs (Study 2)

Profile 1 (9 % of the sample) is characterized by extremely low levels of the needs for power and affiliation and low levels of the needs for achievement and autonomy. Because of its similarity to Profile 1 in Study 1, this profile is also labeled “undriven”. Profile 2 (50 % of the sample), the largest profile, consists of employees with average levels of all four individual needs, so this profile is termed “moderately driven”, like Profile 2 in Study 1. Profile 3 (9 % of the sample) indicates extremely high levels of the need for affiliation, extremely low levels of the needs for power and autonomy, and average levels of the need for achievement. Because of its similarity to Profile 3 in Study 1, this profile is also labeled “affiliation-driven”. Profile 4 (5 % of the sample) is characterized by high levels of the needs for autonomy and achievement, extremely low levels of the need for affiliation, and low levels of the need for power, so the profile is termed “autonomy- and achievement-driven”. Profile 5 (17 % of the sample) is characterized by extremely high levels of the needs for power and autonomy, high levels of the need for achievement, and low levels of the need for affiliation, so the profile is termed “autonomy- and power-driven”. Finally, employees in Profile 6 (10 % of the sample) show extremely high levels of the needs for power and affiliation as well as high

levels of the needs for achievement and autonomy, so this profile is labeled “highly driven”, like Profile 5 in Study 1.

Table 4.8 shows the **descriptive differences** of the six-profile solution. Additional multinomial logistic regression analysis using the R3STEP command in Mplus 7.4 (Muthén/Muthén 2015) revealed significant differences among the profiles with respect to organizational tenure and managerial responsibility. Employees with a high organizational tenure are significantly more likely to belong to Profile 5 (“autonomy- and power-driven”) than to Profile 6 (“highly driven”). Moreover, employees who have managerial responsibility are significantly more likely to belong to Profile 5 (“autonomy- and power-driven”) than they are to the Profiles 1 (“undriven”) and 2 (“moderately driven”). In addition, employees who have managerial responsibility are significantly more likely to belong to Profile 6 (“highly driven”) than they are to the Profiles 1 (“undriven”) and 2 (“moderately driven”).

| Variables                              | Profile 1 | Profile 2 | Profile 3 | Profile 4 | Profile 5 | Profile 6 |
|----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gender (% female)                      | 71 %      | 60 %      | 82 %      | 72 %      | 45 %      | 46 %      |
| Age                                    | 47.84     | 43.71     | 42.05     | 47.45     | 48.52     | 44.21     |
| Tenure                                 | 14.06     | 11.12     | 6.96      | 11.83     | 16.78     | 9.50      |
| Managerial responsibility (% managers) | 5 %       | 23 %      | 0 %       | 7 %       | 58 %      | 70 %      |

Note(s): Age and tenure are provided in years

Tab. 4.8: Descriptive differences of the six-profile solution (Study 2)

With regard to Research Question 1, the results of Study 2, like those of Study 1, provide evidence of the existence of distinct profiles of individual needs that vary quantitatively and qualitatively. Whereas Profiles 1 (“undriven”), 2 (“moderately driven”), and 6 (“highly driven”) differ in their levels of individual needs in general, Profiles 3 (“affiliation-driven”), 4 (“autonomy- and achievement-driven”), and 5 (“autonomy- and power-driven”) differ in the quality of individual needs. Hence, although the profile solutions identified in Study 1 and Study 2 are not completely similar but also show some differences, the investigation of the replicability of the profiles in Study 2 contributes to their validation and thus to their confirmation. The similarities and differences between the profile solutions from Study 1 and Study 2 are discussed in the overall discussion of this study.

To gather evidence regarding Research Question 2 and compare the **profiles' differences in terms of employees' successfully negotiated i-deals**, we ran the BCH procedure in Mplus 7.4 (Muthén/Muthén 2015), which is based on Wald's  $\chi^2$  tests (Spurk et al. 2020). Table 4.9 reports the results regarding the differences in the negotiation of i-deals across profiles.

| Outcome variable                                                | Profile 1  | Profile 2  | Profile 3  | Profile 4  | Profile 5  | Profile 6  | Wald's $\chi^2$ | Profile differences                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Development i-deals                                             | 1.57 (.17) | 2.55 (.08) | 2.22 (.22) | 2.29 (.30) | 2.88 (.15) | 3.45 (.20) | 74.02***        | 1 < 2***, 3*, 5***, 6***<br>2 < 6***<br>3 < 5*, 6***<br>4 < 6**<br>5 < 6* |
| Task i-deals                                                    | 2.21 (.21) | 2.92 (.08) | 2.32 (.23) | 2.69 (.33) | 3.10 (.16) | 3.75 (.18) | 47.51***        | 1 < 5***, 6***<br>2 < 6***<br>3 < 2*, 5**, 6***<br>4 < 6**<br>5 < 6*      |
| Scheduling flexibility i-deals                                  | 2.17 (.24) | 2.86 (.10) | 2.03 (.24) | 3.12 (.34) | 2.92 (.17) | 3.12 (.22) | 21.43**         | 1 < 2**, 4*, 5**, 6**<br>3 < 2**, 4**, 5**, 6**                           |
| Location flexibility i-deals                                    | 1.82 (.23) | 2.51 (.10) | 1.54 (.19) | 3.00 (.36) | 2.83 (.18) | 2.69 (.22) | 41.34***        | 1 < 2**, 4*, 5***, 6**<br>3 < 4***, 5***, 6***                            |
| Financial i-deals                                               | 1.61 (.20) | 2.42 (.10) | 1.79 (.20) | 2.22 (.30) | 2.55 (.17) | 2.93 (.22) | 33.19***        | 1 < 2**, 5***, 6***<br>2 < 6*<br>3 < 2**, 5**, 6***                       |
| Note(s): M (SD) are indicated; *p < .05, **p < .01, ***p < .001 |            |            |            |            |            |            |                 |                                                                           |

Tab. 4.9: Differences in the negotiation of i-deals across profiles

The overall Wald's  $\chi^2$  tests show that there were significant differences in all types of i-deals investigated. The results regarding development i-deals and task i-deals demonstrate that Profile 6 ("highly driven") has the highest levels of these types of i-deals with significant differences from all other profiles, followed by the Profiles 5 ("autonomy- and power-driven") and 2 ("moderately driven"). In contrast, Profile 1 ("undriven") has the lowest levels of development i-deals and task i-deals, followed by the Profiles 3 ("affiliation-driven") and 4 ("autonomy- and achievement-driven"). With regard to flexibility-related i-deals, Profile 4 ("autonomy- and achievement-driven") has the highest levels of these types of i-deals, whereas Profile 5 ("autonomy- and power-driven") has the second-highest levels of location flexibility i-deals, and Profile 6 ("highly driven") has the second-highest levels of scheduling flexibility i-deals. The Profiles 1 ("undriven") and 3 ("affiliation-driven") have significantly lower levels of scheduling flexibility i-deals and location flexibility i-deals than any other profile. Profile 6 ("highly driven") has the highest levels of financial i-deals, followed by the Profiles 5 ("autonomy- and power-driven") and 2 ("moderately driven"). Similar to the case of flexibility-related i-deals, the Profiles 1 ("undriven") and 3 ("affiliation-driven") have significantly lower levels of financial i-deals than any other profile except Profile 4 ("autonomy- and achievement-driven"). Clearly, with respect to Research Question 2, the results show that the profiles of individual needs significantly relate to the successful negotiation of different types of i-deals.

## 4.5 Conclusions

### 4.5.1 Discussion

Building on the concept on needs-supplies fit (Edwards 1991) and need theory (Murray 1938; McClelland 1987), this study aimed to identify profiles of individual needs and analyze how these profiles relate to the successful negotiation of different types of i-deals.

To examine Research Question 1 empirically and identify **profiles of individual needs**, we conducted LPA using two different samples in Study 1 and Study 2. Testing the replicability of profiles in different samples is recommended as one of the most important ways of validating and thus confirming profile solutions (Howard et al. 2016; Klotz et al. 2018; Spurk et al. 2020).

Study 1, which was performed with a relatively small and young sample, identified five latent profiles (i.e., “undriven”, “moderately driven”, “affiliation-driven”, “autonomy-driven”, and “highly driven”). Study 2, which was conducted with a larger and more representative sample, identified six latent profiles (i.e., “undriven”, “moderately driven”, “affiliation-driven”, “autonomy- and achievement-driven”, “autonomy- and power-driven”, and “highly driven”), most of which are remarkably similar to the five-profile solution identified in Study 1. The findings of both studies indicate that some employees are consistently driven by relatively high, moderately high, or relatively low levels of individual needs, i.e., Profiles 1 (“undriven”), 2 (“moderately driven”), and 5 (“highly driven”) in Study 1 as well as Profiles 1 (“undriven”), 2 (“moderately driven”), and 6 (“highly driven”) in Study 2, whereas some employees are primarily driven by only one or two needs, i.e., Profiles 3 (“affiliation-driven”) and 4 (“autonomy-driven”) in Study 1 as well as Profiles 3 (“affiliation-driven”), 4 (“autonomy- and achievement-driven”), and 5 (“autonomy- and power-driven”) in Study 2. Thus, both studies provide evidence of profiles of individual needs that differ both quantitatively and qualitatively.

However, there are also some **differences between the profiles identified in the two studies**. While Study 1's Profile 4 is characterized by extremely high levels of the need for autonomy and so is named “autonomy-driven”, Study 2 identified two profiles that are characterized by high levels of the need for autonomy, i.e., Profile 4 (“the autonomy- and achievement-driven”) and Profile 5 (“autonomy- and power-driven”), which differ in terms of other needs. Above that, some of the profiles also differ with respect to their sizes. Whereas Profile 3 (“affiliation-driven”) makes up 21 % of the sample in Study 1, this profile makes up only 9 % of the sample in Study 2. In contrast, Profile 4 (“autonomy-driven”) makes up 8 % of the sample in Study 1, while the profiles that carry high levels of the need for autonomy in Study 2 make up 5 % (Profile 4 “autonomy- and achievement-driven”) and 17 % (Profile 5 “autonomy- and power-driven”) of that sample.

The differences in the profiles identified in the two samples are likely to be at least in part due to the different sample sizes ( $n = 164$  in Study 1 vs. 553 in Study 2). Meyer et al. (2019) also observed that studies with larger sample sizes tend to identify more profiles than studies with smaller sample sizes do.

For their part, Klotz et al. (2018) found differences in the profiles identified in a smaller and a larger sample and argued that contextual factors influencing the samples' compositions play a role in shaping the profiles. In our studies, the considerable difference in the average age between the two samples ( $M = 33.71$  and  $SD = 10.60$  in Study 1 vs.  $M = 45.08$  and  $SD = 10.67$  in Study 2) may have led to differences in the profiles. Although individual needs have originally been conceptualized as stable personality characteristics (Kanfer/Frese/Johnson 2017), during the last decades, research has revealed the role of the environment in changing personality characteristics (Denzinger/Brandstätter 2018). While individual needs usually emerge during childhood, changing circumstances and new experiences, such as parenthood and job changes, can lead to changes in the importance of particular needs during adulthood (e.g., Roberts/Walton/Viechtbauer 2006; Specht/Egloff/Schmukle 2011; Bleidorn/Hopwood/Lucas 2018). These changes may have led to differences between the two samples under investigation, which show more individuals driven by the need for affiliation in the younger sample and more individuals driven by the need for autonomy in the older sample.

Above that, the results of Study 2 address Research Question 2 by revealing **relationships between profiles of individual needs and i-deals**. More specifically, our results indicate that employees' membership in profiles of individual needs is related to their successful negotiation of different types of i-deals. For example, employees who belong to Profile 6 ("highly driven") seek the most development i-deals, task i-deals, and financial i-deals. As these employees have high levels of all four individual needs, they are particularly motivated to enhance their skills and grow in their organizations and feel entitled to receive special treatment (Bal 2017; Bal/Vossaert 2019). Another finding is that employees who belong to Profile 4 ("autonomy- and achievement-driven") seek the most scheduling flexibility i-deals and location flexibility i-deals. Since these employees are primarily driven by the needs for autonomy and achievement, they look for ways to attain more flexibility at work to enhance their work-life balance and/or their productivity (Las Heras et al. 2017a; 2017b). We also identified groups of employees who largely

refrain from negotiating any type of i-deal. In the case of Profile 3 (“affiliation-driven”), their restraint may be due to worrying that the individual treatment will upset their co-workers. Hence, for individuals who are primarily driven by the need for affiliation, it might be more important to fit into the group and not upset anyone than it is to receive individual treatment (Ng/Lucianetti 2016).

Overall, our findings provide a nuanced understanding of the relationship between employees' individual needs and their successful negotiation of i-deals. This contribution is due not only to the profile-based approach, but also to the integration of various types of i-deals. Since our findings indicate that the types of i-deals that employees seek based on their profile membership differ to a great extent, they emphasize the need to distinguish among different types of i-deals, instead of treating them as a single dimension (Liao/Wayne/Rousseau 2016). By doing so, more accurate insights into the antecedents of i-deals can be achieved.

#### **4.5.2 Contributions to research and practical implications**

This study contributes to different streams of literature. First, the **person-centered approach** to the study of individual needs extends research on personality dispositions as an important variable in research on organizational behavior and organizational psychology. The approach pays attention to how combinations of individual needs occur in subgroups and how they interact to shape behavior. Thereby, our findings contribute to a more nuanced and detailed understanding of employees' individual needs and emphasize that individuals are not driven only by a single need but by the simultaneous occurrence of multiple needs (Moran et al. 2012; Chen/Wen/Ye 2017).

Second, this study contributes to **research on i-deals** by determining how profiles of individual needs relate to i-deals and by revealing why some employees are more likely to seek certain types of i-deals than others. Although calls for more research on the role of employees' personality dispositions in the negotiation of i-deals have been made (e.g., Liao/Wayne/Rousseau 2016; Ng/Lucianetti 2016), the topic has received little attention in research so far. We fill this gap in the literature by gathering empirical evidence regarding the relationship between individual needs and



the successful negotiation of i-deals. By adopting a needs-supplies-fit perspective (Edwards 1991) on i-deals, our findings demonstrate that i-deals can be understood as resources and rewards provided by organizations to fulfil employees' individual needs and thus help to achieve a correspondence between individual and environmental requirements (Bakker/Ererdi 2022).

Third, our findings also highlight the need to differentiate among **types of i-deals**, as employees show considerable differences in the types of i-deals they seek depending on their membership in certain profiles of individual needs. The differentiation is important because previous studies have revealed that obtaining a certain type of i-deal results in different attitudes and behaviors among employees (e.g., Rousseau/Hornung/Kim 2009; Rosen et al. 2013; Hornung et al. 2014).

In addition to the contributions to research, **practical implications** can be derived from the results of our study. The results highlight that employees differ considerably in their combinations of individual needs. Accordingly, instead of using a “one-size-fits-all” approach, managers are advised to support employees in adapting their working conditions to their individual needs. The results of our study suggest that some employees are more likely to seek and obtain certain types of i-deals than others are. For example, employees who are highly driven by the needs for achievement and power are more likely to seek development i-deals, task i-deals, and financial i-deals, while employees who are primarily driven by the need for autonomy are more likely to seek flexibility-related i-deals. To maximize the benefits of i-deals, managers should consider employees' individual needs and grant i-deals to employees who attach high importance to them (Ng/Lucianetti 2016). This way, managers can improve the compatibility between employees' individual needs and their jobs, which in turn can lead to positive outcomes for employees and organizations, such as increased well-being (e.g., Roczniowska/Retowski/Sylwiusz 2018), job satisfaction, and organizational commitment (e.g., Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005).

However, managers should also keep in mind the potential downsides of i-deals. The results of our study show that, depending on their combinations of individual needs, some employees are likely to seek and obtain various types of i-deals, while others are likely to refrain from negotiating them at all.

Hence, our results support the concern Bal and Lub (2016) raised that i-deals could trigger a so-called “Matthew effect” (Rigney 2010), widening the gap between employees who receive individual treatment and employees who do not. To avoid negative consequences of i-deals for the work group, managers should carefully consider justice-related concerns before granting i-deals (Lee/Hong/Rupp 2023).

#### **4.5.3 Limitations and directions for future research**

In addition to its contributions, our study has limitations that should be addressed by future research. First, the **cross-sectional design** used in this study does not allow us to draw causal conclusions from our results. Hence, future longitudinal studies could further validate the findings of this study.

Second, our results may be subject to **common-method bias** because all variables were collected from self-reported measures (Podsakoff/Organ 1986). Given the latent character of most of our constructs, drawing on self-reported measures is almost unavoidable and the CFA provides evidence of the discriminant validity of the measures used. Anyhow, future studies could collect the measures of i-deals from multiple sources (i.e., employees, supervisors, and co-workers) to verify that perceptions of i-deals are consistent.

Third, we cannot rule out **social-desirability bias** in the responses of some participants, although we took methodological steps to mitigate this bias. For instance, we assured the participants that they could respond honestly. Above that, we measured social desirability using a short scale (Satow 2012) and excluded participants whose responses indicated social-desirability bias. Nevertheless, future studies could consider additional steps to alleviate social-desirability bias like measuring the independent and dependent variables at different points in time (Podsakoff et al. 2003; Podsakoff/MacKenzie/Podsakoff 2012).

Fourth, the **scales used to assess employees' individual needs** for affiliation and autonomy, which are part of the NAQ (Heckert et al. 2000), demonstrated relatively low reliability and construct validity in our study. Consequently, some items from these scales had to be excluded to achieve a good model fit in the CFA. While the NAQ has shown better internal consistency compared to Steers and Braunstein's (1976) Manifest Needs Questionnaire in previous

validation studies (Heckert et al. 2000; Lawrence/Jordan 2009), the scale is limited in adequately measuring the complex needs for affiliation and autonomy, at least within the German-speaking context. Therefore, future research is encouraged to develop more reliable and valid scales to measure employees' individual needs.

Fifth, it is important to note that our data collection took place in 2020, coinciding with the lockdown period in Germany due to the **COVID-19 pandemic**. Given that individual needs are regarded as stable personality characteristics (Kanfer/Frese/Johnson 2017), it is unlikely that the lockdown period had a strong impact on employees' individual needs. However, it has to be acknowledged that extraordinary circumstances may sometimes exert an influence on individuals' psychological requirements (Denzinger/Brandstätter 2018). For example, while our study did not specifically address the perceived social isolation experienced by the participants, it is conceivable that social isolation may have led to alterations in the need for affiliation. In addition, research indicates that lockdowns during the COVID-19 pandemic have promoted the prevalence of i-deals, which may have led to particularly high levels of i-deals captured in our study (Anand/Rofcanin 2022).

Finally, **unmeasured cultural variables** may have influenced our results. For example, employees in highly individualistic cultures could be more likely to seek i-deals in order to pursue their own interests than employees in highly collectivistic cultures are (Liao/Wayne/Rousseau 2016). In addition, in cultures with low power distance, employees could be more likely to seek i-deals than in cultures with high power distance (Laulié/Tekleab/Lee 2021). Profiles of individual needs could also be influenced by culture. For example, studies indicate that the need for achievement is more pronounced in cultures that emphasize performance, while the need for affiliation is more pronounced in cultures that are humane oriented (van Emmerik et al. 2010). Thus, future studies could investigate whether the structure of profiles of individual needs and their relationship to i-deals are consistent across cultures.

## 5 Job design in blue- and white-collar jobs – An empirical investigation of the influence of transformational leadership on job crafting and idiosyncratic deals<sup>6 7 8</sup>

### 5.1 Introduction

Changing social values are among the many causes of employees' demanding more individualization in their work (Bal 2022). Because traditional top-down job design offers limited opportunities to individualize working conditions, employees tend to redefine and modify their work roles from the bottom up (Hornung et al. 2010; Harju/Tims 2020). One way for employees to customize their work is by engaging in **proactive behavior**, which is defined as "taking initiative in improving current circumstances or creating new ones" (Crant 2000, p. 436). In doing so, employees can adapt the conditions and the content of their work to their individual needs, preferences, and abilities (e.g., Rousseau/Ho/Greenberg 2006; Oldham/Hackman 2010; Tims/Bakker 2010).

Job crafting and i-deals are two forms of proactive behavior that have received increasing research interest over the past 20 years (for an overview see Liao/Wayne/Rousseau 2016; Zhang/Parker 2019; Yang 2020; Tims/Twemlow/Fong 2022). Both concepts differ from the traditional **job-design perspective** that understands job design as a top-down process in which human resources managers and supervisors are solely responsible for designing employees' work characteristics in such a way that they foster intrinsic motivation (Hackman/Oldham 1980). In the more recent past, scholars have suggested alternative approaches that acknowledge employees' latitude to adapt and customize their work, for example by crafting their jobs or

<sup>6</sup> Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Sarah Altmann und Danina Mainka entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betrugen etwa 25 % (Altmann), 50 % (Mainka) und 25 % (Pestotnik). Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts maßgeblich beteiligt.

<sup>7</sup> Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags wurde bei Personnel Review eingereicht und befindet sich aktuell im Begutachtungsprozess.

<sup>8</sup> Vorherige Fassungen dieses Beitrags wurden auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Berlin (30.09.2022) sowie auf dem 83rd Academy of Management Meeting in Boston (07.08.2023) präsentiert.

by initiating i-deal negotiations with their employers (Oldham/Hackman 2010; Simosi et al. 2023).

The conceptual difference between **job crafting** and **i-deals** lies in the degree to which the employer is involved in the customization of employees' work. While job crafting describes changes that employees initiate themselves (Wrzesniewski/Dutton 2001), i-deals refer to personalized agreements between employees and their employers (Rousseau 2005). Job crafting is a bottom-up approach that begins and ends with the employee, while i-deals are hybrid combinations of employee initiative and employer approval (Hornung et al. 2010; Bal 2022; Simosi et al. 2023).

Both forms of proactive behavior can have **positive effects** for employees and organizations. For example, previous studies have shown that job crafting and i-deals can increase employees' work engagement and commitment to the organization (e.g., Tang/Hornung 2015; Rofcanin et al. 2016; Zhang/Li 2020). These positive effects are particularly relevant for organizations that operate in industries that suffer from shortages of skilled workers. By encouraging employees to take the initiative in adapting their work to their individual needs and preferences, these organizations may be able to motivate and retain valuable employees (Schüler et al. 2023).

Research highlights the role of **leadership** in employees' proactive behavior. Leaders can influence employees' proactive behavior, for example, by providing an autonomous work environment and offering support (e.g., Parker/Williams/Turner 2006; Tornau/Frese 2013) and by fostering their work engagement (e.g., Schmitt/Den Hartog/Belschak 2016; Decuypere/Schaufeli 2020). Research suggests that both job crafting and i-deals may be influenced by leadership styles including the aforementioned behaviors, particularly transformational leadership (e.g., Liao/Wayne/Rousseau 2016; Hetland et al. 2018; Naeem et al. 2021). This is because transformational leaders provide employees with a high degree of job autonomy and individualized consideration, which is essential for proactive behavior to emerge (Den Hartog/Belschak 2012; Steinmann/Klug/Maier 2018).

Research on job crafting and i-deals also suggests that their occurrence may depend on the working conditions in different **occupational groups** (Nielsen/Abildgaard 2012; Hornung et al. 2014; Lee/Bachrach/Rousseau 2015). Nevertheless, studies emphasize a lack of research on job design in the physical and structured work that is common in blue-collar jobs (e.g., Demerouti et al. 2020; Lazazzara/Tims/De Gennaro 2020; Anand/Rofcanin 2022). Blue-collar employees are usually faced with physical and/or hierarchical constraints like close supervision and dependence on machines (Schreurs et al. 2011). In contrast, white-collar employees are likely to have more opportunities to shape their work than blue-collar employees do (Lips-Wiersma/Wright/Dik 2016). Given the differences between blue- and white-collar jobs, it is reasonable to expect that the extent to which leaders can promote employees' proactive behavior varies between the occupational groups. However, this issue remains unstudied.

Against this background, the **aim of this study** is to analyze the influence of transformational leadership on job crafting and i-deals in blue- and white-collar jobs. To achieve this aim, we first introduce the conceptual fundamentals. Then, we develop hypotheses on transformational leadership's influence on job crafting and i-deals in blue- and white-collar jobs. Next, we test the hypotheses in an empirical study conducted by means of a survey among blue- and white-collar employees in the German crafts sector. The results of the empirical study are then discussed in light of the extant literature, and the study's contributions to research and practical implications are outlined. We conclude by pointing out the study's limitations, and suggesting directions for future research.

## **5.2 Conceptual background and development of hypotheses**

### **5.2.1 Job crafting and idiosyncratic deals**

Research shows evidence of the shift in job design from a top-down approach to more proactive, bottom-up or hybrid approaches (e.g., Oldham/Hackman 2010). Job crafting and i-deals are established concepts with regard to employees' proactive behavior which share a key conceptual similarity: They both align working conditions with individual needs and preferences (Rousseau/Ho/Greenberg 2006; Tims/Bakker 2010).

**Job crafting** refers to changes of the job that aim to improve the images that individuals have of themselves at work (Wrzesniewski/Dutton 2001). Tims and Bakker (2010) conceptualize job crafting as individuals' changes of their jobs' resources and demands to create a fit between themselves and the requirements they must meet at work. Engaging in job crafting is possible even without the employer's or supervisor's awareness, as neither is involved in the job crafting and the job crafter does not depend on their support (Wrzesniewski/Dutton 2001; Zhang/Parker 2019; Bal 2022).

Job crafting comprises both approach behaviors and avoidance behaviors (Wrzesniewski/Dutton 2001; Tims/Bakker 2010). While approach crafting refers to changing job resources and/or demands to increase positive or desirable aspects of work, avoidance crafting refers to changing job resources and/or demands to avoid negative aspects of work (Bruning/Campion 2018). An ongoing debate addresses whether avoidance crafting constitutes proactive behavior at all, since studies' findings on approach crafting differ considerably from those on avoidance crafting. For example, avoidance crafting correlates negatively with employees' proactive personality, whereas approach crafting correlates positively with this personality disposition (e.g., Bakker/Tims/Derks 2012; Rudolph et al. 2017). Since a proactive personality is found to be an essential antecedent of proactive behavior (Parker et al., 2006; 2010), the finding that avoidance behavior correlates negatively with a proactive personality has led researchers to question whether avoidance behavior is a form of proactive behavior (e.g., Rudolph et al. 2017; Zhang/Parker 2019). Therefore, in considering job crafting as a form of proactive behavior, we focus exclusively on approach crafting in this study.

**Approach crafting** can be divided into three dimensions: increasing structural job resources, increasing social job resources, and increasing challenging job demands (Tims/Bakker/Derks 2012). Expanding one's autonomy on the job and expanding one's self-development opportunities are examples of increasing structural job resources. Asking others for feedback on one's performance or for coaching are examples of increasing social job resources. Increasing challenging job demands involves taking on extra tasks or initiating new projects (e.g., Tims/Bakker/Derks 2012; Zhang/Parker 2019). Prior

research has shown that approach crafting can, for example, increase employees' well-being (e.g., Slemp/Vella-Brodrick 2014), job satisfaction (e.g., Slemp/Kern/Vella-Bodrick 2015; Rudolph et al. 2017), and work engagement (e.g., Rudolph et al. 2017).

Rousseau, Ho, and Greenberg (2006, p. 978) define **i-deals** as “personalized agreements of a nonstandard nature between individual employees and their employers regarding terms that benefit each party”. I-deals are characterized by three principal features: a unique agreement that is reached between an individual employee and his or her employer, special resources given to the employee that are not available to all employees, and benefits for both the employee and the employer (Rousseau 2005). An i-deal is intended to offer a “win-win”, which can be explained on the grounds of the norm of reciprocity (Gouldner 1960): An employee who proactively negotiates an i-deal expects the employer to grant it based on the contributions the employee has made to the organization, while an employer expects that the employee will respond to the i-deal with behaviors that favor the organization, such as increased performance (Bal/Rousseau 2016; Liao/Wayne/Rousseau 2016).

Research has identified several **types of i-deals** in terms of their content, including flexibility i-deals, development i-deals, task i-deals, and financial i-deals. Given the focus on job design, this study investigates development i-deals and task i-deals. Development i-deals are personalized opportunities for an employee's training and development, while task i-deals are agreements that allow an employee to take on special tasks and responsibilities (Liao/Wayne/Rousseau 2016). Both types of i-deals relate to employees' learning and growth and are aimed at making work more intrinsically motivating (Simosi et al. 2023), thus increasing employees' work engagement (e.g., Hornung et al. 2010; Tang/Hornung 2015), performance (e.g., Rofcanin et al. 2016; Aryee/Sun/Hsiung 2023), and commitment to the organization (e.g., Rosen et al. 2013; Rofcanin et al. 2016). In addition, research indicates that development i-deals and task i-deals are negotiated in various work contexts, whereas the negotiation of flexibility i-deals, for example, is to a great degree limited by structural conditions, such as field work (Hornung/Rousseau/Glaser 2008; 2009). Therefore, development i-deals and task i-deals are suitable types of i-deals to be investigated between occupational groups.



### 5.2.2 Blue- and white-collar jobs

The distinction between blue- and white-collar jobs has a long tradition and is well established in the literature on job design (e.g., Cohen 1992; Saraç/Meydan/Efil 2017; Waschull et al. 2022). In terms of the **conditions and content of work**, white-collar employees perform knowledge work, which usually consists of complex and varied tasks (Morgeson/Humphrey 2006; Huang 2011), while blue-collar employees perform more physical work, which tends to be rather repetitive (Hu/Kaplan/Dalal 2010; Lips-Wiersma/Wright/Dik 2016; Decius/Schaper/Seifert 2021). The work done in white-collar jobs primarily involves intangible, abstract objects like data, concepts, knowledge, and information, while blue-collar employees tend to work with concrete objects like materials, machines, and tools (e.g., Schreurs et al. 2011). Since blue-collar jobs typically involve the processing of tangible materials, the work is measurable and transparent to both the employer and customers. In contrast, white-collar jobs typically involve the processing of information, a task that is largely intangible and unmeasurable by employers and customers (Lips-Wiersma/Wright/Dik 2016).

Blue- and white-collar jobs can also be distinguished with respect to **job resources**, defined as physical, psychological, social, or organizational aspects of the job used by employees to achieve their goals, manage their demands, and promote their personal growth (Bakker/Demerouti 2007). The results of several studies indicate that, compared to white-collar employees, blue-collar employees work under clearer instructions and structures that tend to limit their ability to influence their working conditions (Nielsen/Abildgaard 2012; Saari/Leinonen/Tapanila 2022; Shirmohammadi/Beigi/Richardson 2023). In addition, blue-collar employees are given fewer opportunities than white-collar employees are given to decide with whom they work (Nielsen/Abildgaard 2012; Lips-Wiersma/Wright/Dik 2016). These results suggest that blue-collar employees have comparatively little autonomy in the performance of their work tasks and their collaboration with others at work. Above that, studies have revealed that blue-collar employees perceive less supervisory and organizational support than white-collar employees do (Väänänen et al. 2004; Herr et al. 2015b), which are also important job resources to promote employees' personal growth (Tims/Bakker/Derks 2013). Taken together,

these findings suggest that blue-collar employees tend to have fewer job resources than white-collar employees do, which may limit their ability to influence their job design.

### 5.2.3 The influence of transformational leadership on job crafting and idiosyncratic deals in blue- and white-collar jobs

According to the model of proactive motivation (Parker/Bindl/Strauss 2010), employees' proactivity can be encouraged through leadership (Den Hartog/Belschak 2012). In particular, **transformational leadership** is positively related to employees' proactive behavior (e.g., Rank et al. 2009; Schmitt/Den Hartog/Belschak 2016; Steinmann/Klug/Maier 2018). Bass' (1985) model distinguishes four dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational leadership, intellectual stimulation, and individualized consideration. Idealized influence refers to leaders' putting their own interests behind the interests of the group, conveying enthusiasm, and exemplifying positive behavior. Inspirational leadership occurs when leaders demonstrate a vision and show how it can be reached. Intellectual stimulation refers to leaders' breaking with established patterns of thinking and providing new insights. Finally, individualized consideration occurs when leaders act as coaches and supporters in employees' individual development (Bass 1999).

Although **job crafting** is considered a bottom-up approach that leaders may or may not be aware of (Wrzesniewski/Dutton 2001; Tims/Bakker 2010), studies have demonstrated that leaders can facilitate employees' job crafting (e.g., Mäkikangas/Bakker/Schaufeli 2017; Kim/Beehr 2018; 2019; Audenaert et al. 2020). Research on transformational leadership emphasizes transformational leaders' potential to provide employees with the autonomy and motivation they need to engage in job crafting, suggesting that transformational leadership plays an essential role in promoting employees' approach crafting (Hetland et al. 2018).

Transformational leaders can encourage employees to increase their structural job resources and, thus, develop new capabilities. For instance, painting a positive image of the future and showing how to achieve it provides guidance for employees. Referring to the job demands-resources model (Bakker/Demerouti 2007), increasing structural resources can also help employees

achieve their goals and manage their demands, thus fulfilling their needs for achievement and growth. Furthermore, transformational leaders stand up for their employees' interests, personify desirable values through exemplary behavior, and trigger employees' identification with them. These leader behaviors may result in employees' job-crafting behaviors related to increasing social job resources, such as seeking feedback or asking the leader for coaching. Finally, transformational leaders can encourage their employees to go their own way and to leave proven patterns of thinking, so their employees gain control over their individual development (Wang/Demerouti/Le Blanc 2017). To be able to advance their own development, employees must look for challenges in the workplace. Extant research has shown that transformational leaders can encourage their employees to take the initiative in looking for job challenges by taking on extra tasks or starting new projects (Naeem et al. 2021). Taken together, the behaviors of transformational leaders—modeling exemplary behavior, conveying enthusiasm, challenging intellectually, and demonstrating a vision—can encourage employees to engage in approach crafting. Therefore, we hypothesize:

**Hypothesis 1a:** Transformational leadership is positively related to approach crafting.

Proactivity among employees can also be triggered through leaders' individualized approach to employees, which leaders may express in their openness to **i-deals**. Transformational leaders see their employees in terms of their individual personalities, needs, and skills and position themselves as mentors or coaches who support their employees' development (Bass 1999). One way for leaders to take an individual approach to their employees is to convey openness to employees' negotiation of individual arrangements related to their development and/or work tasks. Thus, leaders can support their employees' individual growth by granting them i-deals (e.g., Hornung/Rousseau/Glaser 2009; Lailié/Tekleab/Lee 2021).

Although evidence on leadership styles' impact on i-deals is scarce, research has demonstrated that the negotiation of i-deals is more successful when leaders and their employees have relationships that are characterized by trust and social exchange (e.g., Hornung et al. 2010; Rosen et al. 2013; Hornung et al. 2014). Accordingly, employee-oriented leadership is positively related to

development i-deals and task i-deals (Hornung et al. 2011), as employee-oriented leaders are interested in employees' well-being and strive for good relationships (Bass 1990; Judge/Piccolo/Ilies 2004). Similarly, leaders' empathy is positively associated with the successful negotiation of development i-deals (Rao/Kunja 2019). Both employee-oriented leadership and empathic leadership have facets that are consistent with transformational leadership, particularly with regard to individualized consideration (Küpers/Weibler 2005; Hornung et al. 2011).

Both development i-deals and task i-deals involve customizations of employees' duties, skills, and responsibilities (Hornung et al. 2014). Because these two types of i-deals are closely related, the effects of leadership on both types should be similar. We expect transformational leaders to promote the negotiation of i-deals among employees by emphasizing the importance of individual growth and skill development. By providing employees with the prospect of successfully negotiating an i-deal, transformational leaders can increase employees' willingness to initiate a negotiation. Therefore, we hypothesize:

**Hypothesis 1b:** Transformational leadership is positively related to i-deals.

Research on **blue- and white-collar jobs** suggests that transformational leadership's influence on employees' job design differs between the occupational groups. Since blue-collar employees' work is usually measurable and transparent, employers and customers have more opportunities to monitor their work in comparison to the work of white-collar employees (Lips-Wiersma/Wright/Dik 2016; Tarafdar/Saunders 2022). Moreover, blue-collar employees typically work under clear instructions and structures, so the degree to which these employees are able to customize their jobs is likely to be limited (Nielsen/Abildgaard 2012; Demerouti et al. 2020). The limited scope for action in blue-collar jobs also entails less freedom for their leaders in advancing their employees' development, as these leaders have limited opportunities to encourage blue-collar employees to adapt their work to their individual needs and preferences by engaging in job crafting or negotiating i-deals. In contrast, because of white-collar employees' greater scope for action (Schreurs et al. 2011), their leaders should have more opportunities to support these employees' efforts to individualize their jobs. Hypotheses 2a and 2b reflect this reasoning:

**Hypothesis 2a:** The occupational group moderates the relationship between transformational leadership and approach crafting such that the relationship is stronger for white-collar employees than it is for blue-collar employees.

**Hypothesis 2b:** The occupational group moderates the relationship between transformational leadership and i-deals such that the relationship is stronger for white-collar employees than it is for blue-collar employees.

Figure 5.1 illustrates our research model and hypotheses. The independent variable, i.e., transformational leadership, is placed at the left side of the model, and the dependent variables, i.e., approach crafting and i-deals, are placed at the right side of the model. The box at the top of the model contains the predicted moderator, i.e., the occupational group. The arrows indicate the directions of the hypothesized effects and whether a direct or a moderating effect is expected. In addition, the numbered hypotheses representing the predicted relationships are placed next to the arrows.

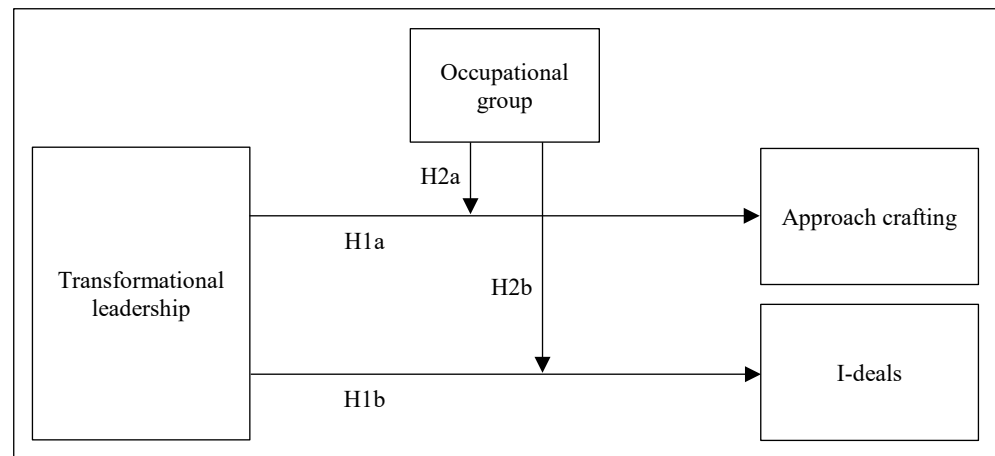


Fig. 5.1: Research model and hypotheses

## 5.3 Method

### 5.3.1 Procedure and sample

We collected data using an **online survey** fielded between July and October 2021. The study's target group were blue- and white-collar employees in the German crafts sector. This sector is particularly suitable for the investigation as it comprises many blue- and white-collar jobs. The crafts sector is also characterized by small and medium-sized enterprises (SME; Destatis 2022a),

which is beneficial for the investigation of leadership's influence on employees' proactive behavior, since, in smaller enterprises, leaders and employees typically work closely together on a day-to-day basis (Christou/Evertz/Süß 2020). The survey addressed only employees who had a supervisor. This exclusion criterion was made clear in the cover letter and by using filter questions at the beginning of the survey. We distributed the survey through various institutions and associations, such as German craft institutions, purchasing groups, and trade magazines.

288 employees completed our survey and we excluded three responses because these participants failed attention checks. Hence, our **final sample** consisted of 285 participants, of which 50 % were women. The participants' mean age was 40.24 years ( $SD = 11.58$ ), 38 % had completed vocational training, 22 % had a technical qualification, and 8 % had a university degree. Blue-collar jobs were held by 32 % of the participants, while 68 % worked in white-collar jobs. 4 % of the blue-collar jobs were held by women, while 96 % were held by men. With regard to white-collar jobs, 71 % of these jobs were held by women, while 29 % were held by men. The proportions of men and women in blue- and white-collar jobs is typical for the German crafts sector, since women are much more frequently represented in office jobs than in jobs involving more physical work (Destatis 2022b). The average size of the organizations that employed the participants was 46 employees, but more than half of the participants (55 %) worked in organizations that employed between 10 and 49 employees. The participants' average tenure was 10.81 years ( $SD = 9.98$ ). The participants were employed predominantly in the discipline of plumbing, heating, and air conditioning installation, but they were also employed in a variety of other craft disciplines, such as the electrical trade, carpentry, or the glazier trade.

### 5.3.2 Measures

All measures, of which there is no validated German version yet, were translated from English to German using a translation/back-translation procedure (Brislin 1986). We conducted a pre-test with representatives of the crafts sector (e.g., plumbers, office workers, and managing directors) to test the survey's comprehensibility in terms of language and content. We also reviewed the applicability of the measure that captures work-related tasks to the crafts

sector (Herr et al. 2015a, 2015b) and made some minor linguistic and conceptual adjustments.

We determined the respondents' **occupational group** using the occupational title they provided in the form of a free-text answer. Respondents also specified whether their work activities were physical activities, office-based activities, or both. If the respondents chose "both", they were asked to indicate the percentage distribution of their work between physical and office-based activities. Respondents also indicated on a 3-point scale from 1 ("never") to 3 ("often") the frequency with which they performed each of nine types of activities (e.g., "repair, maintenance, and servicing", "organizing, planning, and coordinating"). We used this scale adapted from Herr et al. (2015a; 2015b) when we could not clearly assign a respondent to a blue- or white-collar job based on the occupational title and the type of work activities.

We measured **transformational leadership** using the validated German version of the Transformational Leadership Inventory (Podsakoff et al. 1990; Podsakoff/MacKenzie/Bommer 1996; Heinitz/Rowold 2007). This inventory contains 22 items that respondents answered using a five-point scale ranging from 1 ("never") to 5 ("always") to indicate how often their leaders showed a certain kind of behavior. Transformational leadership is described by six dimensions: articulating a vision (five items; e.g., "paints an interesting picture of the future for his or her employees"), providing an appropriate model (three items; e.g., "provides a good model for me to follow"), fostering acceptance of group goals (four items; e.g., "encourages his or her employees to be 'team players'"), high performance expectations (three items; e.g., "shows his or her employees that he or she expects a lot from them"), individualized support (four items; e.g., "shows respect for my personal feelings"), and intellectual stimulation (three items; e.g., "has stimulated me to think about old problems in new ways"). The CFA indicated a composite second-order factor of transformational leadership composed of five dimensions, excluding the dimension of high performance expectations (see 5.4). The measure's internal consistency was high ( $\alpha = .95$ ).

We assessed **job crafting** using the Job Crafting Scale from Tims, Bakker, and Derks (2012), which was translated to German and validated by Lichtenhaler and Fischbach (2016). While the Job Crafting Scale contains 21 items,

we used only the items that are grouped under approach crafting based on Elliot's (2006) approach-avoidance motivation theory (e.g., Bipp/Demerouti 2015; Bruning/Campion 2018). Approach crafting has three subscales, which we measured with five items each using a five-point scale ranging from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree"): increasing structural job resources (e.g., "I try to develop my capabilities.";  $\alpha = .76$ ), increasing social job resources (e.g., "I look to my supervisor for inspiration.";  $\alpha = .75$ ), and increasing challenging job demands (e.g., "When an interesting project comes along, I offer myself proactively as project co-worker.";  $\alpha = .71$ ). To improve the homogeneity of the scales, we eliminated four items: two items that measure increasing structural job resources, one item that measures increasing social job resources, and one item that measures increasing challenging job demands.

We captured **i-deals** using the German version (Hornung/Glaser/Rousseau 2019) of eight items from Hornung et al. (2014) and Tang and Hornung (2015). The measure required the respondents to indicate the extent to which they had successfully negotiated individual arrangements regarding development opportunities (five items from Tang/Hornung 2015; e.g., "customized learning and qualification opportunities";  $\alpha = .92$ ) and job tasks (three items from Hornung et al. 2014; e.g., "personally motivating job tasks";  $\alpha = .86$ ). Respondents rated the extent to which they had obtained those i-deals on a five-point scale that ranged from 1 ("not at all") to 5 ("to a very great extent").

