

**Sind wir mit Führungskräften, die uns ähnlich
sind, zufriedener?**

Der wahrgenommene Einfluss der Führungspersonlichkeit auf die Arbeitszufriedenheit

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Carina Seebauer

1410683029

Begutachter: Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger

Spillern, Mai 2016

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.

A handwritten signature in blue ink that reads "Carina Seibauer". The signature is written in a cursive, flowing style.

09. Mai 2016

Unterschrift

Zusammenfassung

Das Thema Führung beschäftigt die Wissenschaft schon seit Jahrzehnten. Die Führungsforschung wird dabei von zwei wesentlichen Fragen bestimmt: Wer führt erfolgreich? Wie führt eine Führungskraft erfolgreich? Der Führungserfolg wird maßgeblich von der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen dem von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommenen Übereinstimmungsgrad der Persönlichkeitseigenschaften mit ihren Führungskräften und ihrer Arbeitszufriedenheit besteht. Des Weiteren wurde analysiert, welche von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften ihrer Führungskräfte einen positiven oder negativen Effekt auf ihre Arbeitszufriedenheit haben. Im Rahmen einer Online-Befragung wurden 156 Probandinnen und Probanden dazu befragt. Die Ergebnisse der Studie zeigen nur in Bezug auf Gewissenhaftigkeit einen negativen Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus korrelieren den Ergebnissen zufolge Extraversion, Offenheit, Gewissenhaftigkeit sowie Verträglichkeit positiv und Neurotizismus negativ mit der Arbeitszufriedenheit. Die Ergebnisse bekräftigen die Bedeutung der Persönlichkeit als Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit.

Schlüsselbegriffe: Führung, Führungserfolg, Arbeitszufriedenheit, Persönlichkeit, Extraversion, Neurotizismus, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit

Abstract

Economics have been investigating "Leadership" as a management discipline for decades. Leadership research is determined by two key questions: Who is leading successfully? And which parameters are defining successful leadership? Generally, Management success is mainly driven by the job satisfaction of the employees. The following study investigates the question whether there is a relationship between the employees perceived fit of personality with their leaders and their own job satisfaction. Furthermore it is explored which of the employees perceived personality dimensions of their leaders have a positive or negative influence on their job satisfaction. In course of an online survey 156 test persons have been interviewed. Summarizing, related to conscientiousness a significant negative relationship between fit and job satisfaction of the employees can be reported. Additionally, it has been shown that extroversion, openness, conscientiousness and agreeableness correlate positive and neuroticism negative with job satisfaction. These findings support the relevance of personality as an important factor influencing job satisfaction.

Keywords: leadership, management success, job satisfaction, personality, extroversion, neuroticism, openness, conscientiousness, agreeableness

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Führung und Führungserfolg	6
2.1.1	Eigenschaftstheorie der Führung	9
2.1.2	Verhaltenstheorie der Führung.....	12
2.1.3	Situationstheorie der Führung	14
2.1.4	Interaktionstheorie der Führung	17
2.1.5	Person-Supervisor-Fit	19
2.1.6	Implizite Führungstheorie.....	20
2.2	Persönlichkeit und Messung der Persönlichkeit.....	22
2.2.1	Das Fünf-Faktoren-Modell und dessen Hauptdimensionen der Persönlichkeit.....	25
2.3	Arbeitszufriedenheit.....	28
2.3.1	Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit	30
2.3.2	Formen von Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit	32
2.4	Zusammenhänge von Führung und Persönlichkeit mit Arbeitszufriedenheit	34
2.4.1	Führung in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit	34
2.4.2	Persönlichkeit in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit.....	38
3	Empirischer Teil	42
3.1	Hypothesen.....	42
3.2	Studiendesign, Forschungsmethode und -instrumente.....	45
3.3	Vorbereitende Analysen	49
3.3.1	Prüfung auf Normalverteilung.....	50
3.3.2	Faktoren- und Reliabilitätsanalysen sowie Skalenbildung	54
3.4	Stichprobe	64
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung	66
4	Ergebnisse	67
4.1	Hypothese 1	67
4.2	Hypothese 2.....	70
4.3	Weiterführende Analysen	73
4.3.1	Berücksichtigung von Moderatorvariablen für Hypothese 1	73

4.3.2 Zusammenhang zwischen individueller Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit	76
4.3.3 Soziodemografische Unterschiede	77
5 Diskussion und Ausblick	79
Literaturverzeichnis	86
Online-Quellen	95
Abbildungsverzeichnis	96
Tabellenverzeichnis	97
Anhang	

