

**Der Einfluss von transformationaler Führung auf das
organisationale Commitment von MitarbeiterInnen**

**Führungsdistanz und Kommunikationsqualität
als Moderatorvariablen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Lipp Yvonne

1310683041

Begutachter/in: Mag.rer.nat. Dr.phil. Martina Hartner-Tiefenthaler

Wien, Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

15. Mai. 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yvonne Lippe', is positioned in the lower right area of the page.

Unterschrift

Zusammenfassung

Der Zusammenhang von transformationaler Führung und organisationalem Commitment der MitarbeiterInnen wurde schon mehrfach empirisch bestätigt. In dieser Studie wird vor allem auf die einzelnen Dimensionen (affektives, kalkulatives und normatives Commitment) von organisationalem Commitment nach Meyer und Allen (1991, 1997) eingegangen. Außerdem stellt sich in der vorliegenden Arbeit auch die Frage nach möglichen Moderatoren, da verschiedene Studien unterschiedlich starke Zusammenhänge zwischen organisationalem Commitment und transformationaler Führung aufweisen. Führungsdistanz und Kommunikationsqualität könnten sich hier als Moderatoren erweisen. Die Ergebnisse dieser Studie (n=218) zeigen, dass es einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen organisationalem, affektivem und normativem Commitment mit transformationaler Führung gibt. Dieser Zusammenhang zeigt sich bei kalkulativem Commitment nicht. Kommunikationsqualität erwies sich nicht als signifikanter Moderator für die Beziehung zwischen organisationalem Commitment und transformationaler Führung. Für den Moderator Führungsdistanz zeigen sich ähnliche Ergebnisse mit einer Ausnahme. Es konnte gezeigt werden, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativem Commitment von Führungsdistanz moderiert wird. Demnach hängt eine hohe transformationale Führung mit einem geringen kalkulativen Commitment zusammen, wenn die Führungsdistanz hoch ist.

Schlüsselbegriffe: transformationale Führung, organisationales Commitment, affektives Commitment, kalkulatives Commitment, normatives Commitment, Kommunikationsqualität, Führungsdistanz

Abstract

The link between transformational leadership and organizational commitment of employees has been successfully established in numerous / various empirical studies. The focus of this work lies primarily on the individual dimensions (affective, continuous and normative commitment) of the organizational commitment model of Meyer and Allen (1991, 1997). In particular the question regarding possible moderating factors is explored, as different studies have demonstrated varying levels of correlation between organizational commitment and transformational leadership. Leadership distance and quality of communication could prove to be moderating factors. The results of this study (n=218) demonstrate a significant positive link between organizational, affective and normative commitment with transformational leadership. This is not the case with continuous commitment. Quality of communication did not prove to be a significant moderating factor for the relationship between organizational commitment and transformational leadership. Similar outcomes were established regarding the moderating factor leadership distance, with one notable exception. The data documents that link between transformational leadership and continuous leadership are moderated by leadership distance. Thus there is a link between high levels of transformational leadership with low continuous commitment in those cases where leadership distance is high.

Keywords: transformational leadership, organizational Commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, quality of communication, leadership distance

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Theoretischer Hintergrund	2
2.1	Transformationale Führung	2
2.1.1	Führung	2
2.1.2	Theorien der Führung	3
2.1.3	Transformationale und charismatische Führung.....	4
2.2	Organisationales Commitment	18
2.2.1	Begriff und theoretische Grundlagen.....	18
2.2.2	Integrativer Ansatz organisationalen Commitments von Allen und Meyer (1990).....	20
2.3	Kommunikationsqualität	25
2.4	Führungsdistanz.....	29
3	Empirischer Teil	34
3.1	Fragen und Hypothesen der Untersuchung	34
3.2	Erhebungsinstrumente	37
3.3	Durchführung	43
3.4	Analysemethode.....	43
3.5	UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe	44
3.6	Vorbereitende Analyse	46
3.6.1	Deskriptive Darstellung der Daten.....	46
3.6.2	Normalverteilung.....	47
3.6.3	Reliabilitätsanalysen	47
4	Ergebnisse	49
4.1	Ergebnisse zur Hypothese H1	49
4.2	Ergebnisse zur Hypothese H2	54
4.3	Ergebnisse zur Hypothese H3	56
5	Diskussion und Ausblick	59

5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	60
5.2	Einschränkungen und Implikationen	69
6	Literaturverzeichnis	73
7	Abbildungsverzeichnis	81
8	Tabellenverzeichnis	82
9	Anhang.....	83

1 Einleitung

Führungsmanagement ist eines der bedeutendsten Themen in der heutigen Arbeitswelt. Laut dem IFAA-Trendbarometer wurde Führung in der Frühjahrserhebung 2013 zum derzeit bedeutendsten Thema in der Arbeits- und Betriebsorganisation deklariert (IFAA, 2013). Grund dafür ist, dass Führung wesentlich zum Erfolg in Unternehmen beitragen kann.

Ein Führungsansatz, der schon seit Jahrzehnten in der Führungsforschung intensiv diskutiert wird, ist jener der transformationalen Führung (Bass, 1986; Bass & Avolio, 1990). In zahlreichen Meta-Analysen (Fuller, Patterson, Hester und Stringer, 1996, S. 271; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996, S. 385; DeGroot, Kiker und Cross, 2000, S. 356; Judge und Piccolo, 2004, S. 755) konnten positive Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung, sowohl zu objektiven, als auch zu subjektiven Erfolgskriterien festgestellt werden, weshalb dieser Führungsstil einen zentralen Schwerpunkt dieser Arbeit bilden wird.

Eines dieser subjektiven Erfolgskriterien und zentraler Gegenstand arbeits- und organisationspsychologischer Forschung ist Commitment. Schon 1979 (S. 237ff) argumentierten Mowday, Porter und Steers, dass dieses „psychologische Band“ zwischen MitarbeiterInnen und Organisation dazu beiträgt, sowohl die Leistungsbereitschaft zu erhöhen, als auch Fehlzeiten und Fluktuationsbereitschaft der MitarbeiterInnen zu verringern. Aus diesem Grund soll der Zusammenhang von transformationaler Führung und Commitment in der vorliegenden Studie untersucht werden.

Des Weiteren werden die Faktoren Führungsdistanz und Kommunikationsqualität als Einflussfaktoren auf den Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und transformationaler Führung analysiert.

Im Folgenden werden die für diese Studie wesentlichen Faktoren transformationaler Führung, affektiven Commitment, Führungsdistanz und Kommunikationsqualität näher beschrieben. Zur Überprüfung wird als Messinstrument ein Online Fragebogen eingesetzt, der von erwerbstätigen Männern und Frauen ausgefüllt werden soll.

Ziel ist es herauszufinden, inwiefern transformationale Führung als Prädiktor für Commitment dient und ob die Faktoren Führungsdistanz und Kommunikationsqualität den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment moderieren.

2 Theoretischer Hintergrund

Im zweiten Kapitel soll versucht werden, den theoretischen Hintergrund für den späteren empirischen Teil darzulegen. Hierfür wird unter 2.1 auf das Thema Führung und darauf aufbauend auf die transformationale Führung eingegangen. Danach wird unter 2.2 das organisationale Commitment und insbesondere der integrative Ansatz desselben von Allen und Meyer (1990) erläutert. Kommunikationsqualität wird unter Punkt 2.3 beschrieben und im letzten Punkt 2.4 wird das Konzept der Führungsdistanz eingehender thematisiert.

2.1 Transformationale Führung

In diesem ersten Kapitel des theoretischen Teils dieser Arbeit wird das Konzept der transformationalen Führung vorgestellt. Zu diesem Zweck wird als Erstes der Begriff der Führung thematisiert, um dann weiter in das Feld der Führungsforschung vorzudringen. Danach wird als Grundlage kurz auf die charismatischen Führungstheorien eingegangen, um mit diesem Hintergrund als Abschluss dieses Kapitels das „Full Range of Leadership“ Modell nach Bass (1986,1999) und die daraus resultierende Theorie der transformationalen Führung näher beleuchten zu können.

2.1.1 Führung

Während eine Google-Suche nach dem Begriff „Leadership“ vor fünf Jahren noch 173 Millionen und 27 Millionen für den Begriff „Führung“ ergab, führte dieselbe am Jahresanfang 2015¹ zu 491 Millionen und 46 Millionen Resultaten. Dieser Anstieg an Suchergebnissen macht deutlich, wie relevant dieses Thema für die heutige Arbeitswelt und Gesellschaft geworden ist (Steyrer, 2009, S. 26).

Vielleicht herrschen gerade deswegen und auch durch die Verwendungen in den verschiedenen Disziplinen wie Soziologie, Philosophie, Politologie, etc. so unterschiedliche Vorstellungen bezüglich des Begriffs der Führung. Die Zugänge sind sehr heterogen und es gibt nicht die eine richtige Definition von Führung, da Organisationen durch Komplexität und eine sich ständig in Bewegung befindende Umwelt gekennzeichnet sind (Walentia und Kirchler, 2011, S.7ff).

¹ Abruf am 21.03.2015 bei google.at

Yukl (2010, S. 26) schlägt beispielsweise folgende mögliche Begriffsdefinition vor:

„Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“.

Felfe (2005, S. 18), der sich intensiv mit dem Konzept der transformationalen Führung auseinandergesetzt hat, beschreibt Führung wie folgt:

„Unter Führung wird allgemein die zielbezogene, soziale Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen, verstanden“.

Aktuelle Definitionen haben gemein, dass Führung als Prozess definiert ist, der andere beeinflusst, im Kontext einer Gruppe geschieht, das Erreichen von Zielen beinhaltet und dass diese Ziele sowohl von den Geführten als auch den Führenden geteilt werden (Walentz, 2012, S. 496).

2.1.2 Theorien der Führung

Es wurden zahlreiche Führungstheorien entwickelt, die versuchen, Prozesse, Bedingungen, Strukturen, Ursachen und Folgewirkungen von Führung zu erklären und vorherzusagen. Im Zentrum stehen dabei ökonomische und soziale Kriterien, die anhand des Führungserfolges bemessen werden. Es gibt bereits eine Vielzahl an Ansätzen zum Thema Führung, jedoch ist keines davon in der Wissenschaftsgemeinschaft allgemein akzeptiert (Wunderer, 2001, S.217).

Jago (1982, S. 316) versucht diese vielen verschiedenen Ansätze und Befunde der Führungsforschung in einem einfachen Modell zu klassifizieren. Dazu unterscheidet er vier Ansätze: die universellen Führungsansätze (universal approach), die Kontingenzansätze (contingency approach), die Persönlichkeitsansätze (trait approach) und die Verhaltensansätze (behaviour approach), wie sich auch in Tabelle 1 veranschaulichen lässt.

Tabelle 1:
Typologie der Führungstheorien nach Jago (1982)

	Universelle Führungstheorien	Kontingenztheorien
Persönlichkeits- eigenschaften	Eigenschaften der Führungspersönlichkeit	Führungspersönlichkeit in Kontext von Situation
Führungsverhalten	Interaktionsverhalten der Führungskraft	Wechselwirkung der Variablen Situation und Verhalten

Quelle: eigene Darstellung nach Jago (1982, S. 316) und Walenta (2011, S. 26)

Eine erste Unterscheidung erfolgt nach universellen Führungstheorien und Kontingenztheorien. Zentrales Merkmal der universellen Führungstheorien ist, dass sie von „einem besten Weg“ der Führung ausgehen, der von der Situation unabhängig ist. Im Gegensatz hierzu stehen die Kontingenztheorien, da sie davon ausgehen, dass effektive Führung davon abhängig ist, inwiefern der/die Führende und sein/ihr Verhalten mit der jeweiligen Situation übereinstimmen, d.h. zueinander passen.

Die zweite Einteilung besteht aus Persönlichkeitseigenschaften und Führungsverhalten. Im Mittelpunkt der Persönlichkeitsansätze steht die Existenz von relativ stabilen Persönlichkeitsmustern (Eigenschaften, Charakteristika) der führenden Person, die wesentlich für den Führungserfolg sind. Für Verhaltensansätze ist hingegen das beobachtbare Verhalten von Führenden relevant. Es geht nicht darum, welche Eigenschaften eine Führungsperson an den Tag legt, sondern was sie tut und welche Folgen dies bei den Geführten auslöst (Jago, 1982, S. 316ff; Walenta, 2011, S.25).

2.1.3 Transformationale und charismatische Führung

In der Führungsforschung findet sich bis Ende der 1940er Jahre ein Trend zu eigenschaftstheoretischen Ansätzen, während sich der darauf folgende Forschungsschwerpunkt bis Ende der 1960er Jahre auf das Führungsverhalten konzentriert. Danach dominierten kontingenztheoretische bzw. auf die Situation bezogene Ansätze, bis diese Mitte

der 1980er Jahre von dem New Leadership Approach abgelöst wurden (Bryman, 1992, S. 1). Die relevanten Perioden mit den dazugehörigen Kernthemen werden in Tabelle 2 gegenübergestellt.

Der New Leadership Approach beinhaltet die Ansätze der charismatischen Führung wie zum Beispiel House's (1977) Theorie of charismatic leadership oder Bass' (1985) Theorie zur transformationalen Führung (Bryman, 1992, S.91ff).

Yukl (2010, S. 33) schreibt, dass der integrative Ansatz sowohl versucht die Eigenschaften und das Verhalten der Führungsperson, als auch die damit verbundenen kontextuellen Einflüsse miteinander zu verknüpfen. Als Beispiel nennt er hier die unter Punkt 1.1.3.1 beschriebene Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung nach Shamir, Athur und House (1993). Die Ansätze, die unter New Leadership fallen, können unter der Kategorie der integrativen Ansätze subsumiert werden (Dörr, 2006, S.10f).

**Tabelle 2:
Trends in der Leadership Theorie**

Periode	Ansatz	Kernthemen
Bis zu den späten 1940er Jahren	Eigenschaftstheoretischer Ansatz	Führungsfähigkeit wird entdeckt
Späte 1940er bis späte 1960er Jahre	Verhaltenstheoretischer Ansatz	Führungseffektivität hat damit zu tun, wie Führungskräfte sich verhalten
Späte 1960er bis frühe 1980er Jahre	Kontingenztheoretischer Ansatz	„it all depends“; effektive Führung wird beeinflusst von der Situation
Seit den frühen 1980er Jahren	New Leadership approach (inkludiert charismatische Führung)	Führungskräfte brauchen Visionen

Quelle: eigene Darstellung nach Bryman (1992, S1).

2.1.3.1 Charisma nach Max Weber

Eine wesentliche Grundlage für die transformationalen und charismatischen Führungstheorien bildet das Charisma-Konzept, das auf den Soziologen Max Weber zurückgeht. Er definiert Charisma als eine

„außeralltägliche (...) geltende Qualität einer Persönlichkeit, um deretwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifischen außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften (begabt) oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als „Führer“ gewertet wird.“ (1972, S. 140, zitiert in Steyrer, 2009, S. 65).

Dies zeigt, dass es sich bei dieser Definition von Charisma um eine personalistische Erklärung handelt, bei der von einem persönlichkeitsattribuierten Verständnis ausgegangen wird. Im Mittelpunkt stehen die wahrgenommenen außerordentlichen Fähigkeiten und Begabungen der Führungsperson und nicht etwa formale Autorität (Walenta, 2012, S. 499). Zu kritisieren ist daran, dass diese Persönlichkeitseigenschaftsansätze nur schwer zu halten sind, da Eigenschaften nur einen bestimmten Teil der Persönlichkeit erfassen und sie nicht als situationsunabhängig angesehen werden können (Neuberger, 2002, S. 237). Auch Steyrer (1995, zitiert in Blessin und Wick, 2014, S. 70ff) zeigt, dass Charisma in einer weiteren Extremisierung (fanatisch oder totalitär) eine negative Richtung annehmen und zum Ausschluss aus einer Gruppe führen kann. In den neueren Ansätzen liegt der Schwerpunkt aber nicht auf den Eigenschaften, sondern auf den Verhaltensweisen und damit auch auf der Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft. Charisma ist demnach Produkt einer sozialen Beziehung (Walenta, 2012, S.499). Felfe (2005, S.23f) erläutert auch, dass Charisma laut Weber nur „auserwählten“ Personen bestimmt ist, im aktuellen Feld der Führungsforschung geht es jedoch um ein spezielles Führungsverhalten, das die Führungsperson mehr oder weniger stark praktizieren kann und dass dieses Verhalten erlernbar ist.

Die Popularität der folgenden Ansätze entsteht wohl dadurch, dass sie im Gegensatz zu den klassischen Führungsansätzen Charisma nicht als eine individuelle Eigenschaft einer Person - wie bei Weber - definieren, sondern als Produkt einer sozialen Beziehung (Kirchler, Walenta und Endres, 2012, S. 29f). Aber auch der Aspekt einer heutzutage sehr dynamischen Umwelt, die sich durch Globalisierung und steigenden Wettbewerb auszeichnet, lässt das Interesse an diesen Ansätzen steigen, da sie Werte und Motive der Geführten beeinflussen (Felfe, 2006, S. 163).

2.1.3.2 Die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung nach Shamir, Athur und House (1993)

Der Beitrag von House (1976) „a 1976 theory of charismatic leadership“ gab einen wesentlichen Anstoß zur Wiederentdeckung des Charisma-Konzepts im Feld der Führungsforschung.

Charismatische Führungspersonen zeichnen sich nach House (1977 zitiert in Dörr, 2006, S. 15f; Felfe, 2005, S.24f.) dadurch aus, dass sie über ein hohes Selbstvertrauen verfügen, andere Personen beeinflussen möchten und von ihren eigenen Idealen und Vorstellungen überzeugt sind. Aus diesen spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen ergeben sich folgende wesentliche Verhaltensweisen: Formulierung von Zielen, Vermittlung des Eindrucks von Kompetenz und Erfolg, Stimulierung von Motiven der Geführten, Vorbildfunktion anhand von kongruentem Verhalten und das Ausdrücken von Vertrauen in die Fähigkeiten, die hohen gesetzten Erwartungen auch zu erfüllen. Die Reaktion der Geführten in Beziehung zur Führungskraft zeichnet sich vor allem durch Bindung, Identifikation, Nachahmung und Vertrauen aus. Die Weiterentwicklung zur Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung stammt von Shamir et al. (1993, S. 577ff) und zeigt, dass die wesentliche Ursache für die Motivation der Geführten, die Veränderung des Selbstkonzepts ist. Dies liefert eine wesentliche Erklärung dafür, dass Menschen Einstellungen, Werte und Gefühle durch ihr Verhalten ausdrücken. Drei zentrale motivationale Mechanismen sind „self-esteem“, das Streben danach, seinen Selbstwert zu erhöhen bzw. zu erhalten, „self-consistency“, die Aufrechterhaltung von Stabilität und Kontinuität des Selbstkonzepts und „maintenance of hope“, den Erhalt von Hoffnung und Sinn. Unter anderem wird durch dieses Führungsverhalten intrinsische Motivation, welche sich dadurch auszeichnet, dass die Motivation durch die Tätigkeit selbst entsteht, stimuliert. Dadurch kommt es zu einer Transformation des Selbstkonzepts der Geführten und in weiterer Folge auch zum Commitment gegenüber der Führungskraft und der Aufgabe (Dörr, 2006, S. 15f; Felfe, 2005, S.24f).

2.1.3.3 Theorie charismatischer Führung nach Conger und Kanungo (1987,1998)

Ein anderes wichtiges Modell zur charismatischen Führung stammt von Conger und Kanungo (1987, S. 637ff), welches davon ausgeht, dass die Zuschreibung von Charisma in Bezug auf die Führungsperson, erst durch Attribution der Geführten entsteht. Die Geführten schätzen die charismatischen Führungsqualitäten vor allem durch das an den Tag gelegte Verhalten und die Fähigkeiten der Führungsperson ein, aber orientieren sich auch an situativen Merkmalen (Dörr, 2006, S. 17).

Charismatische Führung wird nach Conger und Kanungo (1998, S. 641) durch folgende Verhaltensdimensionen charakterisiert, welche in Tabelle 3 aufgelistet werden.

**Tabelle 3:
Verhaltenskomponente von charismatischen Führungskräften**

	Charismatische Führungskraft
Relation zum Status quo	Im Wesentlichen ist sie gegen den Status quo und strebt Veränderungen an.
Zukünftiges Ziel	Sie hat idealisierte Vision, welche sich vom Status quo stark unterscheiden.
Beliebtheit	Sie teilt gemeinsame Perspektiven und idealisiert Visionen, welche sie sympathisch und zu einem Helden machen, welcher Identifikation und Imitation hervorruft.
Vertrauenswürdigkeit	Uneigennützig tritt sie durch persönliche Risiken und Kosten ein.
Expertise	Sie ist Expertin/Experte in der Verwendung von unkonventionellen Mitteln, um die bestehende Ordnung zu überwinden.
Verhalten	Sie ist unkonventionell oder verhält sich entgegen der Norm.
Sensibilität hinsichtlich der Umwelt	Sie zeigt hohe Umweltsensibilität in Bezug auf Veränderungen im Status quo.
Artikulation	Sie weist eine starke Artikulation von Zukunftsvisionen und die Motivation zu Führen auf.
Machtbasis	Sie besitzt persönliche Macht (basierend auf Expertise, Respekt und die Bewunderung ein einzigartiger Held zu sein).
Führer-Geführten Beziehung	Sie ist elitär, Entrepreneur und Vorbild und transformiert Personen, um die radikalen Veränderungen zu teilen und zu verteidigen.

Quelle: eigene Darstellung nach Conger und Kanungo (1998, S. 641)

Felfe (2005, S. 27) fasst diese wie folgt zusammen:

- *Artikulation bzw. Kommunikation* einer attraktiven und erreichbaren *Vision*, die einer Verbesserung zur derzeitigen Lage darstellt. Durch eine starke Überzeugung und Identifikation mit der eigenen *Vision* ist es den Führungspersonen möglich, die Geführten dazu zu inspirieren, dieser zu folgen.
- *Sensibilität und politisches Gespür*, da die Führungsperson Gefahren und Risiken des Umfeldes rechtzeitig erkennt und Fähigkeiten, Potentiale und Grenzen der Geführten einzuschätzen weiß.
- *Persönliche Bereitschaft ein Risiko einzugehen* und keine persönlichen Aufwände zu scheuen, womit ihre Integrität unterstrichen wird.
- Das Vertrauen der Geführten erhält die Führungsperson, da sie sich auf erste Erfolge stützen kann, die sie gerade wegen ihrer besonderen Kompetenz, *nicht konventionellen und innovativen Vorgehensweise*, erreicht hat.
- *Sensibilität gegenüber den MitarbeiterInnen*, durch einen Umgang, der sich durch gegenseitige Wertschätzung und Respekt kennzeichnet.
- *Empowerment*, in Form von Delegation verantwortungsvoller Aufgaben, wodurch die Geführten selbst in die Lage versetzt werden, etwas erreichen zu können.

Eine konzeptionelle Erweiterung der bisherigen Theorien, die sich mit charismatischer Führung beschäftigen, schaffen Conger und Kanungo (1998) durch die Formulierung eines dreistufigen Prozessmodells, welches sich durch logisch aufeinander folgende Phasen definiert (Dörr, 2006, S. 19). Mit diesem Modell wird versucht, Veränderungsprozesse, die durch charismatische Führungspersonen eingeleitet und gestaltet werden, abzubilden, wobei diese Prozesse nicht einmalig sind, sondern sich auf verschiedenen Ebenen immer wiederholen. Im Gegensatz zu dem vorher genannten Modell von Shamir et al. (1993) versucht dieses Modell nicht die Veränderung auf intraindividuelle Ebene zu beschreiben, sondern auf Ebene der Organisation (Felfe, 2005, S. 27f).

2.1.3.4 Transformationale Führung nach Bass (1985) und das „Full Range of Leadership“ Modell

Das „Full Range of Leadership“ Modell von Bass (1985) stellt wohl das zurzeit am meisten untersuchte Modell charismatischer Führung dar und unterscheidet die drei wesentlichen Führungsstile, transformationale, transaktionale und passive Führung (Schyns, 2008, S. 183).

Burns (1978) unterschied die Begriffe transaktionale und transformationale Führung im Bereich der Politik, welche von Bass (1986) aufgegriffen und auf den Wirtschaftsbereich umgelegt wurden. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden Konzepten besteht darin, dass Burns (1978) transformationale und transaktionale Führung als zwei konträre Pole einer Dimension bestimmt, wohingegen Bass (1986) sie als zwei unabhängige Dimensionen definiert, die sich gegenseitig nicht ausschließen. Die meisten Führungskräfte setzten eine Kombination der beiden ein, wobei die transaktionale Führung dabei als Basis für die transformationale Führung dient, weil eine faire und verlässliche Transaktionsbeziehung das Vertrauen in die Führungskraft fördert (Dörr, 2006, S. 13; Felfe, 2005, S.29).

Grundlagen für das transformationale Führungskonzept nach Bass (1986) sind das unter 1.1.3.1 erläuterte Charisma-Konzept nach Max Weber (1972) und das unter 1.1.3.2 vorgestellte Modell charismatischer Führung nach House (1977) und Burns (1978).

Nach Yukl (2010, S. 288) ist es wichtig, die Begriffe der „transformationalen Führung“ und der „charismatischen Führung“ nicht als Synonyme zu verwenden. Diese sind sich zwar bezüglich ihrer theoretischen Konzepte ähnlich, jedoch handelt es sich nicht um die gleichen Theorieansätze. Der eigentliche Unterschied liegt darin, dass bei der charismatischen Führung eine Identifikation der Geführten mit der Führungskraft ins Zentrum rückt, während bei dem transformationalen Ansatz die Internalisierung und Verankerung der Ziele und Werte der Organisation bei den MitarbeiterInnen im Mittelpunkt steht (Dörr, 2006, S 14; Neuberger, 2002, S. 201).

So schreibt auch Bass (1986, S. 47), dass *„Charisma zwar eine Voraussetzung für transformationale Führung, aber in sich selbst keine hinreichende Erklärung für transformationale Prozesse“* ist.

Tabelle 4:
Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung

Charismatische Führung	Transformationale Führung
Persönliche Identifikation	Internalisierung von Zielen und Werten der organisationalen Einheit
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf die Führungsperson • Bewunderung dieser durch die Geführten • Abhängigkeit der Geführten von der Führungsperson • Nachfolge der Vorgaben von der Führungsperson ohne Kritik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsperson konzentriert sich auf die Förderung und Ermächtigung der Geführten • Realisiert gemeinschaftliche Ziele und Anliegen • Geführte haben die Möglichkeit, sich zu entwickeln • Selbstverständlichkeit von Lernen und Veränderung

Quelle: eigene Darstellung nach Dörr (2006, S. 14)

Wie zuvor schon erwähnt, basiert das „Full Range Leadership“ Modell nach Bass (1985) auf den drei Führungsstilen der transformationalen Führung, der transaktionalen Führung und der passiven Führung.

Nach Bass (1986, S. 25ff) kann der transformationale Führungsstil die Geführten dahingehend bewegen, eigene Interessen zugunsten der Gruppe oder Organisation zurückzustellen. Er ermöglicht es den Geführten mehr Selbstbestimmung und Selbstverstärkung zu entwickeln, da der/die Führende höhere Bedürfnisse weckt. Zudem motiviert er/sie die Geführten dazu, mehr zu leisten, obwohl sie sich dies nicht zugetraut hätten. Auch bewirkt der transformationale Führungsstil, dass sich die Geführten mit den Zielen und Werten der Organisation identifizieren, woraus eine organisationale Verbundenheit entsteht. Der transaktionale Führungsstil nach Bass (1986, S.145; 1999, S.10) bedeutet bedingte Verstärkung. Die Geführten und die/der Führende haben ein Übereinkommen darüber, was die/der Geführte zu erledigen hat, um eine damit verbundene Belohnung zu erhalten. Die negativen Verstärkungen bestehen aus Feedback, indem die/der Geführte erfährt, was richtig oder falsch gemacht wurde und nicht in Form von Vorwürfen oder Strafen. Es handelt sich also um eine Austauschbeziehung zwischen den beiden, bei der die/der Geführte bei korrekter Erfüllung der Aufgabe eine Belohnung erhält. In einer späteren Darstellung ergänzt Bass (1999, S. 11) die beiden Führungsstile durch

die passive Führung, die sich hauptsächlich durch das Vermeiden von aktivem Führungsverhalten definiert.

Betrachtet man nun alle drei Führungsstile, bildet das „Full Range of Leadership“ ein in sich geschlossenes Führungsmodell, das das gesamte Spektrum an Führungsverhalten darstellt, auch wenn dieses immer wieder angezweifelt wird (Dörr, 2006, S.21).

In Tabelle 2 sind nun die drei Führungsstile und deren Dimensionen abgebildet.