We also collected **additional variables** for two purposes. First, we used attention checks to identify inattentive respondents, so we could remove their surveys from the statistical analyses (Maniaci/Rogge 2014). Second, we captured some variables for the purpose of describing the sample: gender, age, highest educational degree, organizational tenure, organization size, and craft discipline.

## 5.4 Results

As we collected data from blue- and white-collar employees, we employed multi-group confirmatory factor analysis using structural equations to test **measurement invariance** (Baumgartner/Steenkamp 1998). We tested for



configural invariance (i.e., equivalence in factor structure) and metric invariance (i.e., equivalence in factor loadings). Since scalar invariance (i.e., equivalence of item intercepts or thresholds) is required if multi-group comparisons of factor means are performed (van de Schoot/Lugt/Hox 2012), and this study examines relational equivalence (i.e., comparing the relationships between latent variables across both groups), testing for scalar invariance was not required. We used the CFI, the TLI, the RMSEA, and the  $\chi^2$ -difference test to test measurement invariance (Hu/Bentler 1999).

The unconstrained baseline model (i.e., configural invariance model) fit the data well ( $\chi^2 = 2024.13$ ,  $df = 1280$ ,  $\chi^2/df = 1.58$ , CFI = .90, TLI = .89, RMSEA = .05), so configural invariance was supported. To test for metric invariance, we constrained the measurement weights across the groups before comparing the constrained baseline model (i.e., metric invariance model) and the unconstrained baseline model (i.e., configural invariance model). The  $\chi^2$ -difference test was not statistically significant ( $\Delta\chi^2 = 40.29$ ,  $p > .05$ ), so differences between blue- and white-collar employees were not due to measurement invariance.

Table 5.1 presents the **descriptive statistics and correlations** among the study variables for blue- and white-collar employees separately.

| Variables |                                              | 1    | 2    | 3      | 4      | 5      | 6      |
|-----------|----------------------------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|
|           | M                                            | 3.43 | 4.50 | 2.96   | 3.68   | 4.31   | 3.63   |
|           | SD                                           | .83  | .59  | .96    | .72    | .48    | .89    |
| 1         | Trans-<br>formational<br>leadership          | 3.66 | .75  |        |        |        |        |
|           |                                              |      | .11  | .51*** | .21*   | .23*   | .47*** |
| 2         | Increasing<br>structural<br>job<br>resources | 4.32 | .62  | .25*** |        |        |        |
|           |                                              |      |      | .31**  | .63*** | .90*** | .29**  |
| 3         | Increasing<br>social job<br>resources        | 2.93 | .89  | .49*** | .36*** |        |        |
|           |                                              |      |      |        | .28**  | .29**  | .42*** |
| 4         | Increasing<br>challenging<br>job<br>demands  | 3.76 | .74  | .18*   | .64*** | .41*** |        |
|           |                                              |      |      |        |        | .65*** | .43*** |
| 5         | Develop-<br>ment<br>i-deals                  | 4.25 | .50  | .19**  | .90*** | .29*** | .62*** |
|           |                                              |      |      |        |        |        | .36*** |
| 6         | Task<br>i-deals                              | 3.47 | 1.09 | .53*** | .37*** | .45*** | .44*** |
|           |                                              |      |      |        |        | .32*** |        |

Note(s): Pearson correlations (bivariate); the values for blue-collar employees (n = 91) are displayed above the diagonal line; the values for white-collar employees (n = 194) are displayed below the diagonal line; \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

Tab. 5.1: Descriptive statistics and correlations

The two groups of employees show equal distributions of all variables except for transformational leadership and increasing structural job resources, as the mean score for transformational leadership of white-collar employees (M = 3.66) is significantly higher than that for blue-collar employees (M = 3.43,  $t(283) = -2.31$ ,  $p < .05$ ). Blue-collar employees engage in increasing structural job resources (M = 4.50) significantly more often than white-collar employees do (M = 4.32,  $t(283) = 2.33$ ,  $p < .05$ ). As expected, transformational leadership correlates positively with increasing social job resources ( $r = .49$  and  $r = .51$ , both  $p < .001$ ), with increasing challenging job demands ( $r = .18$  and  $r = .21$ , both  $p < .05$ ), with development i-deals ( $r = .19$ ,  $p < .01$  and  $r = .23$ ,  $p < .05$ ), and with task i-deals ( $r = .53$  and  $r = .47$ , both  $p < .001$ ). The correlation between transformational leadership and increasing structural job resources is significantly positive for white-collar employees ( $r = .25$ ,  $p < .001$ ) and non-significant for blue-collar employees ( $r = .11$ ,  $p > .05$ ).

We also conducted **CFA** to test for the factorial structure of the constructs. The results are presented in Table 5.2. The six-factor model with transformational leadership as a second-order construct and increasing structural job resources, increasing social job resources, increasing challenging job demands, development i-deals, and task i-deals as first-order constructs was confirmed as the best-fitting structural model. In addition, to assess common-method variance, we performed Harman's single-factor test, which determines whether a single factor explains the majority of the variance observed (Podsakoff et al. 2003). One factor explained only 34 % of the variance, which is below the threshold of 50 % (Harman 1960), so we could conclude that common-method variance is not a major concern in our model.

| Model                            | $\chi^2$ | df   | $\chi^2/df$ | CFI | TLI | RMSEA |
|----------------------------------|----------|------|-------------|-----|-----|-------|
| Six-factor model <sup>a</sup>    | 3207.66  | 1920 | 1.67        | .91 | .91 | .03   |
| Five-factor model <sup>b</sup>   | 3789.87  | 1935 | 1.96        | .88 | .87 | .04   |
| Three-factor model <sup>c</sup>  | 3379.11  | 1941 | 1.74        | .90 | .90 | .04   |
| Three-factor model <sup>d</sup>  | 4768.37  | 1971 | 2.42        | .81 | .80 | .05   |
| Single-factor model <sup>e</sup> | 6792.27  | 1980 | 3.43        | .68 | .66 | .07   |

<sup>a</sup> Transformational leadership as a second-order construct; increasing structural job resources, increasing social job resources, increasing challenging job demands, development i-deals, and task i-deals as first-order constructs

<sup>b</sup> Transformational leadership as a second-order construct; increasing structural job resources and development i-deals are loaded on one factor; increasing social job resources, increasing challenging job demands and task i-deals as first-order constructs

<sup>c</sup> Transformational leadership, job crafting, and i-deals as second-order constructs

<sup>d</sup> Transformational leadership, job crafting, and i-deals as first-order constructs

<sup>e</sup> All variables are loaded on one factor

Note(s): n = 285

Tab. 5.2: Results of the confirmatory factor analysis for the measurement model

In testing the hypotheses, we performed **structural equation modelling** using SPSS Amos 26. Figure 5.2 illustrates the results for the latent-variable path model. The model fit of the path model was good ( $\chi^2$  (1944, n = 285) = 3411.51,  $p < .001$ , CFI = .90, TLI = .90, RMSEA = .04). The results of structural equation modelling show that transformational leadership is significantly related to increasing structural job resources ( $\beta = .27$ ,  $p < .001$ ), increasing social job resources ( $\beta = .66$ ,  $p < .001$ ), increasing challenging job demands ( $\beta = .30$ ,  $p < .001$ ), development i-deals ( $\beta = .60$ ,

$p < .001$ ), and task i-deals ( $\beta = .61$ ,  $p < .001$ ). Hence, Hypotheses 1a and 1b are supported.

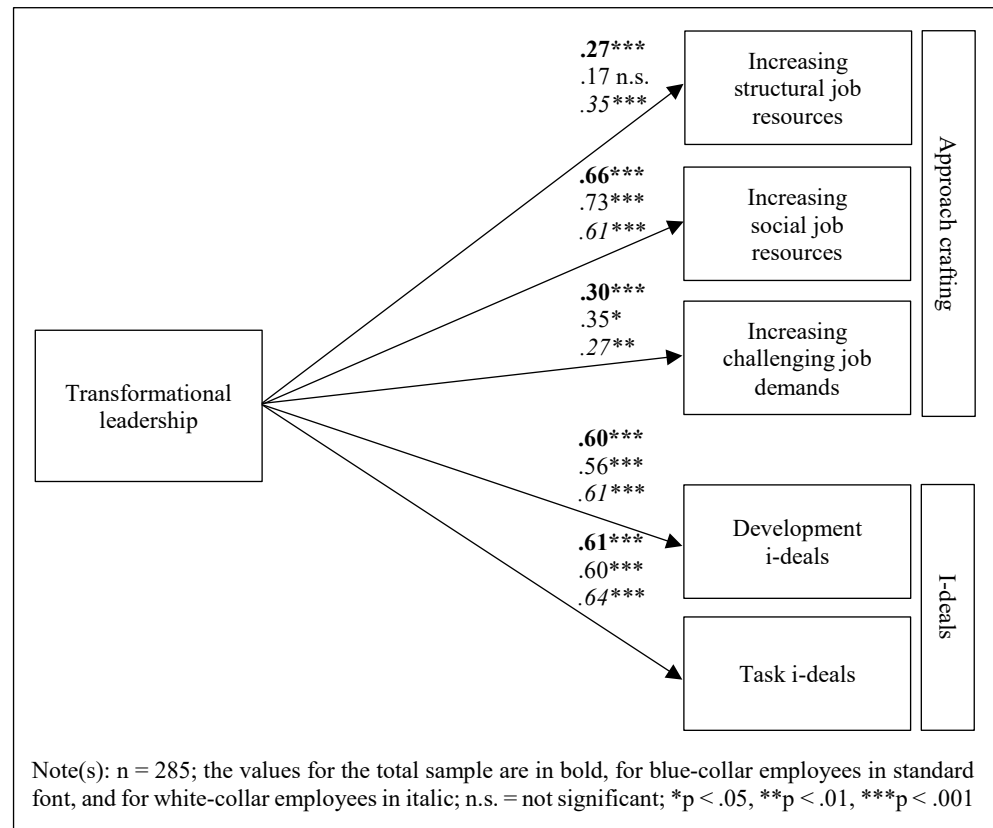


Fig. 5.2: Results of the latent-variable path model

To test the moderating role of the occupational group, we conducted **multi-group analysis** (Byrne 2016), as this approach estimates the path coefficients of distinct groups more efficiently than analyzing each group separately does. As our study differentiates between blue- and white-collar jobs, we categorized the sample into these two groups. In a first step, we used the  $\chi^2$ -difference test to compare the unconstrained model to the constrained model, which constrains all paths between the two groups so they are equal, and found that the differences in model fit were not statistically significant ( $\Delta\chi^2 = 54.70$ ,  $\Delta df = 74$ ,  $p > .05$ ). In a second step, to investigate the moderating effect of the occupational group, we constrained each path coefficient separately to be equal across blue- and white-collar employees. Significant differences between the fit of the constrained model and that of the unconstrained model indicate that the occupational group has a moderating effect on that path. The results are shown in Table 5.3.

| Model (M)            | $\chi^2$ | df   | RMSEA | NFI | IFI | CFI | $\Delta\chi^2$ | $\Delta df$ |
|----------------------|----------|------|-------|-----|-----|-----|----------------|-------------|
| M <sub>u</sub>       | 3411.51  | 1944 | .04   | .80 | .90 | .90 | n/a            | n/a         |
| M <sub>c</sub>       | 3466.21  | 2018 | .04   | .80 | .90 | .90 | 54.70          | 74          |
| M <sub>TF→STJR</sub> | 3416.68  | 1945 | .04   | .80 | .90 | .90 | 5.17*          | 1           |
| M <sub>TF→SOJR</sub> | 3415.40  | 1945 | .04   | .80 | .90 | .90 | 3.89*          | 1           |
| M <sub>TF→CJD</sub>  | 3412.81  | 1945 | .04   | .80 | .90 | .90 | 1.30           | 1           |
| M <sub>TF→DI</sub>   | 3416.18  | 1945 | .04   | .80 | .90 | .90 | 4.67*          | 1           |
| M <sub>TF→TI</sub>   | 3418.44  | 1945 | .04   | .80 | .90 | .90 | 6.92**         | 1           |

Note(s): u: unconstrained, c: constrained, TF: transformational leadership, STJR: increasing structural job resources, SOJR: increasing social job resources, CJD: increasing challenging job demands, DI: development i-deals, TI: task i-deals; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Tab. 5.3: Multi-group analysis of the moderating effects of the occupational group

The results of the multi-group analysis show that the relationship between transformational leadership and increasing structural job resources is significantly stronger for white-collar employees ( $\beta = .35$ ,  $p < .001$ ) than it is for blue-collar employees ( $\beta = .17$ ,  $p > .05$ ), while the opposite is the case in the relationship between transformational leadership and increasing social job resources, where the relationship is significantly stronger for blue-collar employees ( $\beta = .73$ ,  $p < .001$ ) than it is for white-collar employees ( $\beta = .61$ ,  $p < .001$ ). We found no significant difference in the strength of the relationship between increasing challenging job demands for blue-collar employees ( $\beta = .35$ ,  $p < .05$ ) and white-collar employees ( $\beta = .27$ ,  $p < .01$ ), so Hypothesis 2a is partially supported. The influence of transformational leadership on both development i-deals and task i-deals is significantly stronger for white-collar employees ( $\beta = .61$  and  $.64$ , both  $p < .001$ ) than it is for blue-collar employees ( $\beta = .56$  and  $.60$ , both  $p < .001$ ), so Hypothesis 2b is supported.

## 5.5 Conclusions

### 5.5.1 Discussion

Our empirical analysis of the influence of transformational leadership on job crafting and i-deals in blue- and white-collar jobs has two key findings: First, the analysis revealed that transformational leadership is a strong predictor of job crafting and i-deals. Second, the influence of transformational leadership on job crafting and i-deals differs with respect to the occupational group.

Testing **Hypothesis 1a** revealed that transformational leadership is significantly related to all of the dimensions of job crafting that we investigated, but the strength of the relationships differs: Transformational leadership's relationship with increasing social job resources is substantially stronger than its relationships with increasing structural job resources and increasing challenging job demands. This finding is in line with studies indicating that transformational leadership is a particularly strong predictor of increasing social job resources (Hetland et al. 2018; Oprea/Miulescu/Iliescu 2022). Research has also demonstrated that transformational leaders are highly effective in encouraging employees to seek feedback and advice from co-workers and supervisors, a finding that is also in line with our findings regarding the strong impact of transformational leadership on increasing social job resources (Levy/Cober/Miller 2002; Wang et al. 2016).

With respect to i-deals, testing **Hypothesis 1b** revealed that transformational leadership has a strong relationship with both development i-deals and task i-deals. Our finding is in accordance with studies demonstrating that leaders and their relationships to employees are strong predictors of employees' engaging in negotiations of development i-deals and task i-deals (e.g., Hornung et al. 2011; Ho/Tekleab 2016; Rao/Kunja 2019). By paying attention to employees' individual needs, transformational leaders encourage employees to negotiate i-deals that can help them achieve personal development goals and make their work more intrinsically motivating (Hornung et al. 2014; Liao/Wayne/Rousseau 2016).

Testing **Hypothesis 2a** revealed that the relationship between transformational leadership and increasing structural job resources is significant for white-collar jobs but not for blue-collar jobs. As structural job resources relate to changing how work is done (Tims/Bakker/Derks 2013), a possible reason for the non-significant relationship for blue-collar employees is that they tend to be rather independent from their leaders during their daily work routines, such as when blue-collar employees work on-site with customers. In this regard, Saari, Leinonen, and Tapanila (2022) found that blue-collar employees often feel free to make their own decisions when they work without supervision. In contrast, transformational leadership has a significant positive relationship with increasing structural job resources for white-collar

employees, as their leaders increase the autonomy, self-efficacy, and engagement that enables white-collar employees to craft their jobs (Oprea/Miulescu/Iliescu 2022). Our results have also revealed that the relationship between transformational leadership and increasing social job resources is stronger for blue-collar employees than it is for white-collar employees. Hence, leaders might rather encourage their blue-collar employees to seek feedback and advice from others, than to change structural aspects of their jobs, which may be restricted due to the nature of the tasks typically performed in blue-collar jobs (e.g., Hu/Kaplan/Dalal 2010). In line with this reasoning, a qualitative study revealed that social relationships with supervisors, co-workers, and customers are important sources of blue-collar employees' meaningfulness of their work, and they can compensate for tasks that are perceived as physically demanding and repetitive (Saari/Leinonen/Tapanila 2022). In contrast, we found no significant difference between the occupational groups with regard to the relationship between transformational leadership and increasing challenging job demands, suggesting that transformational leaders inspire both groups of employees to take on novel tasks, widen their skills, and grow personally (Tims/Bakker/Derks 2013; Demerouti et al. 2020).

Testing **Hypothesis 2b** revealed significant differences in the influence of transformational leadership on blue- and white-collar employees' development i-deals and task i-deals. Although the relationships between transformational leadership and development i-deals as well as task i-deals are significantly positive for both occupational groups, they are stronger for white-collar employees than for blue-collar employees. A possible explanation for this finding is that blue-collar employees often work on-site with customers, so they have fewer interactions with their leaders than white-collar workers do (Saari/Leinonen/Tapanila 2022). Consequently, leaders of blue-collar jobs may have less opportunities than leaders of white-collar jobs do to influence the advancement of their employees' growth and motivation by encouraging them to negotiate i-deals (Hornung/Rousseau/Glaser 2009; Anand/Rofcanin 2022). Since Herr et al. (2015b) revealed that white-collar employees place

comparably higher value on the role of their supervisors in general, transformational leaders of white-collar jobs may have a higher impact on their followers with regard to the negotiation of i-deals.

In addition to the findings from testing the hypotheses, this study provides valuable insights into **transformational leadership in blue- and white-collar jobs**. The results of the mean comparisons show that white-collar employees perceive their leaders as significantly more transformational than blue-collar employees do. This finding is in line with empirical evidence that blue-collar employees tend to receive less support from their leaders than white-collar employees do (Väänänen et al. 2004). Above that, in rather small and family-owned firms like the craft enterprises on which we focused, white-collar employees are often led by the enterprises' owners (Gottschalck/Guenther/Kellermanns 2020), while blue-collar employees, whose jobs tend to be more operational, lower-level jobs, are, for example, led by master craftsmen. Hence, it is reasonable to suggest that leaders of blue-collar employees are perceived as less transformational because these leaders' primary jobs are to clarify tasks, make corrections, and provide incentives, which are the core elements of transactional leadership (Burns 1978; Mesu/Sanders/van Riemsdijk 2015).

Our findings also provide evidence on the **prevalence of job crafting and i-deals in blue- and white-collar jobs**. With the exception of increasing structural job resources, which is more prevalent among blue-collar employees than it is among white-collar employees, we found no significant differences in the prevalence of the other dimensions of job crafting or types of i-deals we studied. This result is remarkable as researchers have questioned the transferability of findings about the prevalence of job crafting and i-deals across occupational groups (e.g., Hornung et al. 2014; Demerouti et al. 2020; Lazazzara/Tims/De Gennaro 2020; Anand/Rofcanin 2022). However, our study only considered those job-crafting dimensions and types of i-deals that are basically applicable to both blue- and white-collar employees. For example, it is likely that flexibility i-deals are more widespread among white-collar employees than they are among blue-collar employees because the latter often face constraints on temporal and local flexibility, such as the need to use stationary materials, machines, and tools (e.g., Schreurs et al. 2011), the need



to interact with customers on-site (e.g., Hornung/Rousseau/Glaser 2009; Hornung et al. 2014), and the need to work in shifts (e.g., Hulsegge et al. 2020).

### 5.5.2 Contributions to research and practical implications

By examining the influence of transformational leadership on job crafting and i-deals in different occupational groups, our study provides new insights into the impact of transformational leadership on employees' proactive behavior concerning job design. Thereby, this study contributes to research in several ways.

First, our study contributes to the validation of research findings on the relationship between **transformational leadership and employees' job crafting** (Hetland et al. 2018; Naeem et al. 2021; Oprea/Miulescu/Iliescu 2022). By comparing the relationship between transformational leadership and job crafting in blue- and white-collar jobs, we extend knowledge on the role of the work context in this relationship. Our results show that both blue- and white-collar employees craft their jobs, and that the extent to which transformational leadership can promote this proactive behavior differs across job-crafting dimensions. Whereas some studies have examined job crafting in the context of blue-collar jobs (Nielsen/Abildgaard 2012; Demerouti et al. 2020; Tarafdar/Saunders 2022), to the best of our knowledge, this study is the first to compare the contextual roles of blue- and white-collar jobs with regard to job crafting. By making this direct comparison, we shed light on the role of the work context and its conditions in employees' engagement in bottom-up job design.

Second, this study extends research on the relationship between **transformational leadership and employees' i-deals**. Despite several calls for more research on how leaders shape i-deal negotiations (e.g., Liao/Wayne/Rousseau 2016; Meuser/Cao 2022), empirical studies in this field remain scarce. Analyzing the role of transformational leadership in the success of i-deal negotiations contributes to what we know about one of the most consequential leadership styles in the twenty-first century (Mhatre/Riggio 2014; Siangchokyoo/Klinger/Campion 2020). The results of our study indicate that transformational leadership is an effective leadership style in encouraging employees to negotiate development i-deals and task i-deals.

Third, our study sheds light on the **role of the work context in the negotiation of i-deals**. By comparing the relationship between transformational leadership and i-deals in blue- and white-collar jobs, we show that the extent to which transformational leaders promote i-deals differs across occupational groups. As research on i-deals in blue-collar jobs is scarce (e.g., Hornung et al. 2014; Anand/Rofcanin 2022), this finding highlights the need to scrutinize the transferability of research on i-deals from one work context to another.

Fourth, this study contributes to **research on blue- and white-collar jobs**. Although the distinction between these two occupational groups is well established in the literature on job design (e.g., Cohen 1992; Saraç/Meydan/Efil 2017; Waschull et al. 2022), the role of leadership in employees' proactive behavior concerning job design has received little attention in research on blue- and white-collar jobs so far. By revealing differences in the extent to which transformational leaders influence employees' engagement in job crafting and i-deals in blue- and white-collar jobs, this study provides nuanced insights into job design in the two occupational groups. Thus, the results of this study emphasize the value of comparative studies to extend knowledge on the differences between blue- and white-collar jobs (e.g., Härtel/O'Connor 2014).

Fifth, this study is one of the few to examine the **working conditions in the crafts sector** (e.g., Christou/Evertz/Süß 2020; Scheepers et al. 2022). Although in Germany, for example, about 12 % of all employees work in the crafts sector (ZDH 2023), this sector has received little attention in research so far. Above that, the crafts sector has some particularities, such as high shares of SMEs (Destatis 2022a) and work that is performed on-site with customers (Schulte/Barthel/Dohle 2017), so blue-collar employees in the crafts sector work under different conditions than blue-collar employees in other sectors, such as the production sector (Hornung et al. 2014). Against this background, this study provides valuable insights into the role of leadership in job design in the context of the understudied crafts sector.

With regard to **practical implications** that can be drawn from this study, our findings highlight that transformational leaders and their behaviors can influence employees' engagement in job crafting and i-deal negotiations in both blue- and white-collar jobs. Since both job crafting and i-deals are ways for

employees to achieve a more fulfilling and motivating work experience (e.g., Hornung et al. 2014; Vogel/Rodell/Lynch 2016), thus reducing turnover (e.g., Rofcanin et al. 2016; Zhang/Li 2020), organizations can benefit from supporting these forms of proactive behavior. Transformational leadership is not innate, but rather consists of behaviors that can be developed (Bass/Avolio 1990). Hence, organizations can use leadership training, feedback, and coaching to encourage their leaders to engage in transformational leadership styles (e.g., Abrell et al. 2011; Lacerenza et al. 2017; Cohrs et al. 2020). Since our study reveals that blue-collar employees perceive their leaders as less transformational than white-collar employees do, leaders of blue-collar employees, in particular, could receive support in advancing their leadership skills. In general, leaders should be aware of their important role in boosting employees' proactive behavior concerning job design and the consequences of those behaviors (Demerouti/Bakker/Halbesleben 2015).

### 5.5.3 Limitations and directions for future research

Like all studies, this study is not without limitations. First, our research was conducted using **cross-sectional survey data**, which does not allow us to draw conclusions regarding causality. Future longitudinal studies could contribute to validating our findings on transformational leadership's influence on job crafting and i-deals using, for example, diary studies to investigate the impact of transformational leadership on daily job crafting and daily task i-deals (e.g., Demerouti/Bakker/Halbesleben 2015; Hetland et al. 2018; Rofcanin et al. 2021).

Second, because of the perceptual nature of transformational leadership, job crafting, and i-deals, all variables were collected using self-reported measures, raising concerns about **common-method bias**. While we took several steps to assess and alleviate common-method bias (Podsakoff et al. 2003; Podsakoff/MacKenzie/Podsakoff 2012), future studies should consider additional remedies, such as collecting the variables in temporally separated questionnaires or from multiple sources. For example, employees and their supervisors could rate transformational leadership to determine how well the sources' ratings correspond. In addition, future studies could apply multi-level analysis using hierarchical data to investigate the influence of group-

level factors, such as transformational leadership, on individual-level outcomes, such as employees' engagement in job crafting and i-deal negotiations (Rousseau 1985; Liao/Wayne/Rousseau 2016).

Third, another limitation concerns the **discriminant validity** of job crafting and i-deals as constructs. Although the six-factor model that differentiates three job-crafting dimensions and two types of i-deals was the best-fitting structural model in this study, the strong correlation between the job-crafting dimension increasing structural job resources and development i-deals ( $r = .90$ ,  $p < .001$ ) raises the question whether the participants understood them as separate constructs. As increasing structural job resources refers to developing capabilities and learning new things at work, it is reasonable that the understanding of this job-crafting dimension coincides with the understanding of development i-deals. Thus, employees may perceive the negotiation of development i-deals as part of their engagement in increasing structural job resources. As far as we know, only two other studies have empirically investigated job crafting and i-deals in the same research context (Rofcanin et al. 2016; Gascoigne/Kelliher 2018), so more research on the constructs' discriminant validity would be of value.

Fourth, **generalizability** is also an issue of concern. We conducted this study in the German craft industry and collected the data mainly from employees in SME. Therefore, the representativeness of our sample is limited, and the results may differ in other work contexts. For example, leaders' psychological impact on employees may be stronger in SME than it is in larger organizations, as leaders in SME tend to work more closely with employees than those in larger organizations do (Mesu/Sanders/van Riemsdijk 2015). The results may also differ in other industries. For example, the structural conditions of blue-collar jobs in large manufacturing companies (e.g., shift work) differ from those of the blue-collar jobs in the craft industry we investigated in this study, which were largely characterized by field work. Hence, future studies could investigate the relationships we addressed in this study in larger organizations and in other industries.

## 6 How do idiosyncratic deals relate to employees' effort-reward imbalance? An empirical investigation of the role of social comparisons<sup>9 10 11</sup>

### 6.1 Introduction

Societal developments have led to profound changes in employment relationships. Employees increasingly value autonomy and self-fulfillment in the course of **trends toward more individualized societies** (Bal/Lub 2016). Thus, employees place increasing importance on adapting their working conditions to their individual needs and preferences and taking proactive roles in designing their work (Oldham/Hackman 2010; Rofcanin et al. 2016). One way for employees to customize their working conditions is to negotiate individualized arrangements with their employers. These individualized arrangements, which are referred to as i-deals in research, are widespread in organizations (Rousseau 2005; Liao/Wayne/Rousseau 2016). The prevalence of i-deals is not only due to employees' increasingly proactive behavior but also due to the strong competition for employees in labor markets. The latter leads employers to respond to employees' individual needs and preferences to attract, motivate, and/or retain them (Grant/Parker 2009; Ho/Kong 2015; Cai et al. 2019).

**I-deals** are defined as “personalized agreements of a nonstandard nature negotiated between individual employees and their employers regarding terms that benefit each party” (Rousseau/Ho/Greenberg 2006, p. 978). They are usually negotiated during an ongoing employment relationship rather than during the recruitment process, because at this stage employees can draw on their proven trustworthiness and value to their employers (Rousseau/Hornung/Kim 2009). The content of i-deals can involve various aspects of the

<sup>9</sup> Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betrugen etwa 50 % (Pestotnik) und 50 % (Süß). Die Autorin der vorliegenden Arbeit war an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts maßgeblich beteiligt.

<sup>10</sup> Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags ist in *The International Journal of Human Resource Management* 34 (5/2023), S. 1015-1043 erschienen (vgl. Pestotnik/Süß 2023).

<sup>11</sup> Vorherige Fassungen dieses Beitrags wurden auf der 82. Jahrestagung des VHB in Frankfurt (18.03.2020) sowie auf dem Online-Meeting „Idiosyncratic Deals – A Methodological and Theoretical Development Meeting“ (25.05.2021) präsentiert.

employment relationship. Yet, studies have primarily considered two types of i-deals because they are particularly prevalent and visible in organizations: flexibility i-deals and development i-deals (e.g., Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Rousseau/Hornung/Kim 2009; Tang/Hornung 2015; Bayazit/Bayazit 2019; Srikanth/Jomon/Thakur 2022; Taser et al. 2022). While flexibility i-deals involve temporally or locally flexible work arrangements, development i-deals involve personalized development opportunities, such as special training (Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Rosen et al. 2013; Tang/Hornung 2015).

Flexibility i-deals and development i-deals affect a wide array of **employee attitudes and behaviors**, such as affective commitment (e.g., Ng/Feldman 2010; Liu et al. 2013; Guerrero/Bentein/Lapalme 2014; Rofcanin et al. 2016), work engagement (e.g., Hornung et al. 2011; Tang/Hornung 2015), employee voice (e.g., Ng/Feldman 2015; Ng/Lucianetti 2016), and OCB (e.g., Anand et al. 2010; Huo/Luo/Tam 2014; Rofcanin et al. 2016; Anand et al. 2018; Singh/Vidyarthi 2018). However, despite the research interest in the influence of i-deals on work-related outcomes on the individual level of the employee, little is known about employee-health-related outcomes. In particular, the question of how i-deals relate to employees' work stress remains largely unclear.

According to the model of **effort-reward imbalance** (ERI), an imbalance between high work-related efforts (e.g., overtime work and high-pressure work) and comparatively low rewards (e.g., low appreciation and few career opportunities) leads to negative emotions and strain. These reactions pose an increased risk of stress-induced disease (Siegrist 1996; 2002). Studies have revealed relationships between ERI and negative health consequences, including depression, burnout, and cardiovascular disease, along with negative work-related consequences like reduced job satisfaction and increased absenteeism (for an overview see Tsutsumi/Kawakami 2004; van Vegchel et al. 2005).

It seems reasonable that i-deals can be an effective tool to reduce ERI since they can help employees to adapt the employment relationship to their individual needs and preferences (Hornung et al. 2014; Weiß/Süß 2016; 2019). However, the experience of ERI is not unrelated to an individual's social

environment. Thus, an employee's comparison of his or her work situation with those of co-workers can lead to perceptions of unfairness if he or she feels disadvantaged relative to the reference group (Siegrist 2002; Weiß 2020). I-deals are particularly prone to social comparisons and perceptions of unfairness, as they lead to differences in the employment relationships of employees who hold similar positions (Greenberg et al. 2004). Above that, negotiations of i-deals are not always successful (Hornung et al. 2010; Ho/Tekleab 2016), and attempts to negotiate i-deals that employers deny are likely to have negative consequences for employees' assessments of reciprocity in their employment relationship (Davis/van der Heijden 2018). However, research has paid very little attention to the question of how denied i-deals relate to employee-related outcomes (Liao/Wayne/Rousseau 2016).

Against this background, the **aim of this study** is to clarify the relationship between i-deals and employees' ERI, taking into account the role of social comparisons. To achieve this goal, we first outline the theoretical background and develop hypotheses regarding the relationship between i-deals and ERI. The derived hypotheses are then tested in an empirical study using a time-lagged research design for which we conducted an online survey at two points in time. Subsequently, we discuss the results of the empirical analysis and the study's contributions to different fields of research as well as their practical implications. Finally, we point out limitations of the study and highlight opportunities for future research.

## **6.2 Theoretical and conceptual background and development of hypotheses**

### **6.2.1 The relationship between idiosyncratic deals and employees' effort-reward imbalance**

The **ERI model** is a well-recognized theoretical model to assess stressful experiences at work (Siegrist 1996; van Vegchel et al. 2005). Having its origin in medical sociology, the model emphasizes that the work role plays a crucial role in individuals' lives to fulfill self-regulatory needs, including self-efficacy, self-esteem, and self-integration (Siegrist 1998). The ERI model is grounded in social exchange theory (Blau 1964) and the norm of reciprocity (Gouldner 1960), suggesting that employees invest work-related efforts in

exchange for rewards from their employers (Siegrist 1996). Hence, it considers two sides of the same coin: The first, efforts, comprises high work demands, such as overtime work, high-pressure work, and interruptions. The second, rewards, is not reduced to money but also includes non-monetary rewards, such as esteem, career opportunities, and job security (Siegrist 2002). According to the model, a lack of reciprocity between an employee's work-related efforts and rewards leads to negative emotions and strain (Siegrist 1996). Thus, when employees work hard and do not receive appropriate rewards, they experience a stressful imbalance. In the long term, ERI negatively affects physical and mental health. Above that, ERI correlates with work-related employee outcomes like reduced job satisfaction and increased absenteeism (for an overview see Tsutsumi/Kawakami 2004; van Vegchel et al. 2005).

ERI results from the problem that exchange relationships between employees and their employers are based on incomplete contracts and information asymmetries (Siegrist 2002). Hence, the standardized employment contract often does not fully meet the employees' individual needs and preferences. This can cause employees to attempt customization of their working conditions by initiating i-deal negotiations with their employers (Rousseau 2005). Negotiations are necessary when the desired changes require the employer's approval, as in most cases employees cannot initiate those alterations on their own (Hornung et al. 2014; Rofcanin et al. 2016). Employers grant i-deals in exchange for employees' reciprocation with beneficial attitudes and behaviors, such as increased organizational commitment, work engagement, and performance (e.g., Hornung/Rousseau/Glaser 2009; Ho/Tekleab 2016; Anand et al. 2018).

Against this background, we argue that **flexibility i-deals** can help employees to reduce their efforts and/or increase their rewards. Flexibility i-deals allow individuals to adapt their work schedule and/or their work location to their individual needs and preferences (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016; Anand/Mitra 2022). Hence, flexibility i-deals can help employees reduce personally onerous work stressors and thereby lower their work-related efforts. Having more control regarding where and when they do their work, employees can organize their workday more efficiently. Accordingly, employees



may experience less time pressure and interruptions. For example, Hornung, Rousseau, and Glaser (2008) found a negative relationship between flexibility i-deals and employees' overtime hours worked. Furthermore, Hornung et al. (2014) found that flexibility i-deals reduce employees' work load, and through this, lower their work strain (i.e., emotional and cognitive irritation). The increased control over work schedules and/or work locations can also help employees to achieve a better balance between their responsibilities at work and in their private lives. Several studies have revealed that flexibility i-deals can reduce stressful work-family conflict and increase work-family enrichment (e.g., Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Tang/Hornung 2015; Bayazit/Bayazit 2019; Wang et al. 2019). Furthermore, Las Heras et al. (2017b) found a positive association between employees' flexibility i-deals and their satisfaction with their work-family balance.

In addition to the potential of flexibility i-deals to reduce employees' efforts, flexibility i-deals can also act as a reward that can help employees to counterbalance their work-related efforts. In a qualitative study, Bal (2017) revealed that employees do not only negotiate flexibility i-deals to solve an individual problem regarding their work schedule and/or work location but also because they feel entitled to receive individual treatment due to their high contributions. Hence, flexibility i-deals carry individually valuable rewards that can trigger perceptions of leader support and organizational support (Liu et al. 2013; Singh/Vidhyarthi 2018). Against this background, we expect that flexibility i-deals reduce employees' efforts and/or increase their rewards, and thereby help them to counteract an ERI. The following hypothesis reflects this reasoning:

**Hypothesis 1a:** Flexibility i-deals are negatively related to ERI.

Independent of their content, i-deals suggest that the employer is responsive to employees' individual needs and preferences, but their content can influence how employees perceive the exchange relationship with their employers. Besides flexibility i-deals, prior research identified **development i-deals** as a type of i-deals that is particularly prevalent in organizations (e.g., Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Guerrero/Jeanblanc/Veilleux 2016; Sri-

kanth/Jomon/Thakur 2022). Being granted customized development opportunities like, for example, individual training to acquire certain skills for future career success enhances employees' feelings that their contributions are valued. This adds to the fulfillment of employees' self-regulatory needs and increases their self-efficacy and self-esteem (Hornung et al. 2014).

Since development i-deals are particularly future-oriented and provide individual support for pursuing career goals, employees perceive them as a special form of recognition and appreciation that they are willing to reciprocate (Liao/Wayne/Rousseau 2016; Rofcanin et al. 2016). Accordingly, development i-deals have shown to be more strongly related to employees' attitudes and behaviors, such as affective commitment (Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Rofcanin et al. 2016), work engagement (Hornung et al. 2011), employee voice (Ng/Feldman 2015), and performance (Rofcanin et al. 2016), than other types of i-deals. In light of these findings, we propose that development i-deals are valuable rewards that help employees counterbalance their work-related efforts. Therefore, we hypothesize:

**Hypothesis 1b:** Development i-deals are negatively related to ERI.

Whereas the effects of successfully negotiated i-deals have received considerable research attention, the role of **denied i-deals**, i.e., i-deals that an employee requests but the employer denies, remains unclear. Previous research has neglected that there may be different reasons why employees do not have i-deals: First, they may not have asked for an i-deal, and second, they may have asked for an i-deal but did not successfully negotiate it. The latter is the case when the employer denies the employee's request (Hornung et al. 2010).

By requesting i-deals, employees signal their individual needs and preferences to their employers. According to Bal (2017) and Bal and Vossaert (2019), employees negotiate i-deals to solve individually onerous problems or because they feel they deserve a special arrangement due to their high contributions. Hence, by negotiating i-deals, employees attempt to reduce their efforts and/or increase their rewards. If the negotiation fails, the employee does not get the special arrangement for which he or she has taken the—often

big—step to attempt a negotiation (Anand/Vidyarthi 2016). Thus, the discrepancy between the employee's actual and desired employment relationship may become even more salient and frustrating (Hornung et al. 2010). Above that, employees whose employers do not respond to their individual needs and preferences are likely to perceive their employment relationship as unsupportive and untrusting (Davis/van der Heijden 2018). Hence, we hypothesize that being denied an i-deal increases an employee's ERI. The following hypothesis reflects this reasoning:

**Hypothesis 2:** Denied i-deals are positively related to ERI.

### **6.2.2 The role of social comparisons in the relationship between idiosyncratic deals and employees' effort-reward imbalance**

The effects of i-deals largely depend on the group context in which they are negotiated (Bal/Lub 2016; Vidyarthi et al. 2022), so not only the roles of the employee and the employer but also the role of an employee's co-workers are important for the consequences of i-deals (Greenberg et al. 2004; Rousseau 2005). According to **social comparison theory** (Festinger 1954), individuals compare themselves with similar others to satisfy their needs for self-evaluation and self-regulation (Brown et al. 2007). Hence, by engaging in social comparisons with co-workers, employees can reduce uncertainty about their work situation.

The likelihood that employees engage in social comparisons is dependent on two factors: First, the relevance of the object of social comparison to oneself, and second, the availability of information (Kulik/Ambrose 1992; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021). I-deals are likely to be relevant objects and thus trigger social comparisons among co-workers, because they represent valuable rewards and lead to differences among co-workers who hold similar positions (Kong/Ho/Garg 2020). Above that, flexibility i-deals and development i-deals should provide enough information among co-workers to engage in social comparisons, as they are particularly visible types of i-deals, compared to other types like financial i-deals, which are less likely to be disclosed among co-workers (Hornung/Rousseau/Glaser 2008).

We contend that the comparison between an employee's i-deals and his or her co-workers' i-deals influences an employee's ERI because the comparison

reveals additional information about the employee's exchange relationship with the employer. The comparison can result in three different situations: First, the employee can find himself or herself better off (i.e., downward social comparison) because the employee has more i-deals than his or her co-workers. Second, the employee and his or her co-workers can be equally off, meaning that they have similar levels of i-deals (i.e., similar social comparison). Third, the employee can find himself or herself worse off (i.e., upward social comparison) because the employee has fewer i-deals compared to his or her co-workers (Alfasi 2019).

It can be assumed that employees who find themselves in the third situation, being worse off, experience a considerably higher ERI than employees who find themselves in one of the other two situations. This is because **upward social comparisons** threaten an individual's self-image and elicit feelings of unfairness (Cohen-Charash/Mueller 2007; Dunn/Ruedy/Schweitzer 2012; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021). Prior research has shown that upward social comparisons can lead to negative emotions and strain reactions among employees, which can be attributed to an imbalance between high work-related efforts and comparatively low rewards (e.g., Buunk/Schaufeli 1993; Schunck/Sauer/Valet 2015). This is also the case when employees compare their own i-deals to their co-workers' i-deals. For example, Ng (2017) found that witnessing co-workers' i-deals leads to feelings of envy among employees. Above that, Kong, Ho, and Garg (2020) revealed that employees' upward social comparison of i-deals is positively related to their emotional exhaustion. Against this background, it is reasonable that the comparison with co-workers' i-deals moderates the relationship between an employee's own i-deals and his or her ERI. Thus, we formulate the following hypotheses:

**Hypothesis 3a:** Co-workers' flexibility i-deals moderate the relationship between an employee's flexibility i-deals and his or her ERI such that high levels of co-workers' flexibility i-deals compared to an employee's flexibility i-deals are positively related to ERI.

**Hypothesis 3b:** Co-workers' development i-deals moderate the relationship between an employee's development i-deals and his or her ERI such that high levels of co-workers' development

i-deals compared to an employee's development i-deals are positively related to ERI.

Employees are particularly prone to engage in social comparisons in situations that are characterized by high uncertainty (Brown et al. 2007). Thus, social comparisons are likely to play a crucial role when employees are **denied i-deals** because they experience the denial as a backlash and source of frustration (Hornung et al. 2010; Davis/van der Heijden 2018). Employees who find themselves in the situation that they ask for an i-deal and their employer denies the request may perceive their employer's decision as incomprehensible and search for reasons for the denial. By engaging in social comparisons with their co-workers, employees receive information on whether their co-workers have successfully negotiated i-deals or not (Garg/Fulmer 2017). It can be assumed that employees perceive the denial of an i-deal as particularly unfair if they observe that their co-workers have successfully negotiated i-deals. In contrast, if employees observe that their co-workers neither have successfully negotiated i-deals, they are likely to perceive the denial of their own i-deal as less unfair. Thus, we formulate the following hypotheses:

**Hypothesis 4a:** Co-workers' flexibility i-deals moderate the relationship between an employee's denied i-deals and his or her ERI such that the relationship is stronger when co-workers have high levels of flexibility i-deals.

**Hypothesis 4b:** Co-workers' development i-deals moderate the relationship between an employee's denied i-deals and his or her ERI such that the relationship is stronger when co-workers have high levels of development i-deals.

Figure 6.1 illustrates our research model and hypotheses. The independent variables, i.e., flexibility i-deals, development i-deals, and denied i-deals are placed at the left side of the model, and the dependent variable, i.e., ERI, is placed at the right side of the model. The two boxes at the top of the model contain the predicted moderators, i.e., co-workers' flexibility i-deals, and co-workers' development i-deals. The arrows indicate the directions of the hypothesized effects and whether a direct or a moderating effect is expected.

In addition, the numbered hypotheses representing the predicted relationships are placed on the arrows.