1 Einleitung

Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind produktiver und daher für Unternehmen von enormer Bedeutung. Zahlreiche Studien zeigen den positiven Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, S. 376ff.). Führungskräfte sollen ihr Personal also glücklich machen, dann laufen die Geschäfte besser. Die Unternehmen lassen sich daher einiges einfallen, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden zu stellen (<http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/zufriedene-mitarbeiter-sind-produktiver-von-wegen-sozial-klimbim/2835784.html>, 28.04.2016). Die Unternehmen wollen beispielsweise mit betrieblichen Zusatzleistungen wie der Altersvorsorge oder Fitnessprogrammen bei ihrer Belegschaft punkten (<http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article131480719/Firmen-koennen-Arbeitnehmer-mit-Extras-koedern.html>, 28.04.2016). Thematisiert wird dies bereits in zahlreichen Rankings. Die amerikanische Zeitschrift Fortune veröffentlicht jährlich die „100 Best Companies To Work For“ (<http://fortune.com/best-companies/>, 28.04.2016). Von Great Place to Work werden jährlich die 100 besten Arbeitgeber in Europa gekürt (<http://www.greatplacetowork.at/beste-arbeitgeber/europas-beste-arbeitgeber>, 28.04.2016). Diese Unternehmen stehen für ein ehrliches und faires Management, sorgen für geistig gesunde, angenehme und motivierende Arbeitsplätze und wollen damit die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beeinflussen (https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/EU_2015_BestWorkplaces.pdf, 28.04.2016).

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

In weitere Folge stellt sich nun natürlich die Frage, welche Faktoren die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen. Unternehmen können zwar mit verschiedenen Maßnahmen, die zumeist auf Kontext- und Kontentfaktoren abzielen, Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen, aber die Arbeitszufriedenheit wird maßgeblich auch von vielen anderen Faktoren beeinflusst. Selten stehen konkret die Persönlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskräfte im Fokus. Dabei hat sowohl die Führung als auch die Persönlichkeit maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Führungskräfte und deren Persönlichkeit spielen dabei eine bedeutende Rolle. Die Bedeutung von Führung im Arbeits- und Organisationskontext zeigt sich insbesondere daran, dass sich die Wissenschaft bereits seit Jahrzehnten mit Führung

und dem Führungserfolg beschäftigt. Die Arbeitszufriedenheit kann dabei als Teil des Führungserfolges verstanden werden. Die ersten wissenschaftlichen Ansätze der Führungsforschung entstanden bereits vor mehr als 150 Jahren (Carlyle, 1840, S. 3ff.). Die Führungsforschung wird dabei von zwei wesentlichen Fragen bestimmt: Wer führt erfolgreich? Wie führt eine Führungskraft erfolgreich? (Sturm, Opterbeck & Gurt, 2011, S. 44). Zu Beginn der Führungsforschung dominierte ein eigenschaftsorientierter Ansatz die Untersuchungen (Lieber, 2011, S. 41). Die Wissenschaft suchte nach der geborenen Führungspersönlichkeit. Carlyle beschreibt in seiner Great-Man-Theorie Führende als einzigartige, besondere Persönlichkeiten, die mit angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften ausgestattet und so zum Führen geboren sind (Carlyle, 1840, S. 3ff.). Später konzentrierte sich die Führungsforschung auf bestimmte Eigenschaften, die eine erfolgreiche Führungskraft kennzeichnen (Lieber, 2011, S. 42). Als erfolgsversprechende Eigenschaften wurden beispielsweise Verantwortungsbewusstsein, Aufgabenerfüllung, Selbstvertrauen und Stressresistenz genannt (Peters, 2015, S. 21).