**Tabelle 5:
Dimensionen transformationaler, transaktionaler und passiver Führung**

Führungsstil	Dimension
Passive Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Laissez Faire • Passives Management by Exception (passive management-by-exception)
Transaktionale Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedingte Belohnung (contingent reward) • Aktives Management by Exception (active-management-by-exception)
Transformationale Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Idealisierter Einfluss/Charisma (idealized influence/charisma) • Inspiration (inspiration) • Intellektuelle Stimulierung (intellectual stimulation) • Individuelle Mitarbeiterorientierung (individualized consideration)

Quelle: eigene Darstellung nach Bass (1999, S. 10f)

2.1.3.4.1 Passive Führung

Bei der passiven Führung vermeidet die Führungskraft das Führen von Mitarbeitenden. Die Dimensionen, die diesen Führungsstil charakterisieren sind passives Management by Exception und Laissez Faire. Bei Ersteren wird die Führungskraft erst dann aktiv, wenn es nicht mehr anders geht. Laissez Faire geht sogar noch einen Schritt weiter und bedeutet die Vermeidung oder die Abwesenheit der Führung, was zu hoher Ineffizienz führt (Bass, 1999, S.11; 1998, S. 7).

2.1.3.4.2 Transaktionale Führung

„Transactional leadership refers to the exchange relationship between leader and follower to meet their own self-interests“ (Bass, 1999, S.10).

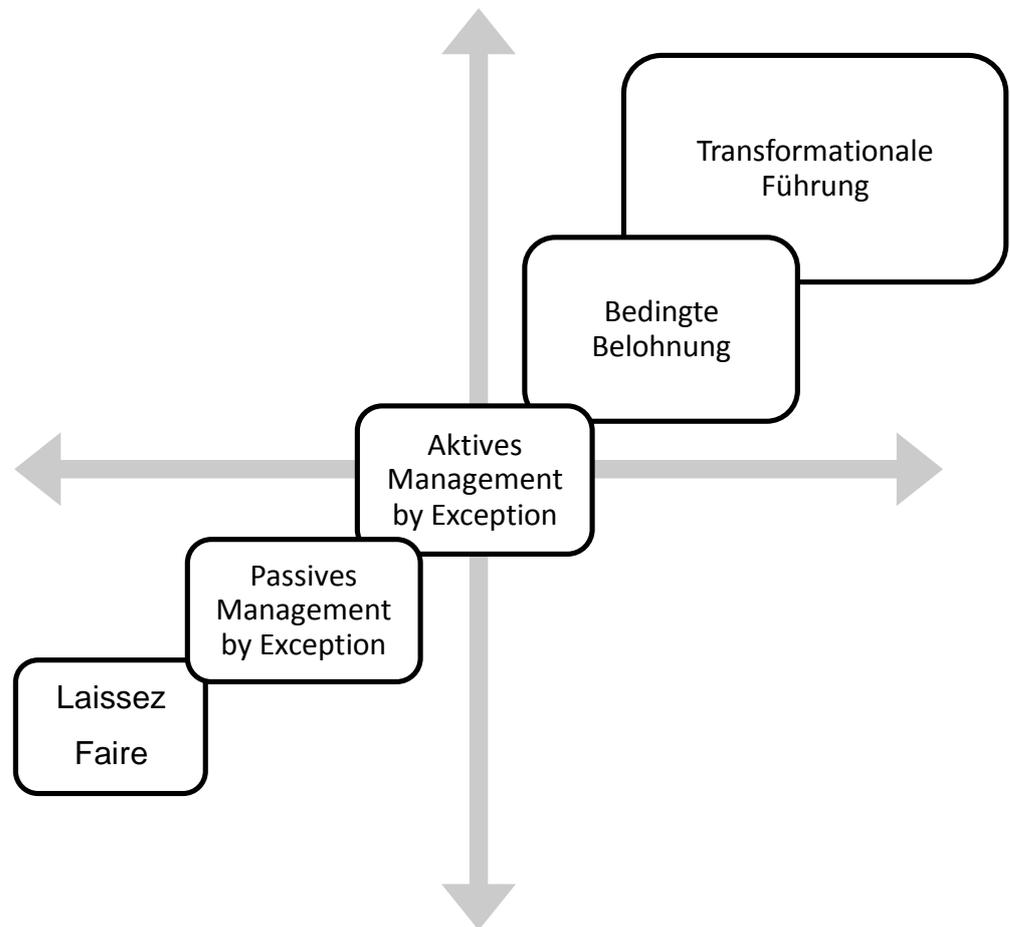
Wie aus dem obigen Zitat hervorgeht, hat diese Art der Führung eine Transaktion als Basis, also eine Art Austauschgeschäft zwischen dem/der MitarbeiterIn und der Führungsperson. Die zwei Komponenten transaktionaler Führung sind dabei, wie auch aus Tabelle 2 ersichtlich wird, bedingte Belohnung und aktives Management by Exception.

Nach Bass (1998, S.6; 1985, S. 145) geht es bei der bedingten Belohnung (contingent reward) darum, dass die Führungskraft und ihre MitarbeiterInnen in beidseitiger Übereinkunft vereinbaren, welche Leistung von den Mitarbeitenden erbracht werden muss, um die Erwartungen zu erfüllen und deshalb eine bestimmte Belohnung zu erhalten oder Bestrafungen zu vermeiden. Damit sind sowohl positive, als auch negative Verstärkung zwei Möglichkeiten, Geführte innerhalb einer Organisation zu motivieren.

Aktives Management by Exception kennzeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die Führungskraft nur dann in den Arbeitsprozess der Geführten eingreift, wenn es zu einer Abweichung von den Leistungsnormen kommt. Die Führungskraft fungiert aus dieser Sicht als Kontrollinstanz (1998, S.7; 1985, S. 160).

Nach Bass und Avolio (1994, S. 5) zeigt sich eine Überlegenheit des transformationalen Führungsstils, weshalb er auch als Grundlage für den empirischen Teil dieser Arbeit ausgewählt wurde. Jedoch muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass erfolgreiche Führungskräfte immer eine Mischung aus dem transaktionalen und transformationalen Führungsstil anwenden. Die optimale Führung ist vor allem durch transformationale Führung geprägt, sie hat aber auch eine relativ hohe Ausprägung der Dimension bedingter Belohnung. Management by Exception wird aktiv hingegen nur im geringem Ausmaß angewandt, passive Management by Exception und Laissez Faire nur minimalst (Dörr, 2006, S. 27). Dies zeigt sich auch in Abbildung 3:

**Abbildung 1:
The Full Range of Leadership**



Quelle: eigene Darstellung nach Bass und Avolio (1994, S. 5)

2.1.3.4.3 Transformationale Führung

Im Gegensatz zum transaktionalen Führungsstil steht bei der transformationalen Führung nicht die stabile Austauschbeziehung im Mittelpunkt, sondern der Wandel. Wandel in dem Sinne, dass von der Führungskraft neue Visionen entwickelt werden, wodurch sie die Mitarbeitenden motivieren und für sie Sinn stiften kann (Felfe, 2005, S. 31). Durch einen transformationalen Führungsstil können gemeinsame organisationale Ziele internalisiert werden, da höhere Bedürfnisse und Anspruchsniveaus bei der/ bei dem MitarbeiterIn ausgelöst werden. Bass's (1999) „Going Beyond Self-actualization“, wird dadurch bewirkt, dass dem/der MitarbeiterIn anspruchsvolle Ziele und Erwartungen kommuniziert werden, sodass die eigenen Interessen zum Vorteil übergeordneter Ziele

hinten angestellt werden. Transformationale Führung schafft es durch Bildung von emotionaler Bindung und Festigung des Selbstvertrauens, dass ein Zurückstellen von Eigeninteressen bei den MitarbeiterInnen erreicht wird (Bass, 1999, S.12).

Der hier besprochene Führungsstil besteht aus vier emotionalen Dimensionen, die ihre Wirkung nicht jede für sich, sondern gemeinsam entwickeln. Sie werden auch als die „vier I's“ bezeichnet:

1. inspiration – inspirierende Motivierung
2. intellectual stimulation – intellektuelle Stimulierung
3. individualized consideration – individuelle Mitarbeiterorientierung
4. idealized influence – idealisierte Einflüsse (1999, S.19f).

Inspiration – inspirierende Motivierung

Ein Faktor transformationaler Führung ist Führung durch Inspiration. Dies bedeutet, dass die Führungskraft über begeisternde Visionen und Vorstellungen verfügt, wobei diese überzeugend und engagiert vermittelt werden. Dabei macht sie deutlich, dass sie gänzlich von dieser Vision überzeugt ist und zeigt auf, wie sie erreicht werden kann. Durch die vermittelte Begeisterung für die Vision und das Vertrauen in die selbige, erscheint die Tätigkeit der Beschäftigten in einem neuen und umfassenderen Sinneszusammenhang (Felfe, 2005, S. 34). Transformationale Führungskräfte inspirieren ihre MitarbeiterInnen auch dadurch, dass sie ihnen emotionalen Halt geben, sie unterstützen und ihr Motivationsniveau weit über die ursprüngliche Erwartung hinaus erhöhen. Inspirierendes Führungsverhalten zeichnet sich durch die Taten des/ der Führenden und die dadurch entstehende Vertrauensbildung zu den Geführten aus. Durch diese emotionale Anregung und Belebung kann auf das Leistungshandeln der Mitarbeitenden eingewirkt werden (Bass, 1985, S. 83ff). Merkmale der inspirierenden Motivierung sind, dass die Führungskraft optimistisch in die Zukunft blickt, Begeisterung ausstrahlt, attraktive Visionen für die Zukunft anbietet, sowie Vertrauen und Zuversicht bezüglich der Erreichung von gesetzten Zielen vermittelt (Felfe und Goihl, 2002, S.5).

Intellectual stimulation – intellektuelle Stimulierung

Die geistige oder intellektuelle Anregung des transformationalen Führungsstils gegenüber den Geführten bedeutet, dass „sie bei den Geführten die Problemerkennung und die Problemlösung fördert, und Gedankenbilder, Vorstellungskraft, Glaubenssätze und Wertvorstellungen verändert, nicht jedoch zur unmittelbaren Handlung führt“ (Bass, 1985, S.120f). Es stehen also nicht die Handlungen im Mittelpunkt, sondern die Ideen und Überlegungen, die davor stattfinden. Geistige und emotionale Anregung kann dazu führen, dass sich das Bewusstsein ändert und es zu einer geistigen Reform kommt. Durch das Aufbrechen von Denkmustern werden Kreativität und Innovationskraft der MitarbeiterInnen gefördert. Fehler werden beim Erproben neuer Lösungen nicht bestraft oder kritisiert, wodurch es zu einer Förderung neuer und innovativer Ansätze kommt. Mitarbeitende werden aufgefordert sich aktiv zu beteiligen, wodurch sie sich ernst genommen fühlen und selbstständiges Arbeiten gefördert wird (Felfe, 2005, S.34). Charakteristikum der intellektuellen Stimulierung ist, dass die Führungskraft intelligentes, rationales und sorgfältig bedachtes Problemlösen fördert, die Dinge immer wieder in Frage stellt und innovative Vorschläge bringt (Felfe und Goihl, 2002, S.5).

Individualized consideration – Individuelle Mitarbeiterorientierung

Bei der individuellen Mitarbeiterorientierung steht die individuelle Betrachtung jedes/jeder einzelnen Beschäftigten im Zentrum, wobei die Führungskraft den/die MitarbeiterIn nicht nur als Arbeitskraft sieht, sondern als individuelle Persönlichkeit, die es zu schätzen und zu fördern gilt. Führungskräfte erkennen die verschiedenen Bedürfnisse, Motive und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer MitarbeiterInnen, weshalb sie auch als Coaches oder MentorInnen anzusehen sind. Die individuellen Unterschiede der MitarbeiterInnen werden berücksichtigt, indem einzeln auf ihre persönliche Entfaltung und Entwicklung eingegangen wird. Ausdruck findet dies in Anerkennung für gut geleistete Arbeit, konstruktiver Kritik oder in Spezialaufgaben, die das Selbstvertrauen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters stärken (Felfe, 2005, S. 34f). Durch die individuelle Behandlung wird auf die Bedürfnisse nach Entfaltung und Teilnahme am Entscheidungsprozess im Beruflichen des/der Einzelnen eingegangen. Es steht nicht das in Bedacht nehmen der Gruppe im Vordergrund, sondern das Individuum, das seinen Bedürfnissen und Fähigkeiten entsprechend behandelt wird. Der transformationale Führungsstil schließt ebenfalls die Berücksichtigung der Lern- und Entwicklungsprozesse der MitarbeiterIn mit ein. Durch Personenorientierung werden die Vertrautheit und der persönliche Kontakt zwischen MitarbeiterInnen und Führungsperson gefördert, woraus sowohl formell als auch informell

eine geförderte Kommunikation entsteht (Bass, 1985, S. 103ff). Grundzug der Berücksichtigung individueller Besonderheiten ist, dass sich die Führungskraft Zeit für den/die einzelne/n MitarbeiterIn nimmt, seine/ihre individuelle Entwicklung fördert, jede/n als Individuum behandelt und sie/ihn als Coach anleitet (Felfe und Goihl, 2002, S.5).

Idealized influence – idealisierte Einfluss

Die Dimension idealisierter Einfluss, die den Terminus „Charisma“ aufgrund seiner negativen Assoziationen zunehmend ersetzt, spiegelt die Vorbildwirkung der transformationalen Führungskraft wider. Dadurch dass die Führungskraft ein persönliches Vorbild für MitarbeiterInnen ist und durch Authentizität überzeugt, gelingt es nachhaltig, Einfluss auf die Mitarbeitenden auszuüben. Der/die MitarbeiterIn bewundert, vertraut und respektiert die Führungskraft und identifiziert sich schlussendlich mit ihr. Daraus resultiert, dass der/die MitarbeiterIn versucht, Verhaltensweisen nachzuahmen. Die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der Führungskraft entsteht dadurch, dass sie ihre Eigeninteressen in den Hintergrund stellt und persönliche Risiken in Kauf nimmt, und dies auch mit ihren MitarbeiterInnen teilt. Die hohen Erwartungen, die sie an ihre MitarbeiterInnen stellt, lebt sie eigenständig vor (Felfe, 2005, S. 34f). In Anlehnung an Bass und Avolio (1999, S. 18f) wird später zum Zweck der besseren Messbarkeit zusätzlich zwischen „Idealized Influence attributed“ und „Idealized Influence behavior“ unterschieden. In „Idealized Influence attributed“ geht es um die von den Geführten zugeschriebenen Eigenschaften, dass die Führungskraft Stolz und Respekt vermittelt, Vertrauen gibt und die eigenen Interessen für die Gruppe zurückstellt. Das „Idealized Influence behavior“ bezeichnet das sichtbare Verhalten der Führungskraft, dass die Führungskraft ethische und moralische Prinzipien hat, Engagement intensiv fordert und auch fördert und Werte und Ziele überzeugend kommuniziert (Felfe und Goihl, 2002, S.4).

2.2 Organisationales Commitment

Im zweiten Theoriekapitel wird auf das organisationale Commitment Bezug genommen, da dieses Konzept in Bezug auf den organisationalen Wandel immer mehr Bedeutung bekommt. In diesen wirtschaftlich unsicheren Zeiten sind Organisationen besonders darauf angewiesen, dass sich ihre Mitarbeitenden für das Unternehmen einsetzen. Die Bereitschaft dem nachzukommen, ist bei der Verbundenheit mit der Organisation größer, als wenn diese nur gering ist (Felfe, 2005, S. 171).

Zu diesem Zweck wird als Erstes auf die Begrifflichkeiten und theoretischen Grundlagen eingegangen, um später den integrativen Ansatz organisationalen Commitments von Allen und Meyer (1990) näher zu erläutern.

Im Grunde kann Mitarbeiterbindung aus zwei verschiedenen Perspektiven gesehen werden. Die eine Perspektive betrachtet die juristische Bindung mittels Arbeitsvertrag, die andere beschreibt die empfundene Bindung des/der MitarbeiterIn an das Unternehmen. Letztere beschäftigt sich also mit einem psychologischen Zustand, der in hohem Maße intraindividuell ist und auch als Grundlage für diese Arbeit herangezogen wird (Meifert, 2005, S. 35).

2.2.1 Begriff und theoretische Grundlagen

Über die Jahre hinweg wurde „Commitment“ vielseitig erforscht und definiert. Aus diesem Grund existiert eine Vielzahl an möglichen Definitionen rund um diesen Begriff (Meyer und Herscovitch, 2001, S. 300).

Organisationales Commitment wird nach Mathieu und Zajac (1990, S. 171) als

„a bond or linking of the individual to the organization“ bezeichnet.

Mowday, Porter und Steers (1979, S. 226) umschreiben es als

„the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization“

und bei Allen und Meyer (1990, S. 14) ist organisationales Commitment als

„a psychological state that binds the individual to the organization“ zu verstehen.

Organisationales Commitment wird also als eine bestimmte Form der Bindung des/der MitarbeiterIn an die Organisation bzw. an das Unternehmen verstanden – als eine Art „psychologisches Band“.

Im Wesentlichen kann in Bezug auf Commitment zwischen zwei Forschungsansätzen unterschieden werden, dem verhaltensbezogenen und dem einstellungsbezogenen. Bei Ersterem wird Commitment als eine Bindung an Handlungen oder Verhalten verstanden. Der einstellungsbezogene Ansatz definiert Commitment, wie der Name schon sagt, als eine Einstellung oder Menge von Verhaltensintentionen (Weller, 2003, S. 77ff).

Mowday et al. (1982, zitiert in Meyer und Allen, 1991, S: 62), schreiben dazu, dass

„Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the Organization. Behavioural commitment, on the other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain Organization and how they deal with this problem.”

Diese zwei Ansätze werden in Folge näher beschrieben.

2.2.1.1 Verhaltensbezogener Ansatz

Der Verhaltensbezogene Ansatz findet sich vor allen in den Arbeiten von Kiesler (1971) und Salancik (1977). Das verhaltensbezogene Commitment wird als Bindung an Handlungen oder Verhalten definiert.

Wenn Handlungen für Dritte nachzuvollziehen und eindeutig interpretierbar sind, sie nur schwierig wieder rückgängig oder widerrufbar gemacht werden können, freiwillig und willentlich gemacht werden, oft stattfinden, als bedeutsam eingestuft werden und sie eingebunden werden in einen übergeordneten sozialen Kontext, dann sind sie für Personen, die diese ausführen, besonders bindend. Im organisationalen Kontext sind es vor allem irreversible Kosten „sunk costs“ oder Nebenwetten „side-bet“ (Becker, 1960, S. 33), die die Bindung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters an die Organisation erhöhen.

Ein passendes Beispiel für irreversible Kosten wäre, dass dem Mitarbeiter am Anfang der Karriere ein sehr niedriges Gehalt gezahlt wird und in späteren Jahren ein sehr hohes. In diesem Fall kann nur durch den längeren Verbleib im Unternehmen, das am Anfang „verlorene“ Geld wieder gewonnen werden, wodurch eine temporäre Bindung zur Organisation entsteht (Weller, 2003, S. 78; Mowday et al., 1979, S. 225).

2.2.1.2 Einstellungsbezogener Ansatz

Nach Mowday et al. (1979, S. 225) definiert sich einstellungsbezogenes Commitment

„ [as] a state in which an individual identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in order to facilitate these goals“.

Demnach zeichnet sich einstellungsbezogenes organisationales Commitment vor allem dadurch aus, dass der/die Mitarbeitende einen starken Glauben an die Ziele und Werte der Organisation hat, die Mitgliedschaft in derselbigen aufrechterhalten will und eine hohe Leistungsbereitschaft zu ihrem Wohle und ihrer Zielerreichung zeigt (Weller, 2003, S.80f).

Moser (1996, S. 40) sagt, dass die drei Komponenten der oben genannten Definition auch vereinfacht als Identifikation, geringe Fluktuationsneigung und Anstrengungsbereitschaft, beschrieben werden können.

2.2.2 Integrativer Ansatz organisationalen Commitments von Allen und Meyer (1990)

Aus der Kritik gegenüber diesen stark auseinanderdriftenden und voneinander isolierten, eindimensionalen Ansätzen heraus, entwickelten Allen und Meyer (1990) ein multidimensionales Drei-Komponenten-Modell, das versucht, die verschiedenen Forschungsrichtungen und die einzelnen Dimensionen miteinander zu integrieren.

Dieses Modell besteht in seiner Basis aus drei unterschiedlichen Bindungsmechanismen. Die Autoren unterscheiden die drei Dimensionen, affektives Commitment (*affective commitment*), kalkulatives bzw. abwägendes Commitment (*continuance commitment*) und normatives Commitment (*normative commitment*). Diese drei Dimensionen dienen dazu, den Wunsch im Unternehmen zu verbleiben, vorherzusagen (Allen und Meyer, 1990, S. 3). Gemeinsam ist diesen drei Komponenten, dass sie Commitment als einen psychologischen Zustand bezeichnen, der charakterisiert ist durch die Beziehung des/der Mitarbeitenden zu ihrer/seiner Organisation und Auswirkungen auf die Entscheidung des/der Mitarbeitenden in der Organisation zu verbleiben oder nicht (Meyer & Allen, 1991, S.67)

Zu dem Zusammenhang der drei Komponenten schreiben Meyer und Allen (1997, S. 13), „it was more appropriate to consider affective, continuance, and normative components [...], because an employee´s relationship with an Organization might reflect varying degrees of all three.“

Damit drücken sie aus, dass diese drei Dimensionen nicht voneinander getrennt zu betrachten sind, sondern jede/r MitarbeiterIn alle drei Formen von Commitment zur gleichen Zeit in sich trägt, nur in unterschiedlicher Ausprägung. Durch die gleichzeitige Betrachtung dieser drei Dimensionen, wird es ermöglicht, das Verhalten der Mitarbeitenden besser zu analysieren (Meifert, 2005, S. 55)

Hinsichtlich der Erklärungskraft des organisationalen Commitments zur Fluktuationsneigung von Mitarbeitenden variieren die drei Komponenten. Studien (Jaros, 1997; Meyer, Allen und Smith, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001; Somers, 1995) zeigen, dass das affektive Commitment die stärksten Korrelationen aufweist. In Bezug auf das kalkulative und normative Commitment finden sich widersprüchliche Befunde vor (Meifert, 2005, S. 45ff). Meyer und Allen (1997, S. 26) stellen jedoch abschließend fest, dass „[a]lthough correlations are strongest for affective commitment, significant relations between commitment and turnover variables are found for all three conceptualizations of commitment.“

Bevor nun auf die einzelnen Komponenten eingegangen wird, kann zum Abschluss gesagt werden, dass dieses Drei-Komponenten-Modell von Meyer et al. (1990) schon vielfach erforscht und mehrfach empirisch bestätigt wurde, beispielsweise durch Hackett, Bycio & Hausdorf (1994, S. 15ff) oder Meyer, Allen & Smith (1993, S. 538ff) (Felfe, 2012, S. 151).

2.2.2.1 Affektives Commitment

Nach Meyer und Allen (1991, S. 67) bezieht sich affektives Commitment auf

„the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they **[want]** to do so.“

Die Mitarbeitenden bleiben demnach in der Organisation, weil sie es wollen.

Diese Definition des affektiven Commitments nach Meyer und Allen (1991, S. 67ff) bezieht sich auf den vorher beschriebenen einstellungsbezogenen, eindimensionalen Ansatz und die Arbeit von Mowday et al. (1979, S. 255). Nach deren Verständnis handelt es sich bei Commitment um die relative Stärke der Identifikation von Mitarbeitenden mit der eigenen Organisation, das Involvement und die Freude an der Mitgliedschaft in dieselbige.

Somit lassen sich daraus in Bezug auf das affektive Commitment drei Aspekte unterscheiden (Meifert, 2005, S. 47):

1. Identifikation – Werte und Ziele einer Organisation werden von Mitarbeitenden übernommen und akzeptiert.
2. Involvement – Bereitschaft sich in die Organisation miteinzubringen in Form von Beschäftigung von Zielen, Werten und Normen derselbigen.
3. Mitgliedschaft – starker Wunsch der/des Mitarbeitenden in der Organisation zu verbleiben.

Bedingungen für das affektive Commitment sind nach Mowday et al. (1982, S. 30ff) persönliche Eigenschaften (Alter, Geschlecht, u.a.), rollenbezogene Eigenschaften (Tätigkeitsanforderungen, Handlungsspielräume, u.a.), strukturelle Eigenschaften (Organisationsgröße, Grad der Zentralisierung und Formalisierung, u.a.) und Arbeitserfahrung (Verhältnis zum Vorgesetzten, Einstellung zum Unternehmen u.a.). Meyer und Allen (1997, S. 69ff) nehmen diese Bedingungen in ihren Grundzügen an und erweitern sie lediglich durch die Bedingungen, Unterstützung des Mitarbeitenden durch die Organisation und die Wahrnehmung von persönlicher Bedeutung und Kompetenz (Meifert, 2005, S. 48).

2.2.2.2 Kalkulatives Commitment

Meyer und Allen (1991, S.67) definieren es wie folgt

„Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they **[need]** to do so“.

Demnach bleiben die Mitarbeitenden im Unternehmen, weil es laut ihrer subjektiven Kosten-Nutzen-Kalkulation besser wäre. Laut Meyer und Allen (1991, S. 67) kalkulieren die Mitarbeitenden die Kosten des Auftritts aus der Organisation und stellen sie möglichen Alternativen gegenüber. Diese Art von Commitment entsteht dann, wenn das Ergebnis aus Kosten minus Nutzen bezüglich des Verlassens der Firma negativ bzw. mit Nachteilen verbunden wäre. Daraus lässt sich folgern, dass die wesentlichen Bezugspunkte dieser Komponente Alternativen und Investments sind (Meifert, 2005, S. 50).

Die side-bet Theorie (Nebenwette) nach Becker (1960, S. 33), die schon unter dem Punkt des verhaltensbezogenen Ansatzes erwähnt wurde, inspirierte Meyer und Allen (1991) zur kalkulativen Komponente ihres dreidimensionalen Modells (Meifert, 2005, S. 41). Sie besagt, dass, wenn eine Person eine Nebenwette eingeht, sie bei vorzeitigem Verlassen der Organisation den „gesetzten“ Ertrag verliert. Dieser gesetzte Ertrag ent-

spricht den Kosten des Ausscheidens aus der Organisation. Das kalkulative Commitment ist umso höher, je größer diese „Wettbeiträge“ sind. Das Vermeiden des Verlustes kann sich sowohl auf die Zukunft, in Form von erwarteten Anreizen, als auch auf die Vergangenheit, in Form von bereits getätigten Investitionen beziehen. Ein wesentlicher Zusammenhang besteht hier mit den vorhandenen Arbeitsmarktchancen (Alternativen). Demnach dürften Mitarbeitende mit guten Arbeitsmarktchancen ein niedrigeres Kalkulatives Commitment aufweisen. Wesentliche Bedingungen für das kalkulative Commitment sind getätigte persönliche Investitionen, die subjektiv wahrgenommene Arbeitsmarkt-mobilität und die persönliche Abhängigkeit von regelmäßigen Einkommen (2005, S. 50f).

Ein Beispiel für eine bereits getätigte persönliche Investition ist der Kauf eines Hauses in unmittelbarer Nähe zum Standort des Unternehmens (Van Dick, 2004, S. 9).

2.2.2.3 Normatives Commitment

Meyer und Allen (1991, S. 67) umschreiben den Begriff folgendermaßen:

„Normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they *ought* to remain with the organization“.

Mitarbeitende bleiben in der Organisation, weil sie es ihren Normen und Werten nach verinnerlicht haben.

Diese Commitmentkomponente versteht sich demnach als die moralische Verpflichtung der/des Mitarbeitenden gegenüber der Organisation, in ihr zu verbleiben. Nach Wiener (1982 zitiert in Meyer und Allen, 1977, S. 61) internalisieren Mitarbeitende aufgrund des normativen Drucks, Normen der Organisation und handeln diesen entsprechend. Grund dafür könnte nach Meyer und Allen (1997, S. 61) die Norm des Leistungs-Gegenleistung-Prinzip sein, „the beliefs of the parties involved in an exchange relationship regarding their reciprocal obligations“. So fühlt sich der/die Mitarbeitende schuldig bzw. dazu verpflichtet, in der Organisation zu bleiben, wenn er/sie in der Vergangenheit eine spezielle Förderung erhalten hat. Voraussetzung für die Wirksamkeit dieser sozialen Normen ist die entsprechende kulturelle Sozialisation durch die Familie und Organisation. Demnach könnten Mitarbeitende, die von ihrer Familie eine hohe Loyalität zum Arbeitgeber vorgelebt bekommen, ein höheres normatives Commitment aufzeigen. Die wesentlichen Bedingungen dieser normativen Komponente sind nach Meyer und Allen (1997, S. 62), die Rolle der frühen Sozialisation, nach Vardi, Wiener und Popper (1989) die Kongruenz von kulturellen Werten der Organisation mit der Gesellschaft und nach Dunham, Grube und Castañeda (1994) die Bedeutung von Verhalten der KollegInnen (Meifert, 2005, S. 53).