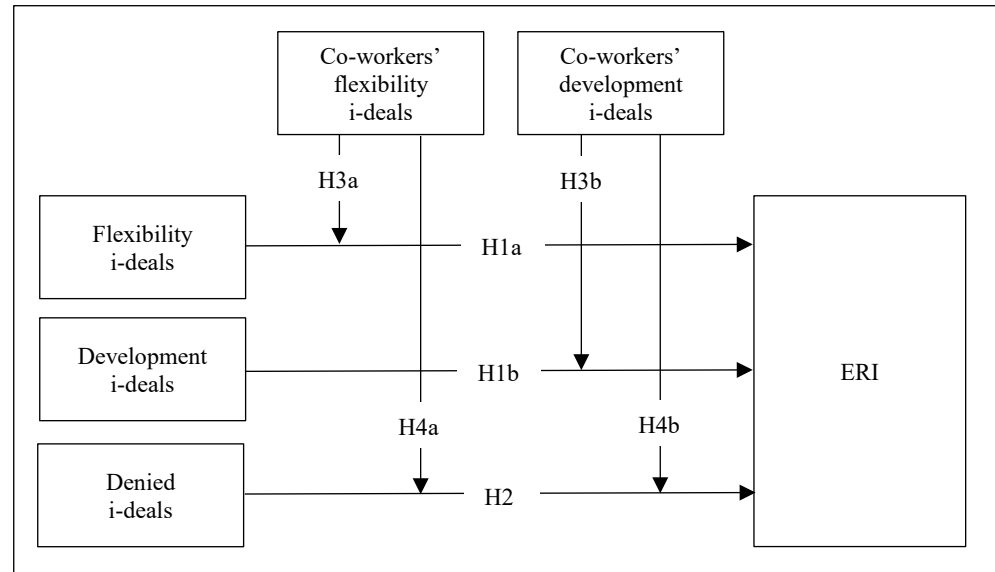


Fig. 6.1: Research model and hypotheses

### 6.3 Method

#### 6.3.1 Procedure and sample

Data was collected using **online surveys** in two waves between January and July 2020. The surveys targeted employees on any hierarchical level, with any length of work experience and in any industry, since both i-deals and ERI can basically occur in all areas (Rousseau 2005; Rousseau/Tomprou/Simosi 2016; Weiß/Süß 2019). Participants who responded the first survey, at  $t_1$ , were recruited via snowball sampling. More precisely, we distributed the survey among professionals in different German professional networking platforms (e.g., LinkedIn, Xing). In order to reach a broad sample that was not occupation- or industry-specific, we used groups within the platforms dealing with different themes of interest (e.g., business functions, industries, city networks) to disseminate our questionnaire. Professionals who were members of the various groups were asked to respond the survey. As participation was voluntary, we provided an incentive to complete the survey. Those participants who had completed the questionnaire were invited to participate in a raffle for shopping gift cards.

Participants who responded to the survey at  $t_1$  were invited via e-mail to respond to the second survey, at  $t_2$ , three months later. At  $t_1$ , we collected the

data for the independent variables, and at  $t_2$ , we collected the data for the dependent variable ERI. We chose the **time-lagged research design** as it matches the temporal flow of the proposed model, taking into account that causes take time to exert their effects. The three-month time lag was chosen in accordance with previous studies that used time lags shorter than one year (e.g., Baillien et al. 2014; Ng 2017) to avoid factors that were measured at  $t_1$  having changed substantially at  $t_2$ . At  $t_1$ , the questionnaire was completed by 279 participants, from whom we received 128 questionnaires at  $t_2$ , resulting in a response rate of 46 % between  $t_1$  and  $t_2$ . Eight questionnaires were excluded because the participants failed a check for socially desired answer tendencies. Accordingly, the final sample consisted of 120 questionnaires.

We used logistic regression analysis to test whether the variables under study predicted participation in the two waves vs. dropping out after  $t_1$ . In a first step, we entered the control variables (gender, age, organizational tenure, managerial responsibility, and average weekly work hours). In a second step, we entered the study variables (scheduling flexibility i-deals, location flexibility i-deals, development i-deals, co-workers' scheduling flexibility i-deals, co-workers' location flexibility i-deals, co-workers' development i-deals, denied i-deals, and ERI).  $\chi^2$  was not statistically significant for the first step ( $\chi^2 (5) = 7.96$ ;  $p > .05$ ) or the second step ( $\chi^2 (8) = 9.09$ ;  $p > .05$ ), so the participants in both waves did not differ substantially from those who participated only at  $t_1$  in any of the variables under study, suggesting limited selection effects.

With regard to **sample characteristics**, women made up 61 % of the final sample of 120 employees, and the participants averaged 39.39 years of age. Overall, the participants were highly educated, with 68 % having an academic degree. The participants' organizational tenure ranged between less than a year to 38 years, with an average of 8.64 years. Managers made up 31 % of the participants, and the participants worked an average of 39.77 hours a week. The average participant in our sample experienced an ERI value of 1.09, ranging between .45 and 3.10. Among the participants, 22 % indicated that they had been denied an i-deal that they had requested.

Given that we used self-reported data in our study, we implemented procedural remedies to mitigate **common-method variance** (Podsakoff et al.

2003). Common-method variance primarily stems from participants' affective states and tendency to use socially desirable responses. Hence, we implemented several remedies that Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff (2012) suggested to mitigate social-desirability bias. One crucial remedy was to temporally separate the measurements of the independent variables and the dependent variable by collecting the data in two waves with a three-month time lag. Above that, the questionnaire instructions informed the participants how the data would be used and assured them that their responses would be anonymous. Although these factors are considered effective in reducing social-desirability bias, they could still not rule out that some judgments would be subject to socially desired answer tendencies. Hence, we included a short scale developed and validated by Satow (2012) in the survey, which comprises two items that measure potential social-desirability bias with values between 2 and 8. As Satow (2012) suggested, we excluded participants with values higher than 6 from further analysis because these values are strong indicators for responses affected by social-desirability bias. Due to this procedure, eight participants were excluded from further analysis. Finally, we conducted Harman's single-factor test to determine whether a single factor explained the majority of the variance observed (Podsakoff et al. 2003). As the common variance was 39 %, below the threshold of 50 % (Harman 1960), we could conclude that common-method variance was not a major concern in our model.

### 6.3.2 Measures

**I-deals** ( $t_1$ ) were measured using the German version (Hornung/Glaser/Rousseau 2019) of nine items developed by Tang and Hornung (2015). The measure required the respondents to indicate the extent to which they had successfully negotiated individual arrangements regarding temporally flexible (two items; e.g., "extra flexibility in starting and ending the workday";  $\alpha = .85$ ) and locally flexible (two items; e.g., "special arrangements on the location of work";  $\alpha = .91$ ) working conditions, as well as development opportunities (five items; e.g., "customized learning and qualification opportunities";  $\alpha = .92$ ). Respondents rated the extent to which they had successfully negotiated i-deals on a five-point scale that ranged from 1 ("not at all") to 5 ("to a very great extent").



**Denied i-deals** ( $t_1$ ) were captured using a procedure Hornung et al. (2010) and Bayazit and Bayazit (2019) had previously applied. This procedure required respondents who endorsed category 1 (“not at all”) in the scale measuring i-deals, meaning that they had not negotiated an i-deal, to specify whether they “had not asked for” or “had asked for but been denied” the i-deal. An additional dummy-coded variable was created to use this information, with a value of 1 for those who had asked for but been denied at least one i-deal and 0 otherwise.

**Co-workers' i-deals** ( $t_1$ ) were measured using an adapted version of the nine items developed by Tang and Hornung (2015). Ng (2017) and Kong, Ho, and Garg (2020) had also applied this procedure in their studies because it reflects employees' perceptions of their co-workers' i-deals, which plays a decisive role in social comparison processes. Respondents rated their perceptions of the extent to which their co-workers had obtained i-deals regarding temporally flexible (two items; e.g., “extra flexibility in starting and ending the workday”;  $\alpha = .79$ ) and locally flexible (two items; e.g., “special arrangements on the location of work”;  $\alpha = .89$ ) working conditions, as well as development opportunities (five items; e.g., “customized learning and qualification opportunities”;  $\alpha = .92$ ) on the same five-point scale.

**ERI** ( $t_2$ ) was captured using ten items from the short German version of the ERI questionnaire developed by Siegrist et al. (2009). Three of these items measure efforts (e.g., “Over the past few years, my job has become more and more demanding.”;  $\alpha = .66$ ), and seven items measure rewards (e.g., “Considering all my effort and achievements, I receive the respect and prestige I deserve at work.”;  $\alpha = .78$ ). Respondents rated the extent to which they agreed with the statements on a four-point scale ranging from 1 (“strongly disagree”) to 4 (“strongly agree”). As recommended by Siegrist et al. (2004), the ERI value was created by calculating the ratio between the sum of scores on the efforts scale and the sum of scores on the rewards scale and applying a correction factor of  $3/7$  to account for the differing numbers of items in the nominator (efforts: three items) and the denominator (rewards: seven items). Consequently, the ERI value can range between .25 and 4.00. According to Siegrist et al. (2004, p. 1487), “a value close to zero indicates a favorable

condition [...], whereas values beyond 1.00 indicate a high amount of effort spent that is not met by the rewards received or expected in turn”.

We also collected some **additional variables** for the purposes of describing the sample and controlling for these variables in the statistical analysis: gender (0 = male, 1 = female), age, education, organizational tenure, managerial responsibility (0 = no managerial responsibility; 1 = managerial responsibility), and average weekly work hours. These variables have shown to affect ERI in previous studies (e.g., Siegrist et al. 2004; Weiß/Süß 2019; Weiß 2020).

#### **6.4 Results**

The descriptive statistics and correlations among the study variables are provided in Table 6.1. As none of the correlations between the predictor variables exceeds the threshold of .70, and the highest variance inflation factor is 2.55, multicollinearity is not likely to affect our analysis (Hair 1998; Anderson et al. 2016).

| Variables                                    | M     | SD    | 1      | 2     | 3    | 4     | 5     | 6      | 7      | 8      | 9     | 10    | 11    | 12    |
|----------------------------------------------|-------|-------|--------|-------|------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 1 Gender                                     | .61   | .49   |        |       |      |       |       |        |        |        |       |       |       |       |
| 2 Age                                        | 39.39 | 12.23 | -.23*  |       |      |       |       |        |        |        |       |       |       |       |
| 3 Organizational tenure                      | 8.64  | 10.32 | -.07   | .70** |      |       |       |        |        |        |       |       |       |       |
| 4 Managerial responsibility                  | .31   | .46   | -.28** | .16   | .22* |       |       |        |        |        |       |       |       |       |
| 5 Weekly work hours                          | 39.78 | 9.71  | -.21*  | -.16  | -.12 | .29** |       |        |        |        |       |       |       |       |
| 6 Scheduling flexibility i-deals             | 3.26  | 1.37  | -.03   | .00   | -.02 | .14   | -.23* |        |        |        |       |       |       |       |
| 7 Location flexibility i-deals               | 2.48  | 1.45  | -.16   | .08   | -.02 | .20*  | .06   | .42**  |        |        |       |       |       |       |
| 8 Development i-deals                        | 2.99  | 1.14  | -.02   | -.19* | -.15 | .20*  | .13   | .37**  | .33**  |        |       |       |       |       |
| 9 Co-workers' scheduling flexibility i-deals | 3.22  | 1.13  | .08    | -.05  | .01  | .15   | -.08  | .59**  | .35**  | .28**  |       |       |       |       |
| 10 Co-workers' location flexibility i-deals  | 2.81  | 1.24  | -.02   | .00   | -.02 | .16   | .04   | .28**  | .56**  | .17    | .61** |       |       |       |
| 11 Co-workers' development i-deals           | 3.10  | .96   | -.14   | -.05  | -.01 | .13   | .14   | .25**  | .33**  | .62**  | .35** | .31** |       |       |
| 12 Denied i-deals                            | .22   | .43   | .01    | .03   | .14  | .00   | .10   | -.23** | -.30** | -.28** | -.17  | -.18* | -.18  |       |
| 13 ERI                                       | 1.09  | .45   | -.09   | .10   | .15  | .10   | -.06  | -.08   | -.13   | -.30** | -.10  | -.16  | -.20* | .33** |

Note(s): n = 120; Pearson correlations (bivariate); \*p < .05; \*\*p < .01

Tab. 6.1: Descriptive statistics and correlations

Before testing the hypotheses, we conducted **CFA** using SPSS Amos 26 to test for the factorial structure of the constructs. In this analysis, an eight-factor model was compared with a six-factor model, a four-factor model, and a single-factor model to confirm the best-fitting structural model. As the results in Table 6.2 show, the CFA yielded good model fit for the eight-factor model ( $\chi^2 = 204.60$ ,  $df = 144$ ,  $\chi^2/df = 1.42$ , CFI = .96, TLI = .95, RMSEA = .06). The six-factor model tested an overall construct of flexibility i-deals without distinguishing between scheduling flexibility i-deals and location flexibility i-deals. The fit of this model was statistically inferior to the eight-factor model according to model-fit indices (Hu/Bentler 1999; Brown 2015). The four-factor model tested an overall construct of i-deals without distinguishing among scheduling flexibility i-deals, location flexibility i-deals, and development i-deals. Again, the model was statistically inferior to the eight-factor model. In a fourth model, all items are loaded on a single factor. This model had the poorest model fit of the models compared. As a result, the eight-factor model was chosen as the baseline model for the further analyses.

| Model                            | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | TLI | CFI | RMSEA |
|----------------------------------|----------|-----|-------------|-----|-----|-------|
| Eight-factor model <sup>a</sup>  | 204.60   | 144 | 1.42        | .95 | .96 | .06   |
| Six-factor model <sup>b</sup>    | 372.08   | 158 | 2.35        | .84 | .87 | .11   |
| Four-factor model <sup>c</sup>   | 737.96   | 166 | 4.45        | .60 | .65 | .17   |
| Single-factor model <sup>d</sup> | 971.12   | 170 | 5.71        | .45 | .51 | .20   |

<sup>a</sup> Scheduling flexibility i-deals, location flexibility i-deals, development i-deals, co-workers' scheduling flexibility i-deals, co-workers' location flexibility i-deals, co-workers' development i-deals, denied i-deals, and ERI as single factors

<sup>b</sup> Scheduling flexibility i-deals and location flexibility i-deals are loaded on one factor; co-workers' scheduling flexibility i-deals and co-workers' location flexibility i-deals are loaded on one factor

<sup>c</sup> Scheduling flexibility i-deals, location flexibility i-deals, and development i-deals are loaded on one factor; co-workers' scheduling flexibility i-deals, co-workers' location flexibility i-deals, and co-workers' development i-deals are loaded on one factor

<sup>d</sup> All variables are loaded on one factor

Note(s): n = 120

Tab. 6.2: Results of the confirmatory factor analysis for the measurement model

We used SPSS 26 to perform **hierarchical multiple regression analysis** with ERI as the dependent variable in testing the hypotheses. Before creating the interaction terms, we standardized the independent and moderator variables because this makes it easier to interpret and plot significant interaction effects

(Frazier/Tix/Barron 2004). In the first step of the hierarchical multiple regression analysis, Model 1, we entered the control variables (gender, age, organizational tenure, managerial responsibility, and average weekly work hours). In the second step, we included the independent variables in Model 2 (scheduling flexibility i-deals, location flexibility i-deals, development i-deals, co-workers' scheduling flexibility i-deals, co-workers' location flexibility i-deals, co-workers' development i-deals, and denied i-deals). In the third step, Model 3, we included the interaction terms (scheduling flexibility i-deals  $\times$  co-workers' scheduling flexibility i-deals, location flexibility i-deals  $\times$  co-workers' location flexibility i-deals, development i-deals  $\times$  co-workers' development i-deals, denied i-deals  $\times$  co-workers' scheduling flexibility i-deals, denied i-deals  $\times$  co-workers' location flexibility i-deals, denied i-deals  $\times$  co-workers' development i-deals). Table 6.3 shows the results of the hierarchical multiple regression analysis.

| Variables                                                                       | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Control variables                                                               |         |         |         |
| Gender                                                                          | -.09    | -.09    | -.16    |
| Age                                                                             | -.05    | -.07    | -.14    |
| Organizational tenure                                                           | .15     | .06     | .06     |
| Managerial responsibility                                                       | .08     | .16     | .19     |
| Weekly work hours                                                               | -.10    | -.12    | -.19    |
| Independent variables                                                           |         |         |         |
| Scheduling flexibility i-deals                                                  |         | -.01    | -.11    |
| Location flexibility i-deals                                                    |         | .09     | .06     |
| Development i-deals                                                             |         | -.25*   | -.34**  |
| Co-workers' scheduling flexibility i-deals                                      |         | -.08    | .22     |
| Co-workers' location flexibility i-deals                                        |         | -.18    | -.17    |
| Co-workers' development i-deals                                                 |         | -.02    | -.06    |
| Denied i-deals                                                                  |         | .27**   | .19     |
| Interaction terms                                                               |         |         |         |
| Scheduling flexibility-ideals × co-workers' scheduling flexibility i-deals      |         |         | -.26*   |
| Location flexibility-ideals × co-workers' location flexibility i-deals          |         |         | .06     |
| Development i-deals × co-workers' development i-deals                           |         |         | .09     |
| Denied i-deals × co-workers' scheduling flexibility i-deals                     |         |         | -.23    |
| Denied i-deals × co-workers' location flexibility i-deals                       |         |         | -.06    |
| Denied i-deals × co-workers' development i-deals                                |         |         | .23*    |
| F                                                                               | .92     | 2.36*   | 2.13**  |
| R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>                                                   | .00     | .12     | .16     |
| Δ R <sup>2</sup>                                                                |         | .12     | .04     |
| Note(s): n = 120; dependent variable: ERI; β are indicated; *p < .05; **p < .01 |         |         |         |

Tab. 6.3: Results of the hierarchical multiple regression analysis

The overall regression model explains 16 % of the variance in ERI. The results of Model 1 indicate no significant relationship between any of the control variables and employees' ERI, and the control variables explain 0 % of the variance in ERI. In contrast, the independent variables (Model 2) explain the largest share of the variance in ERI, 12 %. Hypothesis 1a predicts a negative relationship between flexibility i-deals and ERI, but because of the non-significant relationships between scheduling flexibility i-deals and ERI and between location flexibility i-deals and ERI, the hypothesis receives no

support. In contrast, Hypothesis 1b, which suggests a negative relationship between development i-deals and ERI, is supported ( $\beta = -.25$ ,  $p < .05$ ). Hypothesis 2, which predicts a positive relationship between denied i-deals and ERI, receives support, too ( $\beta = .27$ ,  $p < .01$ ).

The interaction terms to test Hypotheses 3a, 3b, 4a, and 4b were inserted in Model 3, which predicts an additional 4 % of the variance in employees' ERI. Hypothesis 3a suggests that co-workers' flexibility i-deals moderate the relationship between an employee's flexibility i-deals and ERI. The hypothesis is only partially supported because co-workers' scheduling flexibility i-deals ( $\beta = -.26$ ,  $p < .05$ ), but not co-workers' location flexibility i-deals, significantly moderate the relationship. For a more precise interpretation, the results regarding scheduling flexibility i-deals are plotted in Figure 6.2.

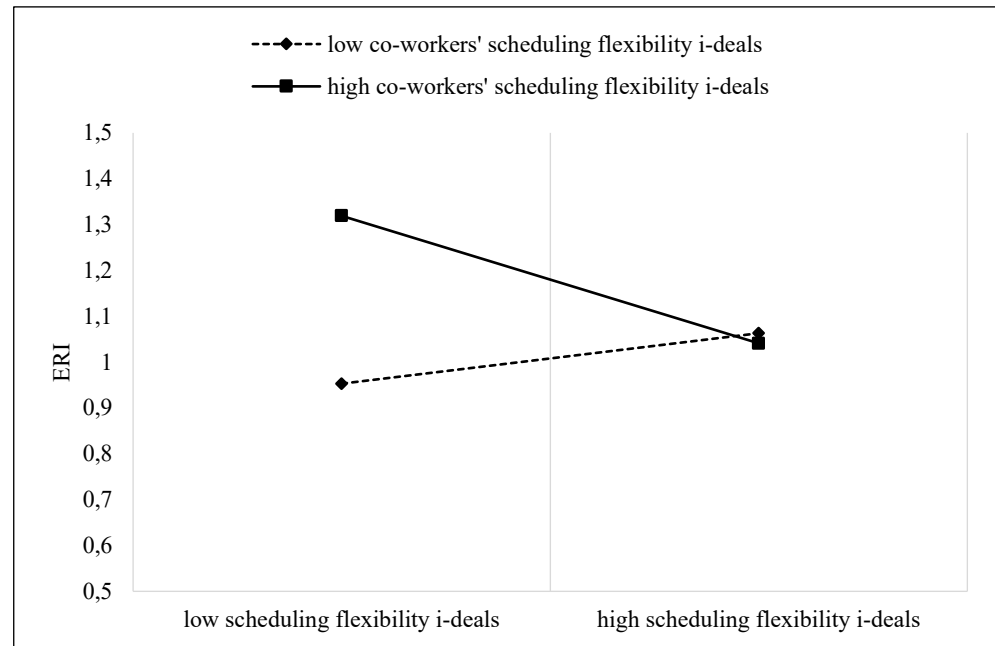


Fig. 6.2: Interaction effect between co-workers' scheduling flexibility i-deals and an employee's own scheduling flexibility i-deals on his or her ERI

As Figure 6.2 shows, employees who have low levels of scheduling flexibility i-deals themselves but whose co-workers have high levels of scheduling flexibility i-deals experience the highest levels of ERI. If an employee has high levels of scheduling flexibility i-deals, his or her ERI is comparatively low, whether his or her co-workers have high or low levels of scheduling flexibility i-deals. If an employee's co-workers have low levels of scheduling

flexibility i-deals, the employee's having high or low levels of scheduling flexibility i-deals does not make a big difference in terms of his or her ERI.

Hypothesis 3b, which predicts that co-workers' development i-deals moderate the relationship between an employee's development i-deals and his or her ERI, has a non-significant result and so is not supported. Furthermore, Hypothesis 4a, which predicts that co-workers' flexibility i-deals moderate the relationship between an employee's denied i-deals and his or her ERI, is also not supported. In contrast, Hypothesis 4b, which predicts that co-workers' development i-deals moderate the relationship between an employee's denied i-deals and his or her ERI, is supported ( $\beta = .23$ ,  $p < .05$ ). The results of the moderating effect predicted in Hypothesis 4b are plotted in Figure 6.3.

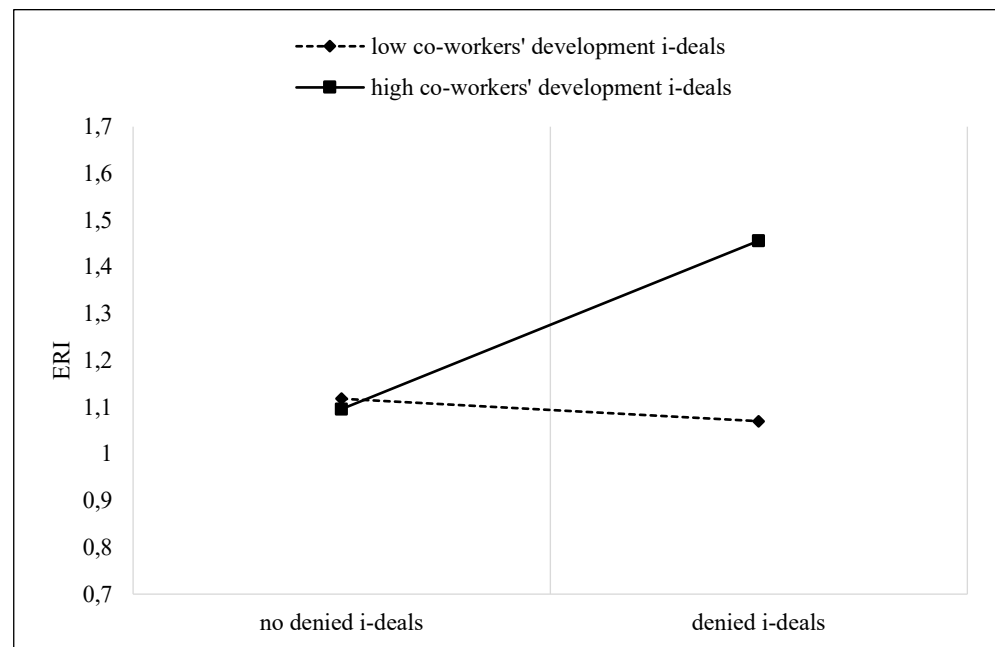


Fig. 6.3: Interaction effect between co-workers' development i-deals and an employee's denied i-deals on his or her ERI

As Figure 6.3 reveals, employees who have been denied i-deals and whose co-workers have high levels of development i-deals experience the highest levels of ERI. If an employee has not been denied i-deals, his or her ERI is comparatively low, whether his or her co-workers have high or low levels of development i-deals. If an employee's co-workers have low levels of development i-deals, having been denied i-deals or not does not make a big difference in terms of an employee's ERI.



To gain more accurate insights into the relationship between i-deals and ERI, we performed two **additional hierarchical multiple regression analyses** for the two components of ERI, efforts and rewards, separately. The overall regression model explains 15 % of the variance in efforts, and with 28 %, a considerably greater share of the variance in rewards. In the regression model with efforts as the dependent variable, managerial responsibility is significantly and positively related to work-related efforts ( $\beta = .35$ ,  $p < .01$ ). In addition, co-workers' development i-deals significantly moderate the relationship between an employee's denied i-deals and his or her efforts ( $\beta = .23$ ,  $p < .05$ ). In the regression model with rewards as the dependent variable, development i-deals ( $\beta = .39$ ,  $p < .01$ ) and denied i-deals ( $\beta = -.25$ ,  $p < .01$ ) exert significant direct effects on employees' rewards. Above that, co-workers' scheduling flexibility i-deals ( $\beta = .20$ ,  $p < .05$ ) significantly moderate the relationship between an employee's scheduling flexibility i-deals and his or her rewards.

## 6.5 Conclusions

### 6.5.1 Discussion

The purpose of our study was to elucidate the relationship between i-deals and employees' ERI. The results show a significant negative relationship between development i-deals and ERI but no relationship between flexibility i-deals and ERI. Additional separate analyses revealed that development i-deals increase employees' perceptions of their rewards but do not relate to employees' perceptions of their efforts. In contrast, flexibility i-deals neither exert effects on employees' perceptions of their efforts nor their rewards.

The results regarding **development i-deals** show that they can be an effective tool to decrease employees' work stress and thereby support their well-being. This is because employees who have successfully negotiated development i-deals perceive their rewards as high and thereby succeed in balancing their efforts. Our findings are in line with previous studies, which have identified development i-deals as valuable rewards because they are particularly future-oriented and provide individual support for pursuing career goals (e.g., Hornung et al. 2014; Srikanth/Jomon/Thakur 2022). Hence, development i-deals

lead to a particularly strong willingness to reciprocate with higher performance (Liao/Wayne/Rousseau 2016; Rofcanin et al. 2016).

However, although our study did not reveal a positive relationship between development i-deals and employees' efforts, it can be assumed that, in the long term, development i-deals can also be a risk to employees' work stress. Hornung, Rousseau, and Glaser (2008) found that employees who are granted development i-deals believe that their supervisor has increased performance expectations for them. In congruence with this finding, they also revealed positive relationships between development i-deals and overtime work and work-family conflict. According to Siegrist (1996; 2002), some employees contribute to their ERI by showing an exaggerated commitment to their work and a strong need for approval and esteem, i.e., overcommitment. Employees with this personality characteristic have a particularly high sense of obligation to their employer. Hence, when those employees are granted development i-deals, they are likely to put themselves under excessive pressure and increase their efforts. Consequently, they exhibit a higher risk of experiencing an ERI.

Furthermore, our results indicate that **flexibility i-deals** are unrelated to employees' ERI. More specifically, flexibility i-deals neither reduce employees' efforts nor increase their rewards. A possible explanation for this finding is that employees often negotiate flexibility i-deals to cope with a certain problem, such as caring duties within the family (Bal 2017; Bal/Vossaert 2019). Hence, despite helping employees to solve a specific problem at work or even prevent it, flexibility i-deals are not perceived as increasing rewards or reducing efforts.

Moreover, depending on the context, flexibility does not only go along with positive consequences but may also have adverse effects for employees (Rousseau/Hornung/Kim 2009; Rousseau/Tomprou/Simosi 2016). Those negative consequences of flexibility i-deals can either occur directly and immediately or indirectly and in the long term. A direct and immediate negative consequence can be a pay cut, when an employee negotiates a reduction of work hours to achieve a better alignment between work and private life (Rousseau/Hornung/Kim 2009; Gascoigne/Kelliher 2018). Indirect and long-

term negative consequences can arise when flexibility i-deals entail a deviation from the “ideal worker” norm (Munsch 2016). According to this norm, employees should work full-time, on-site, and prioritize work above everything else (Williams 2001). As flexibility i-deals create non-conforming work situations, employees with those i-deals can become marginalized over time, and coordination challenges with co-workers and clients may occur. Above that, supervisors may perceive that employees with flexibility i-deals make fewer contributions to the organization because they are out of the supervisors' sight, which can, for instance, lead to lower performance ratings (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016; Tomprou/Simosi/Rousseau 2023). Hence, in the long term, flexibility i-deals may negatively affect employees' career success (McDonald/Bradley/Brown 2008; Golden/Eddleston 2020).

In summary, the results of our study reveal **diverging effects** of flexibility i-deals and development i-deals on employees' ERI. Previous studies found diverging outcomes of these types of i-deals, too (e.g., Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Ho/Tekleab 2016; Tomprou/Simosi/Rousseau 2023). Thus, the results of these studies and our study emphasize the need to distinguish between different types of i-deals, instead of treating i-deals as a single dimension (Liao/Wayne/Rousseau 2016). Future studies should continue to compare the effects of different types of i-deals to gain accurate insights into their consequences for employees and organizations (Anand/Rofcanin 2022).

Another important finding of our study is that **denied i-deals** have a positive relationship with employees' ERI. Accordingly, failed i-deal negotiations seem to make discrepancies between employees' individual needs and their working conditions even more salient and frustrating. Although research on denied i-deals is scarce, this finding is in line with Hornung et al. (2010), who found that denied task i-deals (i.e., customization of job content) lead to negative evaluations of job characteristics. Above that, the finding is in line with Davis and van der Heijden's (2018) results of their qualitative study revealing that denied i-deals may lead to psychological-contract violation or even breach. The negotiation of an i-deal can be considered as an employee's attempt to counteract an ERI, meaning that the employee does not passively accept the imbalance but tries to reduce his or her efforts and/or increase his

or her rewards. However, if the negotiation fails, the employee's ERI is maintained or even worsens, which may have severe negative health consequences for the employee (for an overview see van Vegchel et al. 2005). Our study also underscores the relevance of denied i-deals in general. About 22 % of the participants in our study indicated that they had been denied an i-deal, which is a considerable share and slightly higher than the share of 18 % that Bayazit and Bayazit (2019) found in their study. Hence, denied i-deals are not rare and should receive more attention in research.

Concerning the role of **social comparisons**, the results of our study show a moderating effect of co-workers' scheduling flexibility i-deals on the relationship between an employee's scheduling flexibility i-deals and his or her ERI. Employees whose levels of scheduling flexibility i-deals are considerably lower than those of their co-workers have comparatively high levels of ERI. However, with regard to co-workers' location flexibility i-deals and co-workers' development i-deals, the results reveal no moderating effects on the relationships between employees' own location flexibility i-deals as well as development i-deals and ERI. A possible explanation for this finding is that co-workers' scheduling flexibility i-deals directly affect employees in their daily business, as co-workers who have flexible work schedules may not be accessible during the entire workday. A co-worker's scheduling flexibility i-deals can even be costly for employees who do not have scheduling flexibility themselves, causing additional work for these employees because they have to compensate for the co-worker's absence. If co-workers who benefit from scheduling flexibility i-deals and supervisors do not adequately acknowledge and appreciate the additional workload, this may lead to perceptions of unfairness among employees who are granted less scheduling flexibility than their co-workers have, which can cause an ERI (Greenberg et al. 2004).

The analysis of the interaction between an employee's denied i-deals and perceptions of co-workers' development i-deals shows a moderating effect of co-workers' development i-deals on the relationship between an employee's denied i-deals and ERI. Those employees who have been denied i-deals and whose co-workers have high levels of development i-deals experience comparatively high levels of ERI. In contrast, we did not detect a moderating

effect of co-workers' flexibility i-deals on the relationship between employees' own flexibility i-deals and ERI. As we have argued, development i-deals are perceived as a special form of recognition and appreciation by employees (Ng 2017), so perceptions of unfairness may be particularly salient among employees who have been denied i-deals themselves but whose co-workers have high levels of development i-deals.

Our findings regarding social comparisons with co-workers indicate that the consequences of social comparisons depend not only on the direction of comparison (i.e., downward, similar, or upward social comparison), but also on the type of i-deals that is compared. Marescaux, De Winne, and Rofcanin (2021) argue that various additional factors like, for example, the desirability and transparency of i-deals can influence how employees perceive their co-workers' i-deals. Although few studies have investigated these factors empirically, Lai, Rousseau, and Chang (2009) revealed that personal relationships between co-workers influence their acceptance of i-deals, and Marescaux, De Winne, and Sels (2019) showed that the functional dependence among co-workers influences their fairness perceptions of i-deals. Hence, the distribution of i-deals within the work group is only one of many factors that can affect co-workers' fairness perceptions and their resulting attitudes and behaviors.

Finally, our study provides insights into the **prevalence of i-deals among German employees**. In general, levels of i-deals in our study were high in comparison to other studies in the German context, perhaps because of the specific settings of other studies, such as the civil service (Hornung/Rousseau/Glaser 2008) and hospitals (Hornung et al. 2011; 2014), which are known for standardized personnel rules. Another reason for the comparatively high levels of i-deals in our study may lie in the highly educated sample (68 % with an academic degree) because i-deals are more likely to be granted to employees with valuable skills (e.g., Lee/Bachrach/Rousseau 2015). Regarding the content of i-deals, scheduling flexibility i-deals were most prevalent, followed by development i-deals and then location flexibility i-deals. This result is in line with the distribution of i-deals that Rosen et al. (2013) found in their study conducted in the USA.

### 6.5.2 Contributions to research and practical implications

Our study makes several contributions to research. First, it adds to the literature on employee-related outcomes of i-deals. By investigating the relationship between i-deals and employees' ERI, our study is among the first studies investigating **employee-health-related outcomes of i-deals**. Whereas previous studies have mainly focused on the relationship between i-deals and stressful work-family conflict (e.g., Hornung et al. 2011; Tang/Hornung 2015; Bayazit/Bayazit 2019) or work load (e.g., Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Hornung et al. 2014), our study investigates employees' work stress based on the ERI model that identifies features of employees' employment relationships that elicit stressful experiences at work (Siegrist 2002). Thereby, this study sheds light on the relationships between i-deals and employees' perceptions of their efforts and rewards. The results demonstrate that i-deals can play a role in employees' level of ERI, which may have diverse health-related and work-related consequences (for an overview see Tsutsumi/Kawakami 2004; van Vegchel et al. 2005).

Second, the study generates insights into the **effects of different types of i-deals** by showing a negative relationship between development i-deals and ERI and no relationship between flexibility i-deals and ERI. These findings are in line with the results of several studies that found development i-deals to be strong predictors of employee-related outcomes like affective commitment (Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Rosen et al. 2013), employee voice (Ng/Feldman 2015), and creativity (Wang/Liu/Shalley 2018) in comparison to flexibility i-deals. In addition, by distinguishing between scheduling flexibility i-deals and location flexibility i-deals, which is in line with the dimensionality Rosen et al. (2013) adopted, our analysis provides insights into the effects of different types of flexibility-related i-deals.

Third, by using a social comparison perspective, our study extends research on the **role of the group context in the effects of i-deals**. Our investigation of the moderating role of co-workers' i-deals in the relationship between i-deals and ERI reveals that employees are likely to experience ERI when they have low levels of scheduling flexibility i-deals compared to those of their co-workers. Furthermore, we show that employees are likely to experience ERI when they have been denied i-deals themselves, but their co-

workers have high levels of development i-deals. The results support prior research in demonstrating that social comparisons with co-workers' i-deals can affect employees' fairness perceptions and their resulting attitudes and behaviors (e.g., Vidyarthi et al. 2016; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021). Similar to our findings, Kong, Ho, and Garg (2020) conclude that the distribution of i-deals among co-workers can influence employees' experience of work stress. Beyond that, our findings indicate that the consequences of social comparisons also depend on the type of i-deals that is compared, which is in line with the results of Marescaux, De Winne, and Sels' (2019) study showing that co-workers perceive some types of i-deals as less fair than other types of i-deals.

Fourth, the study is among the first to investigate **denied i-deals** (Hornung et al. 2010; Davis/van der Heijden 2018; Bayazit/Bayazit 2019). By generating insights into the role of denied i-deals in employees' ERI, we show that the employers' denial can have severe consequences for employees' well-being. Our study also highlights that denied i-deals are not rare, so they should receive more attention in future research.

Fifth, our study extends the **scope of the ERI model**. By investigating i-deals as antecedents of ERI, this study adds to an underrepresented field of research. Whereas most studies that deal with the ERI model investigate its health-related and work-related consequences (for an overview see Tsutsumi/Kawakami 2004; van Vegchel et al. 2005), studies that examine its antecedents are scarce. Beyond that, our study is among the first empirical studies (e.g., Weiß 2020) to integrate the investigation of social comparison processes into research on ERI showing that upward social comparisons with co-workers affect employees' ERI.

In addition to the contributions to research, **practical implications** can be derived from our study's findings. The results of this study provide insights for organizations concerning the potential employee-health-related consequences of i-deals. They also offer guidance to supervisors on how to approach i-deals in a manner that reduces employees' work stress and supports their overall well-being.

On the one hand, the study highlights the **potential of development i-deals** in balancing employees' work-related efforts and rewards. Consequently, development i-deals can serve as an effective tool for recognizing and rewarding employees who make important contributions and, thus, helping to counteract an ERI. On the other hand, flexibility i-deals are not perceived as increasing rewards or reducing efforts. This finding can be partly attributed to the potential adverse effects associated with flexibility i-deals, including marginalization, coordination challenges with co-workers and clients, and lower performance ratings (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016; Tomprou/Simosi/Rousseau 2023). Nonetheless, workplace flexibility is crucial for employee well-being (e.g., Shifrin/Michel 2022). Therefore, it may be more beneficial for organizations to adopt a collective approach to distributing flexibility. By providing flexibility not only to a few privileged employees but to a broader range of employees, organizations can mitigate potential adverse effects by making customized work arrangements the new norm (Kossek/Kelliher 2023).

Moreover, the study's findings underscore the **risks associated with denying i-deals**. When an employee takes the initiative to negotiate a special arrangement and the supervisor denies it, the misalignment between the employee's individual needs and his or her working conditions becomes even more pronounced and frustrating. As a result, the employee's ERI is either sustained or exacerbated. This situation is particularly challenging when the employee engages in social comparisons with co-workers who have been granted more favorable arrangements. Hence, supervisors are advised to carefully consider alternative options before denying an i-deal. Additionally, supervisors could receive training on how to effectively communicate the reasons behind denying i-deals (Davis/van der Heijden 2018). By providing comprehensive explanations, supervisors can achieve to mitigate adverse effects on employees' morale and well-being that may arise from the denial of their requested i-deals.

### 6.5.3 Limitations and directions for future research

Our study has several limitations. One limitation is that our study design does not allow us to draw conclusions about **causality** among our study variables,



as we used time-lagged data but no truly longitudinal study design (Ployhart/Vandenberg 2010). Although we compared our hypothesized model with alternative models, all three of which had a worse model fit, we cannot rule out reciprocal relationships between our study variables. Hence, future research could investigate the relationships using longitudinal and experimental methodology to establish causality among the study variables.

Above that, the study's results draw on a relatively small **sample size** in large part because of participants' attrition between the first and the second wave of data collection, which is a common phenomenon in studies with more than one measurement point (Ployhart/Vandenberg 2010). The response rate of 46 % between the first and the second wave of data collection and the resulting sample size are comparable to those of other studies (e.g., Hornung et al. 2011; Kong/Ho/Garg 2020). However, future studies could investigate the underlying research questions using larger samples to substantiate the validity of the results.

Not just the size but also the **representativeness** of our sample is limited. As we recruited the participants for our study via online career networks (e.g., Xing, LinkedIn), we reached a rather well-educated sample (68 % with an academic degree), which is overrepresented in positions with managerial responsibility (31 %). The survey distribution via online career networks may also have resulted in a bias toward white-collar employees and internet-affine individuals. So far, i-deals have been studied primarily among white-collar employees (e.g., Lai/Rousseau/Chang 2009; Anand et al. 2010; Bayazit/Bayazit 2019), so the generalizability to blue-collar employees remains to be tested. Blue-collar jobs tend to be more structured and measurable by employers and customers, so the accessibility of i-deals is likely to differ in this work context (Hornung et al. 2010).

The results of our study may also have been biased by the timing of the second wave of our data collection, which was carried out during the **COVID-19 pandemic**. As data on employees' ERI was collected in the second wave of data collection, in the summer of 2020, participants' responses may have been influenced by the changes the pandemic had brought to employees' working conditions, such as increased working from home and digital communication (Brym et al. 2022; Süß/Ruhle/Schmoll 2022). For instance, it is conceivable

that employees perceived their work situation as more stressful due to new challenges induced by the pandemic (Rudolph et al. 2021; Ngobeni/Dhanpat 2022). Hence, it is possible that employees' ERI was higher during that time than it was before the crisis.

Another limitation relates to the **measurement of co-workers' i-deals**. In our study, respondents were asked to indicate the extent to which their co-workers had successfully negotiated i-deals. However, the negotiation of i-deals is highly subjective and not always visible to co-workers. This study measured employees' perceptions about their co-workers' i-deals, which might not reflect the actual distribution of i-deals in work groups. As we used the measure to investigate an employee's perceptions and their effects on ERI, the subjective measurement of co-workers' i-deals was appropriate for our analysis. However, future studies could collect the measurements of i-deals from multiple sources (i.e., employees, supervisors, and co-workers) to determine whether perceptions of i-deals are consistent (Anand/Rofcanin 2022). Above that, multi-level analysis using hierarchical data could be applied to investigate the influence of group-level factors, such as the prevalence of i-deals within the work group, on individual-level outcomes (Rousseau 1985; Liao/Wayne/Rousseau 2016).

Finally, the relatively low  $R^2_{adj}$ -value of 16 % shows that, although the factors investigated in this study contribute to explaining employees' ERI, there are **other important influencing factors** that have not been addressed in this study. For example, research indicates that individual differences, such as overcommitment (e.g., Feldt et al. 2016) and Type A personality (e.g., Hintsa et al. 2010; Allisey/Rodwell/Noblet 2012), are important predictors of employees' ERI. Accordingly, including individual difference variables in future studies on i-deals and ERI can provide valuable insights into possible interactions between the variables. Above that, previous studies indicate that employees' ERI can be influenced by organizational- and group-level factors such as worktime control (Weiß 2020) and transformational leadership (Weiß/Süß 2016). However, more research is needed in this area to guide organizations on how to prevent or mitigate employees' ERI.

## 7 Co-workers' perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals – An experimental investigation of the roles of content, timing, and justice sensitivity<sup>12 13</sup>

### 7.1 Introduction

In increasingly diverse and complex work environments, a “one-size-fits-all” approach to designing working conditions often fails to meet employees’ individual needs and preferences (Ostroom/Pennings/Bal 2016; Anand/Mitra 2022; Kossek/Kelliher 2023). Against this background, the discourse within the literature on human resource management (HRM) regarding the design of working conditions has transitioned from strict standardization to embracing more **individualized HRM practices** (Marescaux/De Winne/Brebels 2021). This stream in the literature on HRM follows an inclusive approach that recognizes employees’ unique needs, talents, and contributions (Marescaux/De Winne/Sels 2013; Rofcanin et al. 2019). The stream also acknowledges the increasingly proactive roles of employees in the design of their work (Rofcanin et al. 2022). One way for employees to proactively customize their working conditions is to negotiate i-deals with their employers (Rousseau 2005).

**I-deals** are defined as “personalized agreements of a nonstandard nature negotiated between individual employees and their employers regarding terms that benefit each party” (Rousseau/Ho/Greenberg 2006, p. 978). Organizations grant i-deals to attract, motivate, and/or retain valuable employees (Guerrero/Bentein/Lapalme 2014; Kroon/Freese/Schalk 2016). While the content of i-deals can involve various aspects of the employment relationship (Rousseau 2005), three types of i-deals identified by researchers that are prevalent in organizations are development i-deals, flexibility i-deals, and financial i-deals (e.g., Rosen et al. 2013; Rofcanin et al. 2016; Simosi/Rousseau/Weingart 2021).