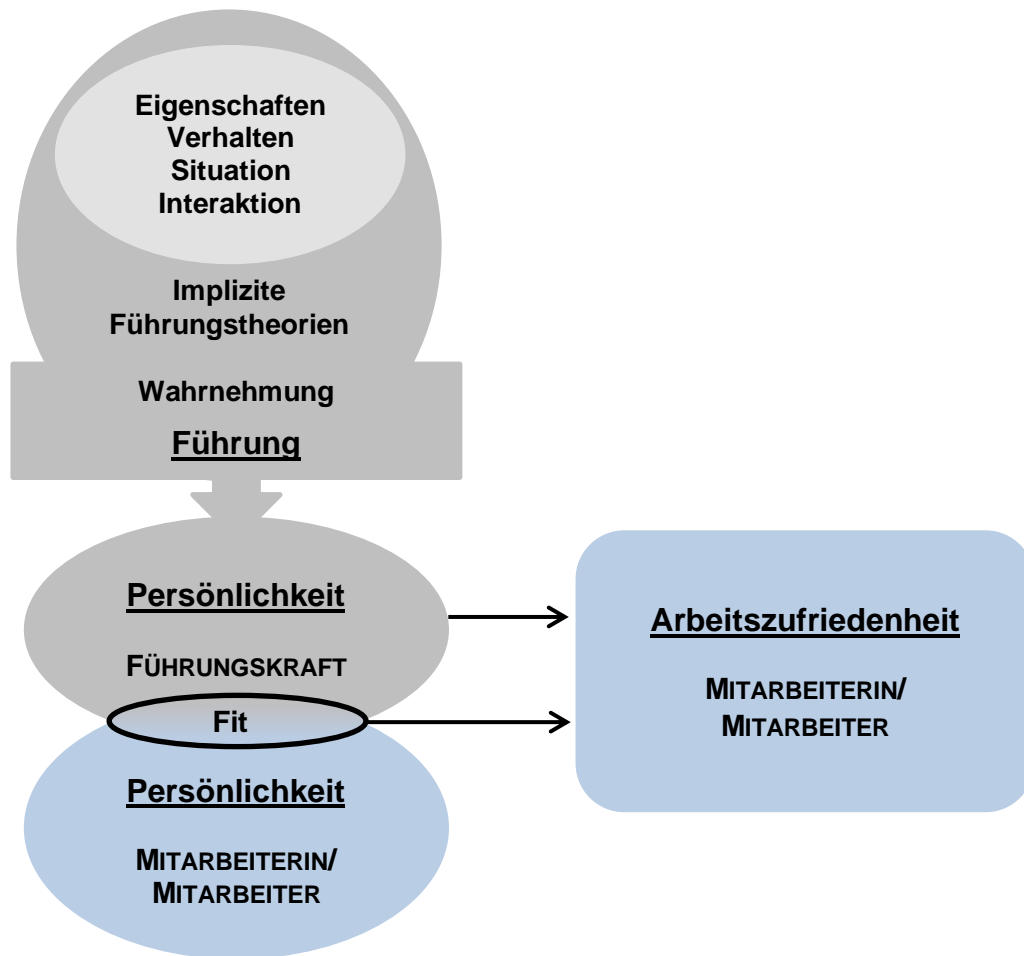
Nachdem jedoch die Eigenschaftstheorie der Führung den Führungserfolg nicht ausreichend erklären konnte, richtete sich das Forschungsinteresse auf das Führungsverhalten und auf die Führungsstile (Lieber, 2011, S. 44). Die Verhaltenstheorien der Führung machen deutlich, dass neben der Führungspersönlichkeit auch das Führungsverhalten von Bedeutung ist (Northouse, 2013, S. 75). Es folgte die Entwicklung der aufgaben- und mitarbeiterinnen- bzw. mitarbeiterorientierten Führungsstile (Linde & Heyde, 2010, S. 53f.). Spätere Ansätze der Führungsforschung gehen davon aus, dass eine erfolgreiche Führung neben der Persönlichkeit und dem Verhalten der Führungskraft auch wesentlich von der Führungssituation beeinflusst wird (Lieber, 2011, S. 48). Die interaktionsorientierten Ansätze wiederum konzentrieren sich auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Graen & Cashman, 1975, S. 143ff.). Neben den Eigenschafts-, Verhaltens-, Situations- und Interaktionstheorien der Führung entstanden in weiterer Folge implizite Führungstheorien. Im Rahmen dieser findet ein Perspektivenwechsel statt und der Fokus liegt auf der Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Kauffeld, 2011, S. 77f.).

Wie sich zeigt, sind in den letzten Jahren zahlreiche Theorien entstanden, die verschiedene Faktoren für den Führungserfolg verantwortlich machen. Trotz vielfältiger Ansätze im Rahmen der Führungsforschung gerieten jedoch die Persönlichkeitseigenschaften über all die Jahre hinweg nicht in Vergessenheit (Northouse, 2013, S. 23). Es wurde ein anerkanntes Persönlichkeitsmodell entwickelt, auch als Big-Five- oder Fünf-Faktoren-Modell bekannt, welches eine bessere Vergleichbarkeit der Persönlichkeitseigenschaften ermöglicht (McCrae & Costa, 1987, S. 81ff.). Durch dieses Rahmenmo-

dell konnte die Bedeutung der Persönlichkeitseigenschaften für den Führungserfolg aufgezeigt werden (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002a, S. 770ff.). Dieser viel diskutierte Führungserfolg spiegelt sich dabei einerseits in der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und andererseits in der Zufriedenheit dieser wider. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden stellt somit einen wesentlichen Faktor für den Führungserfolg dar (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 84) und steht im Fokus diverser Untersuchungen.

Die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird maßgeblich von Führung beeinflusst. Im Rahmen der Führungsforschung entwickelten sich viele Ansätze, um den Führungserfolg und damit auch die Arbeitszufriedenheit zu erklären. Diese Ansätze unterscheiden sich dahingehend, welche Einflussfaktoren für den Führungserfolg verantwortlich gemacht werden. Der Führungserfolg wird dabei sowohl von den Eigenschaften und dem Verhalten einer Führungskraft als auch von der Situation und Interaktion beeinflusst. Des Weiteren haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter implizite Vorstellungen darüber, wie eine ideale Führungskraft sein soll. Die Autorin trifft in der vorliegenden Arbeit die Annahme, dass diese Faktoren Einfluss auf die Wahrnehmung der Führungspersönlichkeit durch die Mitarbeitenden haben. Da die Persönlichkeit ebenso Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat, wird vermutet, dass auch der Übereinstimmungsgrad der Persönlichkeitseigenschaften zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit dieser hat. Diese Überlegungen werden in der Abbildung 1 veranschaulicht.