In Tabelle 6 werden die drei Komponenten des Modells von Allen und Meyer (1990) abschließend noch einmal gegenüber gestellt:

**Tabelle 6:
Das Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990)**

	Affektives Commitment	Kalkulatives Commitment	Normatives Commitment
Erleben	<ul style="list-style-type: none"> • „want to“ • Verbundenheit und Loyalität 	<ul style="list-style-type: none"> • „need to“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „ought to“ • Schuldgefühl und Dankbarkeit
Basis	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Werte und Ziele • Persönliche Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten-Nutzen-Vergleich • Investitionen • Alternativen • Seitenwetten 	<ul style="list-style-type: none"> • Normen • Moral • Verantwortung • Verpflichtung
Entstehung	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen • Arbeitsrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen • Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialisation (familiär, betrieblich) • Reziprozität

Quelle: eigene Darstellung nach Felfe (2008, S. 38)

2.3 Kommunikationsqualität

Paul Watzlawicks bekanntes Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ zeigt die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren auf. Selbst Schweigen, Regungslosigkeit oder die Vermeidung von Kommunikation selbst, stellt Kommunikation dar (Watzlawick, Beavin, Don, 2011, S. 60). Daraus ergibt sich, dass Kommunikation für jede Organisation von großer Wichtigkeit ist, da sie allzeit präsent ist, selbst dann, wenn man glaubt, dass sie nicht vorhanden ist. Sie ist ein wesentlicher Faktor für die Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn, sowohl in Bezug auf die fachliche, als auch auf die emotionale Ebene. Kommunikation dient als Schlüssel für die tägliche Interaktion und ist ein elementarer Bestandteil des Zusammenseins während der Arbeit. Anzumerken ist, dass die Qualität der Kommunikation nach Vanzetti und Duck (1996, S. 5ff) ein wichtiger Indikator für Herstellung von Commitment ist.

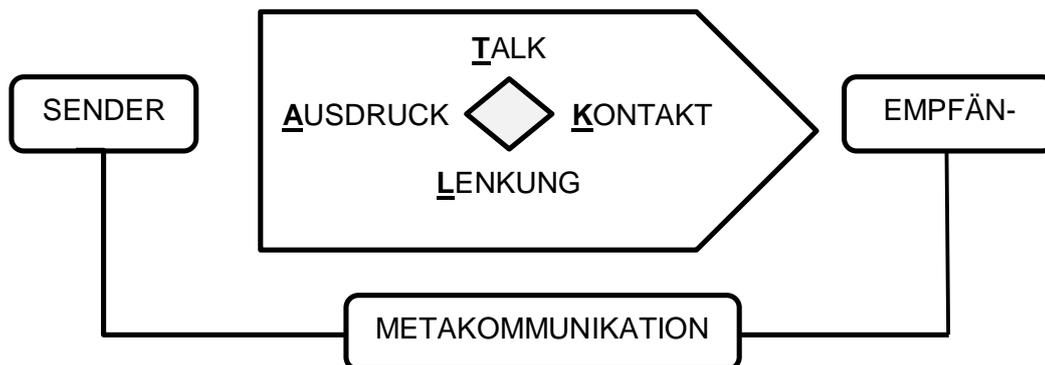
Watzlawick et al. (2001, S. 61) zeigen, dass es in jeder Kommunikation eine Inhalts- und eine Beziehungsebene gibt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sichert Kommunikation auf sachlicher Ebene die Funktionsfähigkeit des Unternehmens, da durch sie arbeitsbezogene Prozesse koordiniert und Informationen weitergegeben werden. Hinsichtlich der sozialen Ebene sichert Kommunikation den Aufbau von interpersonellen Beziehungen, da sie die Beziehung zwischen Sender und Empfänger definiert. Kommunikation wird in erster Linie als wechselseitiger Informationsaustausch zwischen mindestens zwei Personen verstanden. Es gibt sehr viele verschiedene Auffassungen von Kommunikation, diese Arbeit wird sich jedoch auf eine betriebswirtschaftliche Sichtweise konzentrieren, in der Kommunikation hauptsächlich als ein Prozess verstanden wird, indem Information zwecks aufgabenbezogener Verständigung ausgetauscht wird (Reichwald, 2005, S.257).

Auch der Buchtitel von Neuberger (1995) „Miteinander arbeiten – miteinander reden!“ zeigt, wie wichtig Kommunikation in der Arbeitswelt ist.

Neuberger (1995, S.13f) TALK-Modell (Abbildung 2) kann als Kommunikationsmodell zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn herangezogen werden. Im Kommunikationsprozess werden vier Aspekte unterschieden, wobei diese im Gespräch selbst eng miteinander verknüpft sind. Das „T“ (Es ist) stellt die oben erwähnte Inhaltsebene einer Nachricht dar und bedeutet Tatsachendarstellung bzw. Information. Die restlichen drei Buchstaben A, L und K symbolisieren die Beziehungsebene zwischen Sender und Empfänger. „A“ (Ich bin) bedeutet Ausdruck bzw. Selbstdarstellung, „L“ (Du sollst/ Ich will) Len-

kung bzw. Handlungsaufforderung und „K“ (Du bist/Wir sind) Kontakt bzw. Klima. Zusätzlich wird dieses Modell noch um den Aspekt der Metakommunikation erweitert, der das Reden über das Gespräch selbst beinhaltet.

**Abbildung 2:
TALK-Modell**



Quelle: eigene Darstellung nach Neuberger (1995, S.13)

Damit eine Führungskraft das Verhalten von MitarbeiterInnen transformieren kann, sind sowohl der Austausch auf inhaltlicher Ebene, als auch der Aufbau auf der Beziehungsebene ein wesentlicher Punkt (Reichwald und Hensel, 2007, S. 652).

Führungskräfte führen ihre MitarbeiterInnen indem sie ihnen beispielsweise kommunizieren, welche Aufgaben sie zu erledigen haben oder ihnen Feedback bezüglich der Erreichung von gesetzten Ziele geben. Dies sollte in einer hohen Qualität von statten gehen, um effektiv zu sein, weshalb auch oft in Kommunikationskompetenzen von Führungskräften investiert wird. Kommunikation zwischen der Führungskraft und der/dem MitarbeiterIn kann hinsichtlich Kommunikationsintensität und Kommunikationsqualität beschrieben werden. Kommunikationsintensität gibt an, wie häufig MitarbeiterInnen und Führungskraft miteinander kommunizieren. Die Kommunikationsqualität ist hingegen dadurch charakterisiert, inwiefern die Interaktion zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn als zufriedenstellend erlebt wird und vor allem, in wie weit sie als dienlich erscheinen, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen. So sollte eine Führungskraft unter anderem klare Anweisungen geben und keine doppeldeutigen Aussagen tätigen, um verständlich zu kommunizieren (Borkowski, 2011, S. 57f; Neuberger, 1996, S. 69).

Kommunikationsqualität und -intensität können durchaus miteinander einhergehen, müssen es jedoch nicht. Auch Antonakis & Atwater (2002, S. 24) schreiben, dass die „Quality of interaction may not necessarily be related to quantity of interaction“.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine Vielzahl von Definitionen von Kommunikationsqualität besteht, wie zum Beispiel:

„The extent to which organizational members exchange clear and consistent messages regarding what is expected“ (Balthazard, Cooke, Potter, 2006, S. 721).

oder

„the discrepancy between receiver expectations about and perceptions of technical, functional, and aesthetic communication processes and outcomes“ (Shelby, 1998, S.392).

Hier spiegelt sich die wahrgenommene Kommunikationsqualität vor allem darin wieder, ob die Kommunikationserwartungen des Gegenübers erfüllt werden.

Das Konstrukt Kommunikationsqualität ist daher ein nicht leicht zu definierender Begriff. Es wird oftmals auch mit Begrifflichkeiten wie zum Beispiel Informationsqualität gleich gesetzt. Kommunikationsqualität selbst bezieht sich jedoch auf alle kommunikativen Aspekte einer zwischenmenschlichen Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. Die Informationsqualität behandelt hingegen nur einen Teil von Kommunikationsqualität (Frommeyer, 2012, S. 18; Sperka, 1996, S.182ff).

Diese Arbeit konzentriert sich jedoch auf jene Definition von Kommunikationsqualität, wonach die Qualität der Kommunikation mit anderen Personengruppen durch folgende Dimensionen beurteilt wird: „Genauigkeit, Zugang bei Bedarf, allgemeine Zufriedenheit, Informationsmangel“ (Rózsa und Sperka, 2003, S. 57). Basierend darauf wird im empirischen Teil die von Sperka (1997, S. 64) entwickelte Skala „Kommunikationsqualität“, die ein Teil des Fragebogens KomminO ist, verwendet.

Außerdem kann Kommunikationsqualität auch nach einem eher beschreibenden Ansatz operationalisiert werden, indem man sie über die Häufigkeit der Nutzung von aufgaben-dienlichen Kommunikationsinhalten definiert oder nach einem eher bewertenden Ansatz. Diese Arbeit konzentriert sich auf den bewertenden Ansatz, der Kommunikationsqualität über die Zufriedenheit des Empfängers mit der Art und dem Umfang der Kommunikation definiert (Pundt, Böhme, Schyns, 2006, S.111).

Ausgangspunkte für einen bewertenden Ansatz finden sich auch hier bei Sperka wieder (1997, S.182ff). Die Qualität der Kommunikation wird auch hier, wie oben schon dargestellt über den Zugang zur Information, das Vorhandensein von Information (Informationsmangel), die Genauigkeit der erhaltenen Information und der Zufriedenheit mit der Kommunikationsbeziehung, definiert.

2.4 Führungsdistanz

Durch das Fortschreiten der Informations- und Technologiesysteme, aber auch der daraus resultierenden Globalisierung rückt die Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft zunehmend ins Zentrum des wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Interesses.

Aus den oben genannten Dynamiken, die die heutige Arbeitswelt stark beeinflussen, entsteht zunehmend Distanz zwischen beiden Parteien. Distanz zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

Bogardus (1927, zitiert in Weibler, 2012 S. 553) war einer der Ersten, die den Begriff Distanz in Zusammenhang mit Führung brachte, indem er das Modell der sozialen Distanz konstruierte. Er untersuchte, inwiefern sich soziale Distanz auf die Beziehung von Führungskraft und MitarbeiterIn auswirkt. Dabei kam er zu dem Ergebnis, dass ein bestimmtes Maß an sozialer Distanz ein wichtiger Faktor für die Beziehung zwischen beiden ist, da sich die Führungsperson dadurch Einfluss und Respekt der Geführten sichern kann.

Auch die Leader-Member-Exchange Theorie (LMX) beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen Führungsperson und Geführten, wobei die Qualität der Beziehung im Mittelpunkt des Interesses steht. Es werden zwei Gruppen unterschieden, die „in-group“, welche sich durch eine qualitativ hochwertige Beziehung auszeichnet und die „out-group“, welche sich durch eine minderwertige Austauschbeziehung charakterisiert. In der „in-group“ ist die Beziehung durch Vertrauen, Respekt und Loyalität gekennzeichnet, wohingegen bei der „out-group“ rein die Aufgabenerfüllung im Vordergrund steht (Graen und Uhl-Bien, 1995, S. 227; Dansereau, Graen und Haga, 1975, S. 56ff). Somit kann interpretiert werden, dass sich die „in-group“ durch eine niedrige und die „out-group“ durch eine hohe Distanz zur Führungsperson auszeichnet.

Napier und Ferris (1993, S. 321) schreiben, dass die Forschung zum Thema Distanz in Organisationen stark fragmentiert ist (Graen, 1976; Rothaus, Morton und Hanson 1965; Kerr und Jermier, 1987; Sundstrom, Burt, Kamp; 1980). Aus diesem Grunde integrierten sie die verschiedenen Formen von Distanz in ein breiteres und umfassenderes theoretisches Modell, dem „Model of Dyadic Distance“.

Das Modell der dyadischen Distanz der FührerIn-Geführten-Beziehung umfasst drei Dimensionen von Distanz, die psychologische Distanz, die strukturelle Distanz und die funktionale Distanz (Tabelle 7).

**Tabelle 7:
Dimensionen von dyadischer Distanz in der FührerIn-Geführten-Beziehung**

Distanz Konstrukt	Allgemeine Indikatoren	Spezifische Indikatoren
psychologische Distanz	Demographische Ähnlichkeit	Alter, Geschlecht, Bildung, Erfahrung und Distanz hinsichtlich der Rasse
	Machtdistanz	
	Wahrgenommene Ähnlichkeit	
	Ähnlichkeit der Werte	Arbeitsbezogene Werte, Orientierung in Bezug auf die Geschlechterrolle und Distanz hinsichtlich kultureller Werte
strukturelle Distanz	Design der Distanz	Distanz in Bezug auf die Bürogestaltung, physische Distanz
	Möglichkeit von Interaktion	Sozialer Kontakt in der Arbeit, Sozialer Kontakt außerhalb der Arbeit, Zugänglichkeit,
	Räumliche Distanz	
	Umfang des Managements	
funktionale Distanz	Affekt	Bindung, Unterstützung, Vertrauen
	Wahrgenommene Kongruenz	Geschlechterrollen Wahrnehmung
	Ermessensspielraum	Ermessensspielraum der Rolle (Autonomie), Einflussnahme auf den Entscheidungsfindung
	Beziehungsqualität	Zufriedenheit der FührerIn, Zufriedenheit mit der Beziehung

Quelle: eigene Darstellung nach Napier und Ferris (1993, S. 327)

Napier und Ferris (1993, S. 326f) umschreiben die psychologische Distanz als ein Maß für den Grad an Ähnlichkeit in Dyade. Sie bezieht sich auf die psychologischen Effekte von tatsächlicher und wahrgenommener, demographischer, kultureller und wertbezogener Distanz zwischen FührerIn und Geführten.

Die strukturelle Distanz betrifft die Aspekte, welche verursacht werden durch physische Distanz, organisationale Strukturen und die Beschaffenheit der Beaufsichtigung durch die/den FührerIn.

Die funktionale Distanz beschreibt das Ausmaß an Nähe und Qualität der funktionalen Arbeitsbeziehung zwischen FührerIn und Geführten. Im Wesentlichen zeigt sie, ob die/der Geführte ein Mitglied der „in-group“ oder „out-group“ ist.

Da vor allem die funktionale Distanz relevant für diese Arbeit ist, wird nun im Weiteren genauer auf sie eingegangen.

Konzeptionell unterscheidet sich die funktionale Distanz von der psychologischen und der strukturellen Distanz, da sie verhaltensbezogene Manifestierungen in der Arbeitsbeziehung zwischen Führungsperson und Geführten beschreibt. Die vier Dimensionen, die funktionale Distanz beinhaltet, sind Affekt, wahrgenommene Kongruenz, Ermessensspielraum und Beziehungsqualität.

Die Dimension „Affekt“ (1993, S. 338) ist durch die drei Aspekte, Bindung, Unterstützung und Vertrauen gekennzeichnet. Eine positive Beziehung, in der Geführte gute Gefühle in Bezug auf die Führungsperson erfahren, wird durch sie wiedergespiegelt. Durch den Faktor des Affekts wird es ermöglicht, dass sich die Geführten der Führungsperson nahe fühlen.

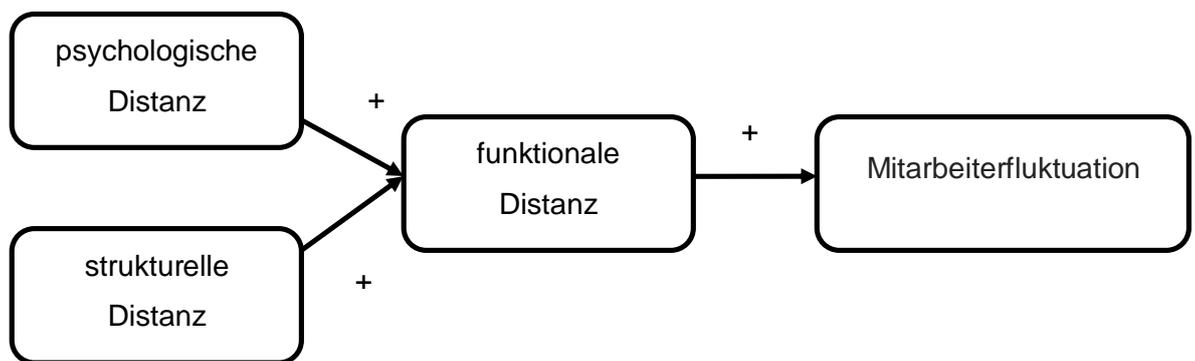
Die Dimension „wahrgenommene Kongruenz“ (1993, S. 339) zeigt das Ausmaß des gegenseitigen Verstehens. Wahrgenommene Kongruenz oder wahrgenommenes Verständnis bezieht sich auf die Unterschiede, die es zwischen der individuellen Wahrnehmung und der Selbstwahrnehmung der Zielperson gibt. Durch gegenseitiges Verständnis wird Nähe impliziert und Distanz reduziert.

Die Dimension „Ermessensspielraum“ (1993, S. 340) umschreibt das Ausmaß, in welchem die/der Geführte Einfluss auf die eigene Rolle und Autonomie in seinem Handeln besitzt. Geführte, welche einen größeren Ermessensspielraum innehaben, haben auch eine nähere Arbeitsbeziehung zu ihrer Führungsperson. Durch einen erhöhten Ermessensspielraum wird demnach funktionale Distanz verringert.

Die letzte Dimension „Beziehungsqualität“ (1993, S. 342) misst die Wahrnehmung der Geführten hinsichtlich der Beziehungsqualität, in Bezug auf Nähe, Effektivität und Zufriedenheit mit der Führungsperson. Vorherige Forschungen, die sich auch schon mit dem Thema Führer-Geführten-Beziehung auseinandergesetzt haben, sind jene rund um LMX „Leader-Member-Exchange Theorie“ (Dienesch und Liden, 1986, S. 621). Sie operationalisieren LMX in Bezug auf die Frage nach der Qualität der Beziehung oder in Bezug auf die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen ihrer Führungskraft nahe zu sein. In diesem Sinn wird durch eine hohe Beziehungsqualität die funktionale Distanz gesenkt.

Napier und Ferris (1993, S. 328) gehen mit ihrem konzeptionellen Modell dyadischer Distanz davon aus, dass die funktionale Distanz, d.h. die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Führungsperson und Geführten, von den Antezedenzen der psychologischen und strukturellen Distanz bestimmt wird. Demnach führen eine hohe psychologische und strukturelle Distanz zu einer ausgeprägten funktionellen Distanz, welche wiederum andere Konsequenzen oder Ergebnisse mit sich zieht, wie zum Beispiel eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation. Abbildung 3 spiegelt diese Wechselwirkungen wieder.

Abbildung 3:
Auswirkungen von psychologischer, struktureller und funktionaler Distanz auf Mitarbeiterfluktuation



Quelle: eigene Darstellung nach Napier und Ferris (1993, S. 329)

Das Modell der dyadischen Distanz von Napier und Ferris (1993) wird von Antonakis und Atwater (2002, S. 673ff) durch das „integrated cross-level model of leader distance“ erweitert. Führungsdistanz wird durch drei unabhängigen Dimensionen repräsentiert,

nämlich durch physische Distanz zwischen Führungsperson und Geführten, wahrgenommene soziale Distanz und wahrgenommene Interaktionshäufigkeit.

„Leader-follower physical distance, perceived social distance, and perceived interaction frequency are independent, measurable dimensions each describing an element of leader distance“ (Antonakis und Atwater, 2002, S. 698).

Die physische Distanz (2002, S. 693) beschreibt die räumliche Trennung von Führungsperson und Geführten, wobei die Geführten der Führungsperson nahe sind bzw. die Distanz gering ist, wenn die physische Trennung gering ist.

Antonakis und Atwater (2002) beziehen sich mit ihrer Dimension der sozialen Distanz auf die von Napier und Ferris (1993, S. 328ff) beschriebene psychologische Distanz. „Social distance, which we generally equate to psychological distance (Napier & Ferris, 1993)“ (Antonakis und Atwater, 2002, S. 689). Demnach beschreibt sie den wahrgenommenen Unterschied zwischen Führungsperson und Geführten in Bezug auf Status, Rang, Autorität, sozialer Stellung und Macht.

Die dritte Dimension, welche die wahrgenommene Interaktionshäufigkeit zwischen Führungsperson und Geführten (2002, S. 697f) beschreibt, wird definiert als das wahrgenommene Ausmaß in dem Führungspersonen mit ihren Geführten interagierten. Demnach fühlen Geführte, welche häufiger mit ihren Führungspersonen interagieren, eine nähere Beziehung mit diesen, als Geführte, die nur selten derartige Interaktionen erleben.

Anhand der Ausprägungen dieser drei Dimensionen entwickeln Antonakis und Atwater (2002; S. 700) acht „Typologies of distant leadership“: Proximal leadership, „Hands-off“ leadership, Virtually-close leadership, Socially-distant leadership, Virtually-distant leadership, Avuncular leadership, Manor house leadership und Distal leadership.

Im „Hands-off“ Leadership sind die Führungspersonen physisch und sozial nahe, pflegen aber nur selten Kontakt zu ihren Geführten (2002, S. 701). Ein Beispiel dafür wäre eine Person, die die Führungsperson ersetzt.

Bei Socially-distant Leadership ist die Physische Distanz niedrig, die wahrgenommene soziale Distanz und die wahrgenommene Interaktionshäufigkeit jedoch hoch. Als gutes Beispiel nennen Antonakis und Atwater (2002) hier den Duke of Wellington, der seine Soldaten häufig kontaktierte und aus nächster Nähe kommandierte. Gleichzeitig herrschte jedoch auch eine eisige Kluft zwischen dem Duke und seiner Armee.

3 Empirischer Teil

3.1 Fragen und Hypothesen der Untersuchung

Wie bereits am Anfang dieser Arbeit erwähnt, soll untersucht werden, ob ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment und seinen Unterdimensionen (affektives Commitment, kalkulatives Commitment und normatives Commitment) besteht und inwiefern die Faktoren Kommunikationsqualität und Führungsdistanz diese beeinflussen.

In der Wissenschaft wurde die Beziehung von transformationalem Führungsstil und organisationalem Commitment bereits mehrfach untersucht, wobei die meisten Studien einen positiven Zusammenhang bestätigen konnten (u.a. Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Felfe, 2005; Meyer et al., 2002).

Aus diesem Grund lautet die erste Hypothese:

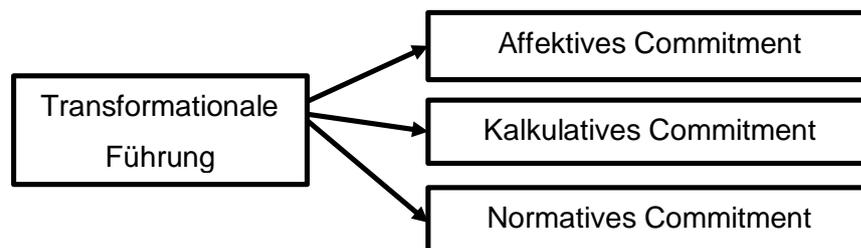
H₁: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **organisationalem** Commitment.

H_{1a}: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **affektivem** Commitment.

H_{1b}: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **kalkulativem** Commitment.

H_{1c}: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **normativem** Commitment.

**Abbildung 4:
Hypothese 1**



Obwohl sich ein Zusammenhang oftmals bestätigen ließ, gibt es eine große Schwankungsbreite zwischen den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen zur Korrelation von transformationaler Führung und Commitment. Bei der Studie von Basu und Green (1997, S. 487) zeigt sich beispielsweise ein starker positiver Zusammenhang von transformationaler Führung und Commitment ($r=.41$). Herold, Fedor, Caldwell und Liu (2008, S. 351) zeigen im Gegensatz dazu einen schwachen, aber ebenfalls positiven und signifikanten Zusammenhang von organisationalem Commitment und transformationaler Führung ($r=.16$). Diese Gegenüberstellung verdeutlicht die Wichtigkeit der Untersuchung von Moderatorvariablen, da diese den Zusammenhang erheblich beeinflussen können.

In einigen Studien gab es bereits empirische Hinweise dafür, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Commitment durch Führungsdistanz oder Kommunikationsqualität beeinflusst wird (Avolio et al.; 2004; Podsakoff et al., 1996; Pundt, Böhme, Schyns, 2006).

Die Moderatorwirkung von Kommunikationsqualität wird in Hypothese 2 festgehalten und die der Führungsdistanz in Hypothese 3.

In Bezug auf die Hypothese 2 ist zu sagen, dass in einer Situation mit hoher Kommunikationsqualität zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft Commitment leichter entstehen kann, als in einer Situation mit geringer Kommunikationsqualität.

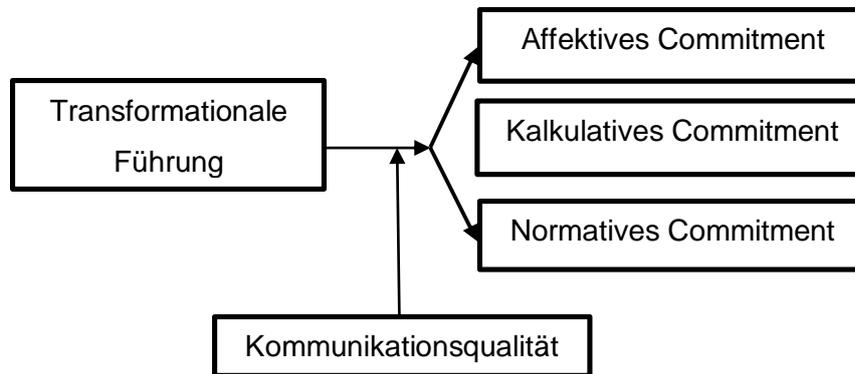
H₂: Die Kommunikationsqualität zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment.

H_{2a}: Kommunikationsqualität moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment.

H_{2b}: Kommunikationsqualität moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativem Commitment.

H_{2c}: Kommunikationsqualität moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und normativem Commitment.

**Abbildung 5:
Hypothese 2**



Die zweite Moderatorvariable, die untersucht werden soll, stellt die Führungsdistanz da. Mittels Hypothese 3 soll untersucht werden, inwiefern die Führungsdistanz den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Commitment beeinflusst. Die Überlegung, die dahinter steckt, ist jene, dass in einer Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft in der die Führungsdistanz niedrig ist, das Commitment bei den MitarbeiterInnen stärker ist (Shamir, 1995, S.27).

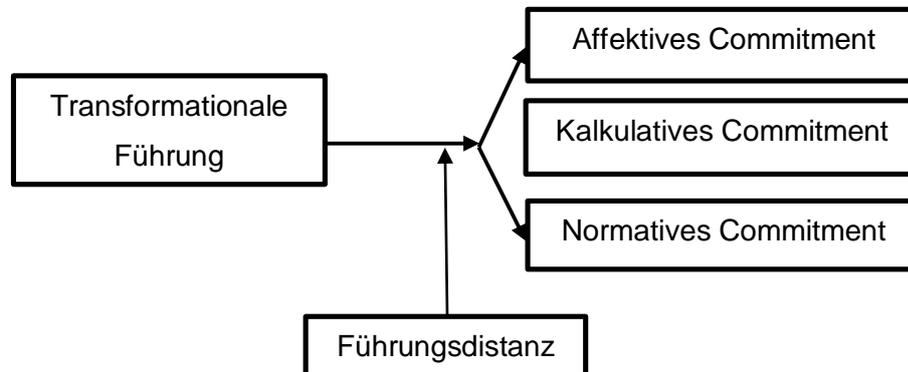
H₃: Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment.

H_{3b}: Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment.

H_{3d}: Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativem Commitment.

H_{3f}: Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und normativem Commitment.

**Abbildung 6:
Hypothese 3**



3.2 Erhebungsinstrumente

Die Daten der vorliegenden Untersuchung wurden mittels eines Fragebogens (siehe 9. Anhang) erhoben. Dieser setzt sich aus dem deutschen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) von Felfe und Goihl (2014), dem Fragebogen zur Erfassung von Commitment, Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB) von Felfe, Six, Schmoock und Knorz (2014), dem Fragebogen zur Erfassung von Kommunikationsprozessen in Organisationen (KomminO) von Sperka (1996), der deutschen Leader-Member Exchange Skala (LMX MDM) von Paul & Schyns (2014) und der englischen the Inclusion of Other in the Self Skala (IOS) von Aron, Aron & Smollan (1992) zusammen.