---

<sup>12</sup> Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags wurde beim International Journal of Human Resource Management eingereicht und befindet sich aktuell im fortgeschrittenen Begutachtungsprozess.

<sup>13</sup> Vorherige Fassungen dieses Beitrags wurden auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Berlin (30.09.2022) sowie auf dem European Academy of Management Meeting in Dublin (15.06.2023) präsentiert.

To date, research has focused on i-deals' consequences for the individual employee receiving an i-deal, the so-called "i-dealer" (Rousseau 2005), and has created a **predominantly positive image** of these individualized work arrangements (Simosi et al. 2023; Vossaert/Anseel/Ho 2023). I-deals have shown to positively influence a wide range of employee attitudes and behaviors that benefit organizations, including affective commitment (e.g., Ho/Tekleab 2016; Rofcanin et al. 2016), work engagement (e.g., Tang/Hor-nung 2015; Ngobeni/Dhanpat 2022), OCB (e.g., Huo/Luo/Tam 2014; Anand et al. 2018), and in-role performance (e.g., Aryee/Sun/Hsiung 2023).

However, more recently, research has begun to shed light on the **potential downsides** of i-deals (Perera/Li 2022; Simosi et al. 2023). The risks associated with i-deals primarily revolve around their impact on the work group (Vidyardhi et al. 2022). Since i-deals lead to differences in the employment relationships of employees in the same work group, they trigger social comparison processes among co-workers (Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021; Saldivar/Liao 2023; van Waeyenberg et al. 2023) and, thus, can lead to perceptions of unfairness (Greenberg et al. 2004; Zhang et al. 2021; Vidyardhi et al. 2022). Recent research in this area reveals that when co-workers do not accept i-deals, this can result in feelings of envy (Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021), ostracism (Ng 2017), emotional exhaustion (Kong/Ho/Garg 2020), complaints (Marescaux/De Winne/Sels 2019), and unwillingness to cooperate with i-dealers (Zhang et al. 2021). Hence, on the group level, i-deals can negatively influence group cohesion, collaboration, climate, and performance (Ng 2017; Abdulsalam et al. 2021; Vidyardhi et al. 2022; Vossaert/Anseel/Ho 2023).

Given the potential for negative consequences of i-deals for work groups, it is important to uncover **factors influencing co-workers' fairness perceptions**. An analysis of these factors contributes to a better understanding of the causes of negative reactions by co-workers, which influence i-deals' overall success (Liao/Wayne/Rousseau 2016). Accordingly, theoretical and empirical studies have started to bridge this research gap by unveiling the factors that influence co-workers' perceptions of justice and their acceptance of i-deals. These studies indicate that co-workers are more likely to react positively to i-deals when they share a personal relationship with the i-dealer

(Lai/Rousseau/Chang 2009; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021), when they perceive that the i-dealer genuinely needs (Marescaux/De Winne 2016; van Waeyenberg et al. 2023) and deserves the i-deal (Garg/Fulmer 2017), and when they feel that they have comparable opportunities to obtain i-deals in the future (Lai/Rousseau/Chang 2009; Huo/Luo/Tam 2014; Zhang et al. 2020).

This study builds on **distributive justice theory** (Homans 1961) suggesting that employees judge the fairness of resource allocations on the basis of certain principles, such as equity, equality, and need (Deutsch 1975). Distributive justice theory lends credence to the view that the perceived fairness of resource allocations depends largely on the type of resource (Cohen 1987; Marescaux/De Winne 2016), so an i-deal's content should play a role in co-workers' perceptions of distributive justice (Rosen et al. 2013; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021). The timing of the negotiation of i-deals—during the recruitment process (*ex ante*) vs. during an ongoing employment relationship (*ex post*; Rousseau/Ho/Greenberg 2006)—is also likely to influence co-workers' perceptions of distributive justice because it signals whether i-deals are granted in accordance with justice principles (Simosi/Rousseau/Weingart 2021). Finally, justice perceptions can vary across individuals. An important individual difference variable in this regard is justice sensitivity (Schmitt/Neumann/Montada 1995). Since this variable reflects the degree to which employees are sensitive to justice-related issues (Baumert et al. 2011), it is likely to influence co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice.

Against this background, the **aim of this study** is to analyze the influence of an i-deal's content, the negotiation's timing, and individual justice sensitivity on co-workers' perceptions of an i-deal's distributive justice. The study begins with an outline of the theoretical and conceptual background and the development of hypotheses regarding the factors that influence co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice. Then, the hypotheses are tested in a vignette-based, between-subjects experimental study. Next, the results as well as the study's contributions to research and practical implications are discussed. Finally, limitations of the study and directions for future research are pointed out.

## 7.2 Theoretical and conceptual background and development of hypotheses

### 7.2.1 Theoretical background

Distributive justice refers to the perceived fairness of an allocation (Cropanzano/Stein 2009). According to distributive justice theory (Homans 1961), individuals perceive the allocation of resources as just if it follows **distributive justice principles**, including equity (i.e., resources should be allocated in accordance with individuals' contributions), equality (i.e., resources should be allocated equally across individuals), and need (i.e., resources should be allocated to those individuals who need them most; Deutsch 1975). Depending on personal and environmental factors, individuals use one dominant principle or combinations of the three principles to judge the distributive justice of an allocation (van Hootegem/Abts/Meulemann 2020; van Hootegem 2022).

Drawing upon distributive justice theory (Homans 1961) and social comparison theory (Festinger 1954), Adam's (1963; 1965) **equity theory** posits that employees compare the ratio of their work-related inputs, i.e., effort and performance, and outputs, i.e., monetary and non-monetary rewards, with that of similar others. If these ratios are not in balance, employees are likely to perceive the resource allocation as unfair (Cohen-Charash/Spector 2001; Colquitt et al. 2001). An employee's i-deal can influence his or her ratio between work-related inputs and outputs, as it can make the employee's work easier, such as when the employee receives a customized flexible work arrangement to resolve work-life balance or health issues, or more rewarding, such as when the employee receives a personalized financial arrangement or development opportunity (Marescaux/De Winne 2016). Hence, a co-worker is likely to perceive an i-deal as unfair if it destroys the balance between the co-worker's and the i-dealer's input/output ratio. However, if the balance is maintained, such as when an employee receives an i-deal as a reward for outstanding performance, the co-worker is likely to perceive the i-deal as fair (Greenberg et al. 2004).

Although the equity principle is the most influential and extensively studied distributive justice principle (Morand/Merriman 2012; Vidyarthi et al. 2022),

researchers have acknowledged that co-workers can also employ the equality principle and the need principle when assessing the distributive justice of i-deals (e.g., Marescaux/De Winne 2016; van Waeyenberg et al. 2023). First, it is inherent to i-deals that they deviate from the equality principle because they are special arrangements for individual employees leading to differences in the employment relationships of co-workers in similar positions (Greenberg et al. 2004; Rofcanin et al. 2019). Second, i-deals are intended to address employees' individual needs, making it reasonable for co-workers to assess the distributive fairness of i-deals based on the need principle (Rousseau/Ho/Greenberg 2006). In this regard, research has shown that perceived need holds at least equal importance as perceived equity in co-workers' judgments of the distributive justice of i-deals (Marescaux/De Winne 2016) and that co-workers display more positive reactions to i-deals when they attribute their allocation to need rather than performance (van Waeyenberg et al. 2023). Against this background, the theoretical foundation underlying this study considers not only the dominant equity principle but all three distributive justice principles. In the following, it is argued how an i-deal's content, the negotiation's timing, and individual justice sensitivity influence co-workers' perceptions of an i-deal's distributive justice.

### 7.2.2 The role of idiosyncratic deals' content in co-workers' perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals

Although an **i-deal's content** can involve anything within "the conditions of employment available for negotiation" (Rousseau 2001, p. 264), previous studies have categorized i-deals' content into types that are most commonly negotiated. Three types of i-deals that have shown to be prevalent in organizations are development i-deals, i.e., individualized development opportunities, flexibility i-deals, i.e., customized flexible work arrangements, and financial i-deals, i.e., personalized financial arrangements (Rosen et al. 2013; Rofcanin et al. 2016; Simosi/Rousseau/Weingart 2021).

As suggested by Foa's (1971) **resource theory**, these types of i-deals differ in the degree to which the resources they distribute are universal vs. particularistic. Whereas universal resources have largely the same value for all individuals, the value of particularistic resources depends on the evaluator and the nature of the exchange relationship (Foa/Foa 2012). The money that is

exchanged in financial i-deals is a universal resource, meaning that is similarly valued by all individuals (Foa 1971; Wilson/Sin/Conlon 2010). Money can be used to satisfy a wide range of needs, from basic needs, i.e., physiological and safety needs, to higher needs, i.e., social esteem and status, so it is usually considered the most important reward for work (Rynes/Gerhart/Minnette 2004; Shaw/Gupta 2015).

The other two types of i-deals, development i-deals and flexibility i-deals, involve more particularistic resources (Cooper-Thomas/Xu/Saks 2018), as development i-deals are typically negotiated by employees who seek to enhance their skills and attain personal career goals (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016), and flexibility i-deals are typically negotiated by employees who need to align their work and personal responsibilities (Bal 2017; Bayazit/Bayazit 2019). The resources addressed in particularistic i-deals are not equally desirable to all employees. As Rousseau (2005) and Marescaux, De Winne, and Rofcanin (2021) argue, perceptions of unfairness are less likely to occur if the resources offered in an i-deal are not particularly desirable to co-workers. Accordingly, i-deals involving more particularistic resources, such as development i-deals and flexibility i-deals, should be less likely to trigger perceptions of distributive injustice in comparison to i-deals involving universal resources, such as financial i-deals, because the resources addressed in these types of i-deals are not equally desirable to all employees.

In line with this reasoning, Marescaux and De Winne (2016) found that co-workers predominantly apply the equity principle when evaluating the fairness of financial i-deals, while they primarily apply the need principle when evaluating the fairness of development i-deals and flexibility i-deals. The authors attribute these findings not only to the universal vs. particularistic nature but also to the **scarcity of the resources** involved in the different types of i-deals. Given that the money involved in financial i-deals is a scarce resource, co-workers may perceive financial i-deals as a zero-sum game that necessitates losses for themselves (Greenberg et al. 2004; Rousseau/Ho/Greenberg 2006; Marescaux/De Winne/Sels 2019). On the contrary, development i-deals and flexibility i-deals typically involve less scarce resources, thus signaling to co-workers that they have comparable opportunities to obtain these i-deals in the future (Vossaert/Anseel/Ho 2023). Research



indicates that co-workers react more positively to i-deals when they perceive comparable opportunities of obtaining i-deals in the future (Lai/Rousseau/Chang 2009; Huo/Luo/Tam 2014; Zhang et al. 2020). Consequently, it is reasonable to suggest that financial i-deals involving money, a universal and scarce resource, are more likely to trigger perceptions of distributive injustice than are the more particularistic and less scarce development i-deals as well as flexibility i-deals. The following hypothesis reflects this reasoning:

**Hypothesis 1:** Co-workers perceive development i-deals and flexibility i-deals as more just than financial i-deals.

### 7.2.3 The role of idiosyncratic deals' timing in co-workers' perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals

In addition to the distinction between different contents, i-deals are also differentiated in the **negotiation's timing**. They can be negotiated either prior to employment, during the recruitment phase (i.e., ex-ante i-deals), or during an ongoing employment relationship (i.e., ex-post i-deals; Rousseau/Ho/Greenberg 2006; Rousseau/Hornung/Kim 2009). Thus, when co-workers engage in social comparisons, they compare themselves with external referents outside the organization in the case of ex-ante i-deals, whereas they compare themselves with internal referents in similar positions within the organization in the case of ex-post i-deals (Goodman 1974; Till/Karren 2011). This study argues that the timing of an i-deal's negotiation influences co-workers' perceptions of the i-deal's distributive justice.

First, an i-deal's timing may send signals about the organization's **adherence to the equity principle**. According to Rousseau's (2005) conceptualization of i-deals, they are functional if they are granted to valued employees who considerably contribute to the organization. In this way, i-deals benefit both, employees and organizations, which distinguishes them from illegitimate person-specific arrangements involving favoritism and cronyism (Rousseau/Ho/Greenberg 2006). In the case of an ex-ante i-deal, the organization does not have first-hand information about the employee's ability to contribute to the organization (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016), which signals to co-workers that the i-deal is not necessarily in accordance with the equity principle. In contrast, an i-deal that is negotiated ex post rather signals to

co-workers that it is in accordance with the equity principle because the i-dealer should have a history of valued contributions to the organization (Rousseau/Hornung/Kim 2009).

Second, although ex-ante i-deals can serve as an effective tool to attract skilled and promising employees, thereby addressing recruitment challenges in highly competitive labor markets (Guerrero/Challiol-Jeanblanc 2017b), it is questionable that co-workers would empathize with the employer's decision to grant special privileges to a future employee, even though the attraction of the skilled and promising employee may be highly beneficial for the team and the organization. This is because the formation of distributive justice perceptions is not merely a "cognitive response to objective reality" (Mao et al. 2018, p. 893), but is largely influenced by **emotions**. Notably, research shows that when individuals make fairness judgements under conditions of incomplete information and uncertainty, their emotions play a particularly important role (Barsky/Kaplan 2007). In the context of i-deals, studies indicate that co-workers witnessing i-deals often experience negative emotions, including envy, resentment, and anger when they perceive themselves as being worse off (Garg/Fulmer 2017; Ng 2017; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021). When co-workers judge the fairness of ex-ante i-deals, they typically have limited and inaccurate information about the future employee and the i-deal negotiation process since, as a third party, they are not involved in the negotiations (Rousseau/Ho/Greenberg 2006). Hence, it is likely that co-workers' judgements of the distributive justice of ex-ante i-deals are to a greater extent influenced by negative emotions compared to when co-workers judge the fairness of ex-post i-deals.

Conversely, in the context of ex-post i-deals, a co-worker may not only have more accurate information about the i-dealer's past contributions to the organization, but may also share a **personal relationship** with the i-dealer. In this case, the co-worker is more likely to be aware of the i-dealer's individual needs, potentially fostering greater acceptance of the i-deal (Lai/Rousseau/Chang 2009; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021). Against this background, it is reasonable to predict that i-deals' timing influences co-workers' perceptions of distributive justice such that they perceive ex-post i-deals as

more just than ex-ante i-deals. Accordingly, the following hypothesis is derived:

**Hypothesis 2:** Co-workers perceive ex-post i-deals as more just than ex-ante i-deals.

#### **7.2.4 The role of co-workers' justice sensitivity in their perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals**

Research indicates that an evaluator's fairness perceptions and these perceptions' consequences are influenced not only by the characteristics of the resources allocated but also by the evaluator's characteristics (e.g., Colquitt et al. 2006; Stouten/Kuppens/Decoster 2013; Törnroos et al. 2019). Acknowledging that "justice is in the eye of the beholder" (Cohen-Charash/Spector 2001, p. 301), the literature has identified individual difference variables that influence how evaluators perceive justice. **Justice sensitivity** is one of these individual difference variables that has shown to affect how individuals perceive and react to justice-related issues (e.g., Fetchenhauer/Huang 2004; Yoder/Decety 2014; Laulié/Tekleab/Lee 2021). It is regarded as a personality trait reflecting the importance of justice to individuals (Baumert et al. 2011).

Justice sensitivity is conceptualized as a continuum ranging from individuals who are relatively insensitive to injustice to individuals who are highly sensitive to injustice. Individuals at the higher end of the continuum are more likely to interpret situations as unjust and to engage in rumination, which can lead them to experience negative emotions, such as irritation and anger (Gollwitzer et al. 2009; Faccenda/Pantaléon 2011). With respect to the distributive justice principles, research indicates that individuals who are highly sensitive to injustice tend to respond strongly to all kinds of subjective injustice, regardless of the specific principle that is being violated (Faccenda/Pantaléon 2011; Baumert/Schmitt 2016).

The conceptualization of justice sensitivity encompasses four perspectives on injustice: victim, observer, beneficiary, and perpetrator (Gollwitzer et al. 2009). Given that this study takes the perspective of the co-worker who is affected by an employee's negotiation of an i-deal (e.g., Kong/Ho/Garg 2020; Zhang et al. 2020) and, thus, is not merely an observer, this study focuses on

the **victim perspective**. Victim sensitivity is concerned with justice for one-self and has been associated with antisocial tendencies and negative interpersonal feelings, such as envy and the desire for revenge (Fetchenhauer/Huang 2004; Baumert/Schmitt 2016). Marescaux, De Winne, and Rofcanin (2021) argue that co-workers who prioritize self-interest are more likely to question the fairness of others' i-deals compared to co-workers who are rather pro-socially oriented.

Against this background, this study contends that co-workers' justice sensitivity from the victim perspective influences their perceptions of i-deals' distributive justice, such that co-workers who are highly sensitive to injustice perceive i-deals as more unfair than do co-workers who have low justice sensitivity. In addition, it is expected that co-workers' justice sensitivity functions as a **moderator** of the relationships between an i-deal's content and co-workers' perceptions of the i-deal's distributive justice, and between an i-deal's timing and co-workers' perceptions of the i-deal's distributive justice. This is because co-workers who are highly sensitive to injustice are likely to experience more intense negative emotions, leading to stronger reactions when observing i-deals, than co-workers who have low justice sensitivity. The following hypotheses are formulated based on this reasoning:

**Hypothesis 3a:** Co-workers who have low justice sensitivity perceive i-deals as more just than co-workers who are highly sensitive to injustice do.

**Hypothesis 3b:** Justice sensitivity moderates the relationship between an i-deal's content and co-workers' perceptions of the i-deal's distributive justice such that the relationship is stronger for co-workers who are highly sensitive to injustice than for co-workers who have low justice sensitivity.

**Hypothesis 3c:** Justice sensitivity moderates the relationship between an i-deal's timing and co-workers' perceptions of the i-deal's distributive justice such that the relationship is stronger for co-workers who are highly sensitive to injustice than for co-workers who have low justice sensitivity.

Figure 7.1 illustrates the research model and hypotheses. The independent variables, i.e., the i-deal's content, the i-deal's timing, and co-workers' justice sensitivity are placed at the left side respectively the bottom of the model. Co-workers' justice sensitivity is not only an independent variable but also a moderating variable. The dependent variable, i.e., co-workers' perceptions of distributive justice, is placed at the right side of the model. The arrows indicate the directions of the hypothesized effects and whether a direct or a moderating effect is expected. In addition, the numbered hypotheses representing the predicted relationships are placed on the arrows.

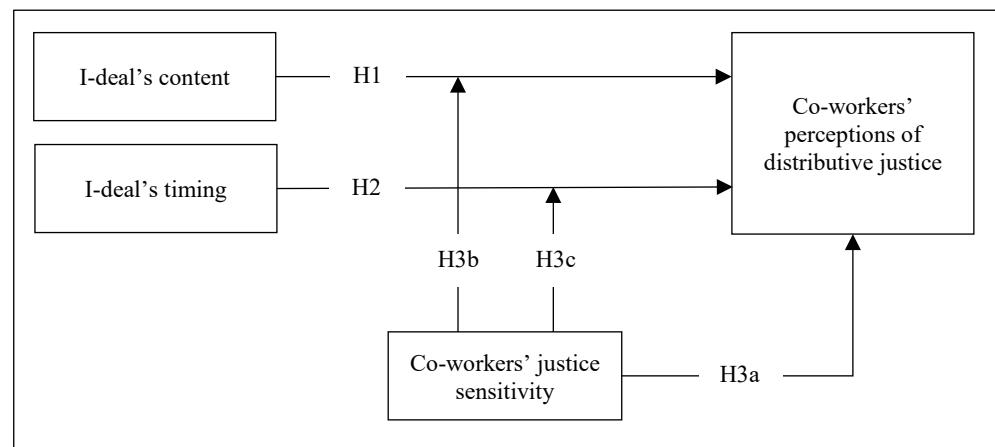


Fig. 7.1: Research model and hypotheses

### 7.3 Method

#### 7.3.1 Procedure and sample

To test the hypotheses, a **vignette-based, between-subjects experimental study** using a  $3 \times 2 \times 2$  factorial design was conducted with the content of i-deals (development i-deal vs. flexibility i-deal vs. financial i-deal), the timing of the negotiation (ex-ante i-deal vs. ex-post i-deal), and co-workers' justice sensitivity (high vs. low) as experimental variables. I-deals' content and timing were manipulated in vignettes, whereas co-workers' justice sensitivity was measured using a scale. The experimental study design allows certain variables to be manipulated while keeping others constant, so causal inferences can be drawn. The vignette-based methodology also allows sensitive issues to be investigated that would be difficult or unethical to test using field studies (Aguinis/Bradley 2014). Accordingly, this methodology is well suited for examining the sensitive topic of co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice.

The study was conducted online. Prior to the main study, a **pilot study** tested the clarity and the effectiveness of the vignettes. The pilot study was distributed among young professionals on German professional networking platforms in June and July 2022. 178 participants were recruited, 74 % of whom were female, with an average age of 26.90 years, and an average work experience of 3.00 years. The surplus of female participants, their young age and limited work experience can be considered as unproblematic, as the sole aim of the pilot study was to test the quality of the vignettes and the effectiveness of the manipulations. The participants were randomly assigned to one of the six vignettes. The stimuli were checked by asking the respondents to recall the i-deal's content and the negotiation's timing. Only 14 participants recalled the content and/or the timing incorrectly, so only small changes in the vignettes were made for the main study.

Data for the **main study** were collected in September 2022 via an online panel that was operated by the company Bilendi. Online panel data are particularly suitable to topics that deal with ethics and morality because participants are assured of the survey's anonymity. They have also shown to be as reliable as more traditional methods of data collection (Porter et al. 2019). To take part in the study, participants had to be between 20 and 67 years of age and employed to ensure that they could put themselves in the situations described in the vignettes. The final sample consisted of 650 employees, among whom women made up 47 %. The participants averaged 45.16 years of age, and their organizational tenure ranged from less than one year to 42 years, with an average of 12.73 years. Managers made up 29 % of the participants.

Participants in the main study were instructed to read a text-based vignette and put themselves in the situation described. Subsequently, they were randomly assigned to one of the six **vignettes**, which were adapted from previous studies that deal with co-workers' reactions to i-deals (Marescaux/De Winne/Sels 2019; van Waeyenberg et al. 2023). As in the previous studies' procedures, all vignettes described a situation in which a co-worker was granted an i-deal.

The first paragraph of each vignette described the main characteristics of an i-deal as a personalized arrangement that had been negotiated between a co-worker and the supervisor that applied only to that co-worker (Rousseau

2005). The paragraph also contained the manipulation of the timing of the i-deal negotiation, so participants in the ex-ante i-deal condition read that the co-worker had negotiated the i-deal during the recruitment phase, whereas those in the ex-post i-deal condition read that the co-worker had negotiated the i-deal during an ongoing employment relationship.

In the second paragraph, the content of the i-deal was manipulated. Participants in the development i-deal condition read that the co-worker had negotiated an individual training opportunity to advance certain skills, whereas participants in the flexibility i-deal condition read that the co-worker had negotiated flexible work hours, and participants in the financial i-deal condition read that the co-worker had negotiated a financial bonus.

Following Marescaux, De Winne, and Sels' (2019) procedure, the vignettes ended with further contextual information to keep issues regarding procedural and interactional justice constant. Accordingly, all vignettes described that the supervisor communicated the i-deal during a team meeting and that all team members were given the opportunity to ask questions about it.

### 7.3.2 Measures

**Justice sensitivity** was measured using the German version of a 10-item scale from the Justice Sensitivity Inventory (Schmitt et al. 2005), which captures the victim's perspective. Respondents used a five-point scale ranging from 1 ("not at all") to 5 ("to a very great extent") to rate the extent to which each statement applied to themselves (e.g., "I ruminate for a long time when other people are treated better than me.";  $\alpha = .89$ ).

**Co-workers' perceptions of an i-deal's distributive justice** were measured using three items developed by Marescaux and De Winne (2016) and applied by Marescaux, De Winne, and Sels (2019). Respondents used a seven-point scale from 1 ("totally disagree") to 7 ("totally agree") to rate the degree to which they agreed with each statement regarding the i-deal's fairness (e.g., "I think it is fair that my co-worker got this arrangement.";  $\alpha = .95$ ).

**Additional variables** of interest that were collected comprised gender (0 = male, 1 = female), age, organizational tenure, and managerial responsibility (0 = no managerial responsibility, 1 = managerial responsibility). In addition, stimuli and attention checks were included in the study to ensure

that participants read and understood the vignettes and the scales. To determine whether the manipulation of the i-deal's content succeeded, participants were asked to indicate which type of arrangement the co-worker in their vignette had negotiated (training opportunity vs. flexible work hours vs. financial bonus). The manipulation of the i-deal negotiation's timing was checked by asking participants to indicate whether the co-worker negotiated the i-deal during the recruitment phase or during an ongoing employment relationship. In addition, two attention checks were included in the scales to identify inattentive respondents. Participants who failed one or more of these checks were excluded from the sample.

#### 7.4 Results

Table 7.1 presents the study's **descriptive statistics and correlations**. The correlations reveal that i-deals' content ( $r = -.27, p < .01$ ), i-deals' timing ( $r = .08, p < .05$ ), and co-workers' justice sensitivity ( $r = -.22, p < .01$ ) are all significantly related to co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice.

| Variable               | M     | SD    | 1      | 2    | 3      | 4    | 5      | 6     | 7    |
|------------------------|-------|-------|--------|------|--------|------|--------|-------|------|
| 1 Content              | 1.00  | .83   |        |      |        |      |        |       |      |
| 2 Timing               | .05   | .50   | -.02   |      |        |      |        |       |      |
| 3 Justice sensitivity  | 3.45  | .74   | .05    | .01  |        |      |        |       |      |
| 4 Distributive justice | 3.82  | 1.61  | -.27** | .08* | -.22** |      |        |       |      |
| 5 Gender               | .47   | .50   | .03    | .06  | .16**  | -.03 |        |       |      |
| 6 Age                  | 45.16 | 11.55 | -.01   | -.02 | -.13** | -.01 | -.14** |       |      |
| 7 Tenure               | 12.73 | 10.66 | -.03   | .03  | -.07   | -.07 | -.14** | .50** |      |
| 8 Manager              | .29   | .45   | -.04   | -.01 | -.09*  | .03  | -.16** | .01   | .08* |

Note(s):  $n = 650$ ; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Tab. 7.1: Descriptive statistics and correlations

Table 7.2 shows the number of participants, the means, and standard deviations for each experimental condition.



| Experimental condition | n  | Content     | Timing  | Justice sensitivity | Justice M | Justice SD |
|------------------------|----|-------------|---------|---------------------|-----------|------------|
| 1                      | 62 | development | ex ante | low                 | 4.36      | 1.60       |
| 2                      | 43 | development | ex ante | high                | 3.95      | 1.60       |
| 3                      | 59 | development | ex post | low                 | 4.42      | 1.50       |
| 4                      | 57 | development | ex post | high                | 4.60      | 1.30       |
| 5                      | 62 | flexibility | ex ante | low                 | 3.90      | 1.60       |
| 6                      | 50 | flexibility | ex ante | high                | 3.89      | 1.70       |
| 7                      | 46 | flexibility | ex post | low                 | 4.08      | 1.50       |
| 8                      | 50 | flexibility | ex post | high                | 3.40      | 1.50       |
| 9                      | 58 | financial   | ex ante | low                 | 3.56      | 1.44       |
| 10                     | 51 | financial   | ex ante | high                | 2.40      | 1.50       |
| 11                     | 54 | financial   | ex post | low                 | 3.98      | 1.54       |
| 12                     | 58 | financial   | ex post | high                | 3.21      | 1.57       |

Note(s): n = 650

Tab. 7.2: Means and standard deviations for each experimental condition

A three-way **analysis of variance** (ANOVA) on difference scores was conducted to test the hypotheses. To allow the justice sensitivity variable to be included as a factor in the ANOVA, the variable was dichotomized via median split (Iacobucci et al. 2015). Table 7.3 shows the results of the three-way ANOVA.

| Source of Variation                                  | Type III SS | df  | MS    | F     | p   | $\eta^2$ |
|------------------------------------------------------|-------------|-----|-------|-------|-----|----------|
| Content                                              | 117.70      | 2   | 58.86 | 25.52 | .00 | .07      |
| Timing                                               | 12.72       | 1   | 12.72 | 5.52  | .02 | .01      |
| Justice sensitivity                                  | 39.59       | 1   | 39.59 | 17.17 | .00 | .03      |
| Content $\times$ timing                              | 14.76       | 2   | 7.38  | 3.20  | .04 | .01      |
| Content $\times$ justice sensitivity                 | 19.91       | 2   | 9.96  | 4.32  | .01 | .01      |
| Timing $\times$ justice sensitivity                  | .73         | 1   | .73   | .32   | .57 | .00      |
| Content $\times$ timing $\times$ justice sensitivity | 9.72        | 2   | 4.86  | 2.11  | .12 | .01      |
| Error                                                | 1471.50     | 638 | 2.31  |       |     |          |
| Total                                                | 11166.56    | 650 |       |       |     |          |
| Corrected total                                      | 1686.59     | 649 |       |       |     |          |

Note(s): n = 650; dependent variable: distributive justice; Type III SS = partial sum of squares; MS = mean squares;  $R^2 = .13$ ,  $R^2_{adj} = .11$

Tab. 7.3: Results of the three-way analysis of variance

The overall model explains 11 % of the variance in perceptions of distributive justice ( $R^2 = .13$ ,  $R^2_{adj} = .11$ ). The analysis revealed a significant main effect of the content of i-deals on co-workers' justice perceptions ( $F[2, 638] = 25.52$ ,  $p < .001$ ,  $\eta p^2 = .07$ ). Post-hoc tests using a Bonferroni correction were conducted to examine differences in the three types of i-deals. The post-hoc comparisons revealed significantly higher perceptions of the distributive justice of development i-deals ( $MD = 1.05$ ,  $p < .001$ ) and flexibility i-deals ( $MD = .50$ ,  $p < .01$ ) than perceptions of the distributive justice of financial i-deals, supporting Hypothesis 1. The post-hoc comparisons also revealed significantly higher perceptions of development i-deals' distributive justice than perceptions of flexibility i-deals' distributive justice ( $MD = .55$ ,  $p < .01$ ).

The ANOVA results further revealed that co-workers' perceptions of ex-post i-deals' distributive justice were significantly higher than those of ex-ante i-deals ( $F[1, 638] = 5.52$ ,  $p < .05$ ,  $\eta p^2 = .01$ ), supporting Hypothesis 2. A significant main effect of justice sensitivity on co-workers' perceptions of an i-deal's distributive justice was also found ( $F[1, 638] = 17.17$ ,  $p < .001$ ,  $\eta p^2 = .03$ ), supporting Hypothesis 3a. Tests of the moderations that Hypotheses 3b and 3c propose revealed a significant interaction effect between i-deals' content and co-workers' justice sensitivity on their perceptions of i-deals' distributive justice ( $F[2, 638] = 4.32$ ,  $p < .05$ ,  $\eta p^2 = .01$ ), but no significant interaction effect between the negotiation's timing and co-workers' justice sensitivity on their perceptions of i-deals' distributive justice ( $F[1, 638] = .32$ ,  $p > .05$ ,  $\eta p^2 = .00$ ). Therefore, Hypothesis 3b is supported and Hypothesis 3c is not. The significant interaction effect between i-deals' content and co-workers' justice sensitivity is plotted in Figure 7.2.

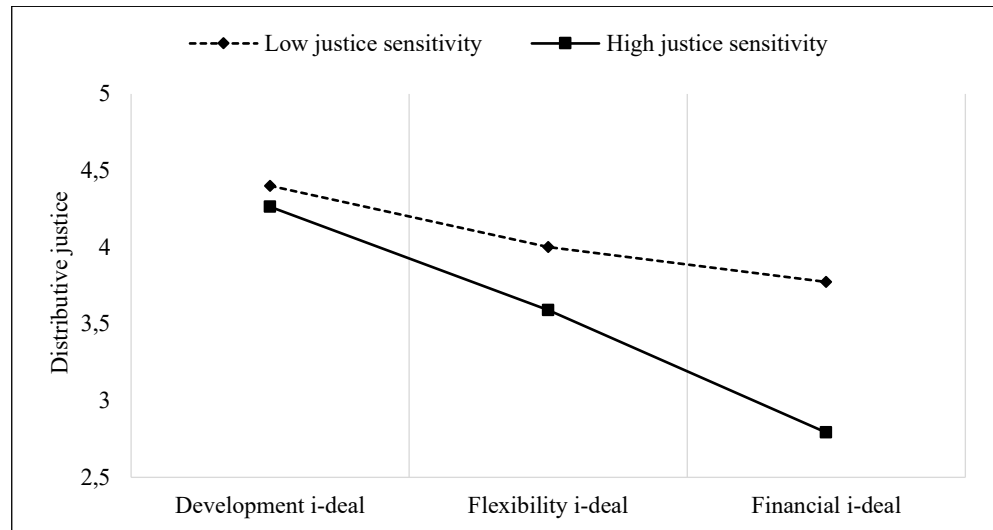


Fig. 7.2: Interaction effect between i-deals' content and co-workers' justice sensitivity on co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice

Supplementary t-tests on the interaction effect revealed that co-workers who have low justice sensitivity perceive financial i-deals as significantly more just than co-workers who are highly sensitive to injustice do ( $t(219) = 4.46$ ,  $p < .001$ ). The t-tests showed no significant differences in terms of co-workers who have high or low justice sensitivity for development i-deals ( $t(219) = .40$ ,  $p > .05$ ) and flexibility i-deals ( $t(206) = 1.79$ ,  $p > .05$ ).

In addition, the results revealed a significant interaction effect between i-deals' content and timing on co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice ( $F[2, 638] = 3.20$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .01$ ), which was not hypothesized. The interaction effect is plotted in Figure 7.3.

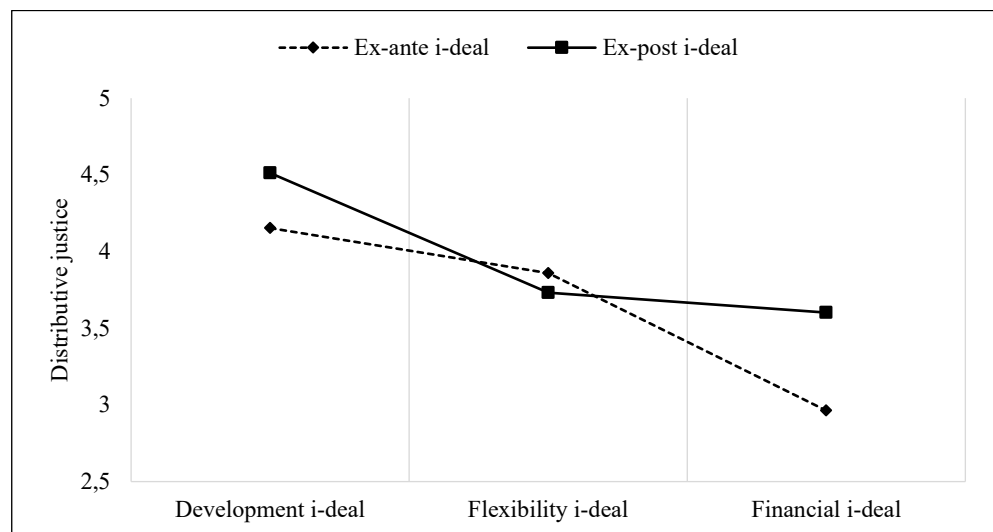


Fig. 7.3: Interaction effect between i-deals' content and timing on co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice

Supplementary t-tests on the interaction effect between i-deals' content and timing on co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice revealed that they perceive financial i-deals that are negotiated ex post as significantly more just than they perceive the distributive justice of financial i-deals that are negotiated ex ante ( $t(219) = -2.67, p < .01$ ). In contrast, the t-tests showed no significant differences between co-workers' perceptions of the distributive justice of ex-ante and ex-post development i-deals ( $t(219) = -1.53, p > .05$ ) and flexibility i-deals ( $t(206) = .64, p > .05$ ).

## 7.5 Conclusions

### 7.5.1 Discussion

This study offers novel insights into i-deals from a third-party perspective by theorizing and testing how an i-deal's content, the negotiation's timing, and individual justice sensitivity influence co-workers' perceptions of an i-deal's distributive justice.

With respect to an **i-deal's content**, the results indicate that co-workers perceive development i-deals and flexibility i-deals as being more just compared to financial i-deals. This result supports the theoretical considerations based on Foa's (1971) resource theory by revealing differences in the perceptions of i-deals involving universal vs. particularistic resources. The finding is also in line with research indicating that co-workers react more negatively to i-deals when they attribute their allocation to the equity principle than to the need principle (Marescaux/De Winne 2016; van Waeyenberg et al. 2023). Since money is the primary resource allocated by organizations to reward employees for their performance, co-workers are more likely to attribute financial i-deals to the i-dealer's performance than to his or her need.

Another explanation why **financial i-deals** are perceived as comparatively unfair is suggested by money-priming theory (Vohs/Mead/Goode 2006), which states that "thoughts of or exposure to money cause individuals to feel more self-sufficient and, thus, engage in more self-serving behavior" (Beus/Whitman 2017, p. 2149). Hence, when financial i-deals are granted, co-workers focus primarily on comparing their input-output ratio to that of the i-dealer (Molinsky/Grant/Margolis 2012). Abdulsalam et al. (2021) show

that, as a consequence of financial i-deals, co-workers may even decrease their performance in an attempt to restore perceived equity.

In addition to the finding that co-workers perceive financial i-deals as less just than development i-deals as well as flexibility i-deals are, the results indicate that flexibility i-deals are perceived as less just than development i-deals are. This result is remarkable since both development i-deals as well as flexibility i-deals entail particularistic resources and address specific needs (Rousseau/Ho/Greenberg 2006; Marescaux/De Winne 2016). However, considering potential benefits or losses for co-workers through the lens of equity theory, it is reasonable that their perceptions of development i-deals' and flexibility i-deals' fairness differ. Research suggests that recipients of **flexibility i-deals** are stigmatized so that co-workers perceive them to make fewer contributions (Marescaux/De Winne/Sels 2019; Anand/Mitra 2022). This is because flexibility i-deals often reduce their recipients' face time, resulting in an "out of sight, out of mind" effect, so the individual's contributions are less visible (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016). With regard to equity theory, this suggests that flexibility i-deals may reduce co-workers' perceptions of the i-dealer's input, affecting the balance between co-workers' and the i-dealer's input/output ratio. Moreover, i-deals may even entail immediate costs for co-workers if they have to pick up the slack caused by the i-dealer's absence (Greenberg et al. 2004; Rousseau 2005; Rousseau/Ho/Greenberg 2006). In such cases, co-workers are likely to perceive the i-deal as particularly unfair because the additional workload increases their own input.

In contrast, **development i-deals** may even benefit co-workers. Since these i-deals have the purpose of expanding an employee's skills and responsibilities, they cannot only help to improve the i-dealer's individual performance, but also the performance of the entire work group (Hornung/Rousseau/Glaser 2008; 2009). For instance, research shows that recipients of development i-deals increase the amount of help they give their co-workers (Anand et al. 2010; Guerrero/Challiol-Jeanblanc 2016). Hence, considering the equity principle, development i-deals can increase not only the i-dealer's output but also his or her input, so the balance between the co-workers' and the i-dealer's input/output ratio is maintained.

With regard to the **need principle**, development i-deals rather address employees' needs related to their growth at work, such as advancing certain skills, whereas flexibility i-deals address more accommodative needs, such as aligning work and personal responsibilities (Bal 2017; Bal/Vossaert 2019). It is reasonable that co-workers respond more positively to the needs addressed by development i-deals because these needs align the interests of both the i-dealer and the work group or the organization. Accordingly, the results of this study provide initial evidence that the nature of the need addressed by an i-deal may influence co-workers' perceptions of its distributive justice.

With regard to an **i-deal's timing**, the results of this study reveal that co-workers perceive ex-ante i-deals as less just than ex-post i-deals are. The negotiation of ex-ante i-deals is based to a large extent on the labor market situation (Rousseau/Ho/Greenberg 2006) such that job applicants in a strong labor market can threaten to reject an offer if it does not meet their needs and preferences. Hence, highly sought-after job applicants can often gain additional considerations in exchange only for signing the employment contract (Simosi/Rousseau/Weingart 2021). However, ex-post i-deals are granted to employees who have already made valued contributions to the organization, that is, who have "paid their dues" (Rousseau 2005), and are expected to reciprocate with future contributions. Hence, whereas ex-ante i-deals increase only the i-dealer's output, ex-post i-deals may increase both the i-dealer's input and his or her output. This situation signals to co-workers that ex-post i-deals are granted more in accordance with the equity principle than ex-ante i-deals are.

Moreover, since ex-ante i-deals are negotiated prior to the employment relationship, the i-dealer typically has no personal relationships with his or her new co-workers yet (Simosi/Rousseau/Weingart 2021). Lai, Rousseau, and Chang (2009) have revealed that co-workers are more likely to accept personal friends' i-deals than those of employees with whom they have no close relationship, which may also explain why co-workers perceive ex-ante i-deals as less just than ex-post i-deals are.

The study's results also reveal an interaction effect between an i-deal's content and timing on co-workers' perceptions of its distributive justice. Although Rousseau, Ho, and Greenberg (2006) argue that ex-ante i-deals are

more likely than ex-post i-deals are to involve universal resources like money, the results show that financial i-deals are perceived as particularly unfair if they are negotiated ex ante.

The findings regarding co-workers' perceptions of the distributive justice of ex-ante i-deals and ex-post i-deals are remarkable as they contradict previous theoretical considerations suggesting that co-workers may exhibit more understanding towards ex-ante i-deals compared to ex-post i-deals, given their focus on economic aspects and their reflection of the current labor market situation (Rousseau 2005; Garg/Fulmer 2017). According to this study's findings, even though ex-ante i-deals can serve as an effective tool to attract skilled and promising employees, thereby addressing recruitment challenges in highly competitive labor markets (Guerrero/Challiol-Jeanblanc 2017b), co-workers are likely to perceive them as less just than ex-post i-deals are. This is probably because co-workers' negative emotions play a greater role in the formation of their distributive justice perceptions than their objective assessments of the potential benefits to the team and the organization of attracting skilled and promising employees (Mao et al. 2018). This finding emphasizes the importance of gaining deeper insights into the factors influencing co-workers' justice perceptions of ex-ante i-deals.

In addition, the findings show that co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice depend not only on factors related to the i-deal itself but also on factors related to co-workers, such as their **justice sensitivity**. Co-workers who are highly sensitive to injustice generally perceive i-deals as less just than do co-workers who have low justice sensitivity. This result is in line with Laulié, Tekleab, and Lee's (2021) finding that supervisors who are highly sensitive to injustice are less likely to grant i-deals because they are wary of their potential negative consequences for the work group. Taken together, these findings suggest that highly justice sensitive individuals are less likely than other individuals are to consider i-deals as fair. In addition, the interaction effect between an i-deal's content and individual justice sensitivity on co-workers' perceptions of its distributive justice reveals that co-workers who are highly sensitive to injustice perceive financial i-deals as particularly unfair. Hence, as argued before, financial i-deals appear to trigger strong

reactions among co-workers, especially among those who are highly sensitive to justice-related issues.

### 7.5.2 Contributions to research and practical implications

Research shows that co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice influence their behavior toward the i-dealer (e.g., Zhang et al. 2021) and the organization (e.g., Marescaux/De Winne/Sels 2019), thus influencing the overall success of i-deals. Therefore, it is crucial to expand our understanding of the factors that shape co-workers' perceptions of the distributive justice of i-deals. By drawing on distributive justice theory and addressing these factors, this study contributes to both the literature on i-deals and the literature on organizational justice.

First, the study's findings add to research on co-workers' reactions to the **content of i-deals**. By comparing three prevalent types of i-deals—development i-deals, flexibility i-deals, and financial i-deals (Rosen et al. 2013; Rofcanin et al. 2016)—this study provides new insights into the effects of different types of i-deals on co-workers' distributive justice perceptions. Whereas previous studies focus primarily on development i-deals and flexibility i-deals, research on financial i-deals remains scarce (Liao/Wayne/Rousseau 2016; Yang 2020). Therefore, the findings contribute to the literature on i-deals by revealing that co-workers perceive financial i-deals as less just than development i-deals or flexibility i-deals. Beyond that, the findings support Foa's (1971) resource theory by revealing differences in the perceptions of i-deals involving universal vs. particularistic resources.