Abbildung 1: Zusammenhänge Führung und Persönlichkeit mit Arbeitszufriedenheit



Quelle: eigene Darstellung

In den bisherigen Studien der Führungsforschung wurde analysiert, welche individuellen Persönlichkeitseigenschaften Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben (Fietze, 2011, S. 8f.). Des Weiteren wurde untersucht, welche Persönlichkeitseigenschaften der Führungskräfte die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begünstigen (Smith & Canger, 2004, S. 465ff.). Die vorliegende Arbeit soll weitere Erkenntnisse in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit zu Tage bringen und legt den Fokus sowohl auf die individuellen Persönlichkeitseigenschaften als auch auf die wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften der Führungskräfte. Es soll überprüft werden, ob der von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Grad der Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften zwischen ihnen und ihren Führungskräften Auswirkungen auf ihre Arbeitszufriedenheit hat. Zudem soll ermittelt werden, welche von den Mitarbeiterinnen bzw. den Mitarbeitern wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften ihrer Führungskräfte einen positiven

oder negativen Effekt auf ihre Arbeitszufriedenheit haben. Die Forschungsfragen wurden daher wie folgt formuliert:

1. Besteht ein Zusammenhang zwischen dem von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommenen Grad der Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften mit ihren Führungskräften und ihrer Arbeitszufriedenheit?
2. Welche von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften ihrer Führungskräfte haben einen positiven oder negativen Effekt auf ihre Arbeitszufriedenheit?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit nähert sich der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und thematisiert deren Führungswahrnehmung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen im Rahmen einer Online-Befragung die Persönlichkeitseigenschaften ihrer Führungskräfte. Diese Beurteilung ist subjektiv und spiegelt deren Wahrnehmung wider. Zusätzlich bewerten sie sich selbst in Bezug auf ihre eigene Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit. Diese Studie soll Hinweise liefern, welchen Einfluss die wahrgenommene Führungspersönlichkeit auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat und ob ein Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Grad der Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften und der Arbeitszufriedenheit besteht.

Der Aufbau dieser Arbeit gliedert sich in insgesamt fünf Kapitel. Das erste Kapitel widmet sich der Einleitung, die die Relevanz des Themas und die Problemstellung skizziert, zu den Forschungsfragen hinführt und die Zielsetzung sowie den Aufbau der Arbeit erklärt. Das zweite Kapitel beinhaltet die Analyse der relevanten Literatur zu den Themengebieten Führung, Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit. Die Aufarbeitung des theoretischen Hintergrundes klärt theoretische Begriffe, Theorien und Modelle ab und umfasst die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse, worauf die Forschungsfragen sowie die Hypothesen dieser Arbeit basieren. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen werden im dritten Kapitel die abgeleiteten Hypothesen aufgezählt und das Studiendesign wird dargestellt. In weiterer Folge beschreibt dieses Kapitel die Forschungsmethode und -instrumente. In Kapitel vier werden die Ergebnisse der Studie präsentiert. Abschließend werden im fünften und somit letzten Kapitel die Ergebnisse diskutiert sowie Schlussfolgerungen gezogen.

2 Theoretischer Hintergrund

In dem folgenden Abschnitt wird detailliert auf den Forschungsstand hinsichtlich Führung und Führungserfolg, Persönlichkeit und Messung der Persönlichkeit, der Persönlichkeitsdimensionen nach dem Fünf-Faktoren-Modell sowie Arbeitszufriedenheit eingegangen. Die relevanten Konstrukte werden beschrieben und deren Zusammenhänge überlegt. Die Ergebnisse der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse werden besprochen und ihre Relevanz für die vorliegende Arbeit wird aufgezeigt.

2.1 Führung und Führungserfolg

Das Thema Führung wird seit vielen Jahren intensiv erforscht und diskutiert. Führung ist dabei ein allseits bekannter Begriff, für den es unzählige Definitionen gibt (Northouse, 2013, S. 2). Seit mehr als einem Jahrhundert versucht die Wissenschaft einen universell gültigen Ausdruck für Führung zu finden, jedoch bisher ohne Erfolg (Northouse, 2013, S. 2). Die Forschung ist sich nun aber einig, dass es keine gemeinsame Definition von Führung gibt (Northouse, 2013, S. 4). Trotz dieser fehlenden allgemeingültigen Begriffsbestimmung konnten die folgenden zentralen Komponenten identifiziert werden. Führung beschreibt einen Prozess, welcher Einfluss nimmt, in Gruppen auftritt und gemeinsame Ziele umfasst (Northouse, 2013, S. 5). Von Rosenstiel, Molt und Rüttinger (2005) erläutern Führung als bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen (von von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005 zitiert in von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2014, S. 3). Hogan, Curphy & Jogan (1994, S. 493) verbinden Führung mit Überzeugung, nicht mit Beherrschung, welche andere dazu bringt, bereitwillig die Ziele einer Gruppe als seine eigenen anzunehmen. Nach George und Jones nimmt Führung Einfluss auf andere Mitglieder einer Gruppe oder Organisation und hilft die Interessen dieser Gruppe oder Organisation zu erreichen (2012, S. 339).