Die Variable **transformationale Führung** wurde mit Hilfe des deutschen MLQ erhoben. Der **MLQ** erfasst unter anderem die verschiedenen Aspekte transformationaler Führung. Er basiert auf der englischen Version von Bass und Avolio (1995) und ist durch Felfe & Goihl (2014) auch in einer überarbeiteten und ergänzten deutschen Fassung erhältlich. Der MLQ besteht aus den 3 verschiedenen Skalen, transformationale Führung, transaktionale Führung und passive Führung, wobei diese wieder durch einzelne Subskalen charakterisiert sind. Insgesamt besitzt der MLQ 37 Items, wobei für die folgende Befragung nur die 24 Items der Skala transformationale Führung verwendet wurden. Mittels sechs Subskalen mit jeweils 4 Items werden in einer fünfstufigen Likert-Skala die Dimensionen transformationaler Führung, Idealized Influence attributed, Idealized Influence

behavior, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration und Charisma bestimmt.

**Abbildung 7:
Beispielitem - MLQ (Felfe und Goihl, 2014)**

Die Person, die ich einschätze, ...	1 nie	2 selten	3 Hin und wieder	4 oft	5 Regel- mäßig, fast im- mer
überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="checkbox"/>				

Mit Hilfe des Fragebogens **COBB** wurde die Variable organisationales Commitment mit ihren drei Dimensionen affektives, kalkulatives und normatives Commitment erfasst. Der COBB bildet Einstellungen gegenüber Organisation, Beruf und Beschäftigungsform ab. Dieser Fragebogen ist angelehnt an die Skalen zur Erfassung des organisationalen Commitments von Meyer und Allen (1990), an die Übersetzung der Skalen durch Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) und an die Skalen zur Erfassung beruflichen Commitments von Meyer, Allen und Smith (1993). Zur Bestimmung der abhängigen Variable organisationales Commitment und der drei Subvariablen wurden drei Skalen des COBB verwendet, wobei der Grad der Zustimmung in einer fünfstufigen Likert-Skala erfolgt. Die Skala organisationales Commitment wird insgesamt durch 14 Items charakterisiert, diese Skala enthält insgesamt drei Subskalen, die die Unterdimensionen des organisationalen Commitments repräsentieren. Die Subskala zur Erfassung des affektiven Commitments umfasst 5 Items, die des kalkulativen Commitments 4 Items und die des normativen Commitments 5 Items.

**Abbildung 8:
Beispielitem – COBB (Felfe, Six, Schmook und Knorz, 2014)**

	1 trifft zu	2 trifft eher zu	3 teils-teils	4 trifft eher nicht zu	5 trifft nicht zu
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zur Bestimmung der Variable Führungsdistanz werden die Skalen des **LMX MDM** und die **IOS** Skala verwendet.

Der **LMX MDM** versucht durch eine siebenstufige Likert-Skala, die Austauschbeziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft zu erfassen. Dieser Fragebogen beinhaltet die vier Subskalen Zuneigung, Loyalität, fachlicher Respekt und wahrgenommenes Engagement. Er basiert auf dem von Liden und Maslyn (1998) entwickeltem Instrument zur Messung von mehrdimensionalen Leader-Member Exchange. Durch Paul & Schyns (2002) ist eine geprüfte deutsche Version der ersten amerikanischen Version des LMX-MDM vorhanden. Mittlerweile wurde in der Originalversion die Dimension perceived contribution modifiziert und ein Item hinzugefügt, wodurch auch eine Überarbeitung der deutschen Version des LMX-MDM stattfand. Dies führte zu einer deutlichen Verbesserung der Ergebnisse.

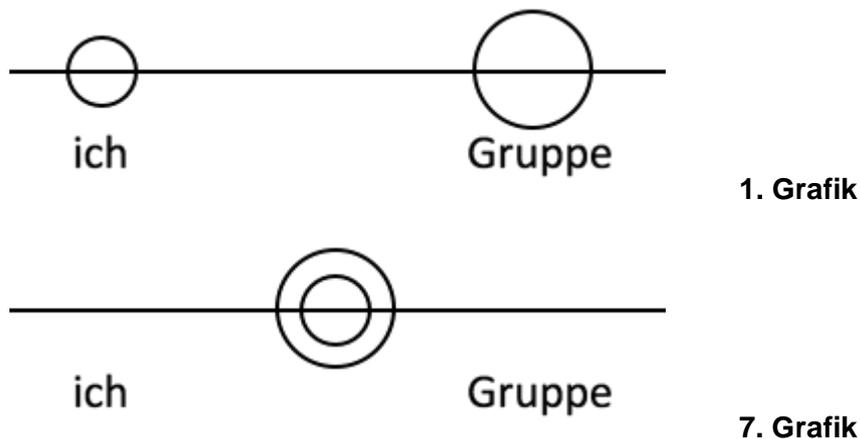
**Abbildung 9:
Beispielitem - LMX MDM (Paul & Schyns, 2014)**

	Stimme überhaupt				Stimme voll-	
	1	2	3	4	5	6
Mein/e Vorgesetzte/r ist ein Mensch, den man gern zum Freund hätte.	<input type="checkbox"/>					

Die **IOS Skala** versucht, zu erfassen inwiefern die Gruppe aus MitarbeiterInnen in das Selbstbild integriert ist. Dies passiert anhand von sieben grafischen Abbildungen (Venn-Diagrammen), die jeweils zwei Kreise enthalten, wobei der erste Kreis für das Selbst steht und der andere für die Gruppe. In der ersten der sieben Grafiken sind der erste Kreis (Selbst) und der zweite Kreis (Gruppe) noch sehr weit voneinander entfernt. Sie wandern aber immer mehr zueinander und überlappen sich in der siebten und letzten Grafik vollständig. Inwieweit das Selbst und die Gruppe zu einer Einheit geworden sind, lässt sich somit am Grad der Überschneidung der Kreise darstellen.

Abbildung 10:
Beispielitem – IOS (Aron, Aron & Smollan, 1992)

„Bitte wählen Sie nun jenes Bild aus, das Ihrer Meinung nach Ihr Verhältnis zu Ihren direkten ArbeitskollegInnen bzw. zum Arbeitsteam am besten widerspiegelt: Die Bezeichnung Gruppe im Bild stellt Ihre direkten ArbeitskollegInnen bzw. Ihr Arbeitsteam dar.“



Die Variable **Kommunikationsqualität** wurde mit Hilfe des Fragebogens **KomminO** erhoben. Der Fragebogen KomminO umfasst verschiedene Aspekte der Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten und basiert teilweise auf dem Organizational Communication Questionnaire (OCQ) von Roberts & O'Reilly (1974). Er besteht insgesamt aus 26 Items, wobei zur Bestimmung des Faktors Kommunikationsqualität lediglich die vier Skalen Zugang zur Information, Informationsmangel, Genauigkeit und Zufriedenheit mit der Kommunikation verwendet wurden. Insgesamt umfassen die vier ausgewählten Skalen gemeinsam 13 Items und werden durch eine fünfstufige Likert-Skala erfasst.

Abbildung 11:
Beispielitem - KomminO (Sperka, 1996)

	1 trifft zu	2 trifft eher zu	3 teils-teils	4 trifft eher nicht zu	5 trifft nicht zu
Wichtige Informationen kann ich mir bei Bedarf jederzeit von meinem Vorgesetzten holen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die einzelnen für diese Untersuchung relevanten Skalen sind im Folgenden mit ihrer Erklärung, der Anzahl der Items und ihrem dazugehörigen Fragebogen in Tabelle 8 zusammenfassend dargestellt.

**Tabelle 8:
Aufzählung der verwendeten Skalen im Fragebogen**

Vari- able	Skala	Erklärung	Anzahl Items	Fragebogen
Transformationale Führung	IIa	Idealized Influence attributed	4	MLQ
	IIb	Idealized Influence behavior	4	MLQ
	IM	Inspirational Motivation	4	MLQ
	IS	Intellectual Stimulation	4	MLQ
	IC	Individualized Consideration	4	MLQ
	AUS	Charisma	4	MLQ
Organisationales Commitment	OCA	Organisationales Commitment affektiv	5	COBB
	OCC	Organisationales Commitment costs (kalkulativ)	4	COBB
	OCN	Organisationales Commitment normativ	5	COBB
Kommunikationsqualität	Zugang zur Information	wahrgenommene Kommunikationsqualität durch Zugang zu Information	3	KomminO
	Informationsmangel	wahrgenommene Kommunikationsqualität durch Informationsmangel	3	KomminO
	Genauigkeit	wahrgenommene Kommunikationsqualität durch Genauigkeit der erhaltenen Informationen	3	KomminO
	Zufriedenheit	wahrgenommene Kommunikationsqualität durch Zufriedenheit von Kommunikationsbeziehung	4	KomminO
Führungsdistanz	Affekt	Führungskraft-Mitarbeiter Austausch (LMX) Dimension: Affekt (gegenseitige Zuneigung)	3	LMX MDM
	Loyalität	Führungskraft-Mitarbeiter Austausch (LMX) Dimension: Loyalität (gegenseitige Loyalität und Unterstützung gegenüber Dritten)	3	LMX MDM
	Respekt	Führungskraft-Mitarbeiter Austausch (LMX) Dimension: Fachlicher Respekt (gegenseitige berufliche Anerkennung bzw. der Ruf des anderen Dyadenpartners)	3	LMX MDM
	Engagement	Führungskraft-Mitarbeiter Austausch (LMX) Dimension: Wahrgenommenes Engagement (wahrgenommener Beitrag des Dyadenpartners zur Beziehung bzw. Engagement in der Beziehung).	3	LMX MDM
	Nähe	Einheit von Selbst und Gruppe bzw. Nähe des Selbst zur Gruppe	1	IOS

3.3 Durchführung

Der Fragebogen wurde mittels des Softwaretools SoSci Survey zusammengestellt und den ProbandInnen von Anfang Jänner bis Anfang Februar zur Verfügung gestellt, damit umfasste der Zeitraum der Datenerhebung ca. 4 Wochen. Ursprünglich war gedacht, dass die Erhebung in einem Unternehmen mit Hilfe eines elektronischen Fragebogens stattfinden soll, jedoch schlug dies durch mangelnde Kooperation der HR-Abteilung fehl. Um die Reichweite des Fragebogens zu vergrößern wurde dieser via Facebook online zu Verfügung gestellt und mittels Schneeballsystem weiter geteilt. Da nur MitarbeiterInnen befragt werden sollten, die einer/einem direkten Vorgesetzten unterstehen, wurde eine Filterfrage am Anfang des Fragebogens eingebaut, wodurch von den 309 Befragten 91 ausgeschlossen wurden, was zu einer Stichprobe von 218 Interviewten führte. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für einen Fragebogen betrug ungefähr 11 Minuten und für die Teilnahme an der Befragung gab es keine Vergütung.

3.4 Analyseverfahren

Zur Überprüfung der unter 3.1 genannten Hypothesen wurde das Statistikprogramm SPSS eingesetzt. Die H_1 : „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **organisationalem** Commitment“ und die zu H_1 dazugehörigen Subhypothesen (H_{1a} - H_{1c}) wurden mittels multipler linearer Regressionsanalyse berechnet. Unter schrittweiser Aufnahme wurden zunächst die Variablen (Alter, Geschlecht, Geschlecht der/des Vorgesetzten, Arbeitszeit in Std. pro Woche, Zugehörigkeit zum Betrieb in Jahren) und im Anschluss transformationale Führung in die Regressionsgleichung aufgenommen.

Für die Hypothesen H_2 : „Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalen Commitment“, die Hypothese H_3 : „Die Kommunikationsqualität zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment“ und ihre jeweiligen Subhypothesen (H_{2a} – H_{2c} und H_{3a} - H_{3c}) wurden nach Überprüfung der statistischen Voraussetzungen mit Hilfe des Macros for Simple Mediation (Preacher and Hayes, 2004) der Moderatoreffekt von Kommunikationsqualität und Führungsdistanz getestet. Dafür wurden die erforderlichen Skalen mittels z-Transformation standardisiert.

Die Hypothesen H_1 bis H_3 wurden bei einem Signifikanzniveau von $p \leq .05$ als bestätigt angesehen bzw. bei einem Signifikanzniveau von $p > .05$ verworfen.

Die Hypothesen H_1 bis H_3 wurden bei einem Signifikanzniveau von $p \leq .05$ als bestätigt angesehen bzw. bei einem Signifikanzniveau von $p > .05$ verworfen.

3.5 UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe

Insgesamt nahmen an dieser Fragebogenstudie 218 erwerbstätige Personen teil, die alle einer direkten Führungskraft unterstellt sind. Unter den Befragten befanden sich 66,1 % (N=144) Frauen und 33,9% (N=74) Männer, die im Alter zwischen 18 und 70 Jahren waren (M=37,36, SD=11,53).

In ihrem Unternehmen sind die befragten Erwerbstätigen seit durchschnittlich 8,48 Jahren tätig (MIN=0.25, MAX=10, SD=8,97).

Die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche beträgt 35,31 Stunden (MIN=8, MAX=60, SD=10,41).

Von den UntersuchungsteilnehmerInnen waren 28% (N= 61) ledig, 31,2% (N=68) verheiratet, 29,4% (N=64) mit PartnerIn, 10,6% (N=10,6%) geschieden und 0,9% (N=2) verwitwet.

Bezüglich der Bildung der Befragten ist zu sagen, dass 2,8% (N=6) die Pflichtschule und 20,6% (N=46) eine Lehre abgeschlossen haben. 37,2% (N=81) haben eine Matura, Diplom bzw. Studienberechtigung und 36,2% (N=79) einen Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss. Ein Doktorat oder Phd hatten 0,9% (N=2) der Befragten, 2,3% (N=5) gaben sonstiges an.

Es zeigt sich, dass 64,7% (n=141) der Befragten in einem Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis stehen und 25,7% (n=56) einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen. Unter den Erwerbstätigen sind außerdem 4,6 % (n=10) geringfügig beschäftigt, 4,1% (n=9) bezeichnen sich als freier Dienstnehmer und 0.9% (n=2) gaben sonstiges an.

Außerdem wurde nach der Größe des Unternehmens, für das die/der Erwerbstätige arbeitet, gefragt. Hier geben 51,4 % (n=112) an, in einem Großbetrieb (ab 250 MitarbeiterInnen) zu arbeiten. 25,2% (n=55) der Befragten arbeiten in einem Mittelbetrieb (50-249 MitarbeiterInnen), 17% (n=37) in einem Kleinbetrieb (10-49 MitarbeiterInnen) und 6,4% (n=14) in einem Kleinstbetrieb (bis 9 MitarbeiterInnen)

Zuletzt wurde nach dem Geschlecht der/des direkten Vorgesetzten gefragt, wobei 66,5% (n=145) der Befragten einem männlichen Vorgesetzten und 33,5% (n=73) einer weiblichen Vorgesetzten unterstellt waren.

In Tabelle 9 zeigt sich eine genaue Auflistung der oben beschriebenen soziodemographischen Merkmale.

**Tabelle 9:
Übersicht zu den soziodemographischen Merkmalen (in Bezug auf die Häufigkeitsverteilung der Merkmale) in der gesamten Stichprobe**

	Prozent (%)	Häufigkeit
Geschlecht		
Männlich	33,90	74
Weiblich	66,10	144
Gesamt	100,00	218
Familienstand		
Ledig	28,00	61
Verheiratet	31,20	68
Mit Partner/in	29,40	64
Geschieden	10,60	23
verwitwet	0,90	2
Gesamt	100,00	218
Bildung		
Pflichtschule	2,80	6
Lehrabschluss	20,60	45
Matura/Diplom/Studienberechtigung	37,20	81
Universität/Fachhochschule	36,20	79
Doktorat/Phd	0,90	2
Sonstige	2,30	5
Gesamt	100,00	218
Unternehmensgröße		
Kleinstbetrieb (bis 9 MitarbeiterInnen)	6,40	14
Kleinbetrieb (10-49 MitarbeiterInnen)	17,00	37
Mittelbetrieb (50-249 MitarbeiterInnen)	25,20	55
Großbetrieb (ab 250 MitarbeiterInnen)	51,40	112
Gesamt	100,00	218

Beschäftigungsverhältnis		
Vollzeit	64,70	141
Teilzeit	25,70	56
Geringfügig	4,60	10
Freier Dienstnehmer	4,10	9
sonstiges	0,90	2
Gesamt	100,00	218
Geschlecht der/des Vorgesetzten		
Männlich	66,50	145
Weiblich	33,50	73
Gesamt	100,00	218

3.6 Vorbereitende Analyse

3.6.1 Deskriptive Darstellung der Daten

In Tabelle 11 werden die sieben Skalen, die im Zuge der Untersuchung erfragt wurden rein deskriptiv beschrieben und die Cronbach Alphas für die unter 3.6.3. folgende Reliabilitätsanalyse dargestellt.

Tabelle 10:
Deskriptive Statistik: Minimum, Maximum, Mittelwerte, Standardabweichung und die Cronbach Alphas der verwendeten Skalen

	Min	Max	M	SD	Cronbach Alpha = α
affektives Commitment	1	5	3,55	1,05	.908
kalkulatives Commitment	1	5	3,11	0,97	.709
normatives Commitment	1	5	2,43	0,90	.745
organisationales Commitment	1	5	3,03	0,69	.815
Transformationale Führung	1	5	3,32	0,92	.968
Führungsdistanz	1	7	4,85	1,43	.941
Kommunikationsqualität	1	5	3,71	0,94	.953

3.6.2 Normalverteilung

Zur Prüfung der Normalverteilung wurde ein Kolmogorov Smirnov Anpassungstest durchgeführt. Die asymptotische Signifikanz (2-seitig) zeigt, dass eine Normalverteilung bezüglich der Skalen organisationales Commitment (.458), kalkulatives Commitment (.172), transformationale Führung (.337), Führungsdistanz (.065) und Kommunikationsqualität (.090) angenommen werden kann. Für die Unterdimensionen affektives Commitment (.034) und normatives Commitment (.025) ergab der Test jedoch keine Normalverteilung. Da die Stichprobe in dieser Untersuchung aber $n=218$ ist, kann mit dem zentralen Grenzwertsatz argumentiert werden. Mit einem wachsenden n kommt die Verteilung der Zufallsvariablen Y_n einer Normalverteilung immer näher. Wenn $n > 30$ ist, kommt die Verteilung von Y_n einer Normalverteilung sehr nahe (Hornsteiner, 2012, S. 132).

3.6.3 Reliabilitätsanalysen

Die Reliabilität ist ein Gütekriterium und betrifft die Messgenauigkeit von Tests. Dieser Test ist dann zuverlässig (reliabel), wenn er das Merkmal, das er misst, ohne Messfehler misst. In dieser Arbeit wird der Alpha-Koeffizient von Cronbach eingesetzt, welcher sich auf die interne Konsistenz des Verfahrens bezieht. Es gilt, je höher die verschiedenen Skalen untereinander positiv korrelieren, desto höher ist die Konsistenz des Verfahrens (Moosbrugger & Kelava, 2008, S.11ff).

Die Werte für die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha), die in Tabelle 11 abgebildet werden, liegen im Bereich zwischen .968 und .709, diese Werte können als durchaus zufrieden stellendes Ergebnis gesehen werden.

Die Skala organisationales Commitment weist insgesamt einen guten Cronbach Alpha Wert von .815 auf. Bei affektiven Commitment zeigt sich ein exzellenter Wert von $\alpha = .908$, wohingegen normatives Commitment ($\alpha = .745$) und kalkulatives Commitment ($\alpha = .745$) akzeptable Werte aufweisen. Für die Skala der transformationalen Führung zeigt sich ein exzellenter Cronbach Alpha Wert von .968. Die Skala Führungsdistanz und

Kommunikationsqualität weisen mit den Werten von $\alpha=.941$ und $\alpha=.953$ ebenfalls ein exzellentes Cronbach Alpha auf.

Da die Cronbach Alpha Werte schon sehr hoch sind und sich durch eine Eliminierung einzelner Items nur geringfügig ändern würden, blieb es bei allen Skalen bei der gleichen verwendeten Itemanzahl.

Die Hypothesen wurden bei einem Signifikanzniveau von $p \leq .05$ als bestätigt angesehen bzw. bei einem Signifikanzniveau von $p > .05$ verworfen.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse zur Hypothese H1

Um die Haupthypothese auf einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment (bzw. affektivem, kalkulativem, normativem Commitment) zu testen, wurde eine multiple lineare Regressionsanalyse berechnet. Unter schrittweiser Aufnahme wurden zunächst Kovariaten (Alter, Geschlecht, Geschlecht der/des Vorgesetzten, Arbeitszeit in Std. pro Woche, Zugehörigkeit zum Betrieb in Jahren) und im Anschluss die Variable transformationale Führung in die Regressionsgleichung aufgenommen

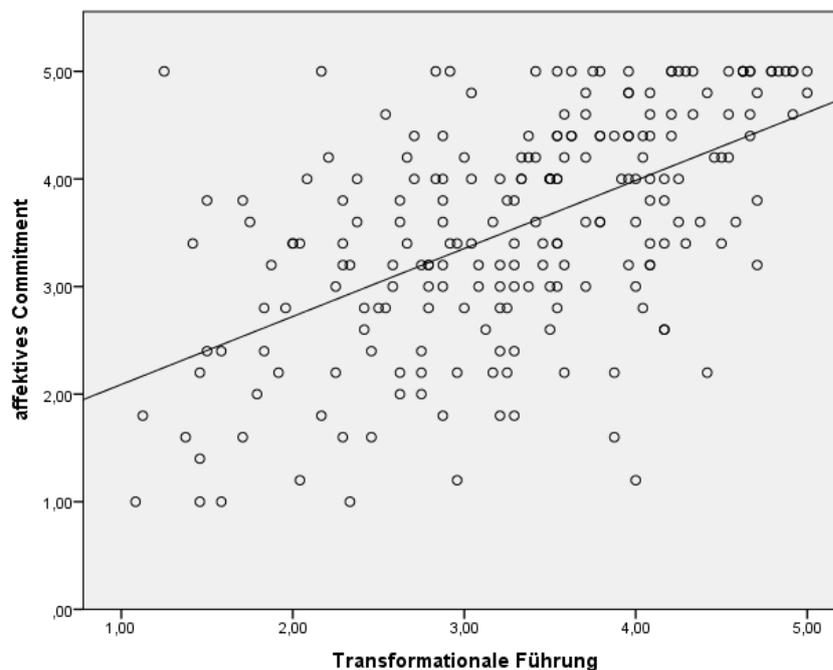
Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und organisationalem Commitment

Mittels multipler linearer Regressionsanalyse wurde die H1 auf einen statistischen Zusammenhang untersucht.

Das Ergebnis zeigt, dass von einem positiven, starken Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment ausgegangen werden kann ($\beta=.419$, $T=6.587$, $p<.001$), wonach das organisationale Commitment umso höher ist, je höher der transformationale Führungsstil der/des direkten Vorgesetzten ausgeprägt ist. Es zeigt sich, dass 23,1% der Varianz durch die Prädiktoren (Kovariaten und transformationale Führung) aufgeklärt werden können (korrigiertes $r^2=.231$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 11.188 und $p<.001$ statistisch signifikant. Abbildung 12 verdeutlicht diesen statistischen Zusammenhang mit Hilfe eines Streudiagramms.

Somit kann die Hypothese H1: „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **organisationalem Commitment**“ angenommen werden.

Abbildung 12:
Streudiagramm mit Regressionsgeraden zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und organisationalen Commitment



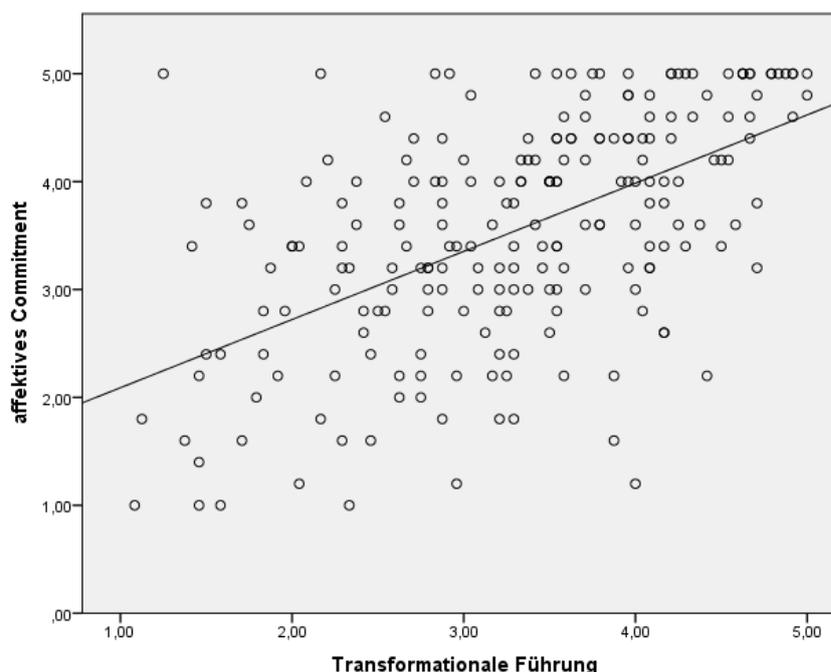
Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und affektiven Commitment

Auch die Hypothese H_{1a} wurde mittels multipler linearer Regressionsanalyse auf einen statistischen Zusammenhang hin untersucht.

Das Ergebnis zeigt, dass von einem positiven, starken Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment ausgegangen werden kann ($\beta = .549$, $T = 9.371$, $p < .001$), wonach das affektive Commitment umso höher ausgeprägt ist, je höher der transformationale Führungsstil der/des direkten Vorgesetzten ist. Es zeigt sich, dass 34,8% der Varianz durch die Prädiktoren (Kovariaten und transformationale Führung) aufgeklärt werden können (korrigiertes $r^2 = .348$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 19.041 und $p < .001$ statistisch signifikant. Abbildung 13 verdeutlicht diesen statistischen Zusammenhang mittels Streudiagramm.

Somit kann die Hypothese H_{1a} : „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **affektivem** Commitment“ angenommen werden.

Abbildung 13:
Streudiagramm mit Regressionsgeraden zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und affektiven Commitment



Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und kalkulative Commitment

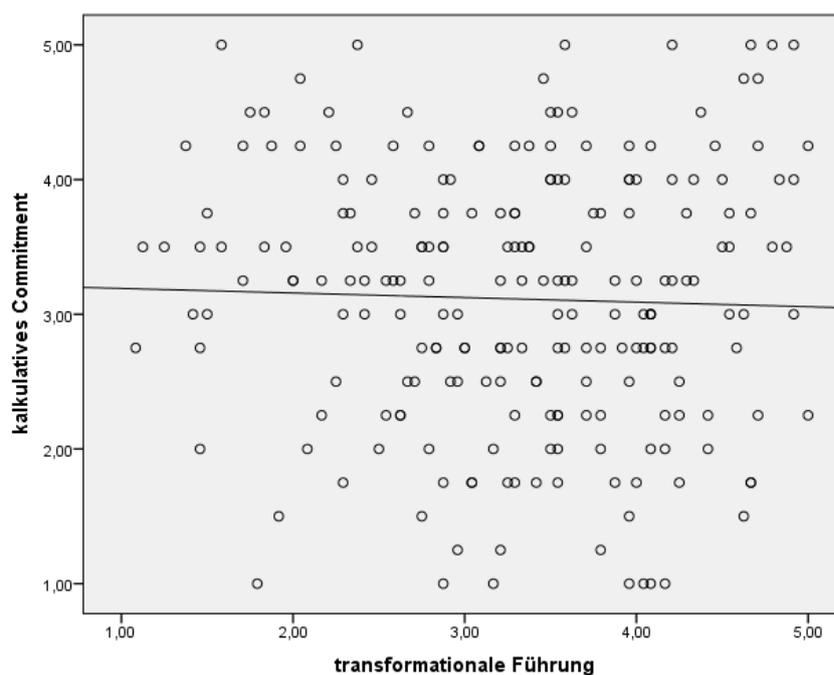
Im Falle der Hypothese H_{1b} wurde ebenfalls mittels multipler linearer Regressionsanalyse vorgegangen, jedoch zeigt sich hier ein anderer Trend.

Hier hat die transformationale Führung keinen signifikanten Einfluss auf das kalkulative Commitment, wenn die Kovariaten im Modell berücksichtigt werden ($\beta = -.020$, $T = -285$, $p = .776$).

Somit muss die Hypothese H_{1b}: „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **kalkulativem** Commitment“ verworfen werden.

Abbildung 14 spiegelt das Ergebnis an Hand eines Streudiagramms wieder.