Second, this study sheds light on differences in co-workers' perceptions of the distributive justice of **ex-ante i-deals and ex-post i-deals**. Although the differentiation between ex-ante i-deals and ex-post i-deals is part of the initial conceptualization of i-deals (Rousseau 2001; 2005; Rousseau/Ho/Greenberg 2006), research tends to focus on ex-post i-deals and to neglect ex-ante i-deals. The literature suggests that ex-post i-deals are more common than ex-ante i-deals are because the former are based on already existent and trustworthy employment relationships (Liao/Wayne/Rousseau 2016). However, it is likely that ex-ante i-deals will play a greater role in the future because of



increasing competition for skilled employees in labor markets and employees' increasing demands for flexible and individualized work arrangements (Anand/Rofcanin 2022). Against this background, this study contributes to the literature on i-deals by comparing co-workers' reactions to the timing of i-deal negotiations.

Third, this study reveals that co-workers' individual differences play a role in their perceptions of i-deals' distributive justice. Whereas previous studies mainly investigate factors that influence co-workers' perceptions of justice on the group level, such as the relationship between the co-worker and the i-dealer (Lai/Rousseau/Chang 2009) or co-workers' functional dependence on each other (Marescaux/De Winne/Sels 2019), this study investigates a dispositional factor that lies within the co-worker. Although the literature widely contends that "justice is in the eye of the beholder" (Cohen-Charash/Spector 2001, p. 301), research on individual differences in perceptions of justice remains scarce (Laulié/Tekleab/Lee 2021). Hence, by clarifying the role of justice sensitivity, an individual difference variable, in co-workers' perceptions of distributive justice, this study also makes an important contribution to the literature on organizational justice.

With regard to **practical implications** that can be drawn from this study, the findings can guide supervisors in how to approach i-deals in a manner that reduces perceptions of unfairness among co-workers.

With regard to the **content of i-deals**, the findings indicate that co-workers perceive financial i-deals as particularly unfair, so they could lead to negative reactions by co-workers and challenges in implementing them successfully (Saldivar/Liao 2023). However, there are instances where organizations may need to grant financial i-deals in order to attract, motivate, or retain highly sought-after or valuable employees. In such cases, supervisors are advised to engage in open communication with the co-workers regarding the financial i-deal and provide a clear rationale for its allocation (Greenberg et al. 2004). Although financial i-deals can be more easily kept in secret than other types of i-deals, research suggests that co-workers often become aware of i-deals through gossip or coincidences (Liao/Wayne/Rousseau 2016). Since secrecy is perceived as an indication of an i-deal's illegitimacy, it can undermine

co-workers' perceptions of organizational justice (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016).

In contrast to financial i-deals, the study's findings reveal that co-workers perceive flexibility i-deals and, particularly, development i-deals as more just. Prior research has demonstrated that employees view development i-deals as valuable rewards for their contributions to the organization (e.g., Pestotnik/Süß 2023), and that they elicit a strong willingness to reciprocate with higher in-role (e.g., Rofcanin et al. 2016; Aryee/Sun/Hsiung 2023) and extra-role (e.g., Anand et al. 2010; Huo/Luo/Tam 2014) performance. Hence, development i-deals can be considered the most functional type of i-deals, as they may provide benefits to both employees and organizations at the lowest psychological cost to co-workers.

The results of this study also highlight the importance for supervisors to consider the **timing of i-deal negotiations**, as co-workers perceive ex-ante i-deals as less just than ex-post i-deals are, in particular when financial i-deals are allocated. In situations where a supervisor deems it necessary to grant an ex-ante i-deal to attract a skilled employee, it is crucial for the supervisor to take steps to mitigate negative reactions from co-workers and support the successful integration of the i-dealer into the work group (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016). To achieve this, the supervisor should emphasize the benefits that the skilled employee brings to both the work group and the organization, while also addressing the challenges posed by a highly competitive labor market. By doing so, the supervisor can help foster understanding and acceptance among co-workers regarding the ex-ante i-deal.

The study's results also indicate that some employees are more sensitive to justice-related issues, like the allocation of i-deals, than others are. Therefore, to ensure acceptance of i-deals even among co-workers who are highly sensitive to injustice, supervisors need to ensure high **procedural and interactional justice** (Greenberg et al. 2004). Procedural justice is achieved when co-workers feel that they would have an equal opportunity to obtain the same i-deal under similar circumstances (Huo/Luo/Tam 2014). This requires supervisors to consistently follow set rules and communicate them to the work group, thus preventing perceptions of favoritism or cronyism (Rousseau/Tomprou/Simosi 2016; Saldivar/Liao 2023). Interactional justice is

ensured when supervisors acknowledge the potential burdens that i-deals place on co-workers, such as increased workload resulting from a flexibility i-deal (Greenberg et al. 2004; Rousseau 2005; Rousseau/Ho/Greenberg 2006), and address co-workers' concerns regarding the allocation of i-deals (Marescaux/De Winne/Sels 2019).

### 7.5.3 Limitations and directions for future research

This study is not without limitations. One of the study's limitations results from the vignette design it uses. **External validity** may be restricted because study participants can put themselves in vignette situations only to a limited extent, and it is possible that they would react differently in real-life situations. For example, the way in which an i-deal is communicated by a supervisor or the relationships between the co-worker, the i-dealer, and the supervisor may influence co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice in real-life situations (Greenberg et al. 2004; Lai/Rousseau/Chang 2009).

In addition, it is important to acknowledge that the vignette design employed in this study only captures the participants' immediate reactions to a hypothetical situation, thereby neglecting the possibility of **changes in co-workers' reactions** over time. It is conceivable that, over time, co-workers may perceive an i-deal as more just as they reflect on their potential benefits for the work group or the organization. However, the opposite may also occur, when co-workers become increasingly caught up in negative emotions and perceptions of injustice. To enhance external validity, future studies could employ more realistic vignettes by using audio and video materials (Aguinis/Bradley 2014), and longitudinal field studies could validate this experimental study's findings.

Another limitation results from the **operationalization of the types of i-deals** with regard to their content. Development i-deals were operationalized as an individual training opportunity, flexibility i-deals as flexible work hours, and financial i-deals as a financial bonus, following Marescaux, De Winne, and Sels' (2019) vignettes and widely used scales (Hornung/Rousseau/Glaser 2008). However, by definition, i-deals' content can involve anything that can be negotiated (Rousseau 2001), so the study could not cover the full range of i-deals' possible contents. Hence, the question whether, for example,

co-workers perceive flexibility i-deals that involve flexible work hours as just as flexibility i-deals that involve locally flexible work arrangements remains unanswered.

While this study analyzed the differential effects of ex-ante i-deals and ex-post i-deals on co-workers' perceptions of distributive justice, i-deals are sometimes negotiated on the basis of an employee's **threat to quit** otherwise (e.g., Rousseau/Tomprou/Simosi 2016; Ayeni/Chaudhry/Aldossari 2023). Granting an i-deal to an employee who threatens to quit may signal to co-workers that disloyal and highly mobile employees are rewarded. Hence, it is likely that co-workers perceive i-deals that are negotiated under those circumstances as particularly unfair (Lai/Rousseau/Chang 2009). Against this background, investigating the effects of i-deals based on an employee's threat to quit is an interesting direction for future research.

Finally, although the  $R^2_{adj}$ -value of 11 % reflects that the factors investigated in this study contribute to explaining co-workers' perceptions of i-deals' distributive justice, **other influencing factors** remain to be analyzed. For example, future research could investigate the role of transparency vs. that of secrecy in co-workers' perceptions of an i-deal's fairness. Whereas the content of some types of i-deals, as is likely the case for development i-deals and flexibility i-deals, is typically visible to co-workers, other types, as is likely the case for financial i-deals, can be kept secret more easily. However, co-workers can still become aware of those i-deals through gossip (Liao/Wayne/Rousseau 2016). Future studies could investigate the role of how an i-deal is communicated in co-workers' perceptions of justice.

## 8 Beiträge und Schlussfolgerungen

### 8.1 Zusammenfassung der Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Idiosyncratic Deals

#### 8.1.1 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Einflussfaktoren von Idiosyncratic Deals

Die wissenschaftliche Diskussion über die Einflussfaktoren von I-Deals ist von besonderer Relevanz, da sie Erkenntnisse darüber liefert, warum einige Mitarbeiter eher dazu neigen, I-Deals zu verhandeln, als andere, und durch welche Faktoren der Erfolg der Verhandlung von I-Deals begünstigt bzw. behindert wird. Trotz der dargestellten Relevanz haben die Einflussfaktoren, sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Gruppenebene, im Vergleich zu den Auswirkungen von I-Deals bislang wenig Aufmerksamkeit in der Forschung erhalten (siehe 1.2). Die vorliegende Arbeit hat dieses Forschungsdefizit adressiert, indem sie individuelle und gruppenbezogene Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals sowie relevante Moderatoren empirisch untersucht hat. Die konkreten Beiträge der jeweiligen Kapitel werden im Folgenden erläutert.

(1) Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4 zeigen, dass die **Bedürfnisse von Mitarbeitern** einen zentralen individuellen Einflussfaktor von I-Deals darstellen. Zwar wurde der Einfluss individueller Bedürfnisse von Mitarbeitern auf das Zustandekommen von I-Deals bereits mittels eines variablenzentrierten Ansatzes untersucht (vgl. Ng/Lucianetti 2016), jedoch lässt dieser Ansatz außer Acht, dass Individuen nicht nur durch ein einziges Bedürfnis, sondern vielmehr durch ein komplexes Zusammenspiel mehrerer Bedürfnisse motiviert werden (vgl. Moran et al. 2012, S. 354; Chen/Wen/Ye 2017, S. 16). Um der Komplexität individueller Bedürfnisse gerecht zu werden, verfolgte die Studie in Kapitel 4 einen personenzentrierten Ansatz. So wurden mittels LPA Bedürfnisprofile mit unterschiedlichen Ausprägungen in den von Murray (1938) und McClelland (1987) identifizierten Grundbedürfnissen nach Leistung, Macht, Zugehörigkeit und Autonomie exploriert und deren Zusammenhang mit erfolgreich verhandelten Flexibilitäts-I-Deals, Entwicklungs-I-Deals, Aufgaben-I-Deals und finanziellen I-Deals wurde untersucht.

Die in Kapitel 4 dargestellten Analyseergebnisse zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen den individuellen Bedürfnissen von Mitarbeitern und dem Zustandekommen von I-Deals besteht, d. h., dass Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihrer Zugehörigkeit zu Bedürfnisprofilen unterschiedliche Arten von I-Deals aushandeln. So vereinbaren Mitarbeiter, deren Bedürfnisprofil von den Bedürfnissen nach Leistung und Macht dominiert wird, vergleichsweise häufig Entwicklungs-I-Deals, Aufgaben-I-Deals und finanzielle I-Deals mit ihrer Führungskraft. Hingegen neigen Mitarbeiter, deren Bedürfnisprofil vom Bedürfnis nach Autonomie dominiert wird, insbesondere dazu, Flexibilitäts-I-Deals auszuhandeln. Ein weiteres zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass Mitarbeiter, deren Bedürfnisprofil vom Bedürfnis nach Zugehörigkeit dominiert wird, vergleichsweise selten dazu neigen, jegliche Arten von I-Deals mit ihrer Führungskraft auszuhandeln. Insofern zeigen die Analyseergebnisse, dass der Zusammenhang zwischen den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter und den von ihnen ausgehandelten I-Deals vielschichtig ist, da die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu Bedürfnisprofilen nicht nur den Umfang, sondern auch den Inhalt der ausgehandelten I-Deals beeinflusst.

Ausgehend von den genannten Befunden trägt die Studie in Kapitel 4 in zweifacher Hinsicht zur wissenschaftlichen Diskussion über die Einflussfaktoren von I-Deals bei: Zum einen ergänzt sie die Forschung zum Einfluss der Persönlichkeit von Mitarbeitern auf die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals um die Rolle des Zusammenspiels individueller Bedürfnisse. Zum anderen liefert sie differenzierte Erkenntnisse darüber, wie individuelle Bedürfnisse mit der erfolgreichen Verhandlung verschiedener Arten von I-Deals zusammenhängen. Die Untersuchung der Einflussfaktoren verschiedener Arten von I-Deals ist von besonderer Relevanz, da bisherige Studien gezeigt haben, dass die verschiedenen Arten von I-Deals wiederum unterschiedliche Auswirkungen auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter haben können (vgl. z. B. Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Rosen et al. 2013; Rofcanin et al. 2016).

(2) Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 geben Aufschluss über den Einfluss der **transformationalen Führung** auf das Zustandekommen von I-Deals. Zwar hat die bisherige Forschung die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter als zentralen Einflussfaktor des Zustandekommens von

I-Deals identifiziert, jedoch wurde die Rolle von Führungsstilen bislang kaum betrachtet (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 16-17; Meuser/Cao 2022, S. 72-73). So fehlte es bislang an Erkenntnissen über den Einfluss eines transformationalen Führungsstils auf die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals, obwohl die transformationale Führung zu den prominentesten und am häufigsten untersuchten Führungsstilen des 21. Jahrhunderts zählt (vgl. Mhatre/Riggio 2014, S. 221; Siangchokyoo/Klinger/Campion 2020, S. 1). Die Studie in Kapitel 5 hat diese Forschungslücke adressiert, indem sie basierend auf dem Job-Design-Ansatz (vgl. Hackman/Oldham 1980; Oldham/Hackman 2010) den Einfluss eines transformationalen Führungsstils auf die erfolgreiche Verhandlung von Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals empirisch untersucht hat.

Die Ergebnisse der Studie stellen die transformationale Führung als gruppenbezogenen Einflussfaktor von Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals heraus. Damit sind die Ergebnisse im Einklang mit bisherigen Studienergebnissen zum Einfluss der Führung auf das Zustandekommen von I-Deals, die Hinweise darauf liefern, dass die individuelle Unterstützung durch die Führungskraft von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals ist (vgl. Hornung et al. 2011; Rao/Kunja 2019; Kelly et al. 2020). Die Ergebnisse bereichern somit die wissenschaftliche Diskussion über den Einfluss von Führungsstilen auf das Zustandekommen von I-Deals. Diese Diskussion ist von besonderer Relevanz, da die Führungskraft als Organisationsvertreter eine zentrale Rolle bei der Verhandlung von I-Deals einnimmt (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2009, S. 739; Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 16; Laulié/Tekleab/Lee 2021, S. 18).

Darüber hinaus verdeutlichen die im Rahmen der Studie in Kapitel 5 gewonnen Erkenntnisse die Relevanz des **Arbeitskontexts** für das Zustandekommen von I-Deals. I-Deals wurden bislang hauptsächlich in Berufen mit Büro­tätigkeiten, d. h. White-Collar-Jobs, untersucht (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 327). Hingegen existieren kaum Erkenntnisse über die Rolle von I-Deals in Blue-Collar-Jobs, welche durch körperliche und standardisierte Tätigkeiten charakterisiert sind und häufig im handwerklichen sowie im produzierenden Gewerbe vorkommen (vgl. Hu/Kaplan/Dalal 2010, S. 318; Hornung et al. 2014, S. 623). Dies überrascht vor dem Hintergrund, dass in

der Literatur davon ausgegangen wird, dass Blue-Collar-Jobs weniger Gestaltungsspielraum für I-Deals bieten als White-Collar-Jobs (vgl. z. B. Hornung et al. 2014, S. 623; Anand/Rofcanin 2022, S. 327-328). Die Studie hat zur Reduzierung des genannten Forschungsdefizits beigetragen, indem sie die moderierende Rolle des Arbeitskontexts für den Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und der erfolgreichen Verhandlung von I-Deals empirisch untersucht hat.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass der Einfluss des transformationalen Führungsstils auf die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals im Kontext von White-Collar-Jobs stärker ist als im Kontext von Blue-Collar-Jobs. Zwar unterscheiden sich die Arbeitskontexte nicht hinsichtlich des Umfangs an ausgehandelten I-Deals, jedoch in dem Ausmaß, in dem die transformationale Führung Einfluss auf das Zustandekommen von I-Deals nimmt. Insofern deuten die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass der Arbeitskontext eine Rolle bei der Verhandlung von I-Deals spielt, und liefern somit einen Beitrag zur Forschung über den Einfluss der Führung auf die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals in verschiedenen Arbeitskontexten. Dieser Beitrag ist vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Diskussion über die Übertragbarkeit von Studienergebnissen zu I-Deals auf verschiedene Arbeitskontexte von besonderer Relevanz (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2009, S. 757; Hornung et al. 2014, S. 623; Anand/Rofcanin 2022, S. 327-328).

### **8.1.2 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Auswirkungen von Idiosyncratic Deals**

Die wissenschaftliche Diskussion über die Auswirkungen von I-Deals trägt zur Erweiterung des Wissens über ihre Konsequenzen für die verschiedenen Akteure innerhalb der Arbeitsgruppe bei. Die bisherige Forschung zu I-Deals hat den Schwerpunkt auf die Untersuchung ihrer arbeitsbezogenen Auswirkungen auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters gelegt. Hingegen wurden gesundheitsbezogene Auswirkungen von I-Deals auf Mitarbeiter sowie die Auswirkungen von I-Deals auf der Gruppenebene, insbesondere im Hinblick auf Gerechtigkeitsprobleme, bislang unzureichend untersucht (siehe 1.2). Die vorliegende Arbeit hat diese Forschungslücken adressiert und leistet



somit Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über individuelle und gruppenbezogene Auswirkungen von I-Deals sowie relevante Moderatoren. Nachfolgend werden die konkreten Beiträge der jeweiligen Kapitel dargelegt.

(1) In Kapitel 6 stehen die Auswirkungen von I-Deals auf die **berufliche Gratifikationskrise** der Mitarbeiter im Vordergrund. Der Forschungsstrang zur Rolle von I-Deals für die Gesundheit der Mitarbeiter gilt als rudimentär (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 325). Zwar haben einige Studien die Auswirkungen von I-Deals auf die Arbeitsbelastung (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2008; Hornung et al. 2014) sowie die Vereinbarkeit des Berufs und Privatlebens (vgl. z. B. Hornung et al. 2011; Tang/Hornung 2015; Bayazit/Bayazit 2019) von Mitarbeitern untersucht, jedoch fehlte es bislang an der Integration von Stresstheorien und -modellen in die Untersuchung gesundheitsbezogener Auswirkungen von I-Deals, mit deren Hilfe die Mechanismen hinter den Zusammenhängen erklärt werden können (vgl. Bakker/Ererdi 2022, S. 245-246). Die Studie in Kapitel 6 hat an dieser Stelle angesetzt und unter Bezugnahme auf das Modell der beruflichen Gratifikationskrise den Zusammenhang zwischen zwei besonders verbreiteten und sichtbaren Arten von I-Deals, nämlich Flexibilitäts-I-Deals und Entwicklungs-I-Deals, und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern empirisch untersucht.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Entwicklungs-I-Deals eine berufliche Gratifikationskrise verhindern bzw. abschwächen können, da Mitarbeiter diese als wertvolle Belohnung für ihre beruflichen Verausgabungen wahrnehmen. In Bezug auf Flexibilitäts-I-Deals liefern die Ergebnisse der Studie hingegen Hinweise darauf, dass sie keinen Einfluss auf die berufliche Gratifikationskrise von Mitarbeitern haben, da sie weder die von Mitarbeitern wahrgenommenen beruflichen Verausgabungen reduzieren, noch die von ihnen wahrgenommenen Belohnungen steigern. Ausgehend von diesen Befunden trägt die Studie in Kapitel 6 in zweifacher Hinsicht zur wissenschaftlichen Diskussion über die Auswirkungen von I-Deals bei: Erstens ergänzt sie die Forschung zu gesundheitsbezogenen Auswirkungen von I-Deals um die berufliche Gratifikationskrise, welche in der Literatur wiederum mit diversen gesundheits- und arbeitsbezogenen Konsequenzen in Verbindung gebracht wurde (vgl. z. B. Tsutsumi/Kawakami 2004; van Vegchel et al. 2005). Zweitens unterstreicht die Studie die Notwendigkeit der

differenzierten Untersuchung verschiedener Arten von I-Deals, indem sie unterschiedliche Ergebnisse bezüglich der Auswirkungen von Flexibilitäts-I-Deals und Entwicklungs-I-Deals auf die berufliche Gratifikationskrise von Mitarbeitern geliefert hat.

Zudem erweitert die Studie in Kapitel 6 die Forschung zu den individuellen Auswirkungen der **Verweigerung von I-Deals** durch die Führungskraft. Zwar wurde in konzeptionellen Forschungsarbeiten angenommen, dass die Verweigerung von I-Deals mit weitreichenden negativen Konsequenzen, wie einem psychologischen Vertragsbruch (vgl. z. B. Hornung/Rousseau 2017, S. 87) und einer höheren Fluktuationsneigung der Mitarbeiter (vgl. z. B. Guerrero/Bentein 2022, S. 12-13), einhergehen kann, jedoch existierte hierzu bislang kaum empirische Evidenz. Die Studie hat dieses Forschungsdefizit adressiert, indem sie die Auswirkungen der Verweigerung von I-Deals auf die berufliche Gratifikationskrise von Mitarbeitern empirisch untersucht.

Die in Kapitel 6 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Verweigerung von I-Deals durch die Führungskraft bei Mitarbeitern eine berufliche Gratifikationskrise hervorrufen bzw. verstärken kann, da die Verweigerung die von Mitarbeitern wahrgenommenen Belohnungen für ihre beruflichen Verausgaben reduziert. Damit sind die Ergebnisse im Einklang mit ersten empirischen Befunden zu den individuellen Auswirkungen der Verweigerung von I-Deals, die gezeigt haben, dass die Verweigerung zu Frust und einer schlechteren Wahrnehmung des Arbeitsverhältnisses seitens der Mitarbeiter führen kann (vgl. Hornung et al. 2010, S. 206; Davis/van der Heijden 2018, S. 339). Da erste empirische Befunde zudem Hinweise darauf liefern, dass die Verweigerung von I-Deals keine Seltenheit ist (siehe 4.4.1: vgl. Bayazit/Bayazit 2019), leistet die Studie mit der Generierung zusätzlicher Erkenntnisse über die Auswirkungen der Verweigerung von I-Deals einen wesentlichen Beitrag zur Forschung.

Darüber hinaus hat sich die Studie in Kapitel 6 mit der Rolle **sozialer Vergleiche** für den Zusammenhang zwischen I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern befasst. Da die Verhandlung von I-Deals in einem Gruppenkontext stattfindet, ist es bei der Erforschung von I-Deals notwendig, nicht nur die Führungsdyade des Mitarbeiters und seiner direkten Führungskraft, sondern auch die Rolle der Kollegen zu berücksichtigen (vgl.

Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 979; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 330). Insofern liefert die Studie einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über die Bedeutung des Gruppenkontexts für die Auswirkungen von I-Deals, indem sie den moderierenden Einfluss sozialer Vergleiche mit Kollegen auf den Zusammenhang zwischen Flexibilitäts-I-Deals, Entwicklungs-I-Deals sowie verweigten I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern untersucht hat.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass soziale Vergleiche mit Kollegen je nach Inhalt des I-Deals einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern haben. So leiden Mitarbeiter eher unter einer beruflichen Gratifikationskrise, wenn sie im Vergleich zu ihren Kollegen weniger Flexibilitäts-I-Deals mit zeitlicher Flexibilität ausgehandelt haben. Zudem ist es wahrscheinlicher, dass Mitarbeiter unter einer beruflichen Gratifikationskrise leiden, wenn ihnen selbst Entwicklungs-I-Deals verweigert wurden, während ihre Kollegen erfolgreich Entwicklungs-I-Deals verhandelt haben. Ausgehend von diesen Befunden unterstreicht die Studie die Relevanz des Gruppenkontexts, indem sie zeigt, dass soziale Vergleiche mit Kollegen und daraus folgende Gerechtigkeitsprobleme die Auswirkungen von I-Deals auf die berufliche Gratifikationskrise von Mitarbeitern beeinflussen können.

(2) Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 geben Aufschluss über die Rolle verschiedener Faktoren für die **Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen** in Bezug auf I-Deals. Da die bisherige Forschung zu gruppenbezogenen Auswirkungen von I-Deals gezeigt hat, dass die Kollegen abhängig von ihren Gerechtigkeitswahrnehmungen unterschiedliche Reaktionen zeigen und damit den Nutzen von I-Deals maßgeblich beeinflussen können (vgl. z. B. Marescaux/De Winne/Sels 2019; Kong/Ho/Garg 2020; Zhang et al. 2021), sind Erkenntnisse darüber notwendig, durch welche Faktoren die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen in Bezug auf I-Deals beeinflusst werden. Die Studie in Kapitel 7 hat an dieser Stelle angesetzt und mittels eines experimentellen Designs untersucht, inwiefern drei zentrale Faktoren, nämlich der Inhalt von I-Deals, der Zeitpunkt der Verhandlung von I-Deals sowie die Sensibilität für Ungerechtigkeit der Kollegen, die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen in Bezug auf I-Deals beeinflussen.

Hinsichtlich des **Inhalts von I-Deals** zeigen die Ergebnisse der Studie, dass dieser die Gerechtigkeitswahrnehmungen von Kollegen in Bezug auf I-Deals maßgeblich beeinflusst. Den Ergebnissen der Studie zufolge nehmen Kollegen finanzielle I-Deals im Vergleich zu Flexibilitäts-I-Deals und Entwicklungs-I-Deals als ungerechter wahr. Zudem werden Flexibilitäts-I-Deals von Kollegen als ungerechter wahrgenommen als Entwicklungs-I-Deals. Damit untermauern die Studienergebnisse die in der Literatur vorherrschende Annahme, dass die Universalität vs. Spezifität der Ressourcen, die I-Deals beinhalten, die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen beeinflusst (siehe 2.2.2.; vgl. z. B. Marescaux/De Winne 2016, S. 110-111; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 333), und tragen somit zu einem vertieften Verständnis der gruppenbezogenen Auswirkungen verschiedener Arten von I-Deals bezüglich ihres Inhalts bei.

Auch im Hinblick auf den **Zeitpunkt der Verhandlung von I-Deals** liefern die im Rahmen der Studie in Kapitel 7 generierten Befunde erste Evidenz dafür, dass dieser Einfluss auf die Gerechtigkeitswahrnehmungen von Kollegen hat. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen zum einen, dass Ex-Ante-I-Deals von Kollegen als ungerechter wahrgenommen werden als Ex-Post-I-Deals. Zum anderen zeigen die Ergebnisse, dass der Zeitpunkt der Verhandlung mit dem Inhalt von I-Deals interagiert, sodass finanzielle I-Deals, die in der Rekrutierungsphase ausgehandelt werden, von Kollegen als besonders ungerecht wahrgenommen werden.

Die Ergebnisse stehen im Widerspruch zu der Annahme von Rousseau (2005, S. 158) sowie Garg und Fulmer (2017, S. 287), dass Kollegen Ex-Ante-I-Deals im Vergleich zu Ex-Post-I-Deals eher akzeptieren, da ihre Verhandlung durch die Arbeitsmarktsituation beeinflusst wird und die Gründe für die Gewährung von I-Deals somit transparenter sind. Ein Erklärungsansatz für den konträren Befund, dass Ex-Ante-I-Deals von Kollegen als ungerechter wahrgenommen werden als Ex-Post-I-Deals, besteht darin, dass Ex-Ante-I-Deals nicht auf der bisherigen Leistung von Beiträgen eines Mitarbeiters basieren und somit den Eindruck erwecken, nicht dem Prinzip der Verteilungsgerechtigkeit zu entsprechen (vgl. Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 211). Zudem haben Kollegen in dem Fall von Ex-Ante-I-Deals meist noch

keine persönliche Beziehung zu dem Empfänger des I-Deals aufgebaut, welche für die Steigerung der Akzeptanz von I-Deals seitens der Kollegen von Bedeutung sein kann (vgl. Lai/Rousseau/Chang 2009, S. 553; Garg/Fulmer 2017, S. 290). Vor dem Hintergrund, dass bislang kaum differenzierte Erkenntnisse über die Auswirkungen verschiedener Arten von I-Deals bezüglich des Zeitpunkts ihrer Verhandlung vorliegen, leisten die Ergebnisse der Studie einen wesentlichen Beitrag zur Forschung.

Neben dem Inhalt und dem Zeitpunkt der Verhandlung von I-Deals hat die Studie in Kapitel 7 mit der **Sensibilität für Ungerechtigkeit** zudem einen zentralen Faktor untersucht, der nicht in der Art des I-Deals, sondern in der Person des Kollegen liegt. Die Ergebnisse zeigen, dass Kollegen mit einer hohen Sensibilität für Ungerechtigkeit I-Deals generell als ungerechter wahrnehmen als Kollegen mit einer geringen Sensibilität für Ungerechtigkeit. Darüber hinaus moderiert die Sensibilität für Ungerechtigkeit der Kollegen den Zusammenhang zwischen dem Inhalt von I-Deals und den Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen, sodass Kollegen mit einer hohen Sensibilität für Ungerechtigkeit finanzielle I-Deals als besonders ungerecht wahrnehmen. Insofern verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Gerechtigkeitswahrnehmungen von Kollegen in Bezug auf I-Deals von ihrer Persönlichkeit abhängen und erweitern somit die Forschung zu den gruppenbezogenen Auswirkungen von I-Deals um die Rolle individueller Unterschiede für die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen (vgl. Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 340-341).

## **8.2 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Idiosyncratic Deals**

### **8.2.1 Beiträge zur Präzisierung des Begriffs ‚Idiosyncratic Deals‘ und zur Abgrenzung der Idiosyncratic Deals von verwandten Konzepten**

Die **Definition** des Begriffs ‚I-Deals‘ beinhaltet drei zentrale Charakteristika, wodurch sich I-Deals von verwandten Konzepten unterscheiden: Sie werden individuell vereinbart, gehen über das standardisierte Arbeitsverhältnis hinaus und sollen sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Organisation

nutzenstiftend sein (siehe 2.2.1; vgl. Rousseau 2005, S. 8). Seit der Einführung des Begriffs durch Rousseau (2001; 2005) sind zahlreiche Forschungsarbeiten zu I-Deals mit unterschiedlichen Definitionen erschienen. Während die meisten Definitionen beinhalten, dass es sich um eine individuelle Vereinbarung, die über das standardisierte Arbeitsverhältnis hinausgeht, handelt, variieren die Definitionen in Bezug auf den Nutzen von I-Deals für Mitarbeiter und Organisationen (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 37). So folgen insbesondere die älteren Forschungsarbeiten (vgl. z. B. Lai/Rousseau/Chang 2009, S. 547; Hornung et al. 2011, S. 60; 2014, S. 608) meist dem ursprünglichen Begriffsverständnis, dass I-Deals sowohl für den Mitarbeiter als auch die Organisation nutzenstiftend sind, während jüngere Forschungsarbeiten (vgl. z. B. Anand et al. 2018, S. 698; Zhang et al. 2020, S. 1; Liu et al. 2022, S. 2; Aryee/Sun/Hsiung 2023, S. 2) häufig nur das Ziel betonen, einen Nutzen für den individuellen Mitarbeiter zu stiften.

Das **heterogene Begriffsverständnis** in Bezug auf den Nutzen von I-Deals ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die Frage, inwieweit I-Deals für beide Parteien nutzenstiftend sind, noch ungeklärt ist (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 9; Perera/Li 2022, S. 215-206). Während die Literatur lange ein positives Bild von I-Deals hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Mitarbeiter gezeichnet hat, zeigt die jüngere Forschung, die zunehmend den Fokus auf gruppenbezogene Auswirkungen von I-Deals legt, dass I-Deals negative Reaktionen innerhalb der Arbeitsgruppe, wie Neid und Missgunst, hervorrufen und somit auch dem Mitarbeiter selbst, der einen I-Deal ausgehandelt hat, schaden können (vgl. z. B. Ng 2017; Kong/Ho/Garg 2020; Zhang et al. 2020; 2021).

Auch die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 6 und 7 leisten einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über den **Nutzen von I-Deals** für Mitarbeiter und Organisationen. Die Studie in Kapitel 6 hat ergeben, dass Entwicklungs-I-Deals eine berufliche Gratifikationskrise verhindern bzw. abschwächen können, während Flexibilitäts-I-Deals keinen Zusammenhang mit der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern aufweisen. Außerdem haben die Ergebnisse der Studie gezeigt, dass Mitarbeiter mit höherer Wahrscheinlichkeit unter einer beruflichen Gratifikationskrise leiden, wenn sie wahrneh-

men, dass ihre Kollegen im Vergleich zu ihnen selbst mehr I-Deals ausgehandelt haben. Insofern unterstützen die Studienergebnisse die Hinweise in der Literatur darauf, dass der Nutzen von I-Deals für Mitarbeiter von der Art des I-Deals sowie von sozialen Vergleichen mit Kollegen abhängig ist (vgl. z. B. Hornung/Rousseau/Glaser 2008, S. 661; Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 345-346).

Die Studie in Kapitel 7 baut auf bisherigen Erkenntnissen auf, dass die Kollegen I-Deals häufig als ungerecht wahrnehmen (vgl. z. B. Marescaux/De Winne 2016, S. 108; Zhang et al. 2021, S. 8). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sowohl die Art des I-Deals als auch die Persönlichkeit der Kollegen entscheidend dafür sind, wie gerecht die Kollegen I-Deals wahrnehmen. So liefern die Studienergebnisse beispielsweise Hinweise darauf, dass Ex-Ante-I-Deals und finanzielle I-Deals von den Kollegen als vergleichsweise ungerecht wahrgenommen werden und somit am wahrscheinlichsten zu negativen Reaktionen der Kollegen, z. B. zu Beschwerden (vgl. Marescaux/De Winne/Sels 2019, S. 270-271) oder zur Ausgrenzung der Mitarbeiter, die I-Deals ausgehandelt haben (vgl. Ng 2017, S. 126-127), führen.

Insofern unterstreichen die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 6 und 7, dass der **Gruppenkontext** für die Auswirkungen von I-Deals von besonderer Relevanz ist. Die Gerechtigkeitswahrnehmungen und die daraus resultierenden Reaktionen der Kollegen können den Nutzen von I-Deals für Mitarbeiter und Organisationen maßgeblich beeinflussen (vgl. Vidyarthi et al. 2022, S. 100). Vor diesem Hintergrund sollte die Definition von I-Deals, wenn überhaupt, beinhalten, dass ein Nutzen für den Mitarbeiter und die Organisation angestrebt wird, nicht aber, dass dieser in jedem Fall generiert werden kann. In Verbindung mit anderen Studienergebnissen, die auf Risiken von I-Deals für die erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppe hinweisen (vgl. z. B. Ng 2017; Marescaux/De Winne/Sels 2019; Zhang et al. 2021) und somit den Nutzen von I-Deals für Mitarbeiter und Organisationen infrage stellen, leisten die Studien in den Kapiteln 6 und 7 somit einen Beitrag zur Präzisierung des Begriffs ‚I-Deals‘.

Zudem leisten die Studien in den Kapiteln 5 und 7 einen Beitrag zur **Abgrenzung des Konzepts ‚I-Deals‘ von verwandten Konzepten** (siehe 2.2.1). Die Studie in Kapitel 5 ist eine der ersten Studien, die I-Deals und Job-Crafting

gemeinsam empirisch untersucht hat und kann dementsprechend zur Abgrenzung der beiden verwandten Konzepte beitragen (vgl. Rofcanin et al. 2016, S. 2715). Die Studienergebnisse liefern erste Hinweise darauf, dass I-Deals und Job-Crafting von Studienteilnehmern nicht immer als verschiedene Konstrukte verstanden werden. So korrelieren die Job-Crafting-Dimension ‚Erweiterung struktureller Ressourcen‘ und Entwicklungs-I-Deals in der Studie stark miteinander, was möglicherweise darauf zurückzuführen ist, dass Mitarbeiter die Verhandlung von Entwicklungs-I-Deals als Teil von Job-Crafting verstehen. Auch wenn in der Literatur betont wird, dass Mitarbeiter unabhängig von ihrer Führungskraft ihre Arbeit mittels Job-Crafting verändern können (vgl. Tims/Bakker 2010, S. 14; Zhang/Parker 2019, S. 138), schließen das Begriffsverständnis sowie die Operationalisierung des Konstrukts nicht aus, dass Mitarbeiter ihre Führungskraft in das Job-Crafting involvieren und in diesem Rahmen einen I-Deal aushandeln. Insofern deuten die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 auf eine Unschärfe in der Abgrenzung der Konzepte ‚I-Deals‘ und ‚Job-Crafting‘ hin.

Die Studie in Kapitel 7 leistet außerdem einen Beitrag zur Abgrenzung der Konzepte ‚I-Deals‘ und ‚Shady Deals‘, d. h. Praktiken, wie Bevorzugung und Vetternwirtschaft (vgl. Rousseau 2005, S. 44). Die Studienergebnisse liefern Hinweise darauf, dass die Kollegen die Legitimität bestimmter Arten von I-Deals, wie Ex-Ante-I-Deals und finanzielle I-Deals, infrage stellen und als vergleichsweise ungerecht wahrnehmen (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 25). Somit ist es möglich, dass die Kollegen bestimmte Arten von I-Deals als Shady Deals wahrnehmen, was auf eine Unschärfe in der Abgrenzung der beiden Konzepte hindeutet und die Notwendigkeit betont, Erkenntnisse darüber zu generieren, unter welchen Umständen die Kollegen I-Deals am ehesten als gerecht und legitim ansehen (vgl. Liao et al. 2017, S. 439; Vidyarthi et al. 2022, S. 107).

### **8.2.2 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Unterscheidung verschiedener Arten von Idiosyncratic Deals**

Neben den drei zentralen Charakteristika von I-Deals ist die Unterscheidung verschiedener Arten bezüglich des Zeitpunkts ihrer Verhandlung und ihres Inhalts ein zentraler Bestandteil des Konzepts (siehe 2.2.2). In Bezug auf den **Zeitpunkt der Verhandlung** von I-Deals wird zwischen Ex-Ante-I-Deals



und Ex-Post-I-Deals unterschieden (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 979). In der Literatur wird dem Zeitpunkt der Verhandlung eine besondere Bedeutung zugesprochen, weil dieser nicht nur den Verhandlungskontext, sondern auch die Auswirkungen von I-Deals maßgeblich prägt (vgl. z. B. Rousseau/Hornung/Kim 2009, S. 339; Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 188-189). Die Studie in Kapitel 7 leistet einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über die Unterscheidung zwischen Ex-Ante-I-Deals und Ex-Post-I-Deals, indem sie ihre Auswirkungen auf die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen vergleichend untersucht hat. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kollegen Ex-Ante-I-Deals als ungerechter wahrnehmen als Ex-Post-I-Deals. Insofern verdeutlichen die Studienergebnisse, dass der Zeitpunkt der Verhandlung von I-Deals nicht nur deren Auswirkungen auf den individuellen Mitarbeiter, sondern auch deren Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe beeinflusst.

Des Weiteren wurden in empirischen Studien vier Arten von I-Deals bezüglich ihres **Inhalts** identifiziert: Flexibilitäts-I-Deals, Entwicklungs-I-Deals, Aufgaben-I-Deals und finanzielle I-Deals (vgl. Rosen et al. 2013, S. 716; Simosi/Rousseau/Weingart 2021, S. 189). Es existieren jedoch auch einige Studien, die keine Unterscheidung zwischen verschiedenen Arten von I-Deals bezüglich ihres Inhalts vornehmen (vgl. z. B. Ho/Tekleab 2016; Ng/Lucianetti 2016; Anand et al. 2022). Diese betrachten I-Deals als ein eindimensionales Konstrukt, während die meisten Studien I-Deals als ein aggregiertes, multidimensionales Konstrukt betrachten (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 13; Anand/Rofcanin 2022, S. 317-318) oder sich auf die Untersuchung einzelner Arten von I-Deals, wie Flexibilitäts-I-Deals (vgl. z. B. Las Heras et al. 2017a; Taser et al. 2022) oder Entwicklungs-I-Deals (vgl. z. B. Guerrero/Challiol-Jeanblanc 2017a; Ng et al. 2021), konzentrieren.

Die in den Kapiteln 4 bis 7 dargestellten Studien haben jeweils alle vier Arten von I-Deals bezüglich ihres Inhalts bzw. eine Auswahl dieser Arten betrachtet und können somit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über die **Unterscheidung der Arten** leisten. Die Ergebnisse der Studien sind für die verschiedenen Arten von I-Deals bezüglich ihres Inhalts größtenteils unterschiedlich ausgefallen. Die Studie in Kapitel 4 hat ergeben, dass Mitarbeiter abhängig von ihrer Zugehörigkeit zu Bedürfnisprofilen unterschiedliche

Arten von I-Deals aushandeln. Während z. B. Mitarbeiter, deren Bedürfnisprofil von den Bedürfnissen nach Leistung und Macht dominiert wird, vor allem Entwicklungs-I-Deals, Aufgaben-I-Deals und finanzielle I-Deals vereinbaren, neigen Mitarbeiter, deren Bedürfnisprofil vom Bedürfnis nach Autonomie dominiert wird, insbesondere dazu, Flexibilitäts-I-Deals auszuhandeln. Damit hat die Studie differenziertere Ergebnisse geliefert als die Studie von Ng und Lucianetti (2016) zum Zusammenhang zwischen Bedürfnissen und I-Deals, welche I-Deals als ein eindimensionales Konstrukt betrachtet hat.

Zudem hat die Studie in Kapitel 5 ergeben, dass sowohl Entwicklungs-I-Deals als auch Aufgaben-I-Deals durch einen transformationalen Führungsstil gefördert werden können. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 zeigen, dass Entwicklungs-I-Deals eine berufliche Gratifikationskrise verhindern bzw. abschwächen können, während Flexibilitäts-I-Deals keinen Zusammenhang mit der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern aufweisen. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 zeigen wiederum, dass Kollegen verschiedene Arten von I-Deals als unterschiedlich gerecht wahrnehmen. So werden finanzielle I-Deals im Vergleich zu Entwicklungs-I-Deals und Flexibilitäts-I-Deals als ungerechter wahrgenommen. Zusammenfassend betrachtet unterstützen die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 4 bis 7 die Ansicht, dass I-Deals als ein aggregiertes, multidimensionales Konstrukt betrachtet werden sollten, da die verschiedenen Arten von I-Deals sowohl unterschiedlichen Einflussfaktoren unterliegen als auch unterschiedliche Auswirkungen haben können (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 13; Mackintosh/McDermott 2023, S. 130-131).

Des Weiteren existieren in der Literatur dahingehend Inkonsistenzen, inwieweit bestimmte Arten von I-Deals bezüglich ihres Inhalts zusammengefasst bzw. getrennt betrachtet werden (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 13). Diese Inkonsistenzen beziehen sich zum einen auf **Flexibilitäts-I-Deals**. Während einige Studien zwischen zeitlicher und örtlicher Flexibilität unterscheiden (vgl. z. B. Rosen et al. 2013; Gajendran/Harrison/Delaney-Klinger 2015; Kelly et al. 2020), wird in anderen Studien diese Unterscheidung nicht getroffen (vgl. z. B. Rofcanin et al. 2016; Las Heras et al. 2017b; Taser et al. 2022). Die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 4 und 6 deuten darauf hin,

dass eine zusätzliche Unterscheidung zwischen zeitlicher und örtlicher Flexibilität differenziertere Erkenntnisse liefert. Die Studie in Kapitel 4 hat ergeben, dass Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihrer Zugehörigkeit zu Bedürfnisprofilen unterschiedlich starke Neigungen aufweisen, Flexibilitäts-I-Deals mit zeitlicher bzw. örtlicher Flexibilität auszuhandeln. Zudem hat sich im Rahmen der in der Studie in Kapitel 6 durchgeführten Faktorenanalyse das statistische Modell bestehend aus acht Faktoren, das zwischen zeitlicher und örtlicher Flexibilität differenziert, als besser im Vergleich zu dem Modell bestehend aus sechs Faktoren, welches diese Unterscheidung nicht trifft, herausgestellt (siehe 6.4). Somit unterstützen die Studienergebnisse die Befunde in der Literatur zu zeit- und ortsflexibler Arbeit, die dafür sprechen, dass eine mehrdimensionale Betrachtung notwendig ist, da die Flexibilitätsdimensionen weitgehend unabhängig voneinander sind und somit verschiedene Kombinationen von zeitlicher und örtlicher Flexibilität möglich sind (vgl. Allen et al. 2013, S. 351; Schmoll/Süß 2019, S. 53; Dilmaghani 2021, S. 168).