Die Möglichkeit der Einflussnahme auf eine Gruppe oder Individuen zur Erreichung von Zielen wird durch formelle sowie informelle Faktoren bestimmt. Diese Einflussnahme kann formell – durch entsprechende gegebene Autorität in der Organisation – oder informell bedingt sein. Informelle Führung hat in der Organisation eine ebenso hohe Bedeutung wie die formelle Führung (Robbins & Judge, 2013, S. 368).

Dieser Einfluss kann mithilfe von Führung durch Strukturen oder durch Menschen ausgeübt werden. Das Verhalten vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird zielbezogen beeinflusst und zwar ohne, dass eine andere Person unmittelbar diesen Einfluss ausübt. Eine Führung durch Strukturen lässt sich erkennen, wenn diese Aktivitäten steuern und koordinieren. Dies zeigt sich beispielsweise durch Organigramme oder Stellenbe-

schreibungen. In der Praxis ist vor allem auch die Führung durch Menschen entscheidend. Führungskräfte steuern, wie die Anweisungen des Unternehmens in den gelebten Arbeitsalltag umgesetzt werden (von Rosenstiel et al., 2014, S. 3f.).

Nach der Auseinandersetzung mit dem Begriff Führung ist damit einhergehend auch die Definition von Führungserfolg von Relevanz. Der Führungserfolg einer Führungskraft kann als Ziel der Einflussnahme oder Führung beschrieben werden, der sich einerseits in der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter niederschlägt und andererseits durch die Zufriedenheit derer bestimmt wird (Nerdinger et al., 2014, S. 84). Der Führungserfolg wird dadurch determiniert, wie es einer Führungskraft gelingt, das Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele hin zu beeinflussen. Diese Unternehmensziele gliedern sich zumeist in monetäre (beispielsweise Steigerung von Gewinn oder Umsatz) und in nicht-monetäre Ziele (beispielsweise effiziente Geschäftsprozesse) (Lieber, 2011, S. 2). Der Erfolg einer Führungskraft lässt sich durch das Ausmaß bestimmen, inwieweit sie zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt. Denn eine erfolgreiche Führungskraft hilft der Organisation die gewünschten Ziele zu erreichen (George & Jones, 2012, S. 339).

Von Rosenstiel et al. (2014, S. 8) verknüpfen die Führungspersönlichkeit, das Führungsverhalten, die Führungssituation, das Geführtenverhalten und den Führungserfolg in einem theoretischen Modell und unterscheiden – wie in Tabelle 1 ersichtlich – zwischen dem humanen und dem ökonomischen Erfolg einer Führungskraft. Der humane Erfolg beschreibt die Reaktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem im Sinne von Commitment, Engagement und Arbeitszufriedenheit. Der ökonomische Erfolg spiegelt sich beispielsweise im Gewinn, Wachstum, Umsatz sowie in Problemlösungen und Verbesserungsvorschlägen wider.

Tabelle 1: Führungserfolg

Führungserfolg	
Humaner Erfolg	Ökonomischer Erfolg
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszufriedenheit • Commitment • Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn • Umsatz • Wachstum • Problemlösungen • Verbesserungsvorschläge

Quelle: eigene Darstellung nach von Rosenstiel et al. (2014, S. 8)

Das für die vorliegende Arbeit relevante Konstrukt der Arbeitszufriedenheit stellt somit einen wesentlichen Faktor für den Führungserfolg einer Führungskraft dar (Nerdinger et al., 2014, S. 84).

Nach Behandlung der Begriffe Führung und Führungserfolg stellt sich in weiterer Folge die Frage, wie der Führungserfolg beeinflusst wird. Die unterschiedlichen Führungstheorien, welche später noch ausführlich beschrieben werden, unterscheiden sich dahingehend, welche Einflussfaktoren für den Führungserfolg verantwortlich gemacht werden (Yukl, 2010, S. 30).

Jago (1982, S. 316) unterscheidet, wie in Tabelle 2 dargestellt, universelle Führungstheorien und Kontingenztheorien der Führung. Universelle Führungstheorien gehen davon aus, dass bestimmte Führungseigenschaften oder bestimmtes Führungsverhalten für den Führungserfolg bedeutsam sind. Kontingenztheorien der Führung behaupten, dass der Führungserfolg auch von den Rahmenbedingungen und der Situation, in denen sich eine Führungskraft und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils befinden, abhängig ist.