Abbildung 14:
Streudiagramm mit Regressionsgeraden zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und kalkulativen Commitment



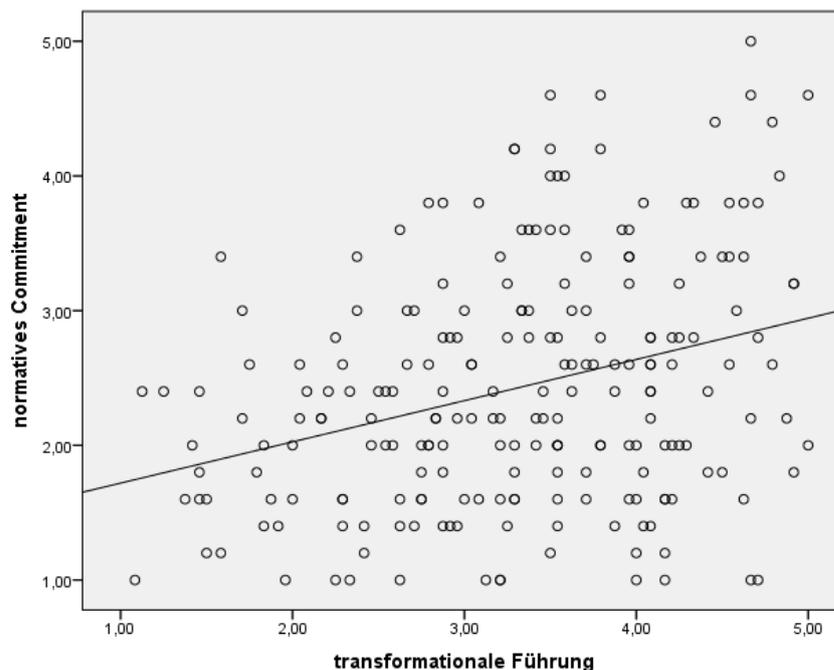
Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und normativen Commitment

Für die Hypothese H_{1c} zeigen sich ähnliche Ergebnisse, wie für H_1 und H_{1a} . Auch hier wurde die Hypothese mittels multipler linearer Regressionsanalyse auf einen statistischen Zusammenhang hin getestet.

Das Ergebnis zeigt, dass von einem positiven, mittleren Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und normativem Commitment ausgegangen werden kann ($\beta=.285$, $T=4.130$, $p<.001$), wonach das normative Commitment umso höher ist, je höher der transformationale Führungsstil der/des direkten Vorgesetzten ausgeprägt ist. Es zeigt sich, dass 9,1% der Varianz durch die Prädiktoren (Kovariaten und transformationale Führung) aufgeklärt werden können (korrigiertes $r^2=.091$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 4.377 und $p<.001$ statistisch signifikant. Abbildung 15 verdeutlicht diesen statistischen Zusammenhang mit Hilfe eines Streudiagramms.

Somit kann die Hypothese H_{1c} : „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und **normativem** Commitment“ angenommen werden.

Abbildung 15:
Streudiagramm mit Regressionsgeraden zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und kalkulativen Commitment



4.2 Ergebnisse zur Hypothese H2

Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und organisationalen Commitment unter der Moderatorvariable Kommunikationsqualität

Es wurde mit Hilfe des Macros for Simple Mediation von Preacher and Hayes (2004) eine Regressionsanalyse durchgeführt, um zu überprüfen, ob der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment (bzw. affektivem, kalkulativem, normativem Commitment) von Kommunikationsqualität moderiert wird.

Vor der Analyse wurden auch hier alle Variablen z-transformiert. Abhängige Variable war das organisationale Commitment (bzw. affektive, kalkulative, normative Commitment). Prädiktoren waren die transformationale Führung, Kommunikationsqualität und die Interaktion zwischen transformationaler Führung und Kommunikationsqualität.

Die Ergebnisse der Analyse sind in Tabelle 11 dargestellt.

Tabelle 11:

Kennzahlen der Regressionsanalyse - organisationales Commitment (bzw. affektiven, kalkulativen, normativen Commitment) erklärt durch transformationale Führung, Kommunikationsqualität und die Interaktion zwischen beiden Prädiktoren.

Prädiktor	OC		AC		KC		NC	
	β	p	β	p	β	p	β	p
transformationale Führung	.55	.000	.46	.000	.13	.162	.54	.000
Kommunikationsqualität	-.16	.064	.14	.073	-.20	.036	-.34	.002
Interaktion	.03	.593	.01	.807	.088	.155	-.03	.652

Anmerkung: β = standardisierter Regressionskoeffizient, n=218

Bei der Analyse des Moderatoreffekts der Kommunikationsqualität beim Zusammenhang transformationaler Führung und organisationalen Commitment (bzw. affektiven, kalkulativen, normativen Commitment) zeigt sich kein signifikanter Interaktionseffekt zwischen der transformationalen Führung und der Kommunikationsqualität auf das organisationale Commitment und seine Unterdimensionen (alle p-Werte >.05). Daher kann

nicht davon ausgegangen werden, dass die Kommunikationsqualität den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment (bzw. affektivem, kalkulativem, normativem Commitment) moderiert.

Damit sind die Hypothese H₂ „Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment“ und die Unterhypothesen H_{2a}- H_{2c} nicht bestätigt.

Allerdings zeigte sich, dass eine höhere Kommunikationsqualität mit einem niedrigeren kalkulativen ($\beta = -.20$, $p = .036$) und einem niedrigeren normativen Commitment ($\beta = -.34$, $p = .002$) einhergeht.

4.3 Ergebnisse zur Hypothese H3

Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und organisationalen Commitment unter der Moderatorvariable Führungsdistanz

Auch hier wurde mit Hilfe des Macros for Simple Mediation von Preacher and Hayes (2004) eine Regressionsanalyse durchgeführt, um zu überprüfen, ob der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment (bzw. affektivem, kalkulativem, normativem Commitment) von Führungsdistanz moderiert wird.

Vor der Analyse wurden wieder alle Variablen z-transformiert. Abhängige Variable war das organisationale Commitment (bzw. affektives, kalkulatives, normatives Commitment), Prädiktoren waren transformationale Führung, Führungsdistanz und die Interaktion zwischen transformationaler Führung und Führungsdistanz.

Die Ergebnisse der Analyse sind in Tabelle 12 dargestellt.

Tabelle 12:

Kennzahlen der Regressionsanalyse - organisationales Commitment (bzw. affektiven, kalkulativen, normativen Commitment) erklärt durch transformationale Führung, Führungsdistanz und die Interaktion zwischen beiden Prädiktoren.

Prädiktor	OC		AC		KC		NC	
	β	p	β	p	β	p	β	p
transformationale Führung	.16	.199	.20	.079	-.20	.146	.29	.033
Führungsdistanz	.35	.006	.43	.000	.25	.076	.03	.817
Interaktion	.09	.154	.05	.361	.15	.023	-.01	.935

Anmerkung: β = standardisierter Regressionskoeffizient, n=218

Bei der Analyse des Moderatoreffekts der Führungsdistanz beim Zusammenhang von transformationaler Führung und organisationalem Commitment bzw. affektivem und normativem Commitment zeigt sich kein signifikanter Interaktionseffekt zwischen der transformationalen Führung und der Führungsdistanz auf das organisationale, affektive und normative Commitment (alle p-Werte >.05). Daher kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Kommunikationsqualität den Zusammenhang zwischen transformationaler

Führung und organisationalem Commitment (bzw. affektivem und normativem Commitment) moderiert.

Damit ist die Hypothese H₃ „Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment“ nicht bestätigt.

Auch die Unterhypothese zu affektivem Commitment (H_{3a}) und zu normativem Commitment (H_{3c}) können nicht bestätigt werden.

Es zeigte sich jedoch ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen der transformationalen Führung und Führungsdistanz auf das kalkulative Commitment ($\beta=.15$, $p=.023$). Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Führungsdistanz den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativem Commitment moderiert.

Damit kann die Hypothese H_{3b} „Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativem Commitment“ bestätigt werden.

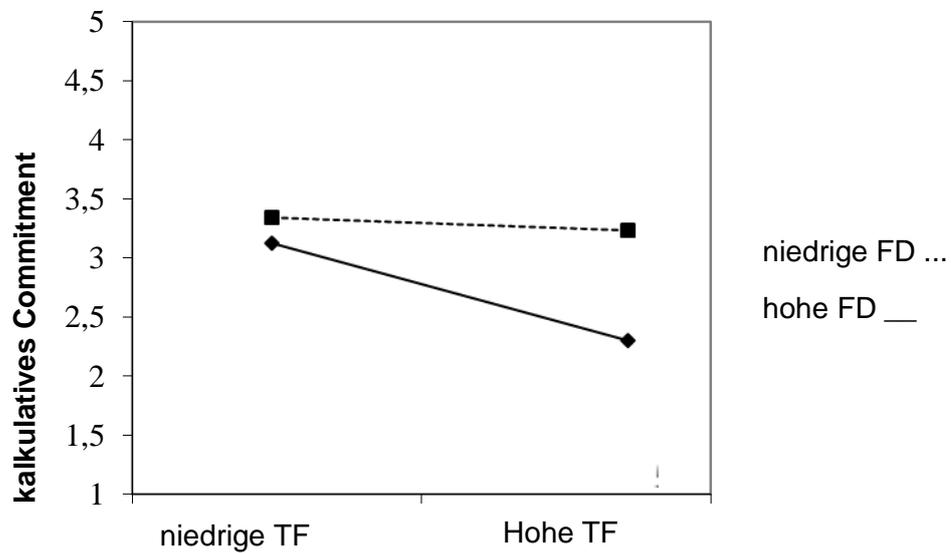
In Tabelle 15 ist ersichtlich, dass bei einer überdurchschnittlichen Führungsdistanz der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativem Commitment höher ist. Bei einer überdurchschnittlichen Führungsdistanz geht eine hohe transformationale Führung mit einem niedrigen kalkulativen Commitment einher ($b= -.345$, $t= -2,3108$ $p=.0218$). In Tabelle 13 wird dies nochmals grafisch dargestellt.

Bei durchschnittlicher und unterdurchschnittlicher Führungsdistanz ergibt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und kalkulativem Commitment ($p >.05$).

Tabelle 13:
Richtung des Moderatoreffekts von Führungsdistanz auf den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativen Commitment

	b	t	p
<i>überdurchschnittlicher Führungsdistanz</i>	<i>-.3545</i>	<i>-2.3108</i>	<i>.0218</i>
durchschnittliche Führungsdistanz	-.2000	-1.4607	.1456
unterdurchschnittlicher Führungsdistanz	-.0456	-0.3002	.7643

Abbildung 16:
Grafische Darstellung des Zusammenhangs von transformationaler Führung und kalkulativen Commitment unter der Moderation von Führungsdistanz



Anmerkung: FD = Führungsdistanz; TF=Transformationale Führung

5 Diskussion und Ausblick

In der vorliegenden Untersuchung wurde versucht mittels eines Fragebogens anhand einer Stichprobe von 218 erwerbstätigen Personen den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalen Commitment näher zu erleuchten. Vor allem die Auswirkung eines transformationalen Führungsverhaltens auf die einzelnen Dimensionen organisationalen Commitments (affektives, kalkulatives und normatives Commitment) sollten aufgezeigt werden. In weiterer Folge war es auch von Interesse, welche Moderatoren Einfluss auf die Wirkung von transformationaler Führung haben könnten. Als relevante Moderatoren wurden in dieser Arbeit Kommunikationsqualität und Führungsdistanz herangezogen.

Der positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalen Commitments konnte zwar schon mehrfach bestätigt werden, jedoch zeigt sich teilweise eine große Schwankungsbreite zwischen den Ergebnissen, was wiederum ein Hinweis auf Moderatoren sein könnte. Außerdem wurde sehr häufig nur die Dimension des affektiven Commitments untersucht, weshalb hier auch das normative und kalkulative Commitment Beachtung finden soll.

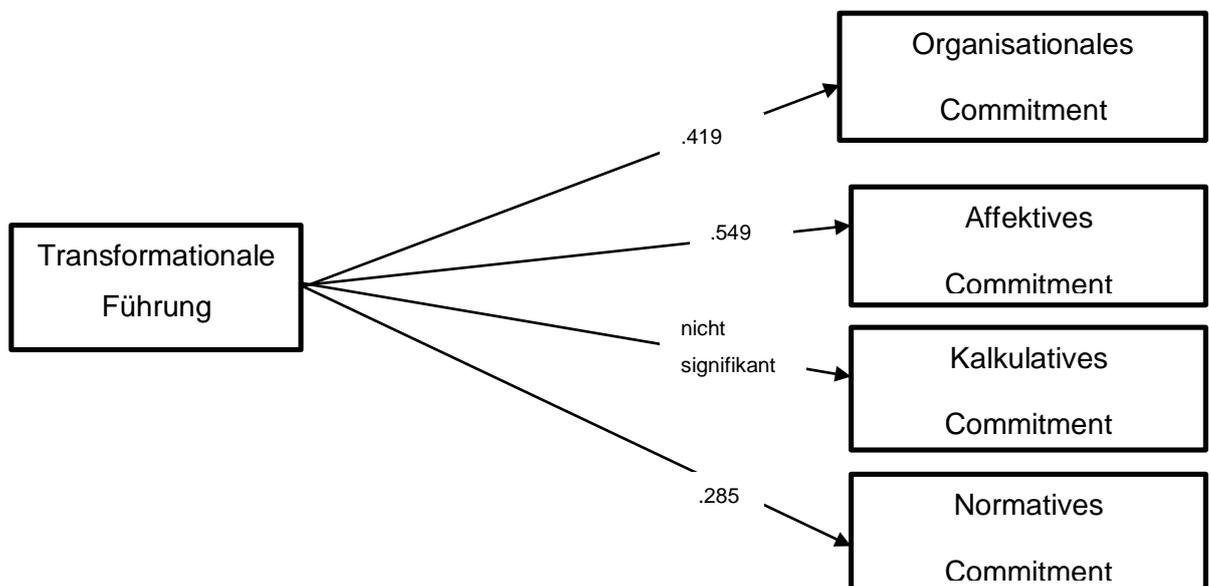
Die vorliegende Studie kann weitere Aufklärung hinsichtlich des Zusammenhangs von transformationaler Führung und organisationalen Commitment mit seinen Unterdimensionen bieten und mögliche Moderatorwirkungen für diesen Zusammenhang aufzeigen. In den folgenden Abschnitten werden die erworbenen Ergebnisse nochmals zusammengefasst und interpretiert. Abschließend werden Kritik und mögliche weiterführende Forschungsfragen für die Zukunft dargestellt.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Hypothesen $H_{1,1a,1c}$ brachten erwartungsgemäß ein signifikantes Ergebnis. Demnach kann man davon ausgehen, dass hohe transformationale Führung zu einem hohen organisationalen, affektiven und normativen Commitment der MitarbeiterInnen zur Organisation führt. Entgegen der Erwartungen ergab sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativem Commitment (H_{1b}).

Die Ergebnisse in Bezug auf die Hypothese H_1 der vorliegenden Studie stimmen zum größten Teil mit dem vorherrschenden Forschungsstand überein. In der folgenden Abbildung 17 ist die Stärke der Zusammenhänge ($=\beta$) noch einmal zusammengefasst dargestellt.

Abbildung 17:
Stärke der Zusammenhänge ($=\beta$) von transformationaler Führung und Commitment



In dieser Studie war die Stärke des positiven Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment $\beta=.419$ erkennbar. Auch in den anderen Studien zeigt sich ein positiver, wenn aber auch nicht so starker Zusammenhang.

In der Studie von Avolio, Zhu, Koh und Bhatia (2004, S. 953) wird darauf verwiesen, dass transformationale Führung das organisationale Commitment der Geführten deshalb beeinflusst, weil dieser Führungsstil die intrinsischen Werte der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Zielerreichung erhöht. Der Konnex zwischen Aufwand und Zielerreichung wird vom transformational Führenden hervorgehoben, dadurch wird ein höheres Niveau von persönlichem Commitment seitens der Führungsperson und der Mitarbeitenden im Sinne einer gemeinsamen Vision, Mission und der betrieblichen Ziele erzeugt. Transformationale Führungspersonen beeinflussen das organisationale Commitment, da sie die Mitarbeitenden dazu ermutigen, kritisch zu denken und neuartige Ansätze anzuwenden. Außerdem werden MitarbeiterInnen durch sie in den Entscheidungsprozess miteinbezogen und zu Loyalität inspiriert. Um dem Entwicklungspotential jeder einzelnen Mitarbeiterin bzw. jedes einzelnen Mitarbeiters gerecht zu werden, beachtet und schätzt die transformationale Führungskraft die unterschiedlichen Bedürfnisse jeder/jedes Einzelnen. All das führt dazu, dass transformationale Führungspersonen ihre MitarbeiterInnen motivieren, sich stärker in die Arbeit zu involvieren, wodurch ein höheres Level an organisationalen Commitment erreicht werden kann.

Eine Forschungsarbeit, die den positiven Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und „Transformational Leader Behaviour“ veranschaulicht, ist die von Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996, S. 271). Die Zusammenhänge reichen in ihrer Arbeit von $r=.20$ bis $r=.34$. Eine andere Studie, die sich mit dem Zusammenhang von transformationaler Führung und innovativen Verhalten in Führer-Geführten Beziehungen beschäftigt, ist die von Basu und Green (1997, S. 487). Auch hier zeigt sich unter anderem ein positiver Zusammenhang von transformationaler Führung und Commitment ($r=.41$). Auch die Studie von Walumba, Orwa, Wang und Lawler (2005) erforscht unter anderem die Beziehung von transformationaler Führung und organisationalem Commitment in Bezug auf die Vereinigten Staaten und Kenia. Die Ergebnisse der Studie zeigen einen positiven Zusammenhang von transformationaler Führung und organisationalem Commitment für beide Länder (aggregierte Stichprobe $r=.38$; getrennt für U.S. und Kenia $r=.36$). Somit bestätigt diese Studie, dass transformationale Führung kulturübergreifend als Prädiktor für transformationale Führung herangezogen werden kann (2005, S.247f). Bei einer Meta-Analyse von DeGroot, Kiker und Cross (2002, S.361) wird unter anderem der Zusammenhang von organisationalem Commitment und charismatischer Führung

untersucht. Es zeigt sich, dass charismatische Führung positiv mit dem organisationalen Commitment der MitarbeiterInnen zusammenhängt ($r=.43$). Auch in der Studie von Vries, Roe und Taillieu (1999, S. 120) stellt sich ein positiver Zusammenhang von organisationalem Commitment und Charisma heraus ($r=.46$). Obwohl transformationale Führung nicht allein durch die Komponente Charisma zu erklären ist, so kann es doch dazu herangezogen werden, um den Zusammenhang von transformationaler Führung und organisationalem Commitment widerzuspiegeln. Eine andere Studie, die auch die Ergebnisse dieser Arbeit widerspiegelt, ist die von Bono und Judg (2003, S. 560). Auch hier wird der positive Zusammenhang von organisationalem Commitment und transformationaler Führung aufgezeigt ($r=.25$). Auch Herold, Fedor, Caldwell und Liu (2008, S. 351) zeigen einen zwar schwachen, aber ebenfalls einen positiven signifikanten Zusammenhang von organisationalen Commitment und transformationaler Führung ($r=.16$).

Summa summarum kann also die Annahme, dass ein transformationales Führungsverhalten bei den MitarbeiterInnen zu einem erhöhten organisationalen Commitment führt, durch die oben angeführten Forschungsarbeiten zu diesem Thema und die Ergebnisse der hier durchgeführten Studie als bestätigt angesehen werden kann.

Bezüglich der Unterdimensionen von organisationalem Commitment zeigt sich folgendes Bild: Der stärkste Zusammenhang in der vorliegenden Studie findet sich zwischen affektivem Commitment und transformationaler Führung ($\beta=.549$), aber auch das normative Commitment weist einen positiven Zusammenhang mit demselbigen Führungsstil auf ($\beta=.285$). Auch diese Ergebnisse sind anderen Studien sehr ähnlich. Überraschend war, dass sich entgegen der Erwartungen kein signifikanter Zusammenhang zwischen kalkulativem Commitment und transformationaler Führung ergab. Jedoch zeigt sich auch beim Vergleich anderer Studien kein einheitliches Bild in Bezug auf den Zusammenhang von transformationaler Führung und kalkulativem Commitment. Für den starken Zusammenhang von transformationaler Führung und affektivem Commitment spricht, dass transformationale Führung vor allem auch damit arbeitet, dass sie den MitarbeiterInnen das Gefühl vermittelt, einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen zu leisten und sie in ihrem Arbeitsalltag unterstützt (Meyer und Allen, 1997 zitiert in Felfe, 2005, S.100).

Eine Studie, die ebenfalls den Zusammenhang von transformationaler Führung und den Unterdimensionen von organisationalen Commitment untersucht, ist die von Bycio, Hackett und Allen (1995, S. 474ff). Sie zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang

zwischen affektivem Commitment und transformationaler Führung gibt ($r=.45$). Die Zusammenhänge von transformationaler Führung mit normativem Commitment ($r=.18$) und kalkulativem Commitment ($r=.06$) sind wesentlich geringer. Diese Ergebnisse gehen mit der Überlegung einher, dass die Aspekte transformationaler Führung vor allem die emotionsbasierten Dimensionen des organisationalen Commitments, also affektives Commitment, verstärken können. Für den Zusammenhang von normativem Commitment und transformationaler Führung spricht dennoch, so schreiben Bycio, Hackett und Allen (1995, S. 477), dass transformational führende Personen typischerweise einen „sense of moral obligation to the organization“ als Endwert halten, welcher wiederum von den MitarbeiterInnen angenommen wird. Dadurch, dass sich die MitarbeiterInnen mit der Führungskraft identifizieren, könnte es auch zu einer Identifikation mit der moralischen Verpflichtung gegenüber der Organisation kommen, was zu einer Erhöhung des normativen Commitments führen kann. Bycio et al. (1995, S.477) schreiben außerdem, dass eine mögliche Erklärung für den geringen Zusammenhang mit kalkulativen Commitment der Aufbau der Skala (Meyer und Allen, 1991) sein könnte. Auf der einen Seite inkludiert die Skala Items, die sich auf Vorteile beziehen, welche beim Verlassen der Organisation verloren gehen und auf der anderen Seite die Wahrnehmung von vorhandenen Alternativen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters außerhalb der Organisation. Auch der für diese Studie verwendete Fragebogen COBB (Felfe et al, 2014) besitzt in der Skala zu kalkulativen Commitment das Item „Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen“, was auf externe Faktoren, die die transformationale Führungskraft nicht beeinflussen kann, hindeutet.

Bei Rafferty und Griffin (2004, S. 341ff) zeigt sich ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Dimension des affektiven Commitments, wobei hier die Werte von $r=.25$ bis $r=.34$ reichen. Für den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektiven Commitment spricht, dass sich MitarbeiterInnen wertgeschätzt fühlen, wenn sie dazu ermutigt werden, sich aktiv in der Firma zu beteiligen. Aber auch das Wertschätzen der Beiträge von MitarbeiterInnen durch die Führungskraft kann zum Steigen des affektiven Commitments führen. Für das kalkulative Commitment hingegen ergeben sich nur schwache negative bis keine Zusammenhänge mit transformationaler Führung. Dieser negative Zusammenhang kann nach Rafferty und Griffin (2004, S. 347) aus verschiedenen Sichtweisen interpretiert werden. Einerseits ist anzunehmen, dass die transformationale Führung mit kalkulativen Commitment dahingehend in positivem Zusammenhang steht, dass das Artikulieren eines Idealbildes über die Zukunft, die Investitionen der MitarbeiterInnen in die Zukunft ihrer Organisation erhöhen. Andererseits kann es laut den Autoren auch so interpretiert werden, dass das

Artikulieren einer Vision, das Bewusstsein der MitarbeiterInnen für ihre Möglichkeiten innerhalb ihrer Umgebung erweitert. Wenn das der Fall sein sollte, dann könnte transformationale Führung mit einem Sinken von kalkulativem Commitment dahingehend in Verbindung stehen, dass die Wahrnehmung und die Fähigkeit der Einflussnahme bezüglich der ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten positiv beeinflusst werden. Ein anderer Grund, warum es zu einen negativen Zusammenhang mit kalkulativen Commitment kommen kann, ist auf der einen Seite, dass das Ausmaß an persönlicher Anerkennung Informationen über den Wert eines Individuums liefert, wodurch dieses eine größere Fähigkeit erfährt, neue Gelegenheiten wahrzunehmen. Auf der anderen Seite kann es sein, dass verbale Bestärkung als einzige Belohnung der Führungsperson dazu führt, dass Frustration auf Seiten der MitarbeiterInnen entsteht, da sie sich für Ihre Leistung nicht adäquat belohnt fühlen. Erhöhte Frustration könnte die MitarbeiterInnen dazu bringen, alternative Gelegenheiten positiver zu bewerten, wodurch sich das kalkulative zur Organisation verringert.

Auch Meyer, Stanley und Hearsovitch (2002, S. 31) leisten mit ihrer Meta-Analyse zum Thema Commitment einen wesentlichen Beitrag zum heutigen Forschungsstand. Sie zeigen, dass sich transformationale Führung als signifikanter Prädiktor für das organisationale Commitment erweist. Der stärkste positive Zusammenhang zeigt sich hier ebenfalls wieder einmal bei affektivem Commitment ($r=.46$), aber auch das normative Commitment weist einen positiven Zusammenhang mit transformationaler Führung auf ($r=.27$). Im Gegensatz dazu zeigt sich bei kalkulativem Commitment ein schwacher negativer Zusammenhang mit transformationaler Führung ($r= -.14$). Meyer et al. (2002, S. 38) schreiben dazu, dass transformationale Führung deshalb auf affektives Commitment wirken kann, da sie auf Unterstützung der MitarbeiterInnen basiert. Derartige Unterstützung kann sich durch starke Führung oder auch durch faire Behandlung der Mitarbeiterinnen zeigen.

Kent und Chelladurai (2001, S. 147) zeigen ebenfalls positive Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung bzw. charismatischer Führung und Commitment. Auch hier zeigen sich für das affektive Commitment stärkere positive Zusammenhänge ($r=$ zwischen $.475$ und $.311$), als für das normative Commitment ($r=$ zwischen $.354$ und $.292$).

Wie sich erkennen lässt, sind die Ergebnisse größtenteils konsistent mit den Ergebnissen vorangegangener Studien, jedoch zeigt sich sehr wohl eine große Schwankungsbreite zwischen den einzelnen Ergebnissen. Beispielsweise liegt der Zusammenhang von transformationaler Führung und affektivem Commitment bei Meyer et al. (2002, S. 31) bei $r=.46$, bei Rafferty und Griffin (2004, S. 341) zeigt sich hingegen teilweise nur ein

Zusammenhang von $r=.25$. Auch Pundt, Böhme und Schyns (2006, S. 110) erwähnen diese große Schwankungen und verweisen auf eine mögliche Moderatorwirkung.

Hinsichtlich der in 3.1 aufgestellten Hypothesen „H₂: Die Kommunikationsqualität zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment“ und „H₃: Führungsdistanz moderiert den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment“ ergibt sich keine Moderatorwirkung in Bezug auf den Zusammenhang von transformationaler Führung und organisationalem Commitment und seinen Unterdimensionen (affektives, kalkulatives und normatives Commitment). Fast dasselbe Ergebnis spiegelt sich auch für das Konstrukt Führungsdistanz, mit einer Ausnahme, nämlich dass der Zusammenhang von transformationaler Führung und kalkulativen Commitment von Führungsdistanz moderiert wird.

In der Studie von Bruce, Zhu, Koh und Bhatia (2004, S. 951) gibt es schon Hinweise darauf, dass Führungsdistanz den Zusammenhang von transformationaler Führung und organisationalem Commitment moderiert. Sie schreiben, dass „structural distance between the leader and follower moderated the relationship between transformational leadership and organizational commitment“ (Bruce et al., 2004, S. 951). Strukturelle Distanz wird bei Bruce et al. (2004) in einem engeren Sinn interpretiert als es bei Antonakis und Atwater, (2002, S.693) und Napier und Ferris (1993, S. 327) der Fall ist, nämlich als hierarchische Distanz (in Form von beruflicher Verantwortung – „job responsibility“) zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. Es zeigt sich auch hier, obwohl dieser Zusammenhang eher schwach ausgeprägt ist ($r=.18$ bzw. $r=.15$), dass transformationale Führung einen positiven signifikanten Zusammenhang mit organisationalem Commitment aufweist (Bruce et al., 2004, S. 960). Konträr zu ihrer Annahme, welche behauptet, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment höher ist, wenn die strukturelle Distanz niedriger ist bzw. die MitarbeiterInnen der Führungskraft strukturell nahe sind, zeigten sich gegenteilige Ergebnisse. Transformationale Führung und organisationales Commitment zeigen einen schwächeren Zusammenhang, wenn die Führungsdistanz niedrig ist ($r=.15$), als wenn sie hoch ist ($r=.18$). Nichtsdestotrotz ist zu erkennen, dass strukturelle Distanz ein potentieller Moderator für die Beziehung zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment ist. Als Erklärung für diese Ergebnisse wird unter anderem auf die kulturellen Unterschiede verwiesen, da die Studie in einem öffentlichen Krankenhaus in Singapur durchgeführt wurde und die Machtdistanz eine andere ist als in westlichen Ländern (2004, S. 963).

Einen Hinweis auf einen möglichen Moderatoreffekt von Führungsdistanz findet sich auch bei Shamir (1995, S.27). Eine niedrige Führungsdistanz bzw. hohe Beziehungsqualität gibt der Führungsperson demnach die Möglichkeit besser auf die Beziehung und individuelle Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters einzugehen, wodurch sich das affektive Commitment steigern ließe.