Zum anderen herrschen in der Literatur auch Inkonsistenzen in Bezug auf die Differenzierung zwischen **Entwicklungs-I-Deals** und **Aufgaben-I-Deals**. So fassen einige Studien Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals zusammen (vgl. z. B. Rosen et al. 2013; Rofcanin et al. 2016; 2018), während andere Studien zwischen den beiden Arten von I-Deals unterscheiden (vgl. z. B. Hornung et al. 2014; Guerrero/Jeanblanc/Veilleux 2016; Howard et al. 2022). Auch in Bezug auf diese beiden Arten von I-Deals leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über ihre Unterscheidung. Zwar haben die Studien in den Kapiteln 4 und 5 ähnliche Ergebnisse hinsichtlich Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals geliefert, jedoch haben die Faktorenanalysen im Rahmen der beiden Studien gezeigt, dass eine Unterscheidung zwischen Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals ein besseres statistisches Modell liefert und somit die verschiedenen Arten von I-Deals besser abbildet, als wenn diese Unterscheidung nicht getroffen wird (siehe 4.4.2 und 5.4). Zudem haben beispielsweise Hornung und Kollegen (2014, S. 617) unterschiedliche Auswirkungen von Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter festgestellt, weshalb insgesamt davon auszugehen ist, dass

eine Unterscheidung zwischen den beiden Arten von I-Deals dem Erkenntnisgewinn zuträglich ist.

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen der Studien in den Kapiteln 4 bis 7 schlussfolgern, dass eine präzise Unterscheidung zwischen den verschiedenen Arten von I-Deals zu differenzierteren und damit aufschlussreicheren Ergebnissen führt. Da I-Deals gemäß ihrer Definition sämtliche Inhalte des Arbeitsverhältnisses betreffen können (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 985-987), kann durch eine möglichst detaillierte Unterscheidung zwischen den verschiedenen Arten erreicht werden, die heterogenen Inhalte von I-Deals und ihre spezifischen Einflussfaktoren und Auswirkungen zu erfassen (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 59; Anand/Rofcanin 2022, S. 320).

### 8.2.3 Beiträge zur theoretischen Fundierung von Idiosyncratic Deals

Die Forschung zu I-Deals ist von einer recht **einseitigen theoretischen Betrachtung** geprägt. Das Konzept ‚I-Deals‘ basiert auf der Norm der Reziprozität (vgl. Gouldner 1960) und der darauf aufbauenden Theorie des sozialen Austauschs (vgl. Blau 1964), deren zentrale Aussage ist, dass Individuen freiwillig Leistungen mit Gegenleistungen erwidern (siehe 2.2.1; vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 23). Unter Anwendung dieser in dem Forschungsfeld dominierenden Theorie haben zahlreiche Studien zur Erweiterung des Wissens beigetragen, warum Organisationen bestimmten Mitarbeitern I-Deals gewähren und warum die Mitarbeiter I-Deals mit positiven Einstellungen und Verhaltensweisen, z. B. mit Steigerungen des affektiven Commitments und des OCB, erwidern (vgl. z. B. Liu et al. 2013, S. 832; Lemmon et al. 2016, S. 442; Singh/Vidarthi 2018, S. 443-444).

Die Theorie des sozialen Austauschs reicht jedoch nicht aus, um das komplexe Phänomen der I-Deals zu ergründen, da die Theorie zur Erklärung bestimmter Zusammenhänge und Mechanismen zu allgemein und unpräzise ist (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 57-58; Cropanzano et al. 2017, S. 480-481; Simosi et al. 2023, S. 4). Bisherige Studien liefern beispielsweise Hinweise darauf, dass Mitarbeiter I-Deals nicht immer mit positiven Einstellungen und Verhaltensweisen erwidern (vgl. z. B. Ho/Kong 2015, S. 149; Ho/Tekleab 2016, S. 650-651; Wu et al. 2022, S. 9) und die Effektivität von

I-Deals maßgeblich durch den Gruppenkontext beeinflusst wird (vgl. z. B. Vidyarthi et al. 2016, S. 1547; Vossaert/Anseel/Ho 2023, S. 177). So stehen bisherige Studienergebnisse teilweise mit den Annahmen der Theorie des sozialen Austauschs im Widerspruch bzw. gehen über die Annahmen der Theorie hinaus.

Folglich ist der **Einbezug weiterer Theorien** erforderlich, um die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals sowie dahinterliegende Mechanismen erklären zu können, die bei der Anwendung der Theorie des sozialen Austauschs bislang vernachlässigt wurden (vgl. Bakker/Ererdi 2022, S. 241; Simosi et al. 2023, S. 11). Vor diesem Hintergrund leisten die in den Kapiteln 4 bis 7 dargestellten Studien einen Beitrag zur Erweiterung des Theoriespektrums in der Forschung zu I-Deals, indem sie Theorien anwenden, die in dem Forschungsfeld bislang keine bzw. wenig Beachtung gefunden haben.

Im Rahmen der Studie in Kapitel 4 wurde unter Bezugnahme auf den **Needs-Supplies-Fit-Ansatz** (vgl. Edwards 1991) und auf die **Bedürfnistheorie** von Murray (1938) und McClelland (1987) die Frage adressiert, was Mitarbeiter dazu bewegt, I-Deals zu verhandeln. Diese Frage ist von besonderer Relevanz, weil die Beweggründe für die Verhandlung von I-Deals den Wert beeinflussen, den ein Mitarbeiter einem I-Deals beimisst (vgl. Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 331), was wiederum die Reaktionen des Mitarbeiters auf den I-Deal beeinflussen kann (vgl. Bal 2017, S. 6; Simosi et al. 2023, S. 8).

Basierend auf den theoretischen Überlegungen des Needs-Supplies-Fit-Ansatzes wurde in der Studie in Kapitel 4 davon ausgegangen, dass Mitarbeiter I-Deals verhandeln, um eine Passung zwischen ihren individuellen Bedürfnissen und den von der Organisation gewährten Anreizen zu erreichen (vgl. Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005, S. 284-285; Bakker/Ererdi 2022, S. 247). Darauf aufbauend wurde für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den individuellen Bedürfnissen von Mitarbeitern und ihren erfolgreich verhandelten I-Deals die Bedürfnistheorie von Murray (1938) und McClelland (1987) herangezogen, die davon ausgeht, dass Individuen in unterschiedlichem Ausmaß durch die vier Grundbedürfnisse nach Leistung, Macht, Zugehörigkeit und Autonomie motiviert werden (vgl. Heckert et al. 2000, S. 122).

Um Erkenntnisse über das Zusammenspiel mehrerer Bedürfnisse innerhalb eines Individuums zu gewinnen, verfolgte die Studie in Kapitel 4 einen personenzentrierten Ansatz. Mittels LPA wurden verschiedene Bedürfnisprofile von Mitarbeitern exploriert, die unterschiedlich mit der erfolgreichen Verhandlung verschiedener Arten von I-Deals zusammenhängen. Unter Anwendung des Needs-Supplies-Fit-Ansatzes sowie der Bedürfnistheorie konnte somit empirische Evidenz dafür geliefert werden, dass die von Mitarbeitern ausgehandelten I-Deals maßgeblich von dem Zusammenspiel ihrer individuellen Bedürfnisse beeinflusst werden. Damit adressiert die Studie die von Conway und Coyle-Shapiro (2016, S. 57) diskutierte Problematik, dass die Rolle individueller Bedürfnisse für das Zustandekommen von I-Deals in der Literatur bislang zu oberflächlich betrachtet wurde, obwohl die Anpassung des Arbeitsverhältnisses an die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters einen zentralen Bestandteil des Begriffsverständnisses von I-Deals darstellt (vgl. z. B. Ng/Feldman 2010, S. 420; Liu et al. 2022, S. 2).

Die Studie in Kapitel 5 basiert auf dem **Job-Design-Ansatz** (vgl. Hackman/Oldham 1980; Oldham/Hackman 2010) und der Entwicklung, dass sich zunehmend Bottom-Up-Prozesse und hybride Prozesse zur individualisierten Anreizgestaltung beobachten lassen (vgl. Hornung et al. 2010, S. 188-190; Rofcanin et al. 2016, S. 2695-2696). Aus dieser Perspektive wurden I-Deals im Rahmen der Studie als Instrument zur Anpassung der Arbeitsbedingungen und -inhalte mit dem Ziel, die Arbeit intrinsisch motivierender zu gestalten, beleuchtet (vgl. Hornung et al. 2014, S. 609). Neben dem Konzept ‚I-Deals‘ wurde in der Studie auch das Konzept ‚Job-Crafting‘ betrachtet, da beide Konzepte aus der Job-Design-Perspektive als Formen proaktiven Mitarbeiterverhaltens zur individualisierten Anreizgestaltung zu verstehen sind (vgl. Oldham/Hackman 2010, S. 470-471; Rofcanin et al. 2016, S. 2697). Durch die gemeinsame Betrachtung der beiden Konzepte konnte ein Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über ihre Trennschärfe geleistet werden. Zudem konnte gezeigt werden, dass beide Formen proaktiven Mitarbeiterverhaltens durch einen transformationalen Führungsstil gefördert werden können.

Mit dem **Modell der beruflichen Gratifikationskrise** (vgl. Siegrist 1996) wurde im Rahmen der Studie in Kapitel 6 ein theoretisches Stressmodell herangezogen, mit dessen Hilfe gesundheitsbezogene Auswirkungen von

I-Deals erklärt werden können. Dem Modell zufolge führt ein Ungleichgewicht zwischen hohen beruflichen Verausgabungen und vergleichsweise geringen Belohnungen bei Mitarbeitern zu einer beruflichen Gratifikationskrise, welche ein erhöhtes Risiko für stressinduzierte Erkrankungen birgt (vgl. Siegrist 1996, S. 29-30; 2002, S. 263-264). Die Studie hat ergeben, dass Entwicklungs-I-Deals die von Mitarbeitern wahrgenommenen beruflichen Belohnungen steigern können, während Flexibilitäts-I-Deals weder mit den von Mitarbeitern wahrgenommenen beruflichen Verausgabungen noch Belohnungen zusammenhängen. Mit der Anwendung des Modells der beruflichen Gratifikationskrise hat die Studie den Aufruf von Bal und Enderdi (2022, S. 245-246) zur Integration von Stresstheorien und -modellen in die Forschung zu I-Deals adressiert, mit deren Hilfe gesundheitsbezogene Auswirkungen von I-Deals sowie die dahinterliegenden Mechanismen erklärt werden können.

Zudem fanden mit der **Theorie des sozialen Vergleichs** (vgl. Festinger 1954), der **Theorie der Verteilungsgerechtigkeit** (vgl. Homans 1961) sowie der **Equity-Theorie** (vgl. Adams 1963; 1965) in den Kapiteln 6 und 7 drei Theorien Anwendung, die den Fokus auf den Gruppenkontext von I-Deals legen und somit die Auswirkungen von I-Deals auf die verschiedenen Akteure innerhalb der Arbeitsgruppe erklären können. Der Theorie des sozialen Vergleichs zufolge stellen Individuen Vergleiche mit relevanten Bezugspersonen an, um mehr über sich selbst zu lernen (vgl. Festinger 1954, S. 121). Gemäß der Theorie der Verteilungsgerechtigkeit empfinden Individuen die Verteilung von Ressourcen als gerecht, wenn diese dem Prinzip der Gleichheit, der Leistungsgerechtigkeit oder der Bedürftigkeit folgt (vgl. Deutsch 1975, S. 137). Aufbauend auf den beiden zuvor erläuterten Theorien besagt die Equity-Theorie, dass Mitarbeiter das Verhältnis ihrer arbeitsbezogenen Verausgabungen und Belohnungen mit dem Verhältnis ihrer Kollegen vergleichen und die Verteilung als ungerecht wahrnehmen, wenn sich ihr Verhältnis als schlechter herausstellt (vgl. Adams 1963, S. 424).

I-Deals lösen soziale Vergleichsprozesse unter Kollegen aus, da sie wertvolle Anreize, z. B. Entwicklungsmöglichkeiten, Flexibilität und finanzielle Ressourcen, darstellen und zu Unterschieden zwischen Kollegen auf vergleichbaren Positionen führen (vgl. Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021,

S. 330-331; Vidyarthi et al. 2022, S. 97-98). Auf dieser theoretischen Grundlage wurde im Rahmen der Studie in Kapitel 6 festgestellt, dass der Vergleich der eigenen I-Deals mit den I-Deals der Kollegen den Zusammenhang zwischen I-Deals und der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern beeinflussen kann. Die Studie hat ergeben, dass Mitarbeiter am wahrscheinlichsten von einer beruflichen Gratifikationskrise betroffen sind, wenn sie kaum I-Deals ausgehandelt haben – oder ihnen diese sogar verweigert wurden – und sie gleichzeitig wahrnehmen, dass ihre Kollegen mehr I-Deals ausgehandelt haben.

Im Rahmen der Studie in Kapitel 7 wurde basierend auf der Theorie der Verteilungsgerechtigkeit (vgl. Homans 1961) und der Equity-Theorie (vgl. Adams 1963; 1965) untersucht, durch welche Faktoren die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen in Bezug auf I-Deals beeinflusst werden. Unter Anwendung der **Ressourcentheorie** (siehe 2.2.2; vgl. Foa 1971) konnte dabei gezeigt werden, dass I-Deals, die spezifische Ressourcen beinhalten, z. B. Entwicklungs-I-Deals, von Kollegen als gerechter wahrgenommen werden als I-Deals, die universelle Ressourcen beinhalten, z. B. finanzielle I-Deals (vgl. Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 331-333). Dies liegt darin begründet, dass universelle Ressourcen für fast alle Individuen von ähnlich hohem Wert sind, während spezifische Ressourcen für verschiedene Individuen von unterschiedlichem Wert sein können (vgl. Foa 1971, S. 346; Foa/Foa 2012, S. 17-18). Insofern unterstützen die Studienergebnisse die Ansicht, dass die Ressourcentheorie als Erklärungsansatz für die Auswirkungen verschiedener Arten von I-Deals auf Mitarbeiter und ihre Kollegen geeignet ist (vgl. Rousseau/Ho/Greenberg 2006, S. 985-986; Marescaux/De Winne 2016, S. 111; Davis/van der Heijden 2018, S. 344-345).

Insgesamt konnten durch die Einnahme unterschiedlicher theoretischer Perspektiven im Rahmen der Studien in den Kapiteln 4 bis 7 Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals sowie dahinterliegende Mechanismen erklärt werden, für welche die in dem Forschungsfeld bislang dominierende Theorie des sozialen Austauschs unzureichende Erklärungsansätze liefert (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 57-58; Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 23). Damit trägt die Anwendung und Kombination der verschiedenen Theorien im



Rahmen der Studien zur **Erweiterung des Theoriespektrums** in dem Forschungsfeld zu I-Deals bei. Durch die Überprüfung der Anwendbarkeit verschiedener Theorien kann langfristig eine ausgewogene theoretische Vielfalt erreicht werden, die dem Erkenntnisgewinn innerhalb des Forschungsfelds zuträglich ist (vgl. Simosi et al. 2023, S. 12-13).

#### **8.2.4 Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über die Relevanz von Idiosyncratic Deals**

In der Literatur wird häufig die Aussage getroffen, dass I-Deals in der Arbeitswelt an Relevanz gewinnen. Begründet wird diese Aussage mit der **zunehmenden Bedeutung von I-Deals** für die Gewinnung, Motivation und/oder Bindung von Mitarbeitern (vgl. z. B. Bal/Lub 2016, S. 9; Rofcanin et al. 2022, S. 120), weshalb I-Deals eine immer größere Verbreitung in Organisationen finden (vgl. z. B. Rosen et al. 2013, S. 735; Mackintosh/McDermott 2023, S. 130). Allerdings ist es schwierig, die Verbreitung von I-Deals in Organisationen zu quantifizieren. Während beispielsweise zur Verbreitung zeitlich bzw. örtlich flexibler Arbeit alle zwei Jahre in Deutschland die repräsentative Arbeitszeitbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (vgl. Wöhrmann/Brauner/Michel 2021, S. 287-288) durchgeführt wird, existieren kaum Publikationen, die konkrete Hinweise auf die Verbreitung von I-Deals liefern (vgl. Simosi et al. 2023, S. 20). Dies liegt zum einen daran, dass es sich bei I-Deals um individuelle und heterogene Vereinbarungen handelt, weshalb deren Erfassung komplex ist (vgl. Rousseau 2005, S. 30-31; Anand/Rofcanin 2022, S. 317). Zum anderen werden I-Deals innerhalb der Organisationen teilweise nicht transparent kommuniziert, um soziale Vergleichsprozesse unter den Kollegen zu verhindern (vgl. Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 333), was eine systematische und objektive Erfassung ihrer Verbreitung zusätzlich erschwert.

Vor diesem Hintergrund werden I-Deals im Rahmen von Studien hauptsächlich in Form von Selbstauskünften der Mitarbeiter erhoben (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 60). Hierbei geben die Mitarbeiter anhand von Skalen an, inwieweit sie bestimmte Arten von I-Deals erfolgreich verhandelt haben (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 14; Anand/Rofcanin 2022, S. 317). Auf dieser Basis lassen sich begrenzt Aussagen über die Relevanz von I-Deals im Allgemeinen sowie über die Relevanz verschiedener Arten

von I-Deals treffen. Beispielsweise gaben in einer von Rosen und Kollegen (2013, S. 717) in den USA durchgeführten Studie etwas mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer an, im vergangenen Jahr einen I-Deal mit ihrer Führungskraft ausgehandelt zu haben. Dabei stellten sich Flexibilitäts-I-Deals mit zeitlicher Flexibilität als diejenige Art von I-Deals heraus, die am häufigsten ausgehandelt wurde, gefolgt von Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals, finanziellen I-Deals und Flexibilitäts-I-Deals mit örtlicher Flexibilität. Eine von Rofcanin und Kollegen (2016, S. 2707) in der Türkei durchgeführte Studie, in deren Rahmen ebenfalls verschiedene Arten von I-Deals betrachtet wurden, ergab, dass Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals im Vergleich am häufigsten ausgehandelt wurden, gefolgt von Flexibilitäts-I-Deals und finanziellen I-Deals.

Auch wenn es nicht das primäre Ziel der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Studien war, liefern die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 4, 5 und 6 ebenfalls Informationen bezüglich der **Relevanz verschiedener Arten von I-Deals**. Im Rahmen der Studie in Kapitel 4 haben sich Aufgaben-I-Deals als die am häufigsten ausgehandelten I-Deals herausgestellt, gefolgt von Flexibilitäts-I-Deals mit zeitlicher Flexibilität, Entwicklungs-I-Deals, Flexibilitäts-I-Deals mit örtlicher Flexibilität und finanziellen I-Deals. Die Studie in Kapitel 5, die in der Handwerksbranche durchgeführt wurde, hat wiederum ergeben, dass Entwicklungs-I-Deals häufiger ausgehandelt werden als Aufgaben-I-Deals. Zudem hat die Studie in Kapitel 6 gezeigt, dass Flexibilitäts-I-Deals mit zeitlicher Flexibilität am häufigsten ausgehandelt werden, gefolgt von Entwicklungs-I-Deals und Flexibilitäts-I-Deals mit örtlicher Flexibilität.

Die Studienergebnisse liefern erste Hinweise darauf, welche Arten von I-Deals vergleichsweise häufig ausgehandelt werden und welche Arten wiederum seltener vorkommen. So deuten die Ergebnisse studienübergreifend darauf hin, dass Flexibilitäts-I-Deals mit zeitlicher Flexibilität häufiger ausgehandelt werden als Flexibilitäts-I-Deals mit örtlicher Flexibilität. Zudem sind Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals vergleichsweise verbreitete Arten von I-Deals, während finanzielle I-Deals seltener ausgehandelt werden. Somit unterstützen die Ergebnisse die in der Literatur vorherrschende

Annahme, dass Flexibilitäts-I-Deals sowie Entwicklungs-I-Deals und Aufgaben-I-Deals die am weitesten verbreiteten und damit auch die relevantesten Arten von I-Deals darstellen (vgl. z. B. Hornung/Rousseau/Glaser 2008, S. 656; Rousseau/Hornung/Kim 2009, S. 340; Tang/Hornung 2015, S. 940-941). Jedoch deuten die Studienergebnisse auch darauf hin, dass die Relevanz verschiedener Arten von I-Deals von Branche zu Branche variieren kann (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 327-328). So wurden in der Studie in Kapitel 4, in deren Rahmen Mitarbeiter aus verschiedenen Branchen befragt wurden, Aufgaben-I-Deals als die am häufigsten ausgehandelten I-Deals identifiziert, während die in der Handwerksbranche durchgeführte Studie in Kapitel 5 ergab, dass Aufgaben-I-Deals eine vergleichsweise weniger relevante Art von I-Deals darstellen.

Neben den Beiträgen zur wissenschaftlichen Diskussion über die Relevanz erfolgreich verhandelter I-Deals trägt die vorliegende Arbeit zudem zur Diskussion über die **Relevanz verweigerter I-Deals** bei. Auch wenn in der Literatur davon ausgegangen wird, dass die Verweigerung von I-Deals durch Führungskräfte keine Seltenheit ist und weitreichende negative Konsequenzen für die Mitarbeiter haben kann (vgl. z. B. Garg/Fulmer 2017, S. 288; Morf/Bakker/Feierabend 2019, S. 595; Guerrero/Bentein 2022, S. 12), wurden verweigerter I-Deals bis auf wenige Ausnahmen (vgl. Hornung et al. 2010; Bayazit/Bayazit 2019) bislang kaum empirisch untersucht (vgl. Perera/Li 2022, S. 221). Die Studien in den Kapiteln 4 und 6 haben dieses Forschungsdefizit adressiert und leisten somit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über die Relevanz verweigerter I-Deals.

In Anlehnung an Hornung und Kollegen (2010) sowie Bayazit und Bayazit (2019) sind die Studienteilnehmer im Rahmen der Studien in den Kapiteln 4 und 6 befragt worden, ob es bereits vorgekommen ist, dass sie einen I-Deal bei ihrer Führungskraft angefragt haben, der ihnen jedoch verweigert wurde. Während im Rahmen der in Kapitel 4 dargestellten Studie 27 % der Studienteilnehmer angaben, dass ihnen bereits ein I-Deal verweigert wurde, gaben 22 % der Studienteilnehmer dies im Rahmen der Studie in Kapitel 6 an. Damit liegen die Werte der beiden Studien über dem Wert von 18 %, den die Studie von Bayazit und Bayazit (2019, S. 419) ergeben hat. Der vergleichsweise hohe Anteil von 27 % im Rahmen der Studie in Kapitel 4 ist

möglichweise darauf zurückzuführen, dass die Stichprobe recht heterogen in Bezug auf den Bildungshintergrund der befragten Studienteilnehmer war. Die Studie in Kapitel 6 sowie die Studie von Bayazit und Bayazit (2019, S. 416-417) basieren hingegen auf Stichproben, die sich größtenteils aus hochqualifizierten Mitarbeitern zusammensetzen. Somit legen die Ergebnisse die Vermutung nahe, dass hochqualifizierte Mitarbeiter eine vergleichsweise gute Verhandlungsposition einnehmen, weshalb ihnen seltener I-Deals verweigert werden (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 327-328). Insgesamt deuten die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 4 und 6 darauf hin, dass die Verweigerung von I-Deals keine seltene Ausnahme darstellt und negative gesundheitsbezogene Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter haben kann, weshalb sie eine größere Aufmerksamkeit in der empirischen Forschung verdient.

### 8.3 Schlussfolgerungen

#### 8.3.1 Praxisimplikationen

I-Deals stellen eine Möglichkeit für Organisationen dar, die Anreize von Mitarbeitern flexibel und bedürfnisorientiert zu gestalten, indem die Mitarbeiter eine aktive Rolle bei dieser Form der Anreizgestaltung einnehmen (vgl. Varma et al. 2022, S. 143). Vor dem Hintergrund des potentiellen Nutzens von I-Deals für Mitarbeiter und Organisationen, aber auch der potentiellen Risiken von I-Deals, die vor allem in negativen Reaktionen der Kollegen bestehen (vgl. Vidyarthi et al. 2022, S. 99-100), beschäftigen sich die Forschungsdisziplinen ‚Personalmanagement‘ und ‚Organizational Behavior‘ zunehmend mit der Frage, wie I-Deals effektiv und fair gestaltet werden können (vgl. z. B. Kroon/Frese/Schalk 2016, Rousseau/Tomprou/Simosi 2016; Rofcanin et al. 2022; Varma et al. 2022).

Auch die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit bieten erste Anknüpfungspunkte für die **Gestaltung von I-Deals in Organisationen**. Die gewonnenen Erkenntnisse über die (1) Einflussfaktoren des Zustandekommens von I-Deals können Hinweise für Organisationen liefern, wie diese eine durch I-Deals individualisierte Anreizgestaltung beeinflussen können. Aus den Erkenntnissen über die (2) Auswirkungen von I-Deals lassen sich Implikationen ableiten, inwiefern Organisationen mithilfe von I-Deals Mitarbeiter

gewinnen, motivieren und/oder binden können und wie I-Deals unter Berücksichtigung der verschiedenen Akteure innerhalb der Arbeitsgruppe erfolgreich umgesetzt werden können (siehe 1.2).

(1) Hinsichtlich der Frage, wie Organisationen eine individuelle Anreizgestaltung durch I-Deals beeinflussen können, lassen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 darauf schließen, dass das Zustandekommen von I-Deals durch einen **transformationalen Führungsstil** der Führungskraft gefördert werden kann. Transformationale Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter dazu, I-Deals zu verhandeln, indem sie ihren Mitarbeitern individuelle Unterstützung bieten und diese dazu motivieren, sich weiterzuentwickeln (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 16). Forschungsergebnissen zufolge können Organisationen den Führungsstil ihrer Führungskräfte teilweise, z. B. durch Schulungen und Mentoring, beeinflussen (vgl. z. B. Lacerenza et al. 2017, S. 1704; Cohrs et al. 2020, S. 112). Somit können Organisationen durch die Förderung transformationaler Führung indirekt eine individualisierte Anreizgestaltung durch I-Deals unterstützen.

Die Studie in Kapitel 4 hat ergeben, dass die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter mit der erfolgreichen Verhandlung verschiedener Arten von I-Deals zusammenhängen. Insofern verdeutlichen die Studienergebnisse, dass Organisationen durch die Gewährung von I-Deals Mitarbeiter dabei unterstützen können, das Arbeitsverhältnis an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen und somit einen besseren **Needs-Supplies Fit** (vgl. Edwards 1991) zu erreichen. Eine gute Passung zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiter und den von der Organisation gewährten Anreizen ist für beide Parteien von Interesse, da sie das Wohlbefinden (vgl. z. B. Roczniewska/Retowski/Sylwiusz 2018, S. 11), das Arbeitsengagement (vgl. z. B. van Beurden/van Veldhoven/van de Voorde 2022, S. 939) sowie das organisationale Commitment der Mitarbeiter (vgl. z. B. Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005, S. 309) steigern kann.

Zudem zeigen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4, dass die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowohl mit dem Umfang als auch mit dem Inhalt der ausgehandelten I-Deals zusammenhängen. Während z. B. Mitarbeiter, die vorwiegend durch die Bedürfnisse nach Leistung und Macht motiviert werden, vergleichsweise häufig Entwicklungs-I-Deals, Aufgaben-I-Deals und

finanzielle I-Deals verhandeln, neigen Mitarbeiter, die vorwiegend durch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit motiviert werden, vergleichsweise selten dazu, jegliche Arten von I-Deals zu verhandeln. Somit lässt sich aus den Studienergebnissen schlussfolgern, dass manche Mitarbeiter eher dazu geneigt sind, I-Deals zu verhandeln, als andere. Dies kann zu einer **Kluft** zwischen privilegierten Mitarbeitern mit I-Deals und unterprivilegierten Mitarbeitern ohne I-Deals führen, welche wiederum Risiken für die erfolgreiche Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe birgt (vgl. Bal/Lub 2016, S. 132; Bal 2022, S. 174-175). Da erste Forschungsergebnisse zur relativen Verteilung von I-Deals innerhalb von Arbeitsgruppen zeigen, dass es sich negativ auf die Leistung einer Arbeitsgruppe auswirken kann, wenn nur einzelne Mitarbeiter I-Deals ausgehandelt haben (vgl. Anand et al. 2022, S. 509; Vossaert/Anseel/Ho 2023, S. 177), ist es für Organisationen ratsam, Führungskräfte für die Risiken einer Ungleichbehandlung der Mitarbeiter zu sensibilisieren.

(2) Im Hinblick auf die Auswirkungen von I-Deals hat sich die Studie in Kapitel 6 mit der Frage befasst, wie I-Deals mit der **beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern** zusammenhängen, welche wiederum diverse gesundheits- und arbeitsbezogene Konsequenzen hat (vgl. z. B. Tsutsumi/Kawakami 2004; van Vegchel et al. 2005). Die Studie hat ergeben, dass Entwicklungs-I-Deals eine berufliche Gratifikationskrise verhindern bzw. abschwächen können. Damit deuten die Studienergebnisse – im Einklang mit den Ergebnissen weiterer Studien (vgl. z. B. Rosen et al. 2013, S. 733; Tang/Hornung 2015, S. 949; Rofcanin et al. 2016, S. 2708) – darauf hin, dass Entwicklungs-I-Deals ein effektives Instrument für Organisationen darstellen, um Mitarbeiter für ihre beruflichen Verausgabungen zu belohnen und sie somit zu motivieren und/oder zu binden.

In Bezug auf Flexibilitäts-I-Deals konnte im Rahmen der Studie in Kapitel 6 hingegen kein Zusammenhang mit der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern festgestellt werden. Dieses Ergebnis kann zum einen darin begründet sein, dass Flexibilitäts-I-Deals neben positiven Auswirkungen, wie einer verbesserten Work-Life-Balance (vgl. z. B. Las Heras et al. 2017b, S. 344; Wang et al. 2019, S. 614), auch negative Auswirkungen, wie Marginalisierung oder schlechtere Leistungsbeurteilungen (vgl. Rousseau/Tomp-

rou/Simosi 2016, S. 189-190), auf die Mitarbeiter haben können. Die potentiellen negativen Auswirkungen von Flexibilitäts-I-Deals rühren in erster Linie daher, dass einigen Mitarbeitern Flexibilität gewährt wird, während andere Mitarbeiter nicht über diese verfügen. Kossek und Kelliher (2023, S. 324-325) beobachten, dass die durch die COVID-19-Pandemie bedingten Veränderungen in der Arbeitswelt einen Paradigmenwechsel herbeigeführt haben: Viele Mitarbeiter, die im Rahmen der Pandemie Erfahrungen mit zeitlicher und/oder örtlicher Flexibilität gemacht haben, setzen diese weiterhin voraus. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass kollektive und transparente Regelungen hinsichtlich zeit- bzw. ortsflexibler Arbeit insgesamt einen größeren Nutzen stiften als die Gewährung von Flexibilitäts-I-Deals, von denen lediglich einzelne Mitarbeiter profitieren (vgl. Kossek/Kelliher 2023, S. 336-337).

Die vorliegende Arbeit hat sich zudem mit den Auswirkungen der **Verweigerung von I-Deals** befasst. Zum einen zeigen die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 4 und 6 auf, dass die Verweigerung von I-Deals keine Seltenheit ist. Zum anderen liefern die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 gemeinsam mit den Ergebnissen der Studien von Hornung und Kollegen (2010, S. 206) sowie Davis und van der Heijden (2018, S. 339) Hinweise darauf, dass die Verweigerung von I-Deals zu Frust und einer schlechteren Wahrnehmung des Arbeitsverhältnisses seitens der Mitarbeiter führen kann. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Mitarbeitern I-Deals verweigert werden und sie gleichzeitig wahrnehmen, dass ihre Kollegen erfolgreich I-Deals verhandelt haben. Dementsprechend empfiehlt es sich, Führungskräfte auf Situationen vorzubereiten, in denen sie I-Deals verweigern müssen. Im Rahmen von Schulungen können Führungskräfte lernen, die Gründe für die Verweigerung von I-Deals möglichst so zu kommunizieren, dass die Mitarbeiter die Entscheidung nachvollziehen und damit eher akzeptieren können (vgl. Davis/van der Heijden 2018, S. 347).

Darüber hinaus liefern die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit erste Hinweise darauf, wie die **Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen** in Bezug auf I-Deals gesteigert werden können. Dies ist von besonderer Relevanz, da Kollegen in Abhängigkeit von ihren Gerechtigkeitswahrnehmungen in Bezug auf I-Deals unterschiedliche Reaktionen zeigen und damit den Nutzen von

I-Deals für Mitarbeiter und Organisationen maßgeblich beeinflussen können (vgl. z. B. Marescaux/De Winne/Sels 2019; Zhang et al. 2021). Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 zeigen zum einen, dass der Inhalt des I-Deals die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen beeinflusst. Die Studie hat ergeben, dass Kollegen Entwicklungs-I-Deals im Vergleich zu Flexibilitäts-I-Deals und finanziellen I-Deals als gerechter wahrnehmen. Insofern lassen die Studienergebnisse darauf schließen, dass Entwicklungs-I-Deals vergleichsweise geringe Risiken in Bezug auf negative Reaktionen der Kollegen bergen. In Verbindung mit den Ergebnissen der Studie in Kapitel 6, die gezeigt haben, dass Mitarbeiter Entwicklungs-I-Deals als wertvolle Belohnung für ihre beruflichen Verausgabungen wahrnehmen, deuten die Studienergebnisse darauf hin, dass Entwicklungs-I-Deals im Vergleich zu anderen Arten von I-Deals eher das Potential haben, sowohl für Mitarbeiter als auch für Organisationen nutzenstiftend zu sein.

Zum anderen implizieren die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7, dass Führungskräfte in bestimmten Fällen besonderen Wert auf prozedurale Gerechtigkeit, d. h., konsistente und nachvollziehbare Entscheidungskriterien, und interaktionale Gerechtigkeit, d. h., transparente Kommunikation und Empathie, legen sollten (vgl. Greenberg et al. 2004, S. 8). Die Studie in Kapitel 7 hat ergeben, dass Kollegen insbesondere finanzielle I-Deals sowie Ex-Ante-I-Deals als ungerecht wahrnehmen. Zudem hat sich gezeigt, dass Kollegen mit einer hohen Sensibilität für Ungerechtigkeit I-Deals als besonders ungerecht wahrnehmen. Um auch in solchen Fällen negative Reaktionen der Kollegen zu vermeiden, empfiehlt sich eine transparente und nachvollziehbare Begründung der Gewährung des I-Deals durch die Führungskraft. Diese sollte den Kollegen das Gefühl geben, dass sie unter vergleichbaren Umständen ebenfalls die Chance hätten, einen solchen I-Deal zu vereinbaren (vgl. Lai/Rousseau/Chang 2009, S. 554; Kong/Ho/Garg 2020, S. 605).

### **8.3.2 Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf**

Die vorliegende Arbeit unterliegt verschiedenen studienübergreifenden Grenzen, die bei der Interpretation der gewonnenen Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Im Folgenden wird auf Grenzen, die aus den gewählten Forschungsmethoden resultieren, sowie auf Grenzen in Bezug auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse eingegangen. Zudem werden verschiedene Ansatzpunkte für



zukünftige Forschung aufgezeigt, die sowohl aus den Grenzen der Arbeit als auch aus den gewonnenen Erkenntnissen resultieren.

Vor dem Hintergrund des Ziels der vorliegenden Arbeit, die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals zu analysieren (siehe 1.3), ist die Frage, inwiefern die Ergebnisse der durchgeführten Studien kausale Schlussfolgerungen erlauben, von besonderer Relevanz. Diesbezüglich muss eingeräumt werden, dass auf Basis der angewandten Forschungsmethoden **nur teilweise Aussagen über Kausalitäten** getroffen werden können. So fanden mit Ausnahme der Studie in Kapitel 6 die Datenerhebungen im Rahmen der durchgeführten Studien lediglich zu einem Messzeitpunkt statt. Im Zuge der Studie in Kapitel 6 wurden die erklärenden Variablen und die abhängige Variable zeitverzögert erhoben, um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass es Zeit braucht, bis I-Deals ihre Wirkung auf die berufliche Gratifikationskrise von Mitarbeitern entfalten. Diese Vorgehensweise erfüllt jedoch nicht die Kriterien eines Längsschnittdesigns, das unter anderem drei Messzeitpunkte voraussetzt (vgl. Ployhart/Vandenberg 2010, S. 97), sodass auch auf Basis der Studie in Kapitel 6 keine eindeutigen Kausalitäten nachgewiesen werden können. Das im Rahmen der Studie in Kapitel 7 angewandte experimentelle Forschungsdesign lässt hingegen zumindest teilweise kausale Schlussfolgerungen zu. Das Design ermöglichte es, die Probanden randomisiert Vignetten zuzuordnen, in denen bestimmte Variablen manipuliert und andere konstant gehalten wurden (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 353). Somit sind auf Basis dieser Forschungsmethodik Aussagen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen möglich, die jedoch von kurzfristiger Natur sind und somit keine Aussagen über langfristige Auswirkungen von I-Deals erlauben.

Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz von **Längsschnittdesigns** zur Untersuchung der Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals ein bedeutender Ansatzpunkt für zukünftige Forschung zur Steigerung der methodischen Rigorosität. Im Gegensatz zu den in der vorliegenden Arbeit vorwiegend angewandten Querschnittstudien können mithilfe von Längsschnittstudien Veränderungen von Variablen untersucht und somit Aussagen über Kausalitäten getroffen werden (vgl. Menard 2008, S. 3-4). Mithilfe der Analyse zeitlicher Entwicklungen können auch die theoretischen Mechanismen hinter den Zusammenhängen besser erklärt werden (vgl. Ployhart/Vandenberg 2010,

S. 95-96; Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 57). Aus der Betrachtung von I-Deals und ihren Auswirkungen auf Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu mehreren Messzeitpunkten lassen sich beispielsweise Aussagen über die Nachhaltigkeit der Auswirkungen von I-Deals ableiten (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 24). So könnte die Leistungssteigerung eines Mitarbeiters infolge eines finanziellen I-Deals einerseits eine kurzfristige Reaktion auf die erfolgreiche Verhandlung des I-Deals sein, andererseits aber auch eine langfristige Folge der mit dem I-Deal einhergehenden höheren Zufriedenheit mit der Vergütung (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 61).

Neben Längsschnittdesigns eignen sich **(quasi-)experimentelle Designs**, wie das in Kapitel 7 durchgeführte Vignettenexperiment, zur Untersuchung kausaler Zusammenhänge (vgl. Grant/Wall 2009, S. 655; Aguinis/Bradley 2014, S. 352). Mithilfe von Vignettenexperimenten können zudem sensible Themen im Zusammenhang mit I-Deals untersucht werden, z. B. Neid und Missgunst unter Kollegen, zu denen sich Probanden in Fragebogenstudien möglicherweise nicht ehrlich äußern würden (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 25). Darüber hinaus bieten Vignettenexperimente die Möglichkeit, Probanden in hypothetische Situationen zu versetzen, die in der Realität selten vorkommen. Beispielsweise könnte mithilfe dieser Methodik die Rolle der Kommunikation von I-Deals für die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Kollegen untersucht werden, indem die Probanden entweder in eine Situation, in der ein I-Deal eines Mitarbeiters von der Führungskraft offen kommuniziert wird, oder in eine Situation, in der sie durch Gerüchte von dem I-Deal erfahren, versetzt werden (vgl. Marescaux/De Winne/Rofcanin 2021, S. 346-347).

Um eine hohe externe Validität zu erreichen, bieten sich wiederum Feldexperimente bzw. Interventionsstudien an (vgl. Grant/Wall 2009, S. 654; Podsakoff/Podsakoff 2019, S. 25). In dem Forschungsfeld des verwandten Konzepts ‚Job-Crafting‘ sind Interventionsstudien zur Untersuchung der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Job-Crafting bereits etabliert (vgl. Pimenta de Devotto/Wechsler 2019, S. 374). Auch in Bezug auf I-Deals stellen Interventionsstudien einen vielversprechenden Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten dar, weil auf ihrer Basis konkrete Empfehlungen für

Organisationen abgeleitet werden können, wie diese geeignete Rahmenbedingungen für I-Deals schaffen können (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 320).

Zusätzlich zur eingeschränkten Kausalität stellt die **Methodenverzerrung** eine studienübergreifende Limitation der vorliegenden Arbeit dar. Diese beschreibt Verzerrungen der Messergebnisse, die daraus resultieren, dass die erklärenden Variablen und die abhängigen Variablen von derselben Quelle erhoben werden (vgl. Podsakoff/Organ 1986, S. 533). Insbesondere die Fragebogenstudien in den Kapiteln 4, 5 und 6 sind von dieser Problematik betroffen, da im Rahmen der Datenerhebungen alle Variablen von denselben Probanden erhoben wurden. Die Verzerrungen können dadurch entstehen, dass die Probanden ihr Antwortverhalten entsprechend ihrer Annahmen über die zugrunde liegenden Hypothesen anpassen oder ein sozial erwünschtes Antwortverhalten zeigen (vgl. Podsakoff et al. 2003, S. 881). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um der Methodenverzerrung entgegenzuwirken (vgl. Podsakoff/MacKenzie/Podsakoff 2012, S. 549-552). Beispielsweise wurden im Zuge der Studie in Kapitel 6 die erklärenden Variablen und die abhängige Variable zeitverzögert erhoben. Zudem wurde in den Studien in den Kapiteln 4 und 6 jeweils eine Skala zur Überprüfung sozial erwünschter Antworttendenzen verwendet (vgl. Satow 2012). Im Rahmen der Studien in den Kapiteln 5 und 6 wurde außerdem Harmans Ein-Faktor-Test zur Diagnose der Einheitsmethodenvarianz eingesetzt (vgl. Podsakoff et al. 2003, S. 889). Trotz dieser Maßnahmen kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Studien teilweise Verzerrungen der Messergebnisse unterliegen.

Eine besonders effektive Möglichkeit, der Methodenverzerrung entgegenzuwirken, besteht in der **Nutzung verschiedener Quellen zur Datenerhebung**, wodurch sozial erwünschtes Antwortverhalten und andere verzerrende Antworttendenzen reduziert werden können (vgl. Podsakoff/MacKenzie/Podsakoff 2012, S. 548). Zudem können durch die Erfassung von I-Deals und ihren Einflussfaktoren und Auswirkungen aus unterschiedlichen Perspektiven, z. B. aus Sicht der Mitarbeiter, der Führungskraft und/oder der Kollegen, wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. Die Datenerhebung aus der Perspektive der Kollegen bietet beispielsweise die Möglichkeit, deren Gerechtigkeitswahrnehmungen und daraus resultierende Reaktionen auf I-Deals zu

untersuchen, die wiederum den Nutzen von I-Deals für Mitarbeiter und Organisationen maßgeblich beeinflussen können (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2016, S. 60; Anand/Rofcanin 2022, S. 318). Zudem können dyadische Untersuchungen, z. B. die parallele Betrachtung der Perspektive des Mitarbeiters und der Führungskraft, wertvolle Erkenntnisse liefern, weil sie eine Gegenüberstellung der Sichtweisen der beiden Akteure ermöglichen (vgl. Hornung/Rousseau/Glaser 2009, S. 756). Informationen darüber, inwieweit ein Mitarbeiter und seine Führungskraft in ihrer Wahrnehmung übereinstimmen, dass sie explizit einen I-Deal miteinander ausgehandelt haben, tragen beispielsweise dazu bei, I-Deals klarer von den verwandten Konzepten ‚Job-Crafting‘ und ‚Psychologischer Vertrag‘ abzugrenzen.