Tabelle 2: Typologie der Führungstheorien

	Universelle Führungstheorien	Kontingenztheorien
Führungseigenschaften	Eigenschaften der Führungspersönlichkeit	Führungspersönlichkeit in Kontext von Situationen
Führungsverhalten	Interaktionsverhalten der Führungskraft	Wechselwirkung der Variablen Situation und Verhalten

Quelle: eigene Darstellung nach Jago (1982, S. 316ff.)

Wie bereits zuvor erwähnt, sind im Laufe der Zeit eine Vielzahl von Führungstheorien entstanden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden aufgrund ihrer Relevanz die Eigenschafts-, Verhaltens-, Situations- und Interaktionstheorien der Führung sowie die impliziten Führungstheorien und der Person-Supervisor-Fit nachfolgend näher beschrieben.

2.1.1 Eigenschaftstheorie der Führung

Die Eigenschaftstheorie der Führung ist in der Führungsforschung der älteste Ansatz zur Erklärung des Führungserfolges und kann den klassischen Führungstheorien zugeordnet werden (Lieber, 2011, S. 41). Der Eigenschaftstheorie der Führung zufolge ist der Erfolg einer Führungskraft durch deren Persönlichkeitseigenschaften bedingt (George & Jones, 2012, S. 340). Dieser Ansatz fokussiert die Eigenschaften einer Führungskraft, wie deren Persönlichkeit, Motive, Werte und Fähigkeiten (Yukl, 2010, S. 31). Die ersten wissenschaftlichen Ansätze dazu entstanden bereits im 19. Jahrhundert mit der Great-Man-Theorie, die die Suche nach den geborenen Führungspersönlichkeiten beschreibt (Carlyle, 1840, S. 3ff.). Carlyle (1840, S. 3ff.) skizziert in seiner Great-Man-Theorie Führende als einzigartige, besondere Persönlichkeiten mit angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften, die so zum Führen geboren sind. Als die geborenen Führenden werden beispielsweise Napoleon Bonaparte, Abraham Lincoln oder Katharina die Große genannt (Northouse, 2013, S. 19).

In weiterer Folge konzentrierte sich die Führungsforschung auf bestimmte Eigenschaften, die eine gute Führungskraft auszeichnen sowie diese von Nicht-Führungskräften unterscheiden und für den Führungserfolg bedeutend sind (Lieber, 2011, S. 42). Stogdill (1948, S. 35ff.) analysierte in seiner Metastudie 124 eigenschaftsorientierte Führungsstudien zwischen 1904 und 1947 und identifizierte verschiedene Eigenschaften, die Menschen mit Führungspersönlichkeit kennzeichnen. Seine Ergebnisse zeigen, dass sich Führungskräfte vor allem durch Intelligenz, Aufmerksamkeit, Verständnis, Verantwortung, Initiative, Beharrlichkeit, Selbstvertrauen und Kontaktfreudigkeit beschreiben lassen. Individuen sind jedoch nicht ausschließlich aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften zur Führung befähigt, sondern es ist entscheidend, dass diese Persönlichkeitseigenschaften zu der jeweils auftretenden Situation kongruieren. Die Erkenntnisse dieser Studie waren für die Verhaltens- und Situationstheorien der Führung bedeutsam (Northouse, 2013, S. 20).

In Stogdills zweiter Studie (1974, S. 72ff.) wurden 163 weitere Studien von 1948 bis 1970 untersucht und die Resultate mit den Ergebnissen der ersten Analyse verglichen. Während die Ergebnisse der ersten Studie implizieren, dass Führung hauptsächlich von situativen Faktoren und weniger von Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft abhängig ist, machen die Ergebnisse der zweiten Untersuchung deutlich, dass verschiedene Führungseigenschaften und -fähigkeiten in unterschiedlichen Situationen benötigt werden. Führungskräfte kennzeichnen sich vor allem durch das Streben nach Verantwortung und Aufgabenerfüllung, Ehrgeiz, Beharrlichkeit, Risikobereitschaft und Problemlösungsfähigkeit. Sie ergreifen gerne Initiative, haben Selbstvertrauen und

Selbsterkenntnis und sind bereit Konsequenzen zu tragen. Ebenso neigen sie zu einer höheren Stress- und Frustrationstoleranz und besitzen die Fähigkeit andere Menschen zu beeinflussen und soziale Strukturen zu schaffen.

Mann (1959, S. 241ff.) hat eine Studie über die Zusammenhänge von Persönlichkeit und Performance in kleinen Gruppen durchgeführt und insgesamt 1.400 Ergebnisse in seinem Review geprüft. Diese Untersuchung deckt relevante Literatur von 1900 bis 1957 ab. Mann betont dabei, dass Führungskräfte von Nicht-Führungskräften aufgrund deren Persönlichkeitseigenschaften unterschieden werden können. Seine Ergebnisse zeigen, dass unter anderem Intelligenz, Maskulinität, Dominanz und Extraversion Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte sind.