Eine andere Studie, die der hier durchgeführten Untersuchung sehr ähnlich ist, ist die von Pundt et al. (2006, S. 108ff). Sie berichten ebenfalls von den zwei Moderatorvariablen Kommunikationsqualität und Führungsdistanz, die den Zusammenhang von transformationaler Führung und affektivem Commitment beeinflussen. In der ersten Studie (n=155) berichten sie von der Moderatorvariable Führungsdistanz, demnach ist der Zusammenhang von transformationaler Führung und affektivem Commitment stärker, wenn die/der MitarbeiterIn und die Führungskraft häufig in direktem Kontakt sind. Bei der zweiten Studie (n=538) stellt sich dieser Effekt nicht heraus, dafür konnte gezeigt werden, dass der Zusammenhang von transformationaler Führung und affektivem Commitment umso stärker ist, je höher die Kommunikationsqualität zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft ist. Der Unterschied zu der Studie von Pundt et al. (2006) ist, dass in der vorliegenden Studie nicht nur auf das affektive Commitment Bezug genommen worden ist, sondern auf das organisationale Commitment samt seiner Unterdimensionen. Auch die Konstrukte Kommunikationsqualität und Führungsdistanz wurden anders gemessen.

Pundt et al. (2006, S. 113) beschreiben Führungsdistanz mit Hilfe des Konzepts Interaktionsdistanz nach Antonakis und Atwater (2002). Sie operationalisieren Interaktionsdistanz an Hand von Kontakthäufigkeit. „[Die] Häufigkeit der direkten Kontakte zwischen Führungskraft und Mitarbeiter[In] wurden in dieser Arbeit über die Frage *„Wieviel Kontakt haben Sie wöchentlich mit Ihrer Führungskraft?“* (Angabe in Stunden) erfasst“. In der vorliegenden Arbeit bezieht sich Führungsdistanz auf die von Napier und Ferris (1993, S.342) beschriebene funktionale Distanz, welche vor allem das Ausmaß an Nähe und Qualität der Arbeitsbeziehung beschreibt. Eine hohe Führungsdistanz ist demnach mit einer niedrigen Beziehungsqualität bzw. eine niedrige Führungsdistanz mit einer hohen Beziehungsqualität zu interpretieren.

Die Wirkung von transformationale Führung entfaltet sich zum Teil durch die Dimension individuelle Mitarbeiterorientierung (individualized consideration). Es ist daher anzunehmen, dass eine gute Beziehungsqualität für den Zusammenhang von transformationaler Führung und organisationalem Commitment förderlich ist. Begründen lässt es sich damit, dass unter einer niedrigen Beziehungsqualität schlechter auf MitarbeiterInnen eingegangen werden kann, da die Vertrautheit und Rücksichtnahme niedriger sind. Durch

eine niedrige Beziehungsqualität könnten sich die MitarbeiterInnen weniger unterstützt fühlen und zu der Annahme gelangen, dass sich die Führungskraft weniger um ihr Wohlergehen und ihre Entwicklung kümmert, was sich in einem niedrigeren affektiven Commitment niederschlagen würde.

Grund dafür, dass die Hypothese 3 bis auf eine einzelne Unterhypothese (H_{3b}) nicht bestätigt werden kann, könnte sein, dass das hier vorliegende Konstrukt der Führungsdistanz, welches sich aus Beziehungsqualität und sozialer Identität zusammensetzt, ähnliches misst, wie das der transformationalen Führung. Die Daten dieser Studie weisen eine sehr stark signifikante Korrelation von $\beta = .871$ zwischen Führungsdistanz und transformationaler Führung auf. Das könnte bedeuten, dass bei einer hohen transformationalen Führung auch automatisch die Führungsdistanz niedrig bzw. die Beziehungsqualität hoch ist. Der nicht vorhandene Moderatoreffekt könnte also daran liegen, dass die Konzepte inhaltlich sehr ähnlich sind und dasselbe messen.

Der Moderatoreffekt, der sich bei den Ergebnissen zeigt, nämlich dass eine hohe transformationale Führung dann mit einem geringem kalkulativen Commitment zusammenhängt, wenn die Führungsdistanz hoch ist, könnte ähnlich wie bei Rafferty und Griffin (2004, S.347ff) interpretiert werden. Durch eine schlechte Beziehungsqualität bzw. hohe Führungsdistanz könnten MitarbeiterInnen Alternativen außerhalb der Organisation positiver bewerten, zudem könnte durch transformationale Führung das Bewusstsein der MitarbeiterInnen dahingehend geschärft werden, dass ihre Einflussnahme auf ihnen zu Verfügung stehende Chancen und Möglichkeiten steigt. Dies würde dazu führen, dass eine hohe Führungsdistanz die Wirkung von transformationaler Führung auf kalkulatives Commitment abschwächt.

Pundt et al. (2006, S.111) interpretieren Kommunikationsqualität als relevanten Moderator für den Zusammenhang von transformationaler Führung und affektivem Commitment, da transformationale Führungskräfte, welche mit einer qualitativ hochwertigen Kommunikation agieren, eher in der Lage sind, affektives Commitment bei den MitarbeiterInnen zu fördern, als wenn sie dies mit nur geringer Kommunikationsqualität tun.

Hinsichtlich der Kommunikationsqualität gehen Pundt et al. (2006, S.111ff) von einem eher beschreibenden Ansatz aus, der davon ausgeht, dass Kommunikation eine handlungssteuernde Funktion im Arbeitsprozess hat. Sie messen Kommunikationsqualität mit dem Fragebogen von Mohr, Wolfram, Schyns, Paul, und Günster (2004), der auf die Häufigkeit der Nutzung von aufgabendienlicher Kommunikationsinhalte abzielt. In dieser Arbeit wurde Kommunikationsqualität an Hand des Fragebogens KomminO (Sperka,

1996) gemessen, welcher zusätzlich mit Hilfe von drei Items die Zufriedenheit der Kommunikation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit der Führungskraft abfragt. Eine mögliche Erklärung, dass es in dieser Studie zu keiner Moderatorwirkung von Kommunikationsqualität gekommen ist, obwohl dies bei Pundt et al. (2006, S.115f) der Fall war, könnte das Miteinbeziehen von einem eher bewertenden Maß sein, welches die Zufriedenheit der Kommunikation abfragt.

Auch wenn es in der hier durchgeführten Untersuchung zu keinem Moderatoreffekt gekommen ist, so stellt Kommunikation dennoch einen wichtigen Bestandteil von Führung dar. Lutz von Rosenstiel (2014, S. 4) schreibt, dass Vorgesetzte 80% - 95% ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen. „Die Kommunikationszeit, die jedoch [der/]den Mitarbeiter[In] gewidmet wird, ist angesichts der vielfältigen Aufgaben [der/]des Führenden knapp“, daher ist es umso wichtiger, dass die Qualität der Kommunikation hoch ist. Dies unterstreicht die Relevanz mit der Kommunikationsqualität in der künftigen Leadership Forschung betrachtet werden sollte.

5.2 Einschränkungen und Implikationen

Auch wenn im Rahmen der Untersuchung teilweise signifikante Ergebnisse und Tendenzen im Bereich der Commitmentforschung aufgezeigt werden konnten, gibt es Punkte, die die Aussagekraft der Ergebnisse begrenzen. Methodisch betrachtet wurden alle Konstrukte mittels eines Online Fragebogens erhoben, wodurch sich einige Probleme ergeben könnten, wie z.B. soziale Erwünschtheit, fehlende Kontrolle bezüglich den Bedingungen unter welchen der Fragebogen ausgefüllt wurde oder dass nur Personen, die Zugang zum Internet und auch das entsprechende Wissen hatten, damit umzugehen, diesen ausfüllen konnten.

Ein allgemeiner Kritikpunkt, den man bei dieser Studie auch anmerken sollte ist, dass es sich hier um eine Querschnittstudie handelt. Eine Querschnittsstudie gibt keine Information über die Entwicklung oder Veränderung eines Individuums, da sie nur zu einem bestimmten Zeitpunkt stattfindet (Raithel, 2008, S.50). Somit kann nicht gezeigt werden, wie sich das Commitment über den Verlauf der Zeit verändert. Künftige Forschungen könnten sich auf Längsschnittstudien konzentrieren, um zu untersuchen, inwiefern sich das Commitment der MitarbeiterInnen über die Zeit verändert, welche Faktoren stabil geblieben sind, welche sich verändert haben, was zu diesen Veränderungsprozess geführt hat und vor allem auch wie sich die einzelnen Dimensionen von organisationalen Commitment in Verhältnis zueinander entwickeln.

Zudem ist anzumerken, dass wesentlich mehr Frauen (66,1%) als Männer (33,9) an dieser Studie teilgenommen haben.

Auch könnte die Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft als eine wechselseitige mit gegenseitiger Einflussnahme interpretiert werden. Hier wurde nur aus Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters befragt, jedoch sollte auch beachtet werden, dass umgekehrt MitarbeiterInnen Führungskräfte dazu bewegen können, transformational zu führen, wenn sie sich dem Unternehmen stark verbunden fühlen, da Führungskräfte den Eindruck haben könnten, dass es sich bei diesen MitarbeiterInnen lohnt, transformational zu führen (Pundt et al., 2006, S. 118).

Positiv war, dass durch die Skala von Sperka (1996) zusätzlich die Zufriedenheit der Kommunikationsqualität abgefragt wurde, wo im Vergleich mit Pundt et al. (2006) gezeigt werden kann, dass eine Moderatorwirkung der Kommunikationsqualität auf den Zusammenhang von Commitment und transformationaler Führung eher durch einen beschreibenden, als durch einen bewertenden Ansatz zu erwarten ist. Positiv war außerdem, dass ausschließlich validierte Fragebögen verwendet wurden, wodurch eine hohe Reliabilität zu Stande kam.

Für die Praxis ist auf alle Fälle relevant, dass durch transformationale Führung das Commitment der MitarbeiterInnen gesteigert werden kann, und in weiterer Folge die Kündigungsabsichten und tatsächliche Fluktuation gesenkt werden können. Außerdem ist anzumerken, dass affektives Commitment in negativem Zusammenhang mit Stress und dem Konflikt zwischen Arbeit und Familie steht, nämlich dahingehend dass letztere steigen, wenn ersteres sinkt. Im Gegensatz dazu wirkt sich das kalkulative Commitment negativ auf Stress und den Konflikt Arbeit und Familie aus, da letztere steigen, wenn ersteres ebenfalls steigt. Als möglichen Grund dafür geben Meyer et al. (2002, S. 40) an, dass das Gefühl im Unternehmen „gefangen“ zu sein für MitarbeiterInnen sowohl Stressfaktor als auch Quelle für häusliche Konflikte darstellen kann. Um generell die Auswirkungen des organisationalen Commitments auf das Verhalten der MitarbeiterInnen besser einschätzen zu können, ist es für die zukünftige Forschung wichtig, auch die zusätzlichen und interaktiven Affekte der drei Komponenten zu berücksichtigen. Als Beispiel kann hier genannt werden, dass die/der MitarbeiterIn, die/der ein niedriges kalkulatives Commitment hat nicht automatisch das Unternehmen verlässt, wenn ihr/sein affektives und normatives Commitment hoch sind.

Die Herausforderung in der Praxis liegt auf alle Fälle darin, inwieweit transformationales Führungsverhalten von einer Führungskraft erlernbar ist. Vor allem im Bereich Personalentwicklung besteht hier Handlungsbedarf. In einem randomisierten Feldexperiment (Längsschnittstudie) zeigen Dvir, Avolio und Shamir (2002, S.735), dass Führungskräfte, welche ein transformational leadership training erhalten haben, „had a more positive impact on direct followers' development and on indirect followers' performance than did the leaders in the control group“. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass transformationale Führung durch entsprechende Trainings erfolgreich erworben werden kann. Jedoch muss noch genauer untersucht werden, in welcher Form dies trainiert werden kann, beispielsweise in Form von Rollenspielen, Fallstudien, Einzel- und/oder Gruppenarbeiten. In Bezug auf das Recruiting stellt sich auch die Frage, ob bei den TeilnehmerInnen im Vorhinein schon auf transformationales Führungsverhalten geprüft werden können, beispielsweise anhand eines Assessment Centers.

Auch Postmes, Tanis und de Wit (2001, S. 240f) schreiben, dass Kommunikation für das Commitment von Bedeutung ist. Vor allem die vertikale Kommunikation im Unternehmen spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. Da Kommunikation sowohl das Wesen, als auch die Ziele einer Organisation näher bringt, ist sie für das Commitment von MitarbeiterInnen von großer Bedeutung. Diese Kommunikation von Zielen und Visionen des Unternehmens spiegelt sich auch in der transformationalen Führung wieder.

Dies spricht dafür, dass die zukünftige Forschung die Kommunikationsqualität hinsichtlich der Führung von MitarbeiterInnen und deren Commitment zur Organisation berücksichtigen sollten. Auch sollte in der Praxis überlegt werden, inwiefern von der Personalentwicklung in Trainings für Kommunikationskompetenz der Führungskräfte investiert werden muss.

Weiters zeigt sich durch die hier vorliegenden Ergebnisse, dass das hier gemessene Konstrukt der Führungsdistanz auf die Beziehung von transformationaler Führung und kalkulativem Commitment wirkt. Bei der Studie von Pundt et al. (2006, S. 118) zeigt sich ebenfalls, dass Führungsdistanz (Interaktionshäufigkeit) diese Moderatorwirkung in Bezug auf das affektive Commitment erfüllen kann. Für künftige Forschungen wäre es ratsam, die verschiedenen Konstrukte von Führungsdistanz nach Napier und Ferris (1993) oder Antonakis und Atwater (2002) gemeinsam zu testen, um ihre Wirkungsmechanismen näher erklären zu können.

Zukünftig werden Führungsdistanz und Kommunikationsqualität in Bezug auf Führung und Commitment der MitarbeiterInnen in der heutigen Gesellschaft eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Durch die fortschreitende Technologisierung und Internationalisierung der heutigen und zukünftigen Arbeitswelten werden Distanz und die verschiedenen Arten von Kommunikation zu relevanten Themen für das Personalmanagement.

Die heutige Arbeitswelt ist im Wandel und ist gekennzeichnet durch Rationalisierung, Technologisierung, Internationalisierung und Globalisierung, Flexible Organisationsstrukturen und verschiedene Arbeitsmarktentwicklungen u.v.m. (Regnet, 2009, S.38ff). Alle oben angeführten Punkte sind gegenwärtige und zukünftige Anforderungen an die Führungskräfte, die eigentlich nur ein sogenannter „Wunderwuzzi“ erfüllen kann. Ein transformationaler Führungsstil kann Führungskräften dabei helfen, den modernen Anforderungen an Führung gerecht zu werden.

Die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung führt zu länderübergreifenden Arbeits- und Informationsprozessen, aber auch der verstärkte Einsatz von Telearbeit oder Homeoffice streicht die Relevanz von Führung über Distanz als auch die der Kommunikation hervor (Hofmann und Regnet, 2009, S. 611ff). Die Forschung sollte sich vor allem künftig darauf konzentrieren, wie sich der Einsatz neuer Medien auf die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften auswirkt. Es stellt sich auch hier die Frage, wie sich Kommunikation, die sich hauptsächlich über E-Mails, Foren und Videokonferenzen abspielt, auf das Commitment von MitarbeiterInnen auswirkt. Auch ist es interessant zu fragen, inwiefern eine transformationale Führung, die ohne Face-to-

Face Interaktionen auskommt, dennoch auf das organisationale Commitment der MitarbeiterInnen wirkt.

6 Literaturverzeichnis

- Avolio, Bruce J./Zhu, Weichun/Koh, William/Bhatia, Puja (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25, 8, S. 951-968.
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Antonakis, John/Atwater, Leanne (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Balthazard, Pierre A./Cooke, Robert A./Potter, Richard E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 8, 709-732.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1986). *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen*. Übersetzt von Eva Üblein unter Mitwirkung von H.D. Thierbach, Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, Bernard M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 9-32.
- Basu, Raja/Green, Stephen G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology* 27, 6, S. 477-499.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

- Blessin, Bernd/Wick, Alexander (2014). Führen und führen lassen. 7. Auflage, München: UVK.
- Bogardus, Emory S. (1927). Race friendliness and social distance. *Journal of Applied Sociology*, 11, 272-287.
- Bono, Joyce E./Judge, Timothy A. (2003) Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 5, S. 554-571.
- Borkowski, Jan (2011). *Respektvolle Führung: wie sie geht, was sie fördert und warum sie sinnvoll ist*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Bryman, Alan (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, Peter/Hackett, Rick D./ Allen, Joyce S. (1995). Further assessments of Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, S. 468-478.
- Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 4, 637-647.
- Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DeGroot, Timothy/Kiker, D. Scott/Cross, Thomas. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 4, 356-371.
- De Vries, Reinout E./Roe, Robert A./Taillieu, Tharsi (1999). On charisma and need for leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, S. 109-133.
- Dienesch, Richard M./Liden Robert C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11, 3, 618-634.
- Dörr, Stefan Ludwig (2006). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*. Dissertation, Universität Bielefeld.
- Dunham, Randall B./Grube, Jean A./Castañeda, Maria B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 3, 370-380.

- Dvir, Taly/Eden, Ddov/Avolio, Bruce/Shamir, Boas (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45,4, S. 735-7447
- Felfe, Jörg/Goihl, Katja (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In Angelika Glöckner-Rist (Hrsg.). ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Felfe, Jörg (2005). Charisma, transformationale Führung und Commitment. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Felfe, Jörg (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 4, 163-176.
- Felfe, Jörg (2008). Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Felfe, Jörg (2012). *Arbeits-und Organisationspsychologie 1: Führung und Personalentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Frommeyer, Astrid (2012). Kommunikationsqualität in persönlichen Kundenbeziehungen: Konzeptualisierung und empirische Prüfung. Vol. 16. Springer-Verlag. In Manfred Bruhn (Hrsg.). *Basler Schriften zum Marketing (Band 16)*.
- Fuller, Jerry Bryan/Patterson, Coleman E. P./Hester, Kim S./Stringer, Donna Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287.
- Graen, George (1976). Role-making processes within complex organizations. In Marvin D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, George B./Mary Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6, 2, 219-247.
- Hackett, Rick D./Bycio, Peter/Hausdorf Peter A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79, 1, 15-23.

- Herold, David M./Fedor, Donald B. Fedor/Caldwell, Steven/Liu Yi (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 2, S.346-357
- Hofmann, Laila Maija/Regnet, Erika (2009). Führung und Zusammenarbeit in virtuelle Strukturen. In Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet/ Michel E Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (S. 3-28), 6. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Hornsteiner, Gabriele (2012). Daten und Statistik. Eine praktische Einführung für den Bachelor in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin: Springer-Verlag.
- House, Robert J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership effectiveness. In James Gerald Hunt/Lars L. Larson (Eds.). *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- IFAA – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2013). ifaa-Trendbarometer „Arbeitswelt“: Frühjahrserhebung 2013. Online: http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Redaktion/Trendbarometer/PI_-_ifaa-Trendbarometer_Sommer_2013_-_Detailauswertung.pdf [Abruf am 04.09.2014].
- Jago, Arthur G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28, 315-336.
- Jaros, Stephen J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Jermier, John M./Kerr, Steve (1997). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement" - Contextual recollections and current observations. *The Leadership Quarterly*, 8, 2, 95-101.
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 755-768.
- Kent, Aubrey/Chelladurai, Packianathan (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of sport management* 15, 2, S. 135-159.

- Kiesler, Charles A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- Kirchler, Erich/Walenta, Christa/Endres, Miriam (2012). *Führung und Motivation in Organisationen*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m. b. H.
- Lowe, Kevin B./ Kroeck, K. Galen/ Sivasubramaniam, Nagaraj (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 3, 385-425.
- Mathieu, John E./Zajac, Dennis M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Meifert, Matthias T. (2005). *Mitarbeiterbindung. Eine Empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Meyer, John P. /Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J./Smith, Catherine A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78, 4, 538 -551.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, John P./Herscovitch, Lynne (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11, 3, 299-326.
- Meyer, John P./Stanley, David J./Herscovitch, Lynne/Topolnytsky, Laryssa (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61, 1, S. 20-52.
- Moser, Klaus (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Mowday, Richard T./Steers, Richard M./Porter, Lyman W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Napier, Barbara J./Ferris, Gerald R. (1994). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3, 4, 321-357.

- Neuberger, Oswald (1996). Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. 15. Auflage. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- Neuberger, Oswald (2002). Führen und führen lassen. 6. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- 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. *Journal of Management*, 22, 2, S. 259–298.
- Postmes, Tom/Tanis Martin/de Wit Boudewijn (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4,3, S. 227 – 246.
- Preacher, Andrew F. (2004). SPSS Macro for Simple Mediation. The Ohio State University. <http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/>
- Pundt, Alexander/ Böhme, Hendryk/ Schyns, Birgit (2006). Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung. Führungsdistanz und Kommunikationsqualität. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (3), S. 108 – 120.
- Rafferty, Alannah E./Griffin Mark A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15, 3 329-354.
- Raithel, Jürgen (2008). Quantitative Forschung. Ein Praxisbuch. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Regnet, Erika (2009). Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet/ Michel E Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 36-50), 6. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Reichwald, Ralf (2005): Informationsmanagement. In Michael Bitz / Michael Domsch / Ralf Ewert / Franz W. Wagner (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre* (S. 247-301), Band 2, 5. Auflage, München: Vahlen Verlag.
- Reichwald, Ralf/ Hensel, Jutta (2007). Kommunikation als Teil der Führungsaufgabe. In Manfred Piwinger / Ansgar Zerfaß (Hrsg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 649-659). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Rózsa, Julia/Sperka, Markus (2003). Kommunikation im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung. *Verbandsdienst der Lebenshilfe – Führen, Kommunizieren, Organisieren*, 2, 3, 56-60.
- Rothaus, Paul/Morton, Robert B./Hanson, Philip G. (1965). Performance appraisal and psychological distance. *Journal of Applied Psychology*, 49, 1, S. 48-54.
- Salancik, Gerald R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In Barry M. Staw /Gerald R. Salancik (Eds.). *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-45). Chicago: St. Clair Press.
- Schmidt, Burkhard (2011). Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit? Eine kritische Überprüfung des „Full Range of Leadership“-Konzeptes für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Dissertation, technischen Universität Dortmund.
- Schyns, Birgit (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 52, 4, 182-190.
- Shamir, Boas/House, Robert J./Arthur, Michael B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 4, 577-594.
- Shamir, Boas (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19–47.
- Shelby, Annette N. (1998). Communication quality revisited: Exploring the link with persuasive effects. *Journal of Business Communication*, 35, 3, 387-404.
- Somers, Mark J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Sperka, Markus (1997). Zur Entwicklung eines „Fragebogens zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen“ (KomminO). *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 41, 4, 182-190.
- Steyrer, Johannes (1995). Charisma in Organisationen: Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Steyrer, Johannes (2009). Theorie der Führung. In Helmut Kasper / Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation* (4. Auflage, S. 25-93). Wien: Linde Verlag.
- Sundstrom, Eric/E. Burt Robert/Kamp, Douglas (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23, 1, 101-117

- Van Dick, Rolf (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Vanzetti, Nelly Ed/Duck, Steve Ed (1996). An introduction to personal relationships. In Nelly Ed Duck / Steve Ed Duck (Hrsg.). A lifetime of relationships (S. 3-22) Pacific Grove: Cole Publishing.
- Vardi, Yoram/Wiener, Yoram/Popper, Micha (1989). The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members. *Psychological Reports*, 65, 1, 27-34.
- Von Rosenstiel, Lutz (2014). Grundlagen der Führung. In Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet/ Michel E Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (S. 3-28), 7. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Walenta, Christa/Kirchler, Erich (2011). Führung. Wien: Facultas.
- Walenta, Christa (2012). Empirie der Führung. In Peter Heimerl/Ralph Sichler (Hrsg.). Strategie Organisation Personal Führung (S. 495-532). Wien: Facultas.
- Watzlawick, Paul/Beavin, H. Janet/Don, D. Jackson (2011). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 12. Auflage, Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.
- Walumbwa, Fred O./Orwa, Bani/Wang, Peng/Lawler, John J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16, 2, S. 235-256.
- Weber, Max (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weibler, Jürgen (2012). Personalführung. München: Vahlen
- Weller, Ingo (2003). Commitment. In Martin, A. (Hrsg.). *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen* (S. 77-94). Berlin: Kohlhammer.
- Wiener, Yoash (1982): Commitment in Organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418 – 428.
- Wunderer, Rolf (2001). Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 4. vollständig überarbeitete Auflage. Neuwied – Kriftel: Luchterhand Verlag.
- Yukl, Gary (2010). *Leadership in organizations*. 7. ed., London: Pearson Prentice Hall.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: The Full Range of Leadership.....	14
Abbildung 2: TALK-Modell.....	26
Abbildung 3: Auswirkungen von psychologischer, struktureller und funktionaler Distanz auf Mitarbeiterfluktuation	32
Abbildung 4: Hypothese 1	34
Abbildung 5: Hypothese 2	36
Abbildung 6: Hypothese 3	37
Abbildung 7: Beispielitem - MLQ (Felfe und Goihl, 2014)	38
Abbildung 8: Beispielitem – COBB (Felfe, Six, Schmook und Knorz, 2014).....	38
Abbildung 9: Beispielitem - LMX MDM (Paul & Schyns, 2014)	39
Abbildung 10: Beispielitem – IOS (Aron, Aron & Smollan, 1992).....	40
Abbildung 11: Beispielitem - KomminO (Sperka, 1996).....	40
Abbildung 12: Streudiagramm mit Regressionsgeraden zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und organisationalen Commitment	50
Abbildung 13: Streudiagramm mit Regressionsgeraden zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und affektiven Commitment.....	51
Abbildung 14: Streudiagramm mit Regressionsgeraden zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und kalkulativen Commitment.....	52
Abbildung 15: Streudiagramm mit Regressionsgeraden zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und kalkulativen Commitment.....	53
Abbildung 16: Grafische Darstellung des Zusammenhangs von transformationaler Führung und kalkulativen Commitment unter der Moderation von Führungsdistanz	58

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Typologie der Führungstheorien nach Jago (1982).....	4
Tabelle 2:	Trends in der Leadership Theorie.....	5
Tabelle 3:	Verhaltenskomponente von charismatischen Führungskräften.....	8
Tabelle 4:	Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung.....	11
Tabelle 5:	Dimensionen transformationaler, transaktionaler und passiver Führung.....	12
Tabelle 6:	Das Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990).....	24
Tabelle 7:	Dimensionen von dyadischer Distanz in der FührerIn-Geführten-Beziehung.....	30
Tabelle 8:	Aufzählung der verwendeten Skalen im Fragebogen.....	42
Tabelle 9:	Übersicht zu den soziodemographischen Merkmalen (in Bezug auf die Häufigkeitsverteilung der Merkmale) in der gesamten Stichprobe.....	45
Tabelle 10:	Deskriptive Statistik: Minimum, Maximum, Mittelwerte, Standardabweichung und die Cronbach Alphas der verwendeten Skalen.....	46
Tabelle 11:	Kennzahlen der Regressionsanalyse - organisationales Commitment (bzw. affektiven, kalkulativen, normativen Commitment) erklärt durch transformationale Führung, Kommunikationsqualität und die Interaktion zwischen beiden Prädikatoren.....	54
Tabelle 12:	Kennzahlen der Regressionsanalyse - organisationales Commitment (bzw. affektiven, kalkulativen, normativen Commitment) erklärt durch transformationale Führung, Führungsdistanz und die Interaktion zwischen beiden Prädikatoren.....	56
Tabelle 13:	Richtung des Moderatoreffekts von Führungsdistanz auf den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kalkulativen Commitment.....	57

9 Anhang



Druckansicht vom 14.04.2015, 20:02

Bitte beachten Sie, dass Filter und Platzhalter in der Druckansicht prinzipbedingt nicht funktionieren. Fragen, die mittels PHP-Code eingebunden sind, werden nur eingeschränkt wiedergegeben.

[↩ Korrekturfahne](#)[↩ Variablenansicht](#)[▶ PHP-Code anzeigen](#)

Seite 01

SS

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche Fern FH beschäftige ich mich mit den Themen Führung und Mitarbeiterbindung. Im Folgenden finden Sie dazu einen Fragebogen, der unterschiedliche Aspekte Ihres Berufslebens erfasst. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint oder Sie die genannte Situation nicht kennen, versuchen Sie sich bitte in die Situation hineinzusetzen und diese trotzdem zu beantworten, weil nur vollständig ausgefüllte Fragebögen zur Auswertung herangezogen werden können.

Ihre Angaben werden selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben, sondern ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die Beantwortung der Fragen wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich danke Ihnen für Ihre kostbare Zeit!