Eine weitere zentrale Grenze dieser Arbeit liegt in der **eingeschränkten Generalisierbarkeit der Ergebnisse**. Diese resultiert in erster Linie aus den spezifischen Charakteristika der Stichproben in den durchgeführten Studien. Erstens wurden die in den Kapiteln 4 bis 7 dargestellten Studien im deutschsprachigen Raum durchgeführt, d. h., die Fragebögen waren in Deutsch verfasst und die Probanden wurden über deutschsprachige Kontakte, soziale Medien und Online-Panels rekrutiert. Dementsprechend umfassen die Stichproben in allen vier Studien deutschsprachige Probanden, sodass von einem recht homogenen kulturellen Hintergrund der Probanden sowie einem spezifischen rechtlichen Kontext der Studien ausgegangen werden muss.

Der **homogene kulturelle Hintergrund** der Probanden ist insofern eine Grenze, als offenbleibt, inwieweit die Ergebnisse auf andere (Landes-)Kulturen übertragbar sind. In der Forschung existieren jedoch bereits erste Hinweise auf landeskulturelle Unterschiede in Bezug auf die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals (vgl. Wasti/Ersay/Erdogan 2022, S. 258). Beispielsweise stellten Liao, Wayne und Rousseau (2016, S. 22) im Rahmen ihrer Meta-Analyse Unterschiede im Einfluss demographischer Merkmale der Mitarbeiter auf das Zustandekommen von I-Deals zwischen östlichen und westlichen Kulturen fest. Zudem ergab die Meta-Analyse einen stärkeren Einfluss von I-Deals auf das affektive Commitment von Mitarbeitern in östlichen Kulturen im Vergleich zu westlichen Kulturen. Ähnliche Ergebnisse lieferte eine weitere Studie in Bezug auf den Einfluss von I-Deals auf Employee-Voice (vgl. Ng/Feldman 2015, S. 918). Die Autoren führen die Unterschiede

auf die stärkere Ausprägung des Kollektivismus und der Reziprozitätsnorm in östlichen Kulturen zurück (vgl. Hofstede 2001, S. 209), aufgrund derer Mitarbeiter in östlichen Kulturen I-Deals häufiger mit affektivem Commitment bzw. Employee-Voice erwidern (vgl. Ng/Feldman 2015, S. 902; Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 22). Vor diesem Hintergrund ist bei der Interpretation der Ergebnisse dieser Arbeit zu berücksichtigen, dass diese ebenfalls (landes-)kulturellen Einflüssen unterliegen und möglicherweise nur begrenzt auf andere (Landes-)Kulturen übertragbar sind.

Darüber hinaus unterliegen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auch **spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen**. Insbesondere das Arbeitsrecht ist für die Forschung zu I-Deals von Bedeutung, da es die Möglichkeiten der individualisierten Gestaltung von Arbeitsverhältnissen beeinflusst (vgl. Rousseau 2001, S. 263-264). Die Länder im deutschsprachigen Raum weisen im Vergleich zu anderen Ländern, z. B. den USA, dem Vereinigten Königreich und Neuseeland, eine strengere Gesetzgebung und somit eine geringere Flexibilität in der Anpassung von Arbeitsverhältnissen auf (vgl. Wasti/Ersoy/Erdogan 2022, S. 258). Insofern ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auf Länder mit anderen rechtlichen Rahmenbedingungen möglicherweise eingeschränkt.

Vor diesem Hintergrund bedarf es weiterer Forschung, welche die **Rolle des Kontexts** für die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals adressiert. So könnten zukünftige Studien überprüfen, inwieweit die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 4 bis 7 auf andere (Landes-)Kulturen und andere rechtliche Rahmenbedingungen übertragbar sind. Obwohl in der Forschung erste Hinweise darauf existieren, dass die (Landes-)Kultur sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals beeinflussen können (vgl. Wasti/Ersoy/Erdogan 2022, S. 258), finden sich bislang nur sehr wenige Studien, die einen Vergleich zwischen verschiedenen Ländern herstellen (vgl. z. B. Hornung et al. 2010; Ng/Feldman 2015; Hattori/Hoang/Bich 2021). Insofern sind weitere vergleichende Studien erforderlich, da auf ihrer Basis genaue Aussagen über die Rolle des (landes-)kulturellen und des rechtlichen Kontexts für I-Deals und ihre Einflussfaktoren und Auswirkungen getroffen werden können.

Darüber hinaus ergibt sich auch hinsichtlich der Rolle des Arbeitskontexts für die Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals weiterer Forschungsbedarf. Die meisten Studien zu I-Deals basieren auf Stichproben bestehend aus Mitarbeitern in White-Collar-Jobs (vgl. Anand/Rofcanin 2022, S. 327). In der Literatur wird jedoch infrage gestellt, inwieweit die Studienergebnisse auf andere Arbeitskontexte, wie Blue-Collar-Jobs, übertragbar sind (vgl. z. B. Hornung/Rousseau/Glaser 2009, S. 757; Hornung et al. 2014, S. 623). Die Studie in Kapitel 5 hat ergeben, dass der Einfluss eines transformationalen Führungsstils auf die erfolgreiche Verhandlung von I-Deals im Kontext von White-Collar-Jobs stärker ist als im Kontext von Blue-Collar-Jobs. Somit deuten die Studienergebnisse darauf hin, dass sich Einflussfaktoren und Auswirkungen von I-Deals in Abhängigkeit vom Arbeitskontext unterscheiden können. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, die Übertragbarkeit von Studienergebnissen zu I-Deals auf verschiedene Arbeitskontexte in weiteren vergleichenden Studien zu untersuchen.

Ein weiterer bedeutender Ansatzpunkt für zukünftige Forschung besteht in der **Weiterentwicklung der Messinstrumente** zur Erfassung von I-Deals. In der empirischen Forschung zu I-Deals kommen verschiedene Messinstrumente zum Einsatz, denen gemeinsam ist, dass die Probanden anhand von Skalen angeben, inwieweit sie erfolgreich bestimmte Arten von I-Deals verhandelt haben (vgl. z. B. Rousseau/Hornung/Kim 2009; Rosen et al. 2013; Hornung et al. 2014; Tang/Hornung 2015). Insofern differenzieren bisherige Studien bis auf wenige Ausnahmen (vgl. Hornung et al. 2010; Ho/Tekleab 2016; Bayazit/Bayazit 2019) nicht danach, ob ein Mitarbeiter keinen I-Deal angefragt hat oder er einen I-Deal angefragt hat, dieser ihm jedoch verweigert wurde. Dies ist problematisch, weil die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 und die Ergebnisse der Untersuchungen von Hornung und Kollegen (2010, S. 206) sowie Bayazit und Bayazit (2019, S. 419) Hinweise darauf liefern, dass die Verweigerung von I-Deals keine Seltenheit ist und sie sich negativ auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter auswirken kann. Um nicht nur die Einflussfaktoren und Auswirkungen von erfolgreich verhandelten I-Deals, sondern auch von verweigten I-Deals analysieren zu können, sollten in zukünftigen Forschungsarbeiten auch verweigte I-Deals in den Messinstrumenten erfasst werden (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 14).

Des Weiteren verdeutlicht die vorliegende Arbeit studienübergreifend, dass sich **verschiedene Arten von I-Deals** in Bezug auf ihre Einflussfaktoren und Auswirkungen unterscheiden können (siehe 8.2.2). Im Hinblick auf den Zeitpunkt der Verhandlung von I-Deals zeigen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7, dass Ex-Ante-I-Deals im Vergleich zu Ex-Post-I-Deals von den Kollegen als ungerechter wahrgenommen werden. Hinsichtlich des Inhalts von I-Deals haben beispielsweise die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 ergeben, dass Entwicklungs-I-Deals eine berufliche Gratifikationskrise verhindern bzw. abschwächen können, während Flexibilitäts-I-Deals keinen Zusammenhang mit der beruflichen Gratifikationskrise von Mitarbeitern aufweisen. Vor diesem Hintergrund erweist es sich für die weitere Forschung als empfehlenswert, I-Deals als aggregiertes, multidimensionales Konstrukt zu betrachten, um differenzierte Erkenntnisse über deren Einflussfaktoren und Auswirkungen zu gewinnen (vgl. Liao/Wayne/Rousseau 2016, S. 13). Dabei würde insbesondere die Betrachtung solcher Arten von I-Deals, die in der bisherigen Forschung vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhalten haben, d. h. die Betrachtung von Ex-Ante-I-Deals, Aufgaben-I-Deals und finanziellen I-Deals, zu einem umfassenderen Verständnis der Einflussfaktoren und Auswirkungen verschiedener Arten von I-Deals beitragen (vgl. Yang 2020, S. 653; Anand/Rofcanin 2022, S. 322-323).

**Literaturverzeichnis**

- Abdulsalam, Dhuha/Maltarich, Mark A./Nyberg, Anthony J./Reilly, Greg/Martin, Melissa (2021): Individualized pay-for-performance arrangements: Peer reactions and consequences, in: *Journal of Applied Psychology* 106 (8/2021), S. 1202-1223
- Abrell, Carolin/Rowold, Jens/Weibler, Jürgen/Moenninghoff, Martina (2011): Evaluation of a long-term transformational leadership development program, in: *German Journal of Human Resource Management* 25 (3/2011), S. 205-224
- Adams, J. Stacey (1963): Towards an understanding of inequity, in: *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (5/1963), S. 422-436
- Adams, J. Stacey (1965): Inequity in social exchange, in: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. Aufl., New York 1965, S. 267-299
- Aguinis, Herman/Bradley, Kyle J. (2014): Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies, in: *Organizational Research Methods* 17 (4/2014), S. 351-371
- Ahearn, Kathleen K./Ferris, Gerald R./Hochwarter, Wayne A./Douglas, Ceaser/Ammeter, Anthony P. (2004): Leader political skill and team performance, in: *Journal of Management* 30 (3/2004), S. 309-327
- Alfasi, Yitshak (2019): The grass is always greener on my Friends' profiles: The effect of Facebook social comparison on state self-esteem and depression, in: *Personality and Individual Differences* 147 (6/2019), S. 111-117
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology* 63 (1/1990), S. 1-18
- Allen, Tammy D./Johnson, Ryan C./Kiburz, Kaitlin M./Shockley, Kristen M. (2013): Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility, in: *Personnel Psychology* 66 (2/2013), S. 345-376



- Allisey, Amanda/Rodwell, John/Noblet, Andrew (2012): Personality and the effort-reward imbalance model of stress: Individual differences in reward sensitivity, in: *Work & Stress* 26 (3/2012), S. 230-251
- Anand, Smriti/Hu, Jia/Vidyarthi, Prajya/Liden, Robert C. (2018): Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals - Performance relationship in workgroups, in: *The Leadership Quarterly* 29 (6/2018), S. 698-708
- Anand, Smriti/Meuser, Jeremy D./Vidyarthi, Prajya R./Liden, Robert C./Rousseau, Denise M./Ekkirala, Srinivas (2022): A Multi-Level Model of I-deals in Workgroups: Employee and Coworker Perceptions of Leader Fairness, I-Deals and Group Performance, in: *Journal of Management Studies* 59 (2/2022), S. 489-517
- Anand, Smriti/Mitra, Arjun (2022): No family left behind: Flexibility i-deals for employees with stigmatized family identities, in: *Human Relations* 75 (5/2022), S. 956-988
- Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (2022): I-deals and the Future of Work: A Research Agenda for the Post-pandemic age, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Cham 2022, S. 309-334
- Anand, Smriti/Vidyarthi, Prajya R. (2016): Idiosyncratic Deals in the Context of Workgroups, in: Bal, Matthijs/Rousseau, Denise M. (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers*, Abingdon, New York 2016, S. 92-106
- Anand, Smriti/Vidyarthi, Prajya R./Liden, Robert C./Rousseau, Denise M. (2010): Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality, in: *Academy of Management Journal* 53 (5/2010), S. 970-988
- Andersen, Jon A. (2018): Managers' motivation profiles: Measurement and application, in: *Sage Open* 8 (2/2018), S. 1-9

- Anderson, David R./Sweeney, Dennis J./Williams, Thomas A./Camm, Jeffrey D./Cochran, James J. (2016): *Statistics for Business & Economics*, Boston 2016
- Aryee, Samuel/Sun, Li-Yun/Hsiung, Hsin-Hua (2023): Understanding the negotiation and performance effects of idiosyncratic deals: Test of a moderated mediation model, in: *Human Relations* (online first)
- Asparouhov, Tihomir/Muthén, Bengt (2014): Auxiliary variables in mixture modeling: Three-step approaches using Mplus, in: *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 21 (3/2014), S. 329-341
- Atkinson, Kayla M./Koenka, Alison C./Sanchez, Carmen E./Moshontz, Hannah/Cooper, Harris (2015): Reporting standards for literature searches and report inclusion criteria: Making research syntheses more transparent and easy to replicate, in: *Research Synthesis Methods* 6 (1/2015), S. 87-95
- Audenaert, Mieke/George, Bert/Bauwens, Robin/Decuyper, Anouk/Descamps, Anne-Marie/Muylaert, Jolien/Ma, Rufei/Decramer, Adeliën (2020): Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study, in: *Public Personnel Management* 49 (3/2020), S. 367-392
- Ayeni, Dotun/Chaudhry, Sara/Aldossari, Maryam (2023): Temporal contexts and actors vis-a-vis I-deals' timing and creation: Evidence from Nigeria, in: *Group & Organization Management* 48 (1/2023), S. 262-316
- Backhaus, Nils/Wöhrmann, Anne M./Tisch, Anita (2020): *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 - 2017 - 2019*, Dortmund 2020
- Badura, Bernhard (2018): Über sinnstiftende Arbeit, in: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2018*, Berlin, Heidelberg 2018, S. 1-7
- Baillien, Elfi/Bollen, Katalien/Euwema, Martin/De Witte, Hans (2014): Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (4/2014), S. 511-524

- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2007): The job demands-resources model: State of the art, in: *Journal of Managerial Psychology* 22 (3/2007), S. 309-328
- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2017): Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3/2017), S. 273-285
- Bakker, Arnold B./Erederi, Can (2022): I-deals and Employee Well-Being: Examining I-deals from JD-R Perspective, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Cham 2022, S. 237-256
- Bakker, Arnold B./Tims, Maria/Derks, Daantje (2012): Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, in: *Human Relations* 65 (10/2012), S. 1359-1378
- Bal, Matthijs (2017): Why do employees negotiate idiosyncratic deals? An exploration of the process of i-deal negotiation, in: *New Zealand Journal of Employment Relations* 42 (1/2017), S. 2-18
- Bal, Matthijs (2022): A Workplace Dignity Perspective on Idiosyncratic Deals at Work, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Cham 2022, S. 167-185
- Bal, Matthijs/Böhm, Stephan A. (2019): How Do I-Deals Influence Client Satisfaction? The Role of Exhaustion, Collective Commitment, and Age Diversity, in: *Journal of Management* 45 (4/2019), S. 1461-1487
- Bal, Matthijs/De Jong, Simon B./Jansen, Paul G. W./Bakker, Arnold B. (2012): Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate, in: *Journal of Management Studies* 49 (2/2012), S. 306-331

- Bal, Matthijs/De Lange, Annet H. (2015): From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88 (1/2015), S. 126-154
- Bal, Matthijs/Hornung, Severin (2019): Individualization of work: from psychological contracts to ideological deals, in: Griep, Yannick/Cooper, Cary (Hrsg.): *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*, Cheltenham, Northampton 2019, S. 143-163
- Bal, Matthijs/Lub, Xander D. (2016): Individualization of work arrangements: A contextualized perspective on the rise and use of i-deals, in: Bal, Matthijs/Rousseau, Denise M. (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers*, Abingdon, New York 2016, S. 9-23
- Bal, Matthijs/Rousseau, Denise M. (2016): Introduction to idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers, in: Bal, Matthijs/Rousseau, Denise M. (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers*, Abingdon, New York 2016, S. 1-8
- Bal, Matthijs/Vossaert, Lien (2019): Development of an I-deals Motivation and Management Measure, in: *Journal of Personnel Psychology* 14 (4/2019), S. 201-215
- Barnard, Chester (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge 1938
- Barrick, Murray R./Stewart, Greg L./Piotrowski, Mike (2002): Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives, in: *Journal of Applied Psychology* 87 (1/2002), S. 43-51
- Barringer, Melissa W./Milkovich, George T. (1998): A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation, in: *Academy of Management Review* 23 (2/1998), S. 305-324

- Barsky, Adam/Kaplan, Seth A. (2007): If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (1/2007), S. 286-295
- Bass, Bernard M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, New York 1985
- Bass, Bernard M. (1990): *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York 1990
- Bass, Bernard M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1/1999), S. 9-32
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1990): Developing transformational leadership: 1992 and beyond, in: *Journal of European Industrial Training* 14 (5/1990), S. 21-27
- Baumert, Anna/Gollwitzer, Mario/Staubach, Miriam/Schmitt, Manfred (2011): Justice sensitivity and the processing of justice-related information, in: *European Journal of Personality* 25 (5/2011), S. 386-397
- Baumert, Anna/Schmitt, Manfred (2016): Justice sensitivity, in: Sabbagh, Clara/Schmitt, Manfred (Hrsg.): *Handbook of Social Justice Theory and Research*, New York 2016, S. 161-180
- Baumgartner, Hans/Steenkamp, Jan-Benedict E. (1998): Multi-group latent variable models for varying numbers of items and factors with cross-national and longitudinal applications, in: *Marketing Letters* 9 (1/1998), S. 21-35
- Bayazit, Erden/Bayazit, Zeynep M. (2019): How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures, in: *The International Journal of Human Resource Management* 30 (3/2019), S. 405-435
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2022): *Personal-Management*, 12. Aufl., Stuttgart 2022

- Beus, Jeremy M./Whitman, Daniel S. (2017): Almighty dollar or root of all evil? Testing the effects of money on workplace behavior, in: *Journal of Management* 43 (7/2017), S. 2147-2167
- Bipp, Tanja/Demerouti, Evangelia (2015): Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88 (1/2015), S. 631-655
- Blau, Peter (1964): *Exchange and power in social life*, New York 1964
- Bleidorn, Wiebke/Hopwood, Christopher J./Lucas, Richard E. (2018): Life events and personality trait change, in: *Journal of Personality* 86 (1/2018), S. 83-96
- Bonazzi, Giuseppe (2014): Taylorismus oder: Wissenschaftliche Betriebsführung, in: Tacke, Veronika (Hrsg.): *Geschichte des organisatorischen Denkens*, 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 25-46
- Brislin, Richard W. (1986): The wording and translation of research instruments, in: Lonner, Walter J./Berry, John W. (Hrsg.): *Field Methods in Cross-Cultural Research*, 8. Aufl., Beverly Hills 1986, S. 137-164
- Brown, Douglas J./Ferris, D. Lance/Heller, Daniel/Keeping, Lisa M. (2007): Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (1/2007), S. 59-75
- Brown, Timothy A. (2015): *Confirmatory factor analysis for applied research*, 2. Aufl., New York, London 2015
- Bruning, Patrick/Campion, Michael A. (2018): A Role-Resource Approach-Avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory, in: *Academy of Management Journal* 61 (2/2018), S. 499-522
- Brym, Stephanie/Mack, Judith T./Weise, Victoria/Kopp, Marie/Steudte-Schmiedgen, Susann/Garthus-Niegel, Susan (2022): Mental health of working parents during the COVID-19 pandemic: can resilience buffer the impact of psychosocial work stress on depressive symptoms? In: *BMC Public Health* 22 (1/2022), Nr. 2426

- Brzykcy, Anna Z./Böhm, Stephan A./Baldrige, David C. (2019): Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability, in: *Journal of Vocational Behavior* 112 (o. H./2019), S. 185-198
- Bundesagentur für Arbeit (2022): Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2021, [https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche\\_Formular.html?nn=27096&topic\\_f=fachkraefte-engpassanalyse](https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse), 28.08.2023
- Burns, James M. (1978): *Leadership*, New York 1978
- Buunk, Bram P./Schaufeli, Wilmar B. (1993): Burnout: A perspective from social comparison theory, in: Schaufeli, Wilmar B./Maslach, Christina/Marek, Tadeusz (Hrsg.): *Professional burnout: Recent development in theory and research*, Boca Raton 1993, S. 53-69
- Byrne, Barbara M. (2016): *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*, 3. Aufl., New York 2016
- Cai, Zijun/Parker, Sharon K./Chen, Zhijun/Lam, Wing (2019): How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis, in: *Journal of Organizational Behavior* 40 (2/2019), S. 209-230
- Chen, Yushuai/Wen, Zhonglin/Ye, Maolin (2017): Exploring profiles of work regulatory focus: A person-centered approach, in: *Personality and Individual Differences* 116 (o. H./2017), S. 16-21
- Christou, Vasiliki/Evertz, Lena/Süß, Stefan (2020): Digitale Transformation im Handwerk: Eine qualitative Analyse der individuellen Veränderungsbereitschaft, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 68 (3-4/2020), S. 149-168
- Cohen, Aaron (1992): Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis, in: *Journal of Organizational Behavior* 13 (6/1992), S. 539-558
- Cohen, Ronald L. (1987): Distributive justice: Theory and research, in: *Social Justice Research* 1 (1/1987), S. 19-40

- Cohen-Charash, Yochi/Mueller, Jennifer S. (2007): Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? In: *Journal of Applied Psychology* 92 (3/2007), S. 666-680
- Cohen-Charash, Yochi/Spector, Paul E. (2001): The role of justice in organizations: A meta-analysis, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86 (2/2001), S. 278-321
- Cohrs, Carina/Bormann, Kai C./Diebig, Mathias/Millhoff, Catrin/Pachocki, Katharina/Rowold, Jens (2020): Transformational leadership and communication: Evaluation of a two-day leadership development program, in: *Leadership & Organization Development Journal* 41 (1/2020), S. 101-117
- Colquitt, Jason A./Conlon, Donald E./Wesson, Michael J./Porter, Christopher O./Ng, K. Yee (2001): Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (3/2001), S. 425-445
- Colquitt, Jason A./Scott, Brent A./Judge, Timothy A./Shaw, John C. (2006): Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100 (1/2006), S. 110-127
- Conway, Neil/Coyle-Shapiro, Jaqueline (2016): Not so i-deal: A critical review of idiosyncratic-deals theory and research, in: Bal, Matthijs/Rousseau, Denise M. (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers*, Abingdon, New York 2016, S. 36-63
- Cooper-Thomas, Helena D./Xu, Jessica/Saks, Alan M. (2018): The differential value of resources in predicting employee engagement, in: *Journal of Managerial Psychology* 33 (4-5/2018), S. 326-344
- Crant, J. Michael (2000): Proactive Behavior in Organizations, in: *Journal of Management* 26 (3/2000), S. 435-462
- Cropanzano, Russell/Anthony, Erica L./Daniels, Shanna R./Hall, Alison V. (2017): Social exchange theory: A critical review with theoretical



- remedies, in: *Academy of Management Annals* 11 (1/2017), S. 479-516
- Cropanzano, Russel/Stein, Jordan H. (2009): Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects, in: *Business Ethics Quarterly* 19 (2/2009), S. 193-233
- Crößmann, Anja/Mischke, Johanna/Hoffmann, Jens (2018): Arbeitsmarkt auf einen Blick, [https://www.destatis.de/Europa/DE/Publikationen/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/broeschuere-arbeitsmarktblick-0010022189004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/Europa/DE/Publikationen/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/broeschuere-arbeitsmarktblick-0010022189004.pdf?__blob=publicationFile), 29.08.2023
- Davis, Amanda S./van der Heijden, Beatrice I. J. M. (2018): Reciprocity matters: Idiosyncratic deals to shape the psychological contract and foster employee engagement in times of austerity, in: *Human Resource Development Quarterly* 29 (4/2018), S. 329-355
- Decius, Julian/Schaper, Niclas/Seifert, Andreas (2021): Work characteristics or workers' characteristics? An input-process-output perspective on informal workplace learning of blue-collar workers, in: *Vocations and Learning* 14 (2/2021), S. 285-326
- Decuyper, Anouk/Schaufeli, Wilmar (2020): Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms, in: *German Journal of Human Resource Management* 34 (1/2020), S. 69-95
- Demerouti, Evangelia/Bakker, Arnold B./Halbesleben, Jonathon R. B. (2015): Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 20 (4/2015), S. 457-469
- Demerouti, Evangelia/Soyer, Luc M. A./Vakola, Maria/Xanthopoulou, Despoina (2020): The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 94 (2/2020), S. 374-399
- Den Hartog, Deanne N./Belschak, Frank D. (2012): When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role

- of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy, in: *Journal of Applied Psychology* 97 (1/2012), S. 194-202
- Denzinger, Ferdinand/Brandstätter, Veronika (2018): Stability of and changes in implicit motives. A narrative review of empirical studies, in: *Frontiers in Psychology* 9 (o. H./2018), Nr. 777
- Destatis (2022a): Economic Sector and Enterprises: Crafts, [https://www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Crafts/\\_node.html](https://www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Crafts/_node.html), 25.08.2023
- Destatis (2022b): Erwerbsbeteiligung von Frauen nach Berufen, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/erwerbsbeteiligung-frauen-berufe.html>, 06.11.2023
- Deutsch, Morton (1975): Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? In: *Journal of Social Issues* 31 (3/1975), S. 137-149
- Dilmaghani, Maryam (2021): There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada, in: *International Journal of Manpower* 42 (1/2021), S. 167-192
- Duncan, Lauren E./Peterson, Bill E. (2010): Gender and motivation for achievement, affiliation–intimacy, and power, in: Chrisler, Joan C./McCreary, Donald R. (Hrsg.): *Handbook of Gender Research in Psychology*, 2. Aufl., New York et al. 2010, S. 41-62
- Dunn, Jennifer/Ruedy, Nicole E./Schweitzer, Maurice E. (2012): It hurts both ways: How social comparisons harm affective and cognitive trust, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117 (1/2012), S. 2-14
- Edwards, Jeffrey R. (1991): Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique, in: Cooper, Cary L./Robertson, Ivan R. (Hrsg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6. Aufl., Hoboken 1991, S. 283-357
- Elliot, Andrew J. (2006): The hierarchical model of approach-avoidance motivation, in: *Motivation and Emotion* 30 (2/2006), S. 111-116

- Engeser, Stefan/Langens, Thomas (2010): Mapping explicit social motives of achievement, power, and affiliation onto the five-factor model of personality, in: *Scandinavian Journal of Psychology* 51 (4/2010), S. 309-318
- Eurostat (2022): Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Alter und Staatsangehörigkeit, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA\\_ERGAN\\_\\_custom\\_4363967/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_ERGAN__custom_4363967/default/table), 29.08.2023
- Evertz, Lena/Kollitz, Rouven/Süß, Stefan (2018): Schönheit liegt im Auge des Bewerbers: Was Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv macht, in: Surrey, Heike/Tiberius, Victor (Hrsg.): *Die Zukunft des Personalmanagements: Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen*, Zürich 2018, S. 71-77
- Faccenda, Lionel/Pantaléon, Nathalie (2011): Analysis of the relationships between sensitivity to injustice, principles of justice and belief in a just world, in: *Journal of Moral Education* 40 (4/2011), S. 491-511
- Feldt, Taru/Hyvönen, Katriina/Mäkikangas, Anne/Rantanen, Johanna/Huhtala, Mari/Kinnunen, Ulla (2016): Overcommitment as a predictor of effort-reward imbalance: evidence from an 8-year follow-up study, in: *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 42 (4/2016), S. 309-319
- Festinger, Leon (1954): A Theory of Social Comparison Processes, in: *Human Relations* 7 (2/1954), S. 117-140
- Fetchenhauer, Detlef/Huang, Xu (2004): Justice sensitivity and distributive decisions in experimental games, in: *Personality and Individual Differences* 36 (5/2004), S. 1015-1029
- Foa, Edna B./Foa, Uriel G. (2012): Resource Theory of Social Exchange, in: Törnblom, Kjell/Kazemi, Ali (Hrsg.): *Handbook of Social Resource Theory*, New York 2012, S. 15-32
- Foa, Uriel G. (1971): Interpersonal and Economic Resources: Their structure and differential properties offer new insight into problems of modern society, in: *Science* 171 (3969/1971), S. 345-351

- Föhr, Silvia (1994): Zur Vorteilhaftigkeit von Cafeteria-Systemen, in: German Journal of Human Resource Management 8 (1/1994), S. 58-86
- Frazier, Patricia A./Tix, Andrew P./Barron, Kenneth E. (2004): Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research, in: Journal of Counseling Psychology 51 (1/2004), S. 115-134
- Friedrich, Andrea/Kabst, Rüdiger/Rodehuth, Maria/Weber, Wolfgang (2000): Job Rotation: An Empirical Analysis on the Utilisation and Strategic Integration in European Companies. In: Brewster, Chris/Mayrhofer, Wolfgang/Morley, Michael (Hrsg.): New Challenges for European Human Resource Management, London 2000, S. 56-71
- Gabriel, Allison S./Daniels, Michael A./Diefendorff, James M./Greguras, Gary J. (2015): Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies, in: Journal of Applied Psychology 100 (3/2015), S. 863-879
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A./Delaney-Klinger, Kelly (2015): Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources, in: Personnel Psychology 68 (2/2015), S. 353-393
- Garg, Sargam/Fulmer, Ingrid (2017): Ideal or an ordeal for organizations? The spectrum of co-worker reactions to idiosyncratic deals, in: Organizational Psychology Review 7 (4/2017), S. 281-305
- Gascoigne, Charlotte/Kelliher, Clare (2018): The transition to part-time: How professionals negotiate 'reduced time and workload' i-deals and craft their jobs, in: Human Relations 71 (1/2018), S. 103-125
- Golden, Timothy D./Eddleston, Kimberly A. (2020): Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success, in: Journal of Vocational Behavior 116 (o. H./2020), Nr. 103348
- Gollwitzer, Mario/Rothmund, Tobias/Pfeiffer, Andreas/Ensenbach, Conrad (2009): Why and when justice sensitivity leads to pro-and antisocial

- behavior, in: *Journal of Research in Personality* 43 (6/2009), S. 999-1005
- Goodman, Paul S. (1974): An examination of referents used in the evaluation of pay, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 12 (2/1974), S. 170-195
- Gottschalck, Nicole/Guenther, Christina/Kellermanns, Franz (2020): For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms, in: *Journal of Family Business Strategy* 11 (3/2020), 100281
- Gouldner, Alvin W. (1960): The norm of reciprocity: A preliminary statement, in: *American Sociological Review* 25 (2/1960), S. 161-178
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995): Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, in: *Leadership Quarterly* 6 (2/1995), S. 219-247
- Grant, Adam M./Parker, Sharon K. (2009): Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives, in: *Academy of Management Annals* 3 (1/2009), S. 317-375
- Grant, Adam M./Wall, Toby D. (2009): The neglected science and art of quasi-experimentation: Why-to, when-to, and how-to advice for organizational researchers, in: *Organizational Research Methods* 12 (4/2009), S. 653-686
- Greenberg, Jerald/Roberge, Marie-Élène/Ho, Violet T./Rousseau, Denise M. (2004): Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an i-deal, in: Buckley, Michael/Halbesleben, Jonathon/Wheeler, Anthony R. (Hrsg.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, Bingley 2004, S. 1-34
- Griffin, Ricky W./Phillips, Jean M./Gully, Stanley M. (2016): *Organizational behavior: Managing people and organizations*, 12. Aufl., Boston 2016

- Guerrero, Sylvie/Bentein, Kathleen (2022): Requesting and Obtaining Development I-deals: A Career-Based Perspective, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Cham 2022, S. 1-20
- Guerrero, Sylvie/Bentein, Kathleen/Lapalme, Marie-Ève (2014): Idiosyncratic deals and high performers' organizational commitment, in: *Journal of Business and Psychology* 29 (2/2014), S. 323-334
- Guerrero, Sylvie/Challiol-Jeanblanc, Hélène (2016): Idiosyncratic deals and helping behavior: The moderating role of i-deal opportunity for co-workers, in: *Journal of Business and Psychology* 31 (3/2016), S. 433-443
- Guerrero, Sylvie/Challiol-Jeanblanc, Hélène (2017a): Networking and development idiosyncratic deals, in: *Career Development International* 22 (7/2017), S. 816-828
- Guerrero, Sylvie/Challiol-Jeanblanc, Hélène (2017b): Ex ante i-deals, perceived external prestige and turnover intentions, in: *Personnel Review* 46 (6/2017), S. 1199-1212
- Guerrero, Sylvie/Jeanblanc, Hélène/Veilleux, Marisol (2016): Development idiosyncratic deals and career success, in: *Career Development International* 21 (1/2016), S. 19-30
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2/1976), S. 250-279
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1980): *Work redesign*, Reading 1980
- Hair, Joseph F. (1998): *Multivariate data analysis*, New York 1998
- Hair, Joseph F./Black, William C./Babin, Barry J./Anderson, Rolph E. (2010): *Multivariate data analysis*, 7. Aufl., Upper Saddle River 2010
- Halbesleben, Jonathon R. B./Bowler, W. Matthew (2007): Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (1/2007), S. 93-106

- Harju, Lotta K./Tims, Maria (2020): A temporal perspective on work design and job crafting, in: Griep, Yannick/Hansen, Samantha D. (Hrsg.): Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior, Cheltenham, Northampton 2020, S. 105-117
- Harman, Harry H. (1960): Modern factor analysis, Chicago 1960
- Härtel, Charmine E./O'Connor, Jennifer M. (2014): Contextualizing research: Putting context back into organizational behavior research, in: Journal of Management & Organization 20 (4/2014), S. 417-422
- Hattori, Yasuhiro/Hoang, Mai H./Bich, Hue N. T. (2021): Investigating the effect of idiosyncratic deals in Asian countries: A cross cultural analysis in Singapore, Thailand and Japan, in: International Journal of Cross Cultural Management 21 (2/2021), S. 373-393
- Heckert, Teresa M./Cuneio, Gwen/Aaron, Hannah P./Adams, Patrick J./Droste, Heather E./Mueller, Michael A./Hope, Wallis A./Griffin, Christopher M./Roberts, Lisa L. (2000): Creation of a new needs assessment questionnaire, in: Journal of Social Behavior and Personality 15 (1/2000), S. 121-136
- Heinitz, Kathrin/Rowold, Jens (2007): Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 51 (1/2007), S. 1-15
- Herr, Raphael M./Bosch, Jos A./Loerbroks, Adrian/van Vianen, Annelies E. M./Jarczok, Marc N./Fischer, Joachim E./Schmidt, Burkhard (2015a): Three job stress models and their relationship with musculoskeletal pain in blue- and white-collar workers, in: Journal of Psychosomatic Research 79 (5/2015), S. 340-347
- Herr, Raphael M./Bosch, Jos A./van Vianen, Annelies E. M./Jarczok, Marc N./Thayer, Julian F./Li, Jian/Schmidt, Burkhard/Fischer, Joachim E./Loerbroks, Adrian (2015b): Organizational Justice Is Related to Heart Rate Variability in White-Collar Workers, but Not in Blue-Collar Workers – Findings from a Cross-Sectional Study, in: Annals of Behavioral Medicine 49 (3/2015), S. 434-448

- Hetland, Jørn/Hetland, Hilde/Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2018): Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus, in: *European Management Journal* 36 (6/2018), S. 746-756
- Hintsä, Taina/Hintsanen, Mirka/Jokela, Markus/Pulkki-Råback, Laura/Keltikangas-Järvinen, Liisa (2010): Divergent influence of different type A dimensions on job strain and effort-reward imbalance, in: *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 52 (1/2010), S. 1-7
- Hitt, Michael A./Miller, C. Chet/Colella, Adrienne/Triana, María (2017): *Organizational behavior*, 5. Aufl., Hoboken 2017
- Ho, Jennifer A./Bonaccio, Silvia/Connelly, Catherine E./Gellatly, Ian R. (2022): Representative-negotiated i-deals for people with disabilities, in: *Human Resource Management* 61 (6/2022), S. 681-698
- Ho, Violet T./Kong, Dejun T. (2015): Exploring the signaling function of idiosyncratic deals and their interaction, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 131 (o. H./2015), S. 149-161
- Ho, Violet T./Tekleab, Amanuel G. (2016): A model of idiosyncratic deal-making and attitudinal outcomes, in: *Journal of Managerial Psychology* 31 (3/2016), S. 642-656
- Hofmans, Joeri/Wille, Bart/Schreurs, Bert (2020): Person-centered methods in vocational research, in: *Journal of Vocational Behavior* 118 (o. H./2020), Nr. 103398
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, 2. Aufl., Thousand Oaks 2011
- Homans, George C. (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*, London 1961
- Hornik, Anna/Klose, Georg/Stehnken, Thomas/Spalthoff, Folrian/Glockner, Holger/Grünwald, Christian/Bonin, Daniel/Sachs, Julian (2020): *Zukunft von Wertvorstellungen der Menschen in unserem Land*,



[https://www.vorausschau.de/SharedDocs/Downloads/vorausschau/de/BMBF\\_Foresight\\_Wertestudie\\_Langfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.vorausschau.de/SharedDocs/Downloads/vorausschau/de/BMBF_Foresight_Wertestudie_Langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=2), 28.08.2023

- Hornung, Severin/Glaser, Jürgen/Rousseau, Denise M. (2010): Interdependence as an I (-) deal: Enhancing job autonomy and distributive justice via individual negotiation, in: German Journal of Human Resource Management 24 (2/2010), S. 108-129
- Hornung, Severin/Glaser, Jürgen/Rousseau, Denise M. (2019): Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung von Arbeit durch individuelle Aushandlungen: Ein Forschungsprogramm der Angewandten Psychologie, Lengerich 2019
- Hornung, Severin/Rousseau, Denise M. (2017): Psychological contracts and idiosyncratic deals: Mapping conceptual boundaries, common ground, and future research paths, in: Bhatt, Prachi/Jaiswal, Priyanka/Majumdar, Bishakha/Verma, Subir (Hrsg.): Riding the new tides: Navigating the Future Through Effective People Management, New Delhi 2017, S. 81-91
- Hornung, Severin/Rousseau, Denise M./Glaser, Jürgen (2008): Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals, in: Journal of Applied Psychology 93 (3/2008), S. 655-664
- Hornung, Severin/Rousseau, Denise M./Glaser, Jürgen (2009): Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective, in: Journal of Managerial Psychology 24 (8/2009), S. 738-764
- Hornung, Severin/Rousseau, Denise M./Glaser, Jürgen/Angerer, Peter/Weigl, Matthias (2010): Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals, in: Journal of Organizational Behavior 31 (2-3/2010), S. 187-215
- Hornung, Severin/Rousseau, Denise M./Glaser, Jürgen/Angerer, Peter/Weigl, Matthias (2011): Employee-oriented leadership and quality of working life: Mediating roles of idiosyncratic deals, in: Psychological Reports 108 (1/2011), S. 59-74

- Hornung, Severin/Rousseau, Denise M./Weigl, Matthias/Mueller, Andreas/Glaser, Jürgen (2014): Redesigning work through idiosyncratic deals, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (4/2014), S. 608-626
- Howard, Emika/Luksyte, Aleksandra/Amarnani, Rajiv K./Spitzmueller, Christiane (2022): Perceived overqualification and experiences of incivility: Can task i-deals help or hurt? In: *Journal of Occupational Health Psychology* 27 (1/2022), S. 89-103
- Howard, Joshua/Gagné, Marylène/Morin, Alexandre J./van den Broeck, Anja (2016): Motivation profiles at work: A self-determination theory approach, in: *Journal of Vocational Behavior* 95 (o. H./2016), S. 74-89
- Hu, Litze/Bentler, Peter M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, in: *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6 (1/1999), S. 1-55
- Hu, Xiaoxiao/Kaplan, Seth/Dalal, Reeshad S. (2010): An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets, in: *Journal of Vocational Behavior* 76 (2/2010), S. 317-325
- Huang, Ting-Pang (2011): Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan, in: *The International Journal of Human Resource Management* 22 (4/2011), S. 924-944
- Hulsegge, Gerben/van Mechelen, Willem/Proper, Karin I./Paagman, Heleen/Anema, Johannes R. (2020): Shift work, and burnout and distress among 7798 blue-collar workers, in: *International Archives of Occupational and Environmental Health* 93 (o. H./2020), S. 955-963
- Huo, Weiwei/Luo, JinLian/Tam, Kwok Leung (2014): Idiosyncratic deals and good citizens in China: The role of traditionality for recipients

- and their coworkers, in: *The International Journal of Human Resource Management* 25 (22/2014), S. 3157-3177
- Huselid, Mark A./Becker, Brian E. (2011): Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management, in: *Journal of Management* 37 (2/2011), S. 421-428
- Iacobucci, Dawn/Posavac, Steven S./Kardes, Frank R./Schneider, Matthew J./Popovich, Deidre L. (2015): Toward a more nuanced understanding of the statistical properties of a median split, in: *Journal of Consumer Psychology* 25 (4/2015), S. 652-665
- Inglehart, Ronald (2018): *Cultural evolution: People's motivations are changing, and reshaping the world*, Cambridge et al. 2018
- Jiang, Kaifeng/Lepak, David P./Hu, Jia/Baer, Judith C. (2012): How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, in: *Academy of Management Journal* 55 (6/2012), S. 1264-1294
- Jonsson, Robin/Hasselgren, Caroline/Dellve, Lotta/Seldén, Daniel/Larsson, Daniel/Stattin, Mikael (2021): Matching the Pieces: The Presence of Idiosyncratic Deals and Their Impact on Retirement Preferences Among Older Workers, in: *Work, Aging and Retirement* 7 (3/2021), S. 240-255
- Judge, Timothy A./Locke, Edwin A./Durham, Cathy C. (1997): The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach, in: *Research in Organizational Behavior* 19 (o. H./1997), S. 151-188
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F./Ilies, Remus (2004): The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research, in: *Journal of Applied Psychology* 89 (1/2004), S. 36-51
- Jung, Tony/Wickrama, Kandauda A. S. (2008): An introduction to latent class growth analysis and growth mixture modeling, in: *Social and Personality Psychology Compass* 2 (1/2008), S. 302-317
- Kampkötter, Patrick/Harbring, Christine/Sliwka, Dirk (2018): Job rotation and employee performance – Evidence from a longitudinal study in

- the financial services industry, in: *The International Journal of Human Resource Management* 29 (10/2018), S. 1709-1735
- Kanfer, Ruth (1990): Motivation theory and industrial and organizational psychology, in: Dunnett, Marvin D./Hough, Leaetta M. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto 1990, S. 75-130
- Kanfer, Ruth/Frese, Michael/Johnson, Russell E. (2017): Motivation related to work: A century of progress, in: *Journal of Applied Psychology* 102 (3/2017), S. 338-355
- Katou, Anastasia/Budhwar, Pawan/Chand, Mohinder D. (2020): The moderating effects of transformational leadership and self-worth in the idiosyncratic deals – employee reactions relationship: A study of Indian hospitality industry, in: *Personnel Review* 49 (7/2020), S. 1399-1418
- Kehr, Hugo M. (2004): Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition, in: *Academy of Management Review* 29 (3/2004), S. 479-499
- Kelly, Ciara M./Rofcanin, Yasin/Las Heras, Mireia/Ogbonnaya, Chidiebere/Marescaux, Elise/Bosch, María J. (2020): Seeking an “i-deal” balance: Schedule-flexibility i-deals as mediating mechanisms between supervisor emotional support and employee work and home performance, in: *Journal of Vocational Behavior* 118 (o. H./2020), Nr. 103369
- Kim, Minseo/Beehr, Terry A. (2018): Can Empowering Leaders Affect Subordinates’ Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates’ Job Crafting Behaviors? In: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25 (2/2018), S. 184-196
- Kim, Minseo/Beehr, Terry A. (2019): Job crafting mediates how empowering leadership and employees’ core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (1/2019), S. 126-139