Eine erneute Analyse dieser Daten (Mann, 1959, S. 241ff.) von Lord, Vader & Aliger (1986, S. 402ff.) unterstützt die Annahme, dass die Eigenschaften Intelligenz, Maskulinität und Dominanz einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung von Führungskräften durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

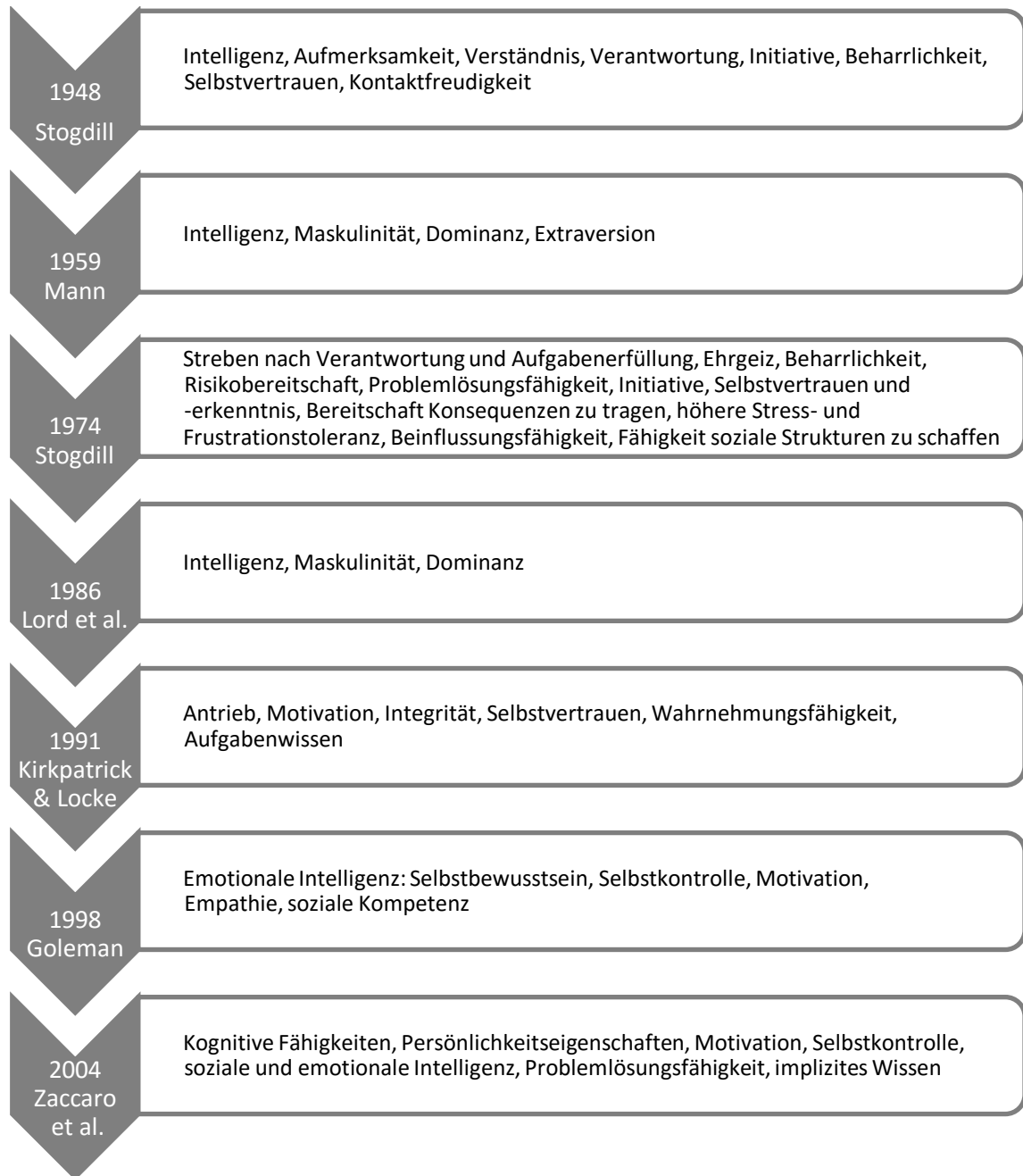
Die Studie von Kirkpatrick & Locke (1991, S. 48ff.) legt nahe, dass sich Führungskräfte von Nicht-Führungskräften durch Antrieb, Motivation, Integrität, Selbstvertrauen, Wahrnehmungsfähigkeit und Aufgabenwissen beschreiben lassen. Individuen mit Führungseigenschaften unterscheiden sich dabei ganz klar von Nicht-Führungskräften.

Weitere Studien zeigen in Bezug auf Führung die Relevanz von sozialer und emotionaler Intelligenz. Goleman argumentiert (1998, S. 82ff.), dass Führungskompetenz aus technischen, kognitiven und emotionalen Kompetenzen besteht. Er postuliert, dass vor allem die emotionale Intelligenz von enormer Bedeutung für den Führungserfolg ist. Emotionale Intelligenz umfasst dabei die Komponenten Selbstbewusstsein, Selbstkontrolle, Motivation, Empathie und soziale Kompetenz.