Für Fragen oder bei [INTERESSE](#)  an den Ergebnissen, stehe ich Ihnen gerne unter yvonne.lipp@gmx.at zur Verfügung.

Seite 02**1. Haben Sie eine direkte Vorgesetzte oder einen direkten Vorgesetzten?**

Seite 03

2. Am Anfang dieses Fragebogens möchte ich anhand der folgenden Aussagen erfahren, wie sehr Sie sich der Organisation, für die Sie arbeiten, verbunden fühlen. Schätzen Sie bitte ein wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft zu
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	<input type="radio"/>				
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.	<input type="radio"/>				
Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	<input type="radio"/>				
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	<input type="radio"/>				
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	<input type="radio"/>				
Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.	<input type="radio"/>				
Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	<input type="radio"/>				
Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	<input type="radio"/>				
Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	<input type="radio"/>				
Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.	<input type="radio"/>				
Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.	<input type="radio"/>				
Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	<input type="radio"/>				
Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.	<input type="radio"/>				
Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	<input type="radio"/>				

3. In diesen Teil des Fragebogens geht es um den Führungsstil Ihres bzw. Ihrer direkten Vorgesetzten. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

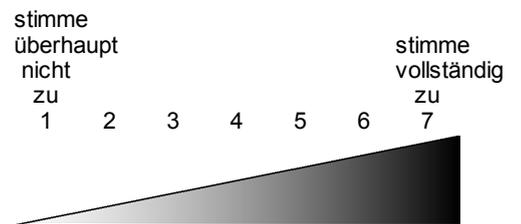
Im Folgenden sind Aussagen aufgelistet, die Ihre bzw. Ihren direkten Vorgesetzten beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig diese Aussagen auf die Person zutreffen, die Sie einschätzen.

Mein/e Vorgesetzte/r...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig, fast immer
überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>				
spricht mit anderen über ihre/seine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>				
sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>				
äußert sich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>				
macht mich stolz darauf, mit ihr/ihm zu tun zu haben.	<input type="radio"/>				
spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>				
macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>				
verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	<input type="radio"/>				
stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>				
berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeine/n MitarbeiterIn unter vielen.	<input type="radio"/>				
handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>				
berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>				
strahlt Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>				
formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>				
erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	<input type="radio"/>				
bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>				
hilft mir, meine Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>				

schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>				
betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>				
hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>				
ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr/ihm suche/pflege.	<input type="radio"/>				
vermag mich durch ihre/seine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	<input type="radio"/>				
versteht es, mich immer wieder zu begeistern.	<input type="radio"/>				
verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.	<input type="radio"/>				

4. Hier werden Fragen zu Ihrem bzw. Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten gestellt. Kreuzen Sie bitte bei jeder Frage den für Sie passenden Wert an.



Mein/e Vorgesetzte/r ist ein Mensch, den man gern zum Freund hätte.	<input type="radio"/>						
Ich mag meine/n Vorgesetzte/n als Mensch sehr.	<input type="radio"/>						
Es macht viel Spaß, mit meiner/m Vorgesetzten zu arbeiten.	<input type="radio"/>						
Mein/e Vorgesetzte/r würde mich gegenüber anderen im Unternehmen verteidigen, wenn ich einen wirklichen Fehler gemacht hätte.	<input type="radio"/>						
Mein/e Vorgesetzte/r verteidigt meine Handlungen gegenüber einer/m Höhergestellten, auch wenn er/sie kein vollständiges Wissen über die fragliche Angelegenheit hat.	<input type="radio"/>						
Mein/e Vorgesetzte/r würde mich verteidigen, wenn ich von anderen angegriffen würde.	<input type="radio"/>						
Ich schätze die beruflichen Fähigkeiten meiner/s Vorgesetzten.	<input type="radio"/>						
Ich respektiere das Wissen und die Kompetenz meiner/s Vorgesetzten bezüglich seiner/ihrer Tätigkeit.	<input type="radio"/>						
Ich bin vom Wissen, das mein/e Vorgesetzte/r bezüglich seiner/ihrer Arbeit hat, beeindruckt.	<input type="radio"/>						

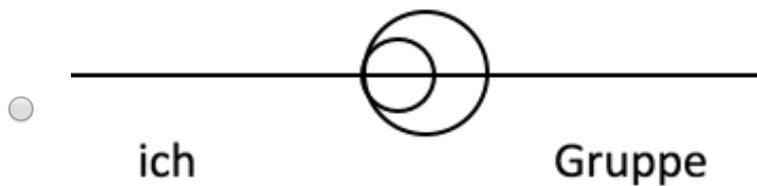
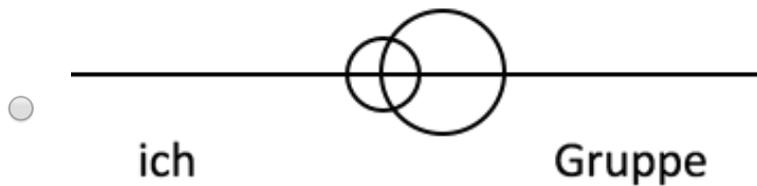
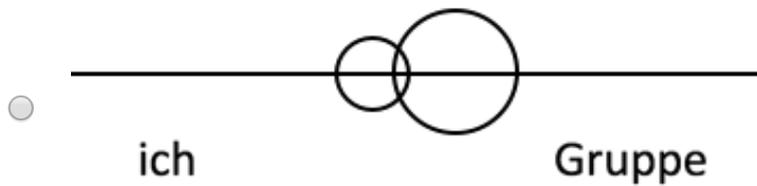
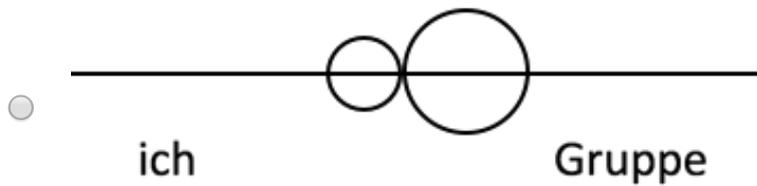
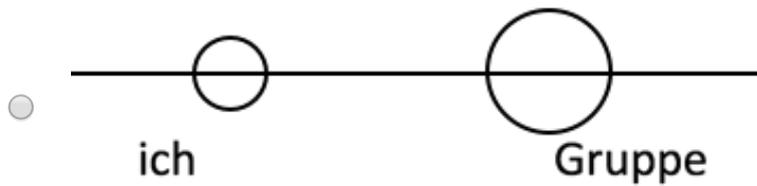
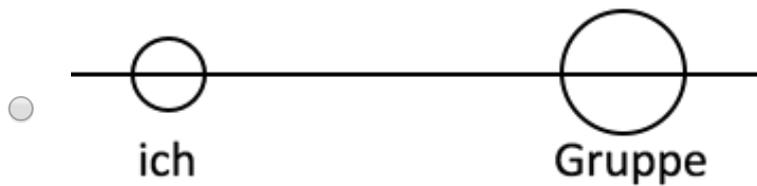
Ich tue für meine/n Vorgesetzte/n mehr, als ich nach meiner Arbeitsbeschreibung müsste.

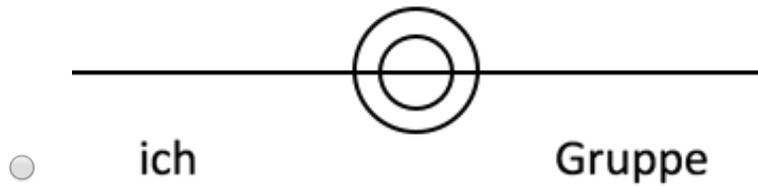
Um die Ziele meiner/s Vorgesetzten bei der Arbeit zu erreichen, bin ich bereit, mich mehr als gewöhnlich anzustrengen.

Es macht mir nichts aus, meiner/m Vorgesetzten zuliebe sehr hart zu arbeite.

Bitte wählen Sie nun jenes Bild aus, das Ihrer Meinung nach Ihr Verhältnis zu Ihren direkten ArbeitskollegInnen bzw. zum Arbeitsteam am besten wider spiegelt:

Die Bezeichnung **Gruppe** im Bild stellt Ihre direkten ArbeitskollegInnen bzw. Ihr Arbeitsteam dar.





5. Im folgenden Teil des Fragebogens geht es um die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrer/Ihrem Vorgesetzten. Anhand der folgenden Aussagen möchte ich erfahren, wie gut die Kommunikation zwischen Ihnen verläuft. Schätzen Sie bitte ein wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft zu
Wichtige Informationen kann ich mir bei Bedarf jederzeit von meiner/m Vorgesetzten holen.	<input type="radio"/>				
Mein/e Vorgesetzte/r gibt auf Anfragen nur zögernd Information an mich weiter.	<input type="radio"/>				
Wenn ich von meiner/m Vorgesetzten wichtige Information für meine Arbeit benötige, erhalte ich diese eigentlich immer.	<input type="radio"/>				
Ich erhalte von meiner/m Vorgesetzten zu wenig Informationen für meine Arbeit.	<input type="radio"/>				
Ich könnte besser arbeiten, wenn ich von meiner/m Vorgesetzten mehr Informationen erhalten würde.	<input type="radio"/>				
Ich habe das Gefühl, ich erhalte von meiner/m Vorgesetzten zu wenig Informationen, um meine Aufgaben gut erledigen zu können.	<input type="radio"/>				
Die Informationen, die ich von meiner/m Vorgesetzten erhalte, sind in der Regel genau und eindeutig.	<input type="radio"/>				
Die Informationen, die ich von meiner/m Vorgesetzten erhalte, sollten genauer sein.	<input type="radio"/>				
Meiner Meinung nach sind die Informationen, die mir mein/e Vorgesetzte/r gibt, manchmal etwas uneindeutig.	<input type="radio"/>				
Es stört mich, dass mein/e Vorgesetzte/r mich zu selten über Dinge, die für meine Arbeit wichtig	<input type="radio"/>				

sind, informiert.

Ich bin zufrieden damit, wie die Kommunikation mit meiner/m Vorgesetzten verläuft.

Von meiner/m Vorgesetzten erhalte ich normalerweise alle Informationen, die ich zur Verrichtung meiner Arbeit benötige.

Ich wünsche mir eine bessere Kommunikation mit meiner/m Vorgesetzten.

6. Ich habe die Möglichkeit...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig, fast immer
... mir meine Arbeitswoche selbst einzuteilen.	<input type="radio"/>				
... meine tägliche Arbeitszeiten frei zu wählen.	<input type="radio"/>				
... mir ohne formalen Antrag ein paar Stunden frei zu nehmen.	<input type="radio"/>				

7. Ich habe die Möglichkeit...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig, fast immer
... mir selbst einzuteilen, wo ich meine Aufgaben erledige.	<input type="radio"/>				
... meine Arbeit von zu Hause, anstatt meines herkömmlichen Arbeitsplatzes zu erledigen.	<input type="radio"/>				
... auch bei Besprechungen nicht körperlich anwesend zu sein (Telefonkonferenz, Videotelefonie, etc.).	<input type="radio"/>				

8. Meine Arbeit erfordert von mir...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig, fast immer
... in Bezug auf meine Arbeitszeit flexibel zu sein.	<input type="radio"/>				
... Überstunden zu machen.	<input type="radio"/>				
... auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten zu arbeiten z.B.: am Abend, in der Nacht oder an den Wochenenden.	<input type="radio"/>				

9. Meine Arbeit erfordert von mir...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig, fast immer
... an unterschiedlichen Orten zu arbeiten.	<input type="radio"/>				
... für gewisse Arbeiten vor Ort zu sein.	<input type="radio"/>				
... unterwegs bei Auftraggebern/Kunden zu arbeiten.	<input type="radio"/>				

Seite 10
SD

Zum Schluss noch einige Angaben zu statistischen Zwecken ...

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

- weiblich
 männlich

Bitte geben Sie Ihren Familienstand an:

- ledig
 verheiratet
 mit Partner/in
 geschieden
 verwitwet

Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an:

Jahre

Bitte geben Sie Ihren höchsten Schulabschluss an:

- Pflichtschule
 Lehrabschluss
 Matura/Diplom/Studienberechtigung
 Universität/Fachhochschule
 Doktorat/Phd
 sonstiges

10. Bitte geben Sie Ihre Betriebszugehörigkeit in Jahren an:

Jahre

Bitte geben Sie Ihre Arbeitszeit pro Woche in Stunden an:

Stunden/Woche

Bitte geben Sie ihr Beschäftigungsverhältnis an:

- Vollzeit
- Teilzeit
- Geringfügig
- freier Dienstnehmer
- sonstiges

Bitte geben Sie die Größe des Unternehmens in dem Sie arbeiten an:

- Kleinstbetrieb (bis 9 MitarbeiterInnen)
- Kleinbetrieb (10-49 MitarbeiterInnen)
- Mittelbetrieb (50-249 MitarbeiterInnen)
- Großbetrieb (ab 250 MitarbeiterInnen)

Bitte geben Sie das Geschlecht Ihrer/s Vorgesetzten an:

- weiblich
- männlich

Letzte Seite

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben diesen Fragebogen auszufüllen!

Einladung zum SoSci Panel

Liebe Teilnehmerin,
lieber Teilnehmer,

das nicht-kommerzielle **SoSci Panel** würde Sie gerne zu weiteren wissenschaftlichen Befragungen einladen. Das Panel achtet Ihre Privatsphäre, gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter und wird Ihnen pro Jahr maximal vier Einladungen zu qualitativ hochwertigen Studien zusenden.

E-Mail:

Sie erhalten eine Bestätigungsmail, bevor Ihre E-Mail-Adresse in das Panel aufgenommen wird. So wird sichergestellt, dass niemand außer Ihnen Ihre E-Mail-Adresse einträgt.

Der Fragebogen, den Sie gerade ausgefüllt haben, wurde gespeichert. Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

Var	Nr	R	Frage	Inst.	Konstrukt	Antwortformat
OC01_01	1		Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	COBB	OCA	1 = trifft nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher zu 5 = trifft zu -9 = nicht beantwortet
OC01_02	2	r	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.		OCA	
OC01_03	3		Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.		OCA	
OC01_04	4		Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.		OCA	
OC01_05	5		Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.		OCA	
OC01_06	6		Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.		OCC	
OC01_07	7		Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.		OCC	
OC01_08	8		Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.		OCC	
OC01_09	9		Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.		OCC	
OC01_10	10		Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.		OCN	
OC01_11	11		Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.		OCN	
OC01_12	12		Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.		OCN	
OC01_13	13		Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.		OCN	
OC01_14	14		Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.		OCN	

TF01_01	15	überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	MLQ	IS	<p>1 = nie</p> <p>2 = selten</p> <p>3 = hin und wieder</p> <p>4 = oft</p> <p>5 = regelmäßig, fast immer</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
TF01_02	16	spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.		IIb	
TF01_03	17	sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.		IS	
TF01_04	18	äußert sich optimistisch über die Zukunft.		Im	
TF01_05	19	macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.		IIa	
TF01_06	20	spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll		IM	
TF01_07	21	macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.		IIb	
TF01_08	22	verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.		IC	
TF01_09	23	stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.		IIa	
TF01_10	24	berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.		IC	
TF01_11	25	handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.		IIa	
TF01_12	26	berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.		IIb	
TF01_13	27	strahlt Stärke und Vertrauen aus.		IIa	
TF01_14	28	formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.		IM	
TF01_15	29	erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.		IC	
TF01_16	30	bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.		IS	
TF01_17	31	hilft mir, meine Stärken auszubauen.		IC	
TF01_18	32	schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.		IS	
TF01_19	33	betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.		IIb	
TF01_20	34	hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.		IM	
TF01_21	35	ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche/pflege.		AUS	

TF01_22	36		vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren		AUS	
TF01_23	37		verstehst es, mich immer wieder zu begeistern.		AUS	
TF01_24	38		verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.		AUS	

LM01_01	39		Mein/e Vorgesetzte/r ist ein Mensch, den man gern zum Freund hätte.	(LMX MDM)	Zuneigung (Affekt)	1 = stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 3 = 3 4 = 4 5 = 5 6 = 6 7 = stimme vollständig zu -9 = nicht beantwortet
LM01_02	40		Ich mag meine/n Vorgesetzte/n als Mensch sehr.		Loyalität (Loyalty)	
LM01_03	41		Es macht viel Spaß, mit meiner/m Vorgesetzten zu arbeiten.			
LM01_04	42		Mein/e Vorgesetzte/r würde mich gegenüber anderen im Unternehmen verteidigen, wenn ich einen wirklichen Fehler gemacht hätte			
LM01_05	43		Mein/e Vorgesetzte/r verteidigt meine Handlungen gegenüber einer/m Höhergestellten, auch wenn er/sie kein vollständiges Wissen über die fragliche Angelegenheit hat.			
LM01_06	44		Mein/e Vorgesetzte/r würde mich verteidigen, wenn ich von anderen angegriffen würde.			
LM01_07	45		Ich schätze die beruflichen Fähigkeiten meiner/s Vorgesetzten.		Fachlicher Respekt (Professional Respect)	
LM01_08	46		Ich respektiere das Wissen und die Kompetenz meiner/s Vorgesetzten bezüglich seiner/ihrer Tätigkeit			
LM01_09	47		Ich bin vom Wissen, das mein/e Vorgesetzte/r bezüglich seiner/ihrer Arbeit hat, beeindruckt.			
LM01_10	48		Ich tue für meinen Vorgesetzten mehr, als ich nach meiner Arbeitsbeschreibung müsste.		Wahr geno mmen es Engag ement (Perc eived Contri bution ; modifi zierte Form)	
LM01_11	49		Um die Ziele meines Vorgesetzten bei der Arbeit zu erreichen, bin ich bereit, mich mehr als gewöhnlich anzustrengen			
LM01_12	50		Es macht mir nichts aus, meinem Vorgesetzten zuliebe sehr hart zu arbeite			

					modifizierte Form)	
--	--	--	--	--	--------------------	--

KQ01_01	51		Wichtige Informationen kann ich mir bei Bedarf jederzeit von meinem Vorgesetzten holen.	Kommin o	Zugang zu Information	1 = trifft nicht zu 2 = trifft eher nicht zu 3 = teils-teils 4 = trifft eher zu 5 = trifft zu -9 = nicht beantwortet
KQ01_02	52	r	Mein Vorgesetzter gibt auf Anfragen nur zögernd Information an mich weiter.			
KQ01_03	53		Wenn ich von meinem Vorgesetzten wichtige Information für meine Arbeit benötige, erhalte ich diese eigentlich immer.			
KQ01_04	54	r	Ich erhalte von meinem Vorgesetzten zu wenig Informationen für meine Arbeit.		Informationsmangel (negative Ladung)	
KQ01_05	55	r	Ich könnte besser arbeiten, wenn ich von meinem Vorgesetzten mehr Informationen erhalten würde			
KQ01_06	56	r	Ich habe das Gefühl, ich erhalte von meinem Vorgesetzten zu wenig Informationen, um meine Aufgaben gut erledigen zu können			
KQ01_07	57		Die Informationen, die ich von meinem Vorgesetzten erhalte, sind in der Regel genau und eindeutig.		Genauigkeit der erhaltenen Informationen	
KQ01_08	58	r	Die Informationen, die ich von meinem Vorgesetzten erhalte, sollten genauer sein.			
KQ01_09	59	r	Meiner Meinung nach sind die Informationen, die mir mein Vorgesetzter gibt, manchmal etwas uneindeutig.			
KQ01_10	60	r	Es stört mich, dass mein Vorgesetzter mich zu selten über Dinge, die für meine Arbeit wichtig sind, informiert.		Zufriedenheit mit der Kommunikationsbeziehung	
KQ01_11	61		Ich bin zufrieden damit, wie die Kommunikation mit meinem Vorgesetzten verläuft			
KQ01_12	62		Von meinem Vorgesetzten erhalte ich normalerweise alle Informationen, die ich zur Verrichtung meiner Arbeit benötige.			
KQ01_13	63	r	Ich wünsche mir eine bessere Kommunikation mit meinem Vorgesetzten.			

FF01_01	64		Filterfrage			
---------	----	--	-------------	--	--	--

SD01	65		Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:		Geschlecht	1 = Weiblich 2 = Männlich -9 = nicht beantwortet
SD02	66		Bitte geben Sie Ihren Familienstand an:		Familienstand	1 = Ledig 2 = verheiratet 3 = mit Partner/in 4 = geschieden 5 = verwitwet
SD03_01	67		Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an:		Alter	... Jahre Offene Texteingabe
SD04	68		Bitte geben Sie Ihren höchsten Schulabschluss an:		Bildung	1 = Pflichtschule 2 = Lehrabschluss 3 = Matura/Diplom/ Studienberechtigung 4 = Universität/Fachhochschule 5 = Doktorat/Phd 6 = sonstiges -9 = nicht beantwortet
SD05_01	69		Bitte geben Sie Ihre Betriebszugehörigkeit in Jahren an:		Länge der Betriebszugehörigkeit	... Jahre Offene Texteingabe
SD08	70		Bitte geben Sie die Größe des Unternehmens in dem Sie arbeiten an:		Unternehmensgröße	1 = Kleinstbetrieb (bis 9 MitarbeiterInnen) 2 = Kleinbetrieb (10-49 MitarbeiterInnen) 3 = Mittelbetrieb (50-249 MitarbeiterInnen) 4 = Großbetrieb (ab 250 MitarbeiterInnen) -9 = nicht beantwortet

SD06	71		Bitte geben Sie ihr Beschäftigungsverhältnis an:		Beschäftigungsverhältnis	1 = Vollzeit 2 = Teilzeit 3 = Geringfügig 4 = freier Dienstnehme 5 = sonstiges -9 = nicht beantwortet
SD07_01	72		Bitte geben Sie Ihre Arbeitszeit pro Woche in Stunden an:		Wochenarbeitszeit	... Jahre Offene Texteingabe
SD09	73		Bitte geben Sie das Geschlecht Ihrer/s Vorgesetzten an:		Geschlecht der Führungskraft	1 = Weiblich 2 = Männlich -9 = nicht beantwortet

SI01_01	74		Soziale Identität		Soziale Identität	1=pro://no1.png 2=pro://no2.png 3=pro://no3.png 4=pro://no4.png 5=pro://no5.png 6=pro://no6.png 7=pro://no7.png -9 = nicht beantwortet
----------------	-----------	--	-------------------	--	--------------------------	---

CASE	OC01_01	OC01_02	OC01_03	OC01_04	OC01_05	OC01_06	OC01_07	OC01_08	OC01_09	OC01_10	OC01_11	OC01_12	OC01_13	OC01_14	TF01_01	TF01_02	TF01_03	TF01_04	TF01_05	TF01_06	TF01_07	TF01_08	TF01_09	TF01_10	TF01_11	TF01_12	TF01_13	TF01_14	TF01_15	TF01_16	TF01_17	TF01_18	TF01_19	TF01_20	TF01_21	TF01_22	TF01_23	TF01_24	LM01_01	LM01_02	LM01_03	LM01_04	LM01_05	
48	1	4	2	2	2	3	3	5	2	4	1	1	4	1	2	2	2	3	2	3	3	1	3	1	4	4	3	1	2	1	1	2	3	2	1	2	3	3	5	2	6	5		
55	2	5	1	1	1	5	3	2	2	1	1	1	3	1	2	2	4	2	2	3	2	4	3	5	3	2	3	2	5	2	3	5	4	3	3	2	2	5	5	4	7	7		
60	1	5	1	1	1	2	3	2	1	3	1	2	5	1	2	3	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
62	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	4	3	2	2	4	4	2	2	2	2	3	3	4	5	5	
65	4	2	3	3	4	5	3	1	1	3	1	2	1	3	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	7	7	7	5	
66	5	2	4	5	4	5	5	4	1	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	2	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	6	6	6	7	7		
68	3	2	4	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	3	3	4	4	3	5	4	2	4	4	2	3	2	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	5	3	5	5			
77	3	3	4	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	5	5		
78	5	2	4	4	3	5	5	5	3	2	2	2	2	2	4	5	5	3	3	3	4	3	2	5	3	4	3	3	4	3	4	5	5	2	3	3	3	2	4	3	6	6		
79	3	3	4	1	5	5	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	3	2	1	2	2	1	1	5	4	4	3	2	4	2	3	1	1	1	1	2	1	3	3	5	4	3	1	
80	4	3	3	3	3	1	5	1	1	4	2	4	1	2	2	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	4	5	2	3	4	4	1	2	1	2	3	4	4	6	6	
82	2	3	3	2	4	2	3	2	1	3	1	1	4	3	3	2	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	4	1	1	2	1	4	3	3	4	3	
83	5	1	5	5	5	1	4	2	2	1	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7
89	2	3	2	2	3	5	3	4	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	
94	3	2	3	3	4	5	4	2	4	3	1	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	3	2	4	
95	1	2	1	2	3	3	3	2	2	3	2	3	1	2	3	1	2	3	1	4	3	1	4	3	1	4	3	1	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	5	6	5		
99	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	1	2	3	2	3	3	3	1	4	3	1	1	5	2	2	2	2	1	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2		
101	5	1	5	5	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	6	6	5	6	5	4				
106	1	3	2	1	2	3	2	2	3	2	1	1	4	3	3	3	4	4	3	4	5	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	5	4	3	3	2	3	5	4	3	2	1	
108	1	5	1	1	1	4	4	5	2	1	1	2	5	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	4	1	1	2	4	4	3	2	1	1	5	6	4	3	4	
109	4	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	2	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	6	6	6	7	7		
110	4	3	4	3	3	4	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	5	5	4	6	6	
113	5	1	5	4	4	3	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	6	6	6	7	7	
116	2	3	3	4	2	5	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	2	2	5	3	4	2	3	3	1	4	2	4	4	1	3	4	3	4	5	3	5	4	
123	4	1	5	4	3	4	3	2	1	2	1	2	4	1	2	4	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	6	6	6	6	6	
127	5	2	4	4	5	5	5	4	4	4	2	3	4	2	3	3	4	4	4	4	5	2	1	4	4	4	5	4	5	4	2	2	4	5	3	3	4	4	6	7	7	7	7	
131	3	3	4	3	3	5	5	5	2	1	1	1	3	2	3	1	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	
139	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5		
140	4	2	3	2	4	2	3	2	2	1	1	1	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	7	7	7	6	
145	3	5	4	3	3	5	5	3	2	1	1	1	1	1	1	2	4	3	4	3	3	2	3	5	5	5	5	3	5	2	2	2	3	4	3	3	3	5	7	5	6	6		
151	5	3	3	3	2	5	5	4	3	4	4	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	5	5	4	6	6
152	5	2	4	4	4	5	5	3	3	5	2	2	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	7	7	7	6	5
158	3	4	2	2	3	3	2	3	1	3	1	1	2	1	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	5	4	2	2	2	3	5	5	6	5	4	
160	3	4	3	1	3	2	1	2	1	2	1	1	2	2	4	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	3	3	2	2	4	2	1	2	2	3	2	2	6	5	
162	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	1	2	2	3	4	3	3	5	4	4	5	2	5	4	3	4	3	4	3	4	4	2	4	5	3	2	3	2	4	5	5	7	6	
167	5	3	4	3	3	5	4	3	3	4	1	2	2	1	3	2	5	4	5	5	5	4	2	2	3	4	4	4	2	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	6	6	5	
177	3	4	2	3	2	5	4	5	4	1	1	1	3	1	2	2	3	2	1	4	2	2	3	1	1	2	2	3	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
179	1	5	1	1	3	5	3	4	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	4	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
181	4	2	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	7	7	7	5	5	
186	5	1	5	5	5	5	4	1	2	5	5	4	3	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	7	7	7	7	6	

845	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	7	7	6	7	3			
851	2	5	2	1	2	3	4	4	2	2	1	1	4	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	1	3	1	1	2	1	1	2	4	3	1	1	1	1	1	3	2	4	3	
856	2	1	5	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	5	4	2	3	5	3	5	5	3	3	4	3	2	4	5	2	2	2	2	1	5	4	2	2	3	3	4	5	4	7	4