- Klotz, Anthony C./Bolino, Mark C./Song, Hairong/Stornelli, Jason (2018): Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior, in: *Journal of Organizational Behavior* 39 (5/2018), S. 629-647
- Kolb, Meinulf (1992): Flexibilisierung und Individualisierung als neue personalwirtschaftliche Gestaltungsprinzipien, in: *German Journal of Human Resource Management* 6 (1/1992), S. 37-47
- Kollitz, Rouven/Süß, Stefan (2022): Elektronische Word-of-Mouth-Kommunikation: Wie Arbeitgeber damit umgehen, in: *PersonalQuarterly* 72 (1/2022), S. 18-23
- Kong, Dejun Tony/Ho, Violet T./Garg, Sargam (2020): Employee and Coworker Idiosyncratic Deals: Implications for Emotional Exhaustion and Deviant Behaviors, in: *Journal of Business Ethics* 164 (3/2020), S. 593-609
- Kossek, Ellen E./Kelliher, Clare (2023): Making Flexibility More I-Deal: Advancing Work-Life Equality Collectively, in: *Group & Organization Management* 48 (1/2023), S. 317-349
- Kristof, Amy L. (1996): Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1/1996), S. 1-49
- Kristof-Brown, Amy L./Zimmerman, Ryan D./Johnson, Erin C. (2005): Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, in: *Personnel Psychology* 58 (2/2005), S. 281-342
- Kroon, Brigitte/Freese, Charissa/Schalk, René (2016): A strategic HRM perspective on i-deals, in: Bal, Matthijs/Rousseau, Denise M. (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual issues, applications, and the role of coworkers*, Abingdon, New York 2016, S. 73-91
- Kulik, Carol T./Ambrose, Maureen L. (1992): Personal and Situational Determinants of Referent Choice, in: *Academy of Management Review* 17 (2/1992), S. 212-237

- Küpers, Wendelin/Weibler, Jürgen (2005): How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension, in: *Leadership & Organization Development Journal* 27 (5/2005), S. 368-383
- Lacerenza, Christina N./Reyes, Denise L./Marlow, Shannon L./Joseph, Dana L./Salas, Eduardo (2017): Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 102 (12/2017), S. 1686-1718
- Lai, Lei/Rousseau, Denise M./Chang, Klarissa Ting T. (2009): Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties, in: *Journal of Applied Psychology* 94 (2/2009), S. 547-556
- Las Heras, Mireia/Rofcanin, Yasin/Bal, Matthijs/Stollberger, Jakob (2017a): How do flexibility i-deals relate to work performance? Exploring the roles of family performance and organizational context, in: *Journal of Organizational Behavior* 38 (8/2017), S. 1280-1294
- Las Heras, Mireia/van der Heijden, Beatrice I. J. M./De Jong, Jeroen/Rofcanin, Yasin (2017b): "Handle with care": The mediating role of schedule i-deals in the relationship between supervisors' own caregiving responsibilities and employee outcomes, in: *Human Resource Management Journal* 27 (3/2017), S. 335-349
- Laulié, Lyonel/Tekleab, Amanuel G./Lee, Junghyun (2021): Why grant i-deals? Supervisors' prior i-deals, exchange ideology, and justice sensitivity, in: *Journal of Business and Psychology* 36 (1/2021), S. 17-31
- Lawler III, Edward E. (1974): For a more effective organization—Match the job to the man, in: *Organizational Dynamics* 3 (1/1974), S. 19-29
- Lawler III, Edward E./Finegold, David (2000): Individualizing the organization: Past, present, and future, in: *Organizational Dynamics* 29 (1/2000), S. 1-15
- Lawrence, Sandra A./Jordan, Peter (2009): Testing an explicit and implicit measure of motivation, in: *International Journal of Organizational Analysis* 17 (2/2009), S. 103-120

- Lazazzara, Alessandra/Tims, Maria/De Gennaro, Davide (2020): The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research, in: *Journal of Vocational Behavior* 116 (o. H./2020), S. 1-18
- Lee, Cynthia/Hui, Chun (2011): Antecedents and consequences of idiosyncratic deals: A frame of resource exchange, in: *Frontiers of Business Research in China* 5 (3/2011), S. 380-401
- Lee, Eun K./Hong, Woonki/Rupp, Deborah E. (2023): Employee idiosyncratic deals (i-deals) and organizational justice: the role of individual job performance and coworkers' i-deals, in: *Personnel Review* 52 (9/2023), S. 1-20
- Lee, Jeong-Yeon/Bachrach, Daniel G./Rousseau, Denise M. (2015): Internal Labor Markets, Firm-Specific Human Capital, and Heterogeneity Antecedents of Employee Idiosyncratic Deal Requests, in: *Organization Science* 26 (3/2015), S. 794-810
- Lemmon, Grace/Westring, Alyssa/Michel, Eric J./Wilson, Morgan S./Glibkowski, Brian C. (2016): A Cross-Domain Exploration of Performance Benefits and Costs of Idiosyncratic Deals, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23 (4/2016), S. 440-455
- Levy, Paul E./Cober, Richard T./Miller, Terri (2002): The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions, in: *Journal of Applied Social Psychology* 32 (8/2002), S. 1703-1720
- Liao, Chenwei/Wayne, Sandy J./Liden, Robert C./Meuser, Jeremy D. (2017): Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation, in: *The Leadership Quarterly* 28 (3/2017), S. 438-450
- Liao, Chenwei/Wayne, Sandy J./Rousseau, Denise M. (2016): Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and metaanalytical review, in: *Journal of Organizational Behavior* 37 (S1/2016), S. 9-29
- Lichtenthaler, Philipp W./Fischbach, Andrea (2016): The Conceptualization and Measurement of Job Crafting – Validation of a German Version

- of the Job Crafting Scale, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 60 (1/2016), S. 173-186
- Lips-Wiersma, Marjolein/Wright, Sarah/Dik, Bryan (2016): Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white-collar occupations, in: Career Development International 21 (5/2016), S. 534-551
- Liu, Jun/Lee, Cynthia/Hui, Chun/Kwan, Ho K./Wu, Long-Zeng (2013): Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism, in: Journal of Applied Psychology 98 (5/2013), S. 832-840
- Liu, Zhihao/Zhang, Xiaoyan/Xu, Hanzhi/Deng, Hui/Li, Jiajia/Lan, Yuanyuan (2022): The effect of i-deals on employees' unethical behavior during the COVID-19 pandemic: The roles of hubristic pride and grandiose narcissism, in: Frontiers in Psychology 13 (o. H./2022), Nr. 938864
- Luu, Tuan T./Djurkovic, Nikola (2019): Paternalistic leadership and idiosyncratic deals in a healthcare context, in: Management Decision 57 (3/2019), S. 621-648
- Mackintosh, Catherine/McDermott, Aoife M. (2023): The implications of market-based versus supportive idiosyncratic deal pathways, in: Group & Organization Management 48 (1/2023), S. 125-155
- Mäkikangas, Anne/Bakker, Arnold B./Schaufeli, Wilmar B. (2017): Antecedents of daily team job crafting, in: European Journal of Work and Organizational Psychology 26 (3/2017), S. 421-433
- Maniaci, Michael R./Rogge, Ronald D. (2014): Caring about carelessness: Participant inattention and its effects on research, in: Journal of Research in Personality 48 (1/2014), S. 61-83
- ManpowerGroup (2020): Was Arbeitnehmer wirklich wollen, <https://www.manpowergroup.de/de/insights/studien-und-research/studien/2021/05/11/19/04/studie-fachkraeftemangel-2019>, 28.08.2023



- Mao, Yina/Wong, Chi-Sum/Tao, Xiangnan/Jiang, Chunyan (2018): The impact of affect on organizational justice perceptions: A test of the affect infusion model, in: *Journal of Management & Organization* 24 (6/2018), S. 893-916
- Marescaux, Elise/De Winne, Sophie (2016): Equity versus need: How do coworkers judge the distributive fairness of i-deals? In: Bal, Matthijs/Rousseau, Denise M. (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers*, Abingdon, New York 2016, S. 107-121
- Marescaux, Elise/De Winne, Sophie/Brebels, Lieven (2021): Putting the pieces together: A review of HR differentiation literature and a multilevel model, in: *Journal of Management* 47 (6/2021), S. 1564-1595
- Marescaux, Elise/De Winne, Sophie/Rofcanin, Yasin (2021): Co-worker reactions to i-deals through the lens of social comparison: The role of fairness and emotions, in: *Human Relations* 74 (3/2021), S. 329-353
- Marescaux, Elise/De Winne, Sophie/Sels, Luc (2013): HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? In: *Human Resource Management Journal* 23 (4/2013), S. 329-345
- Marescaux, Elise/De Winne, Sophie/Sels, Luc (2019): Idiosyncratic deals from a distributive justice perspective: Examining co-workers' voice behavior, in: *Journal of Business Ethics* 154 (1/2019), S. 263-281
- Marr, Rainer (1987). *Strategisches Personalmanagement – des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand*, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): *Personal-Management und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg 1987, S. 13-23
- Marr, Rainer/Friedel-Howe, Heidrun (1989): Perspektiven der Entwicklung einer Differentiellen Personalwirtschaft für den Entscheidungsorientierten Ansatz, in: Kirsch, Werner/Picot, Arnold (Hrsg.): *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung*, Wiesbaden 1989, S. 323-336

- Marrenbach, Dirk/Geiger, Laura (2019): Job rotation, job enlargement, job enrichment, in: Gerlmaier, Anja/Latniak, Erich (Hrsg): Handbuch psychosoziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit, Wiesbaden 2019, S. 359-364
- McClelland, David C. (1987): Human motivation, Cambridge 1987
- McClelland, David C./Koestner, Richard/Weinberger, Joel (1989): How do self-attributed and implicit motives differ? In: Psychological Review 96 (4/1989), S. 690-702
- McDonald, Paula/Bradley, Lisa/Brown, Kerry (2008): Visibility in the workplace: still an essential ingredient for career success? In: The International Journal of Human Resource Management 19 (12/2008), S. 2198-2215
- Mediendienst Integration (2022): Arbeitsmarkt, <https://mediendienst-integration.de/integration/arbeitsmarkt.html>, 04.08.2023
- Menard, Scott (2008): Introduction: Longitudinal research design and analysis, in: Menard, Scott (Hrsg.): Handbook of Longitudinal Research: Design, Measurement, and Analysis, Burlington 2008, S. 3-13
- Mesu, Jos/Sanders, Karin/van Riemsdijk, Maarten (2015): Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership, in: Personnel Review 44 (6/2015), S. 970-990
- Meuser, Jeremy D./Cao, Xiaoyun (2022): Servant or Sinister? A Process Model of Follower Appraisal of Leader-Initiated I-deals, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): Idiosyncratic Deals at Work, Cham 2022, S. 71-94
- Meyer, John P./Morin, Alexandre J./Stanley, Laura J./Maltin, Elyse R. (2019): Teachers' dual commitment to the organization and occupation: A person-centered investigation, in: Teaching and Teacher Education 77 (o. H./2019), S. 100-111
- Mhatre, Ketan H./Riggio, Ronald E. (2014): Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present, and Future, in: Day, David (Hrsg.):

- The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, New York 2014, S. 221-240
- Miner, Anne S. (1987): Idiosyncratic jobs in Formalized Organizations, in: *Administrative Science Quarterly* 32 (3/1987), S. 327-351
- Mintzberg, Henry (1983): *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs 1983
- Molinsky, Andrew L./Grant, Adam M./Margolis, Joshua D. (2012): The bedside manner of homo economicus: How and why priming an economic schema reduces compassion, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119 (1/2012), S. 27-37
- Moran, Christina M./Diefendorff, James M./Kim, Tae-Yeol/Liu, Zhi-Qiang (2012): A profile approach to self-determination theory motivations at work, in: *Journal of Vocational Behavior* 81 (3/2012), S. 354-363
- Morand, David A./Merriman, Kimberly K. (2012): "Equality theory" as a counterbalance to equity theory in human resource management, in: *Journal of Business Ethics* 111 (o. H./2012), S. 133-144
- Morf, Manuela/Bakker, Arnold B./Feierabend, Anja (2019): Bankers closing idiosyncratic deals: Implications for organisational cynicism, in: *Human Resource Management Journal* 29 (4/2019), S. 585-599
- Morgeson, Frederick P./Humphrey, Stephen E. (2006): The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, in: *Journal of Applied Psychology* 91 (6/2006), S. 1321-1339
- Morin, Alexandre J./Boudrias, Jean-Sébastien/Marsh, Herbert W./McInerney, Dennis M./Dagenais-Desmarais, Véronique/Madore, Isabelle/Litalien, David (2017): Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: Application to psychological wellbeing at work, in: *Journal of Business and Psychology* 32 (4/2017), S. 395-419
- Morrison, Elizabeth W. (2014): Employee Voice and Silence, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1/2014), S. 173-197

- Muchinsky, Paul M./Monahan, Carlyn J. (1987): What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit, in: *Journal of Vocational Behavior* 31 (3/1987), S. 268-277
- Munsch, Christin L. (2016): Flexible Work, Flexible Penalties: The Effect of Gender, Childcare, and Type of Request on the Flexibility Bias, in: *Social Forces* 94 (4/2016), S. 1567-1591
- Murray, Henry A. (1938): *Explorations in personality*, New York 1938
- Muthén, Linda K./Muthén, Bengt O. (2015): *Mplus User's Guide*, 7. Aufl., Los Angeles 2015
- Naeem, Rana M./Channa, Khalil A./Hameed, Zahid/Arain, Ghulam A./Islam, Zia U. (2021): The future of your job represents your future: a moderated mediation model of transformational leadership and job crafting, in: *Personnel Review* 50 (1/2021), S. 207-224
- Nagin, Daniel (2005): *Group-based modeling of development*, Cambridge, London 2005
- Ng, Thomas W. H. (2017): Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover? In: *Journal of Vocational Behavior* 99 (o. H./2017), S. 118-131
- Ng, Thomas W. H./Feldman, Daniel C. (2010): Idiosyncratic deals and organizational commitment, in: *Journal of Vocational Behavior* 76 (3/2010), S. 419-427
- Ng, Thomas W. H./Feldman, Daniel C. (2015): Idiosyncratic deals and voice behavior, in: *Journal of Management* 41 (3/2015), S. 893-928
- Ng, Thomas W. H./Lucianetti, Lorenzo (2016): Goal striving, idiosyncratic deals, and job behavior, in: *Journal of Organizational Behavior* 37 (1/2016), S. 41-60
- Ng, Thomas W. H./Yim, Frederick H. K./Zou, Yinuo/Chen, Haoyang (2021): Receiving developmental idiosyncratic deals over time: Showing innovative behavior is key, in: *Journal of Vocational Behavior* 130 (o. H./2021), Nr. 103630

- Ngobeni, Precious/Dhanpat, Nelesh (2022): Keeping nurses engaged during COVID-19: An i-deal perspective, in: SA Journal of Industrial Psychology 48 (1/2022), S. 1-11
- Nielsen, Karina/Abildgaard, Johan S. (2012): The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers, in: Work & Stress 26 (4/2012), S. 365-384
- Nylund, Karen L./Asparouhov, Tihomir/Muthén, Bengt O. (2007): Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling: A Monte Carlo simulation study, in: Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal 14 (4/2007), S. 535-569
- Nylund-Gibson, Karen L./Choi, Andrew Y. (2018): Ten frequently asked questions about latent class analysis, in: Translational Issues in Psychological Science 4 (4/2018), S. 440-461
- Oldham, Greg R./Hackman, J. Richard (2010): Not what it was and not what it will be: The future of job design research, in: Journal of Organizational Behavior 31 (2-3/2010), S. 463-479
- Oostrom, Janneke K./Pennings, Martine/Bal, Matthijs (2016): How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers? In: Career Development International 21 (2/2016), S. 176-192
- Oprea, Bogdan/Miulescu, Amalia/Iliescu, Dragoş (2022): Followers' job crafting: relationships with full-range leadership model, in: Current Psychology 41 (1/2022), S. 4219-4230
- Organ, Dennis W. (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington 1988
- Parker, Sharon K./Bindl, Uta K./Strauss, Karoline (2010): Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation, in: Journal of Management 36 (4/2010), S. 827-856
- Parker, Sharon K./Williams, Helen M./Turner, Nick (2006): Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work, in: Journal of Applied Psychology 91 (3/2006), S. 636-652
- Patten, Mildred L./Newhart, Michelle (2018): Understanding research methods: An overview of the essentials, 10. Aufl., New York 2018

- Perera, Sanjeewa/Li, Yiqiong (2022): I-deals: Not Ideal for Employee Diversity? In: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Cham 2022, S. 211-237
- Pestotnik, Annika/Süß, Stefan (2022): Idiosyncratic Deals, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 51 (4/2022), S. 4-9
- Pestotnik, Annika/Süß, Stefan (2023): How do idiosyncratic deals influence employees' effort-reward imbalance? An empirical investigation of the role of social comparisons and denied i-deals, in: *The International Journal of Human Resource Management* 34 (5/2023), S. 1015-1043
- Pimenta de Devotto, Rita/Wechsler, Solange M. (2019): Job crafting interventions: Systematic review, in: *Trends in Psychology* 27 (2/2019), S. 371-383
- Ployhart, Robert E./Vandenberg, Robert J. (2010): Longitudinal Research: The Theory, Design, and Analysis of Change, in: *Journal of Management* 36 (1/2010), S. 94-120
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Bommer, William H. (1996): Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, in: *Journal of Management* 22 (2/1996), S. 259-298
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: *Journal of Applied Psychology* 88 (5/2003), S. 879-903
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Moorman, Robert H./Fetter, Richard (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, in: *The Leadership Quarterly* 1 (2/1990), S. 107-142

- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Podsakoff, Nathan P. (2012): Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it, in: *Annual Review of Psychology* 63 (2012), S. 539-569
- Podsakoff, Philip M./Organ, Dennis W. (1986): Self-reports in organizational research: Problems and prospects, in: *Journal of Management* 12 (4/1986), S. 531-544
- Podsakoff, Philip M./Podsakoff, Nathan P. (2019): Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability, in: *The Leadership Quarterly* 30 (1/2019), S. 11-33
- Porter, Christopher O./Outlaw, Ryan/Gale, Jake P./Cho, Thomas S. (2019): The use of online panel data in management research: A review and recommendations, in: *Journal of Management* 45 (1/2019), S. 319-344
- Probst, Tahira M./Bazzoli, Andrea/Jenkins, Melissa R./Jiang, Lixin/Bohle, Sergio López (2021): Coping with job insecurity: Employees with grit create I-deals, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 26 (5/2021), S. 437-447
- Rank, Johannes/Nelson, Nicole E./Allen, Tammy D./Xu, Xian (2009): Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (1/2009), S. 465-489
- Rao, Bramhain/Kunja, Sambashiva R. (2019): Relationship between leader's empathic disposition and authorization of idiosyncratic deals: An empirical study, in: *Journal of Indian Business Research* 11 (4/2019), S. 370-387
- Rigney, Daniel (2010): *The Matthew effect: How advantage begets further advantage*, New York 2010
- Robbins, Stephen P./Judge, Timothy (2017): *Essentials of organizational behavior*, 14. Aufl., Boston 2017

- Roberts, Brent W./Walton, Kate E./Viechtbauer, Wolfgang (2006): Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies, in: *Psychological Bulletin* 132 (1/2006), S. 1-25
- Roczniewska, Marta/Retowski, Sylwiusz/Higgins, E. Tory (2018): How person-organization fit impacts employees' perceptions of justice and well-being, in: *Frontiers in Psychology* 8 (o. H./2018), Nr. 2318
- Rofcanin, Yasin/Berber, Aykut/Koch, Stefan/Sevinc, Levent (2016): Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors, in: *The International Journal of Human Resource Management* 27 (22/2016), S. 2695-2726
- Rofcanin, Yasin/Berber, Aykut/Marescaux, Elise/Bal, Matthijs/Mughal, Farooq/Findikli, Mine A. (2019): Human resource differentiation: A theoretical paper integrating co-workers' perspective and context, in: *Human Resource Management Journal* 29 (2/2019), S. 270-286
- Rofcanin, Yasin/Findikli, Mine A./Las Heras, Mireia/Ererdi, Can (2022): Idiosyncratic Deals and Individualization of Human Resource Management Practices: The Growth of HR Differentiation, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg): *Idiosyncratic Deals at Work*, Cham 2022, S. 119-142
- Rofcanin, Yasin/Las Heras, Mireia/Bal, Matthijs/van der Heijden, Beatrice I. J. M./Taser Erdogan, Didem (2018): A trickle-down model of task and development i-deals, in: *Human Relations* 71 (11/2018), S. 1508-1534
- Rofcanin, Yasin/Las Heras, Mireia/Jose Bosch, Maria/Stollberger, Jakob/Mayer, Michael (2021): How do weekly obtained task i-deals improve work performance? The role of relational context and structural job resources, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 30 (4/2021), S. 555-565
- Rosen, Christopher C./Slater, Daniel J./Chang, Chu-Hsiang/Johnson, Russell E. (2013): Let's make a deal: Development and validation of the ex



- post i-deals scale, in: *Journal of Management* 39 (3/2013), S. 709-742
- Rousseau, Denise M. (1985): Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives, in: *Research in Organizational Behavior* 7 (o. H./1985), S. 1-37
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks 1995
- Rousseau, Denise M. (2001): The idiosyncratic deal: Flexibility versus Fairness? In: *Organizational Dynamics* 29 (4/2001), S. 260-273
- Rousseau, Denise M. (2005): *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, New York 2005
- Rousseau, Denise M./Ho, Violet T./Greenberg, Jerald (2006): I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships, in: *Academy of Management Review* 31 (4/2006), S. 977-994
- Rousseau, Denise M./Hornung, Severin/Kim, Tai G. (2009): Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship, in: *Journal of Vocational Behavior* 74 (3/2009), S. 338-348
- Rousseau, Denise M./Tomprou, Maria/Simosi, Maria (2016): Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals), in: *Organizational Dynamics* 45 (3/2016), S. 185-196
- Rudolph, Cort W./Allan, Blake/Clark, Malissa/Hertel, Guido/Hirschi, Andreas/Kunze, Florian/Shockley, Kristen/Shoss, Mindy/Sonnentag, Sabine/Zacher, Hannes (2021): Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology, in: *Industrial and Organizational Psychology* 14 (1-2/2021), S. 1-35
- Rudolph, Cort W./Katz, Ian M./Lavigne, Kristi N./Zacher, Hannes (2017): Job crafting: a meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, in: *Journal of Vocational Behavior* 102 (o. H./2017), S. 112-138

- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2017): Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen in HR, Berlin 2017, S. 3-77
- Rynes, Sara L./Gerhart, Barry/Minette, Kathleen A. (2004): The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do, in: Human Resource Management 43 (4/2004), S. 381-394
- Saari, Tiina/Leinonen, Minna/Tapanila, Katriina (2022): Sources of meaningful work for blue-collar workers, in: Social Sciences 11 (1/2022), S. 1-15
- Saldivar, Uriel/Liao, Chenwei (2023): Differences in I-Deals Within Groups: A Multilevel Approach, in: Group & Organization Management 48 (1/2023), S. 224-261
- Sanders, Karin/Kianty, Andrea (2006): Organisationstheorien: Eine Einführung, Wiesbaden 2006
- Saraç, Mehlika/Meydan, Bilçin/Efil, Ismail (2017): Does the relationship between person–organization fit and work attitudes differ for blue-collar and white-collar employees? In: Management Research Review 40 (10/2017), S. 1081-1099
- Satow, Lars (2012): Skala zur Erfassung von Testverfälschung durch positive Selbstdarstellung und sozial erwünschte Antworttendenzen (SEA), <https://www.psycharchives.org/en/item/c24a32e3-32ce-46c5-bc7a-67b4a9ac9946>, 28.08.2023
- Shaw, Jason D./Gupta, Nina (2015): Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought, in: Human Resource Management Journal 25 (3/2015), S. 281-293
- Scheepers, Luisa/Kaiser, Saskia/Buchner, Axel/Dragano, Nico/Angerer, Peter (2022): Perceived software usability and usability-related stress in German craft enterprises, in: Work 72 (4/2022), S. 1497-1511
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016): Personalmanagement, 3. Aufl., München 2016

- Schmitt, Antje/Den Hartog, Deanne N./Belschak, Frank D. (2016): Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89 (3/2016), S. 588-610
- Schmitt, Manfred/Gollwitzer, Mario/Maes, Jürgen/Arbach, Dima (2005): Justice Sensitivity: Assessment and Location in the Personality Space, in: *European Journal of Psychological Assessment* 21 (3/2005), S. 202-211
- Schmitt, Manfred/Baumert, Anna/Fetchenhauer, Detlef/Gollwitzer, Mario/Rothmund, Tobias/Schlösser, Thomas (2009): Sensibilität für Ungerechtigkeit, in: *Psychologische Rundschau* 60 (1/2009), S. 8-22
- Schmitt, Manfred/Neumann, Ronald/Montada, Leo (1995): Dispositional sensitivity to befallen injustice, in: *Social Justice Research* 8 (4/1995), S. 385-407
- Schmoll, René/Süß, Stefan (2019): Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction, in: *Management Revue* 30 (1/2019), S. 40-62
- Schreurs, Bert/van Emmerik, Hetty/De Cuyper, Nele/Notelaers, Guy/De Witte, Hans (2011): Job demands–resources and early retirement intention: Differences between blue- and white-collar workers, in: *Economic and Industrial Democracy* 32 (1/2011), S. 47-68
- Schröder, Silke/Förster, Marcel/Schmicker, Sonja (2015): Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung, in: *Personal Quarterly* 67 (1/2015), S. 20-24
- Schüler, Jens/Franzke, Sonja/Boehnlein, Philipp/Baum, Matthias (2023): Do job crafting opportunities help to win talent? Disentangling and contextualizing the effects of job crafting opportunities on applicant attraction, in: *Journal of Organizational Behavior* 44 (5/2023), S. 776-801

- Schulte, Karl-Sebastian/Barthel, Alexander/Dohle, Anne (2017): Anforderungen des Handwerks an Prävention 4.0., in: Cernavin, Oleg/Schröter, Welf/Stowasser, Sascha (Hrsg.): Prävention 4.0: Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0, Wiesbaden 2017, S. 95-108
- Schunck, Reinhard/Sauer, Carsten/Valet, Peter (2015): Unfair Pay and Health: The Effects of Perceived Injustice of Earnings on Physical Health, in: European Sociological Review 31 (6/2015), S. 655-666
- Shams, Muhammad S./Mei, Tang S./Adnan, Zurina/Niazi, Murtaza M./Khan, Kaleemullah (2022): The relationship among idiosyncratic deals, psychological empowerment, and internal locus of control: A moderated mediation model, in: Frontiers in Psychology 13 (o. H./2022), Nr. 923874
- Sharma, Priyanka/Anand, Smriti/Wagman, Liad/Haddadian, Nekah P. (2022): I-deal or No I-deal? Lessons for Managers from Economic Theory, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): Idiosyncratic Deals at Work, Cham 2022, S. 45-70
- Shifrin, Nicole V./Michel, Jesse S. (2022): Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review, in: Work & Stress 36 (1/2022), S. 60-85
- Shirmohammadi, Melika/Beigi, Mina/Richardson, Julia (2023): Subjective well-being among blue-collar immigrant employees: A systematic literature review, in: Human Resource Management Review 33 (1/2023), Nr. 100914
- Siangchokyoo, Nathapon/Klinger, Ryan L./Campion, Emily D. (2020): Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda, in: The Leadership Quarterly 31 (1/2020), Nr. 101341
- Siegrist, Johannes (1996): Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work, in: Journal of Occupational Health Psychology 1 (1/1996), S. 27-41

- Siegrist, Johannes (1998): Adverse health effects of effort–reward imbalance at work: theory, empirical support, and implications for prevention, in: Cooper, Cary L. (Hrsg.): *Theories of Organizational Stress*, Oxford 1998, S. 190-204
- Siegrist, Johannes (2002): Effort-reward imbalance at work and health, in: Perrewe, Pamela L./Ganster, Daniel C. (Hrsg.): *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, Bingley 2002, S. 261-291
- Siegrist, Johannes/Starke, Dagmar/Chandola, Tarani/Godin, Isabelle/Marmot, Michael/Niedhammer, Isabelle/Peter, Richard (2004): The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons, in: *Social Science & Medicine* 58 (8/2004), S. 1483-1499
- Siegrist, Johannes/Wege, Natalia/Pühlhofer, Frank/Wahrendorf, Morten (2009): A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance, in: *International Archives of Occupational and Environmental Health* 82 (8/2009), S. 1005-1013
- Simosi, Maria/Aldossari, Maryam/Chaudhry, Sara/Rousseau, Denise M. (2023): Uncovering Missing Voices: Invisible Aspects of Idiosyncratic Deals (I-Deals), in: *Group & Organization Management* 48 (1/2023), S. 3-30
- Simosi, Maria/Rousseau, Denise M./Weingart, Laurie R. (2021): Opening the Black Box of I-Deals Negotiation: Integrating I-Deals and Negotiation Research, in: *Group & Organization Management* 46 (2/2021), S. 186-222
- Singh, Satvir/Vidhyarthi, Prajya R. (2018): Idiosyncratic Deals to Employee Outcomes: Mediating Role of Social Exchange Relationships, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25 (4/2018), S. 443-455
- Slemp, Gavin R./Kern, Margaret L./Vella-Brodrick, Dianne A. (2015): Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support, in: *Psychology of Well-Being* 5 (1/2015), S. 1-17
- Slemp, Gavin R./Vella-Brodrick, Dianne A. (2014): Optimizing employee mentalhealth: The relationship between intrinsic need satisfaction,

- jobcrafting, and employee well-being, in: *Journal of Happiness Studies* 15 (4/2014), S. 957-977
- Specht, Jule/Egloff, Boris/Schmukle, Stefan C. (2011): Stability and change of personality across the life course: the impact of age and major life events on mean-level and rank-order stability of the Big Five, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (4/2011), S. 862-882
- Spurk, Daniel/Hirschi, Andreas/Wang, Mo/Valero, Domingo/Kauffeld, Simone (2020): Latent profile analysis: A review and “how to” guide of its application within vocational behavior research, in: *Journal of Vocational Behavior* 120 (o. H./2020), Nr. 103445
- Srikanth, Peruvemba B./Jomon, M. G./Thakur, Munish (2022): Developmental idiosyncratic i-deals and its influence on promotability decisions: the joint roles of proactive personality and developmental challenge, in: *The International Journal of Human Resource Management* 33 (10/2022), S. 2083-2108
- Steers, Richard M./Braunstein, Daniel N. (1976): A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings, in: *Journal of Vocational Behavior* 9 (2/1976), S. 251-266
- Steers, Richard M./Mowday, Richard T./Shapiro, Debra L. (2004): The future of work motivation theory, in: *Academy of Management Review* 29 (3/2004), S. 379-387
- Steinmann, Barbara/Klug, Hannah J. P./Maier, Günter W. (2018): The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers’ Job Attitudes and Proactive Behavior, in: *Frontiers in Psychology* 9 (o. H./2018), Nr. 2338
- Stouten, Jeroen/Kuppens, Peter/Decoster, Stijn (2013): Being angry for different reasons: the role of personality in distributive justice, in: *Journal of Applied Social Psychology* 43 (4/2013), S. 795-805
- Süß, Stefan/Ruhle, Sascha/Schmoll, René (2022): Homeoffice – Aktuelle Erkenntnisse zu Produktivität und arbeitsbezogenen Wahrnehmungen, in: *PersonalQuarterly* 73 (4/2022), S. 32-37

- Sykes-Bridge, Imogen/Bordia, Prashant/Garcia, Patrick R. J. M./Amarnani, Rajiv K./Bordia, Sarbari (2023): Factors Affecting Request & Receipt of I-deals: An Investigation in the Context of Older Workers, in: *Group & Organization Management* 48 (1/2023), S. 80-124
- Tang, Yipeng/Hornung, Severin (2015): Work-family enrichment through I-Deals: evidence from Chinese employees, in: *Journal of Managerial Psychology* 30 (8/2015), S. 940-954
- Tarafdar, Monideepa/Saunders, Carol (2022): Remote, Mobile, and Blue-Collar: ICT-Enabled Job Crafting to Elevate Occupational Well-Being, in: *Journal of the Association for Information Systems* 23 (3/2022), S. 707-749
- Taser, Didem/Rofcanin, Yasin/Las Heras, Mireia/Bosch, Maria Jose (2022): Flexibility I-deals and prosocial motives: a trickle-down perspective, in: *The International Journal of Human Resource Management* 33 (21/2022), S. 4334-4359
- Taskin, Laurent/Devos, Valérie (2005): Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework, in: *Journal of Business Ethics* 62 (1/2005), S. 13-24
- Thome, Helmut (2013): Wandel gesellschaftlicher Wertvorstellungen aus der Sicht der empirischen Sozialforschung, in: Dietz, Bernhard/Neumaier, Christopher/Rödder, Andreas (Hrsg.): *Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren*, München 2013, S. 41-69
- Till, Robert E./Karren, Ronald (2011): Organizational justice perceptions and pay level satisfaction, in: *Journal of Managerial Psychology* 26 (1/2011), S. 42-57
- Tims, Maria/Bakker, Arnold B. (2010): Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, in: *SA Journal of Industrial Psychology* 36 (2/2010), S. 1-9
- Tims, Maria/Bakker, Arnold B./Derks, Daantje (2012): Development and validation of the job crafting scale, in: *Journal of Vocational Behavior* 80 (1/2012), S. 173-186

- Tims, Maria/Bakker, Arnold B./Derks, Daantje (2013): The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 18 (2/2013), S. 230-240
- Tims, Maria/Twemlow, Melissa/Fong, Christine Y. M. (2022): A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions, in: *Career Development International* 27 (1/2022), S. 54-78
- Tomprou, Maria/Simosi, Maria/Rousseau, Denise M. (2023): Managerial Pay Raise and Promotion Decisions for Workers with I-deals, in: *Group & Organization Management* 48 (1/2023), S. 31-79
- Tornau, Katharina/Frese, Michael (2013): Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and Their Incremental Validities, in: *Applied Psychology* 62 (1/2013), S. 44-96
- Törnroos, Maria/Elovainio, Marko/Hintsa, Taina/Hintsanen, Mirka/Pulkki-Råback, Laura/Jokela, Markus/Lehtimäki, Terho/Raitakari, Olli T./Keltikangas-Järvinen, Liisa (2019): Personality traits and perceptions of organisational justice, in: *International Journal of Psychology* 54 (3/2019), S. 414-422
- Tsutsumi, Akizumi/Kawakami, Norito (2004): A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory, in: *Social Science & Medicine* 59 (11/2004), S. 2335-2359
- Ulich, Eberhard (2020): *Arbeitspsychologie*, 7. Aufl., Zürich 2020
- Väänänen, Ari/Pahkin, Krista/Kalimo, Raija/Buunk, Bram P. (2004): Maintenance of subjective health during a merger: the role of experienced change and pre-merger social support at work in white- and blue-collar workers, in: *Social Science & Medicine* 58 (10/2004), S. 1903-1915



- van Beurden, Jeske/van Veldhoven, Marc/van de Voorde, Karina (2022): A needs–supplies fit perspective on employee perceptions of HR practices and their relationship with employee outcomes, in: *Human Resource Management Journal* 32 (4/2022), S. 928-948
- van de Schoot, Rens/Lugtig, Peter/Hox, Joop (2012): A checklist for testing measurement invariance, in: *European Journal of Developmental Psychology* 9 (4/2012), S. 486-492
- van den Broeck, Anja/Lens, Willy/De Witte, Hans/van Coillie, Hermina (2013): Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective, in: *Journal of Vocational Behavior* 82 (1/2013), S. 69-78
- van Emmerik, Hetty/Gardner, William L./Wendt, Hein/Fischer, Dawn (2010): Associations of culture and personality with McClelland's motives: A cross-cultural study of managers in 24 countries, in: *Group & Organization Management* 35 (3/2010), S. 329-367
- van Hooft, Arno (2022): Worlds of distributive justice preferences: Individual-and country-level profiles of support for equality, equity and need, in: *Social Science Research* 106 (o. H./2022), Nr. 102721
- van Hooft, Arno/Abts, Koen/Meuleman, Bart (2020): Differentiated distributive justice preferences? Configurations of preferences for equality, equity and need in three welfare domains, in: *Social Justice Research* 33 (3/2020), S. 257-283
- van Vegchel, Natasja/De Jonge, Jan/Bosma, Hans/Schaufeli, Wilmar (2005): Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies, in: *Social Science & Medicine* 60 (5/2005), S. 1117-1131
- van Vianen, Annelies E. M. (2018): Person-Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5 (1/2018), S. 75-101

- van Waeyenberg, Thomas/Brebels, Lieven/Winne, Sophie de/Marescaux, Elise (2023): What Does Your I-deal Say About Me? A Social Comparison Examination of Coworker Reactions to Flexibility I-deals, in: *Group & Organization Management* 48 (1/2023), S. 192-223
- Varma, Arup/Wang, Chun-Hsiao/Park, Hyun M./Patel, Parth (2022): I-deals as a Human Resource Initiative: Exciting Innovation or Passing Fad? In: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Cham 2022, S. 143-166
- Velasco Vizcaíno, Franklin/Martin, Silvia L./Jaramillo, Fernando (2023): The role of i-deals negotiated by small business managers in job satisfaction and firm performance: Do company ethics matter? In: *Journal of Business Research* 158 (o. H./2023), Nr. 113697
- Vidyarathi, Prajya R./Renz, Franziska M./Villanueva, Sarah J./Anand, Smriti (2022): Idiosyncratic Deals in Workgroups: Social Comparisons and Organizational Justice Perspectives in a Lifecycle Framework, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Cham 2022, S. 95-118
- Vidyarathi, Prajya R./Singh, Satvir/Erdogan, Berrin/Chaudhry, Anjali/Posthuma, Richard/Anand, Smriti (2016): Individual deals within teams: Investigating the role of relative i-deals for employee performance, in: *Journal of Applied Psychology* 101 (11/2016), S. 1536-1552
- Vleugels, Wouter/Verbruggen, Marijke/De Cooman, Rein/Billsberry, Jon (2022): A systematic review of temporal person-environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research, in: *Journal of Organizational Behavior* 44 (2/2022), S. 376-398
- Vogel, Ryan M./Rodell, Jessica B./Lynch, John W. (2016): Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence, in: *Academy of Management Journal* 59 (5/2016), S. 1561-1584

- Vohs, Kathleen D./Mead, Nicole L./Goode, Miranda R. (2006): The psychological consequences of money, in: *Science* 314 (5802/2006), S. 1154-1156
- von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (2014): *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 7. Aufl., Stuttgart 2014
- Vossaert, Lien/Anseel, Frederik/Collewaert, Veroniek/Foss, Nicolai J. (2022): ‘There’s Many a Slip “Twixt the Cup and the Lip”’: HR Management Practices and Firm Performance, in: *Journal of Management Studies* 59 (3/2022), S. 660-694
- Vossaert, Lien/Anseel, Frederik/Ho, Violet (2023): Do Multiple I-Deals in a Team Help or Hinder Team Outcomes? A Resource Scarcity Perspective, in: *Group & Organization Management* 48 (1/2023), S. 156-191
- Wang, Bin/Qian, Jing/Ou, Ruili/Huang, Chuying/Xu, Bei/Xia, Yinan (2016): Transformational leadership and employees’ feedback seeking: The mediating role of trust in leader, in: *Social Behavior and Personality* 44 (7/2016), S. 1201-1208
- Wang, Hai-Jiang/Demerouti, Evangelia/Le Blanc, Pascale (2017): Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification, in: *Journal of Vocational Behavior* 100 (o. H./2017), S. 185-195
- Wang, Linlin/Long, Lirong (2018): Idiosyncratic deals and taking charge: The roles of psychological empowerment and organizational tenure, in: *Social Behavior and Personality* 46 (9/2018), S. 1437-1448
- Wang, Meng-Cheng/Deng, Qiaowen/Bi, Xiangyang/Ye, Haosheng/Yang, Wendeng (2017): Performance of the entropy as an index of classification accuracy in latent profile analysis: A Monte Carlo simulation study, in: *Acta Psychologica Sinica* 49 (11/2017), S. 1473-1482
- Wang, Peng/Wang, Shuhong/Yao, Xiang/Hsu, I-Chieh/Lawler, John (2019): Idiosyncratic deals and work-to-family conflict and enrichment: The

- mediating roles of fit perceptions and efficacy beliefs, in: *Human Resource Management Journal* 29 (4/2019), S. 600-619
- Wang, Shuhong/Liu, Yi/Shalley, Christina E. (2018): Idiosyncratic deals and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy, in: *Human Resource Management* 57 (6/2018), S. 1443-1453
- Waschull, Sabine/Bokhorst, Jos A./Wortmann, Johan C./Molleman, Eric (2022). The redesign of blue-and white-collar work triggered by digitalization: collar matters, in: *Computers & Industrial Engineering* 165 (o. H./2022), Nr. 107910
- Wasti, Syeda A./Ersoy, Nevra C./Erdogan, Berrin (2022): I-Deals in Context: A Summary and Critical Review of I-Deals Literature Around the Globe, in: Anand, Smriti/Rofcanin, Yasin (Hrsg.): *Idiosyncratic Deals at Work: Exploring Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, Cham 2022, S. 257-307
- Weiß, Eva-Ellen (2020): Worktime control and work stress: the moderating effect of self-comparisons and social comparisons, in: *The International Journal of Human Resource Management* 31 (5/2020), S. 682-704
- Weiß, Eva-Ellen/S, Stefan (2016): The relationship between transformational leadership and effort-reward imbalance, in: *Leadership & Organization Development Journal* 37 (4/2016), S. 450-466
- Weiß, Eva-Ellen/S, Stefan (2019): Protective faith? The role of religiosity in the stressor-strain relationship in helping professions, in: *The International Journal of Human Resource Management* 30 (16/2019), S. 2418-2444
- Wiegman, Gabriele (1997): Differentielle Personalwirtschaft, in: *German Journal of Research in Human Resource Management* 11(4/1997), S. 430-433
- Williams, Joan (2001): *Unbending Gender. Why Family and Work Conflict and What To Do About It*, New York 2001

- Wilson, Kelly S./Sin, Hock-Peng/Conlon, Donald E. (2010): What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader, in: *Academy of Management Review* 35 (3/2010), S. 358-372
- Wöhrmann, Anne M./Brauner, Corinna/Michel, Alexandra (2021): BAuA-Working Time Survey (BAuA-WTS; BAuA-Arbeitszeitbefragung), in: *Journal of Economics and Statistics* 24 (2/2021), S. 287-295
- Wrzesniewski, Amy/Dutton, Jane E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, in: *Academy of Management Review* 26 (2/2001), S. 179-201
- Wu, Wen/Zhang, Yihua/Ni, Dan/Li, Shuang/Wu, Shaoxue/Yu, Zhuyan/Du, Qiying/Zhang, Xiaoyan (2022): The relationship between idiosyncratic deals and employee workplace deviance: The moderating role of exchange ideology, in: *Journal of Vocational Behavior* 135 (o. H./2022), Nr. 103726
- Yang, Chen/Zhang, Lu/Yang, Xiaojiao (2023): Development idiosyncratic deals and academic career success: the role of thriving and occupational self-efficacy, in: *Current Psychology* 41 (o. H./2023), S. 24892-24901
- Yang, Liu-Qin/Che, Hongsheng/Spector, Paul E. (2008): Job stress and well-being: An examination from the view of person-environment fit, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81 (3/2008), S. 567-587
- Yang, Xuhui (2020): Review of idiosyncratic deals in organization: From the dual perspective of “i-dealers” and “co-workers”, in: *American Journal of Industrial and Business Management* 10 (3/2020), S. 645-658
- Yoder, Keith J./Decety, Jean (2014): The good, the bad, and the just: Justice sensitivity predicts neural response during moral evaluation of actions performed by others, in: *Journal of Neuroscience* 34 (12/2014), S. 4161-4166
- ZDH (2023): The skilled crafts sector, <https://www.zdh.de/english/the-skilled-crafts-sector/>, 08.11.2023

- Zhang, Fangfang/Parker, Sharon K. (2019): Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review, in: *Journal of Organizational Behavior* 40 (2/2019), S. 126-146
- Zhang, Taotao/Li, Bingxiang (2020): Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction, in: *Social Behavior and Personality* 48 (2/2020), S. 1-9
- Zhang, Xiaoyan/Wu, Wenbing/Wu, Wen/Zhang, Yihua/Xia, Yuhuan (2020): Are your gains threat or chance for me? A social comparison perspective on idiosyncratic deals and coworkers' acceptance, in: *Journal of Management & Organization* (online first)
- Zhang, Xiaoyan/Wu, Wenbing/Zhang, Yihua/Deng, Hui/Lan, Yuanyuan/Li, Daiheng (2021): The effects of coworkers' development idiosyncratic deals on employees' cooperation intention, in: *Social Behavior and Personality* 49 (11/2021), S. 1-12