LM01_06	LM01_07	LM01_08	LM01_09	LM01_10	LM01_11	LM01_12	KQ01_01	KQ01_02	KQ01_03	KQ01_04	KQ01_05	KQ01_06	KQ01_07	KQ01_08	KQ01_09	KQ01_10	KQ01_11	KQ01_12	KQ01_13	FF01	HT01_01	HT01_02	HT01_03	HT02_01	HT02_02	HT02_03	HT03_01	HT03_02	HT03_03	HT04_01	HT04_02	HT04_03	SD01	SD02	SD03_01	SD04	SD05_01	SD08	SD06	SD07_01	SD09	SI01		
5	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5	1	2	3	3	3	4	4	1	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	1	1	1	1	1	26	4	4	3	3	12	2	6
7	5	5	3	1	1	1	3	2	4	2	2	1	3	3	2	2	2	3	4	3	1	5	5	5	5	5	5	2	2	2	4	4	4	2	1	39	3	13	4	1	38,5	2	4	
1	1	5	7	7	7	7	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	3	3	1	1	3	1	2	3	1	2	3	1	3	26	3	3	3	1	40	2	1	
5	4	4	3	5	5	4	4	2	3	4	4	3	2	4	3	4	2	3	4	1	5	2	2	1	1	2	3	3	3	1	5	1	2	2	70	5	1991	4	2	23	2	5		
7	7	7	7	5	6	7	5	1	5	1	1	1	5	4	1	1	1	5	5	1	1	3	3	3	2	1	1	2	2	1	1	5	1	1	1	29	4	2	3	2	25	2	-9	
7	7	7	7	5	7	7	5	3	5	3	4	3	5	3	2	3	5	5	3	1	1	3	2	3	1	4	5	2	1	2	4	3	1	1	28	4	0,5	4	1	40	2	5		
5	3	4	4	5	3	2	4	1	3	3	4	3	2	4	4	2	4	3	1	1	5	5	5	5	3	1	3	4	5	4	3	1	1	25	4	1	1	2	25	2	6			
5	5	5	4	3	3	3	4	2	4	3	2	2	2	4	2	2	4	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	5	1	5	5	5	1	1	27	4	8	4	2	20	2	7		
6	5	4	3	5	4	2	4	2	5	2	3	2	2	5	4	3	3	3	3	1	5	4	5	2	2	1	3	3	2	1	5	1	1	2	35	3	7	4	2	20	1	6		
2	4	4	2	1	1	1	2	3	2	4	3	2	3	3	4	1	4	3	3	1	3	1	5	1	1	1	1	1	1	2	5	2	1	3	35	4	8	3	1	38,5	2	4		
6	5	5	3	5	5	3	5	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	1	4	5	5	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	32	4	3	4	4	32	1	6		
3	3	4	2	2	2	1	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	1	1	3	2	1	1	1	4	4	4	1	5	1	1	1	36	4	2	3	1	40	2	2		
7	7	7	7	7	7	7	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	2	3	3	1	2	4	4	1	23	3	3	4	2	28	2	7	
1	2	4	4	5	3	5	1	3	1	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	1	5	3	4	2	2	2	1	3	3	2	1	5	1	1	2	45	3	5	2	2	20	2	4	
5	5	5	5	6	4	3	2	2	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	1	2	2	1	1	1	1	3	4	3	3	5	3	1	1	33	4	13	4	1	40	1	6		
4	5	4	6	4	5	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	1	3	2	3	3	4	-9	3	3	5	4	3	4	1	3	35	4	15	3	1	40	1	2		
2	1	5	1	6	2	2	5	1	5	1	1	1	1	3	4	4	4	1	2	2	1	5	3	5	3	2	4	4	4	2	5	1	2	2	38	4	17	4	1	50	2	5		
5	6	7	7	5	5	4	5	2	5	1	1	1	5	1	2	2	5	4	1	1	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	3	19	3	2	1	3	15	1	6		
3	4	3	3	4	4	3	4	2	5	3	4	2	2	4	2	1	3	4	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1	1	4	3	4	4	5	1	1	22	1	1 1/2	4	4	10	2	6
6	2	2	3	5	5	4	4	2	5	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	1	5	1	1	2	1	1	3	5	5	1	5	1	2	1	25	4	3	3	2	30	2	5		
7	6	7	5	5	4	4	5	1	5	2	2	2	5	2	2	2	3	4	2	1	4	4	4	2	1	1	5	5	4	2	5	1	2	3	44	4	3	4	1	50	2	5		
6	3	3	3	5	7	7	2	3	3	2	4	4	3	4	4	4	2	3	5	1	5	5	3	3	3	3	4	4	2	4	3	1	1	3	24	4	0,5	4	2	25	2	6		
7	7	7	7	6	6	6	4	1	5	1	1	1	4	1	1	1	5	5	1	1	5	5	4	3	3	5	4	3	3	2	3	1	1	1	27	4	2	4	2	40	2	6		
5	4	4	2	4	3	2	2	2	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	3	3	3	1	1	39	4	1	3	1	40	1	5		
6	5	5	4	5	5	5	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	4	1	4	2	1	2	1	4	4	2	3	3	3	1	1	23	4	1,5	4	1	45	1	7			
7	7	7	6	3	6	3	5	1	5	1	2	1	4	3	1	1	5	5	3	1	5	5	5	2	2	1	4	5	4	3	4	1	1	1	41	4	4	3	1	50	2	7		
2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	4	2	2	3	4	4	1	3	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	5	1	1	3	33	4	3	4	2	30	1	6		
5	4	6	5	5	5	5	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	1	1	3	2	1	3	2	3	1	5	5	5	5	5	1	2	53	3	15	2	2	15	1	4			
7	7	7	7	5	5	5	5	2	5	2	1	1	4	1	2	2	5	5	2	1	3	2	5	2	3	1	3	2	3	3	3	1	1	26	3	3	1	2	30	2	7			
6	4	5	4	3	4	4	5	1	5	1	1	1	4	3	3	2	4	4	1	1	4	4	4	4	3	3	2	2	1	2	4	1	1	1	30	4	9	3	1	41	2	6		
6	7	7	7	4	6	4	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	1	5	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	55	3	25	4	1	38,5	2	6	
6	6	6	7	7	7	4	4	2	5	1	1	1	4	2	2	1	4	2	3	1	3	3	1	2	1	1	4	5	3	5	5	5	1	2	31	4	10	4	1	42	1	6		
4	6	6	4	2	2	3	4	2	4	1	1	1	4	1	1	3	3	4	2	1	2	3	4	2	1	2	1	2	1	2	5	2	1	3	39	4	17	3	1	40	2	7		
6	4	5	3	3	3	6	4	2	5	2	1	1	4	2	2	1	3	4	3	1	2	2	1	2	1	5	2	2	1	1	3	1	1	27	4	1,5	4	1	40	1	4			
5	5	7	7	6	5	5	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	3	3	1	2	4	4	2	1	1	3	4	2	2	4	2	2	3	26	3	1	4	1	38,5	2	6		
6	7	7	7	6	5	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	3	3	1	4	4	4	1	1	1	2	2	1	1	5	1	1	2	53	3	35	4	1	38,5	2	3		
1	4	4	3	5	3	2	3	3	4	2	5	4	3	3	3	4	2	4	4	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1	5	1	1	4	49	3	25	4	1	40	2	5		
1	1	3	4	5	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	1	3	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1	30	4	2	3	1	38,5	1	6		
7	7	7	7	7	7	7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	4	4	2	4	3	5	5	5	5	5	2	3	27	1	0,6	4	1	40	2	3	
7	7	6	6	7	6	6	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	1	1	4	1	3	5	3	5	2	5	1	2	3	48	2	4	3	1	38	2	7	

7	4	4	3	5	6	5	5	1	5	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	1	5	1	2	1	1	1	5	3	5	1	5	1	1	1	23	3	2,5	4	1	40+	1	7		
7	4	4	3	6	6	6	5	1	5	2	1	1	4	2	2	1	5	5	1	1	5	5	5	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	35	3	15	4	1	38,5	2	7		
7	7	7	7	7	7	6	5	1	5	1	2	1	4	1	2	1	5	5	3	1	3	4	5	3	3	2	2	3	2	3	5	5	1	1	1	1	1	23	2	1	2	1	42	1	7
7	6	7	5	4	6	7	4	2	4	2	1	1	5	3	2	1	4	5	3	1	5	1	5	1	2	1	1	2	5	5	5	5	5	2	1	23	1	3	2	5	30	1	6		
7	5	5	3	2	2	2	5	2	4	4	5	3	2	5	4	5	3	2	3	1	5	2	2	1	1	3	4	1	5	1	4	1	1	1	1	21	3	4	3	3	12	2	5		
6	5	4	5	5	4	4	5	1	5	1	1	1	4	4	3	1	4	4	1	1	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	1	1	3	34	2	1	1	1	35	2	7			
7	7	7	7	3	7	7	5	4	5	2	2	3	3	5	5	2	5	5	1	1	5	1	1	1	1	1	3	1	5	3	3	1	1	1	24	3	1	3	3	12	2	5			
5	7	6	4	5	5	7	5	1	5	1	3	1	4	3	3	1	4	5	2	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	3	3	3	1	1	31	4	1	2	2	30	2	5			
6	6	6	6	7	7	7	5	1	5	1	1	1	4	1	2	1	4	4	1	1	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	1	4	66	2	36	4	1	50	2	5			
7	7	7	7	7	7	6	5	2	5	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	1	5	5	5	2	2	2	5	4	3	3	5	3	1	3	28	3	1	2	4	25	1	5			
7	7	7	7	4	6	6	5	1	5	3	4	3	2	4	4	4	2	3	4	1	1	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	3	11	3	1	38,5	2	6		
4	5	7	4	4	4	4	5	3	2	1	2	3	4	3	3	3	1	3	5	1	5	5	5	2	1	1	2	3	2	3	3	2	1	1	31	3	10	4	1	42	2	3			
4	7	7	7	6	7	7	5	3	5	2	2	1	4	3	3	2	4	4	2	1	1	1	2	1	2	3	4	5	3	3	5	1	1	1	22	2	3	2	2	33,5	2	5			
2	2	2	2	2	3	3	5	1	5	1	2	2	5	2	3	2	4	5	2	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	1	3	26	4	1	3	4	40	1	5				
7	3	4	3	7	4	3	1	3	3	4	2	2	2	4	5	3	4	3	4	1	1	4	3	1	1	4	3	1	1	5	1	1	4	33	3	5	4	2	27	1	7				
7	6	6	6	6	6	5	4	2	4	1	2	2	4	3	2	2	4	5	2	1	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	2	1	3	25	4	2,5	4	1	42,5	1	5				
5	7	7	6	7	7	7	5	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	5	3	1	3	1	1	1	1	1	4	4	3	1	4	2	2	3	22	3	1	2	3	12,5	2	6			
7	5	5	5	6	5	4	5	1	5	2	1	1	4	2	1	1	4	5	1	1	1	1	3	1	1	4	4	4	3	5	1	1	1	31	4	6	2	1	40	1	5				
3	3	3	3	7	7	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	1	5	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	47	2	7	3	1	38,5	2	3			
1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	4	3	3	1	2	4	1	3	2	3	1	1	1	3	2	5	1	1	1	1	3	26	4	2	3	1	38	2	7			
7	7	7	7	6	6	6	4	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	4	4	4	4	3	1	4	4	3	2	5	2	1	1	26	2	5	3	1	40	2	7			
4	4	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	1	4	4	1	1	1	1	4	4	2	2	5	1	1	2	47	3	6	3	2	20	2	7			
2	7	7	6	4	4	2	5	3	4	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4	1	3	4	2	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1	4	52	3	35	4	1	38,5	2	6			
2	6	5	5	6	4	3	5	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	4	1	5	4	4	4	4	3	3	4	1	2	4	3	1	3	28	4	3,5	3	2	30	2	3			
6	7	7	7	5	4	4	5	2	5	2	2	1	4	2	2	1	4	5	2	1	1	4	3	2	1	1	4	3	2	1	1	1	4	39	6	9	4	1	40	2	5				
5	4	5	4	5	5	4	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	4	4	2	1	4	4	2	1	4	4	2	1	1	1	5	1	2	3	51	2	30	4	1	38,5	2	7			
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	2	4	5	3	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	5	5	2	4	31	2	11	4	1	39	2	6			
6	5	5	7	3	4	5	4	1	5	2	3	2	2	5	5	2	3	3	5	1	1	1	4	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	27	4	2	1	1	40	2	7			
5	7	5	4	4	5	6	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	3	1	1	2	46	1	3	3	1	38,5	2	5			
3	3	6	3	1	1	1	4	2	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	5	1	1	3	27	4	0	3	1	38	1	3				
5	4	4	5	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	1	1	1	3	2	1	1	5	5	4	4	4	5	1	2	53	3	15	2	2	15	1	5			
7	7	7	7	5	6	5	5	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	1	3	2	5	2	3	1	3	3	2	2	4	2	2	3	26	4	1	4	2	20	2	6			
5	7	7	6	7	7	6	5	2	4	2	5	2	4	2	2	4	4	4	3	1	4	3	5	4	3	1	4	3	3	5	5	1	1	3	28	4	1	3	1	35	1	6			
6	5	7	6	6	6	5	4	1	5	2	3	2	5	1	1	1	4	4	3	1	2	1	3	3	2	1	3	3	2	2	5	1	2	3	32	3	3	4	2	30	2	6			
6	6	6	4	4	5	5	5	1	5	2	4	2	3	4	2	3	4	4	3	1	4	3	5	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	27	3	2	4	1	38	1	2				
5	7	7	7	6	6	6	5	1	5	1	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	1	2	2	1	2	2	3	5	3	5	1	1	2	40	4	5	1	1	40	1	7				
6	1	1	1	4	1	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	4	2	1	4	3	4	4	3	5	2	2	1	35	3	7	4	1	38	2	4				
6	6	6	6	6	6	5	4	2	5	1	1	1	4	2	2	2	4	4	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	47	3	10	2	2	30	2	7				
2	3	5	4	7	6	3	4	2	4	2	4	4	3	3	2	5	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	1	5	1	1	4	54	2	9	2	1	38,5	2	7			
6	6	6	5	6	6	6	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	3	5	5	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	22	3	3	4	1	32	1	7			
4	7	5	7	1	7	3	4	2	5	2	2	1	4	1	1	3	3	4	3	1	3	1	5	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	4	53	2	2	1	2	20	1	5			
3	3	4	3	1	1	1	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	1	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	5	1	2	1	22	3	2	4	3	8	1	-9			
5	7	7	7	1	4	5	5	3	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	1	3	1	1	1	4	4	5	1	5	1	1	2	54	3	10	4	1	40	1	-9			
5	5	7	4	5	5	4	5	2	5	2	3	1	4	2	2	3	3	3	2	1	5	1	1	1	1	1	3	3	5	4	5	1	1	1	19	3	1	3	2	25	2	5			

5	6	6	6	2	1	1	4	2	4	1	1	1	4	2	2	2	4	4	2	1	5	2	3	1	1	1	4	1	5	1	3	1	1	1	23	3	2	3	3	12	2	6				
4	4	4	4	6	5	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	1	3	1	1	1	4	3	3	3	5	1	1	2	50	2	31	4	2	36	1	5				
2	1	2	1	1	1	1	2	5	2	3	4	4	2	5	4	5	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	2	5	1	2	3	59	2	36	4	1	39	1	4						
6	6	6	6	7	7	6	5	2	5	1	1	1	4	2	2	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	5	5	4	4	1	2	30	3	4	4	1	49	2	5				
7	7	7	6	6	6	6	5	2	4	2	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	4	4	3	2	1	2	3	3	3	1	2	1	1	2	36	2	6	3	1	35	1	5				
5	7	7	7	7	7	3	5	1	5	1	1	1	5	2	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	1	3	53	3	20	3	1	50	2	7				
7	7	7	7	3	4	4	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	2	5	1	2	2	2	5	2	1	1	1	2	31	6	7	4	2	30	1	7				
6	5	6	5	5	5	2	5	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	4	1	1	1	1	2	1	2	5	1	1	2	55	2	33	4	1	37,5	1	7				
7	6	7	7	7	7	7	4	2	5	2	2	2	3	4	4	3	3	2	4	1	5	4	1	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1	2	26	3	11	4	2	20	1	4				
2	5	5	4	6	6	5	5	1	4	2	1	1	3	1	1	1	1	3	5	1	3	1	3	5	1	1	3	4	2	1	3	1	2	4	46	2	22	3	1	48	2	5				
6	7	7	7	7	6	6	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	4	3	5	1	1	1	4	1	3	5	5	5	2	4	54	3	2	2	2	30	2	7				
7	7	7	7	7	7	7	3	2	5	1	3	2	4	3	3	2	4	4	2	1	5	5	5	3	2	4	5	5	5	4	4	4	1	3	28	3	10	2	1	50	1	6				
7	7	7	7	7	7	7	5	2	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	3	5	4	1	1	1	3	3	2	1	5	1	1	1	43	4	8	4	1	40	1	7				
1	2	3	2	6	2	1	3	3	3	3	3	3	2	4	5	5	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	3	1	1	2	27	4	8	2	1	40	1	3				
3	1	7	5	1	2	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	1	5	3	5	1	3	4	1	5	3	5	3	1	1	1	1	3	35	3	3	3	1	40	2	2					
6	6	6	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	1	5	5	4	5	4	4	4	2	3	4	3	3	2	4	49	3	14	4	1	40	2	3				
6	7	7	7	7	7	7	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	4	4	5	4	4	1	5	3	3	5	4	4	1	1	48	4	11	3	1	37,5	1	5				
5	4	6	4	4	6	5	5	3	5	1	3	1	4	5	3	2	1	3	5	1	5	5	5	4	3	1	5	4	3	4	4	4	2	2	57	2	10	4	1	40	2	7				
2	6	6	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	1	4	4	4	3	3	-9	4	4	3	3	3	3	2	2	56	4	8	4	1	42	2	3				
5	7	7	6	6	4	3	5	2	5	1	1	1	4	2	1	3	4	5	2	1	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	2	2	52	4	2	4	1	48	2	5				
1	4	2	2	7	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	40	5	1	4	1	38,5	2	1
5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1	1	1	4	1	1	2	4	4	1	1	4	4	4	5	1	1	2	2	1	2	5	1	2	2	42	3	15	4	1	38,5	2	7				
5	2	2	2	6	1	1	5	3	2	4	3	3	4	3	5	2	3	4	4	1	1	1	3	5	1	1	2	3	3	5	5	4	2	1	25	2	2	4	1	40	2	5				
7	7	7	6	5	6	5	4	2	4	2	2	2	3	4	3	2	4	3	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	35	4	6	4	1	40	2	5						
3	5	5	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	5	5	5	2	1	1	4	4	5	5	3	2	2	46	3	22	4	1	50	2	7					
5	5	5	4	6	7	5	5	1	5	2	2	2	4	2	2	2	4	4	3	1	4	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	2	2	35	3	15	4	1	40	2	5					
6	7	7	7	6	6	6	4	1	4	2	3	3	4	2	3	2	4	5	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	5	1	1	3	55	2	2	3	1	40	1	3				
7	7	7	7	7	7	7	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	4	5	3	4	5	5	3	5	5	5	2	2	50	3	1	4	1	45	2	7				
7	7	7	7	7	7	7	5	1	5	1	1	1	3	3	3	2	3	4	3	1	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	1	1	48	3	17	2	1	50	2	7				
5	6	7	5	5	5	5	4	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	2	4	1	1	4	3	3	3	5	1	2	4	48	3	3	3	2	30	2	5				
1	1	3	2	6	5	3	1	2	2	5	5	5	2	5	5	5	1	1	5	1	1	1	2	1	1	1	4	4	4	3	5	5	1	3	38	3	5	2	1	40	1	7				
6	2	3	3	2	2	2	4	4	5	4	3	1	3	3	3	4	3	4	4	1	5	4	2	2	1	2	3	2	2	1	5	1	1	3	32	4		3	1	40	1	5				
6	7	7	7	5	6	6	5	1	5	1	1	1	5	1	2	2	4	5	1	1	4	3	4	2	3	5	2	3	1	3	4	1	1	3	28	3	3	4	1	45	2	7				
5	4	5	3	5	4	5	5	2	5	2	1	2	5	1	1	1	5	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	41	2	25	4	1	60	2	5				
6	6	6	6	7	7	7	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	1	4	4	4	2	1	1	3	3	1	2	3	2	1	3	26	4	1	2	1	40	1	7				
7	7	7	5	6	6	6	5	1	5	1	1	1	4	1	1	2	5	5	1	1	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	1	3	1	30	4	10	3	1	38	2	4					
6	6	6	5	3	5	5	5	2	5	1	3	2	4	3	3	1	4	5	2	1	4	5	3	2	1	4	5	3	2	1	1	3	25	4	0	3	2	20	1	4						
6	6	6	6	5	6	5	4	1	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	1	1	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	5	2	2	55	2	34	4	1	38,5	2	6				
7	7	7	5	6	6	4	4	2	4	2	2	1	3	3	3	2	4	3	4	1	5	5	4	2	2	1	3	3	2	3	4	4	2	2	33	4	6	4	1	44	2	6				
5	5	5	5	5	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	1	-9	4	4	4	4	-9	4	4	4	4	4	1	2	22	3	3	3	1	24	2	3				
6	6	7	5	6	6	5	4	1	5	3	4	4	3	4	4	2	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	1	4	35	3	3	1	2	25	2	5				
5	6	6	3	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	5	1	1	1	3	3	5	1	5	1	1	2	29	3	10	4	2	20	1	7				
7	5	6	4	2	4	1	4	2	5	1	1	2	4	2	2	2	4	5	3	1	5	4	2	4	3	2	4	5	4	3	5	3	2	2	55	3	4	4	1	60	2	4				
5	4	5	5	5	5	4	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1	3	5	2	5	1	2	3	27	3	3,5	4	2	18	1	5

7	7	7	7	7	7	7	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	4	4	3	3	3	4	2	2	1	2	3	1	1	2	38	3	3	4	2	32	1	5			
7	7	7	6	4	6	6	5	1	5	1	1	1	5	1	2	1	5	5	1	1	5	5	5	3	2	1	4	4	3	1	4	1	1	2	41	4	1	3	1	38,5	1	5			
5	5	6	6	5	3	2	5	1	5	1	2	1	4	2	2	2	4	4	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	5	5	5	5	2	1	2	60	4	6	4	5	30	2	2		
7	7	7	5	5	7	7	5	1	5	1	2	1	4	2	1	1	5	5	1	1	2	3	3	4	4	1	4	3	5	5	5	5	1	3	27	4	1	2	4	30	1	6			
3	2	2	2	4	2	1	5	1	5	1	1	1	4	2	2	1	4	5	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	55	2	22	3	2	30	1	7				
2	2	2	2	1	1	1	3	1	5	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	4	3	2	25	2	5					
7	6	6	5	7	6	6	5	2	5	1	2	1	4	2	3	1	4	5	1	1	5	5	3	2	2	1	5	3	2	3	5	1	1	1	38	4	8	4	1	39	1	5			
4	2	5	5	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	1	5	5	5	4	3	4	5	4	5	2	3	2	1	4	39	4	12	4	1	40	2	1		
2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	1	2	4	1	1	1	2	1	1	2	5	4	1	1	5	1	1	2	50	4	0,5	2	2	16	2	3		
1	1	1	1	1	1	1	2	5	3	5	4	4	1	5	5	4	5	1	5	1	1	1	3	1	1	1	5	5	1	1	5	1	2	2	58	2	10	4	1	38,5	2	1			
1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	3	1	2	1	5	5	3	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	2	57	1	25	4	1	38,5	1	2			
4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	2	2	2	2	4	3	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	4	2	2	1	44	3	3	4	1	38,5	2	6			
1	3	3	1	5	3	3	2	3	4	3	4	4	2	4	3	4	2	3	5	1	4	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	1	2	39	3	4	3	2	24	1	5			
2	2	2	2	7	6	4	5	1	5	1	1	1	5	1	3	1	3	5	3	1	4	3	4	1	1	1	5	5	5	5	5	5	2	2	45	2	>25	4	1	40	2	7			
5	7	6	6	5	5	5	4	2	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	4	4	4	2	2	32	4	7	3	1	43	2	5			
6	5	5	4	5	5	5	4	2	4	1	2	1	4	2	1	1	3	4	3	1	4	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	3	2	4	4	2	3	30	4	1	3	1	42	2	5
4	1	1	1	2	1	1	2	2	4	3	4	3	1	5	5	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	1	2	43	3	15	4	1	40	1	7		
5	6	7	5	2	5	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	1	4	4	5	1	1	1	2	3	2	1	3	2	2	4	44	3	10	2	1	40	2	4			
2	3	3	2	6	6	3	3	4	3	5	5	5	2	4	4	4	2	2	4	1	5	4	2	5	5	4	3	3	1	1	4	1	1	4	32	4	2	4	2	30	1	5			
4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	48	2	10	2	1	40	2	4
7	5	6	4	7	7	7	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	4	5	1	1	5	3	5	1	1	1	1	2	2	1	5	1	2	1	25	3	5	1	4	38,5	2	1			
6	5	5	5	3	5	3	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	2	1	1	1	5	3	4	2	5	1	2	3	33	3	10	2	1	40	2	5			
4	3	7	5	5	6	7	5	1	5	1	1	1	4	2	1	1	4	4	4	1	3	2	1	1	3	1	3	4	3	3	3	2	1	2	33	4	2	3	2	30	2	3			
4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	1	5	5	4	4	1	2	4	4	3	3	4	1	2	2	49	2	25	4	1	45	2	2			
7	6	7	6	6	6	6	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	1	1	5	4	4	1	1	2	2	1	5	1	2	4	53	3	32	4	1	42	2	5	
6	7	7	7	7	7	6	5	1	4	1	1	1	4	2	2	1	5	5	1	1	5	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	2	2	52	4	10	3	1	50	2	5			
6	7	6	6	7	7	6	5	1	5	1	1	1	5	1	2	2	5	4	2	1	4	4	5	4	5	5	5	3	2	3	4	4	1	3	35	4	8	3	1	45	1	7			
4	2	2	1	4	4	4	3	1	4	3	3	3	2	4	5	3	1	3	5	1	5	5	5	5	1	1	2	2	1	1	5	1	1	2	34	2	17	4	1	40	1	7			
7	7	7	7	7	7	7	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	1	5	56	3	5	2	4	60	2	7			
4	7	7	6	2	4	4	5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	2	2	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	3	27	4	6	4	1	40	1	6	
4	4	5	4	6	5	5	5	2	4	2	3	2	4	4	5	3	3	3	3	1	3	2	1	1	1	1	4	4	2	1	1	1	1	1	36	3	9	4	2	25	2	6			
5	6	7	7	7	7	7	3	2	5	1	2	1	4	2	3	2	5	5	1	1	1	1	2	1	1	1	5	5	5	3	3	1	1	2	58	3	11	4	4	8	2	6			
3	3	5	4	7	7	6	5	2	5	2	5	5	4	2	1	5	2	3	5	1	5	5	5	1	1	1	3	3	2	1	5	1	1	2	36	2	5	2	2	20	2	6			
7	7	7	6	7	7	7	5	4	2	4	1	5	1	4	2	4	2	5	5	5	1	2	2	1	1	1	1	4	5	4	5	1	1	3	26	4	4	4	1	38	2	6			
7	7	7	6	6	7	6	5	1	4	1	4	1	3	4	3	1	4	3	2	1	5	5	2	1	1	1	3	3	1	1	5	1	1	3	31	4	2	4	1	40	1	6			
7	7	7	6	6	6	6	5	2	5	1	1	1	4	2	2	1	4	5	2	1	1	1	3	3	1	4	4	2	1	5	1	1	3	31	3	4	2	1	40	2	5				
5	6	7	6	7	5	4	4	2	4	2	2	1	4	2	3	3	4	3	4	1	4	3	5	4	2	1	5	4	3	2	4	1	2	1	28	2	2	2	2	28	2	5			
6	7	7	7	6	6	6	5	2	4	2	1	2	4	2	2	2	3	4	3	1	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	37	4	12	4	1	45	2	4			
6	6	6	5	7	5	4	4	2	4	2	2	2	4	3	3	1	4	4	2	1	1	1	4	1	1	1	3	3	1	1	5	1	1	3	30	2	1	2	30	1	5				
7	6	6	7	7	6	7	4	1	5	2	1	1	2	2	2	2	4	4	1	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	2	2	47	4	5	4	1	40	2	5			
7	7	7	7	7	7	4	5	1	5	1	1	1	5	1	2	1	5	5	2	1	3	1	1	1	1	1	5	3	1	1	5	1	1	1	26	3	2	2	1	40	1	7			
7	6	6	6	4	6	5	5	1	5	1	1	2	5	2	1	1	5	5	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	5	1	1	1	20	3	1	3	3	9,5	2	5			
5	6	7	7	5	6	5	2	2	4	2	4	2	5	1	1	2	3	4	4	1	5	4	5	4	3	4	3	2	1	1	5	1	1	3	33	4	6	4	2	20	2	5			
7	7	7	7	6	6	6	4	2	4	2	2	1	3	3	3	2	4	4	1	1	3	3	5	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	2	34	3	10	1	1	38	2	7			

7 7 7 7 7 7 7 5 1 5 1 1 1 5 1 1 1 5 5 1 1 2 4 3 1 1 1 2 2 1 1 2 1 1 2 43 2 15 1 1 40 2 7
5 2 1 1 1 2 1 3 1 3 4 5 4 3 4 3 4 2 3 5 1 5 1 2 1 1 1 3 1 5 1 2 1 2 2 46 4 18 3 2 32 2 5
4 6 5 5 7 7 7 2 2 4 5 5 4 1 5 5 4 3 2 4 1 4 2 3 1 5 3 5 5 5 5 5 5 2 1 46 3 5 4 1 38,5 2 1