Zaccaro, Kemp & Bader (2004, S. 115ff.) betonen ebenfalls die Wichtigkeit der sozialen Fähigkeiten in Zusammenhang mit Führung. Sie bezeichnen kognitive Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Offenheit und Verträglichkeit als Schlüsseleigenschaften von Führungskräften. Ebenso sind Motivation und soziale Fähigkeiten wie Selbstkontrolle, soziale und emotionale Intelligenz, Problemlösungsfähigkeit und implizites Wissen im Rahmen von Führung von besonderer Bedeutung.

Nachfolgend werden die zuvor beschriebenen eigenschaftsorientierten Führungsstudien in Abbildung 2 zusammengefasst.

Abbildung 2: Eigenschaftsorientierte Führungsstudien im Zeitverlauf



Quelle: eigene Darstellung nach Stogdill (1948, S. 35ff.); Mann (1959, S. 241ff.); Stogdill (1974, S. 72ff.); Lord et al. (1986, S. 402ff.); Kirkpatrick & Locke (1991, S. 48ff.); Goleman (1998, S. 82ff.); Zaccaro et al. (2004, S. 115ff.)

Bei Betrachtung dieser Schlüsseigenschaften gilt es zu betonen, dass nicht einzelne Persönlichkeitseigenschaften zum Erfolg führen, sondern dass vielmehr die Kombination aus mehreren Persönlichkeitsattributen bedeutend für den Führungserfolg ist (Kolb, Burkart & Zundel, 2010, S. 414).

2.1.2 Verhaltenstheorie der Führung

Das Forschungsinteresse richtete sich – nachdem die Eigenschaftstheorie der Führung den Führungserfolg nicht angemessen erklären konnte – auf das Führungsverhalten und auf die Führungsstile (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2014, S. 218). Die Verhaltenstheorien der Führung berücksichtigen im Unterschied zum eigenschaftsorientierten Ansatz das Verhalten der Führungskraft (Spector, 2012, S. 333). Der Begriff Führungsstil wird als relativ stabiles, von der Situation unabhängiges Verhaltensmuster der Führungskraft beschrieben, das die Führungskraft in Interaktion mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigt (Kauffeld, 2011, S. 71). Der verhaltensorientierte Ansatz impliziert im Gegensatz zu den Eigenschaftstheorien der Führung die Lern- und Veränderbarkeit von Führung (Northouse, 2013, S. 85).

Lewin erforschte zusammen mit seinen Kollegen (Lewin, Lippitt & White, 1939, S. 271ff.) in der Iowa Child Welfare Research Station anhand von Kindern die Wirkung verschiedener Führungsstile auf die Gruppenatmosphäre. Diese Experimente stellen einen Versuch zur Kategorisierung von Führungsstilen dar. Die Unterscheidung von autoritären, demokratischen und laissez-faire geprägten Führungsstilen geht dabei hervor. Eine autoritäre Führungskraft trifft alle Entscheidungen allein, gibt klare Anweisungen und kontrolliert deren Einhaltung genau. Eine Führungskraft mit einem demokratischen Führungsstil bringt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vertrauen entgegen, legt viel Wert auf ihre Einschätzungen und ist sehr um Fairness bestrebt. Eine Führungskraft mit einem laissez-faire geprägten Führungsstil gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Freiheit. Die Entscheidungen und Kontrollen liegen bei der Gruppe. Die Anweisungen der Führungskraft sind meist vage und unverbindlich. Den Ergebnissen zufolge geht Führungserfolg oftmals mit einem demokratischen Führungsstil einher. Des Weiteren beobachtete Lewin ein interessantes Phänomen. Eine Gruppe wurde für zehn bis fünfzehn Minuten alleine gelassen, da der Leiter bzw. die Leiterin den Raum verließ. Das Aggressionslevel stieg daraufhin schlagartig an. Dies kann dahingehend interpretiert werden, als dass jegliche Art von Führung besser als gar keine Führung ist.

Das eindimensionale Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt (1958, S. 95ff.) baut auf den Ergebnissen der Studien von Lewin et al. (1939, S. 292ff.) auf. Die daraus entstandenen autoritären und demokratischen Führungsstile stellen nach Tannenbaum und Schmidt (1958, S. 95ff.) zwei Pole eines Führungskontinuums dar. Zwischen diesen Extremausprägungen befinden sich fünf Abstufungen, die sich nach dem

Grad der Autorität der Führungskraft und dem Grad der Freiheit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterscheiden. Ein mit Erfolg geprägtes Führungsverhalten wird von situativen Einflussfaktoren, wie den Charakteristika der Führungskraft sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und der Situation bestimmt. Das Führungsverhalten ist mit Erfolg verbunden, sofern es der Führungskraft gelingt, die verschiedenen situativen Einflussfaktoren realistisch einzuschätzen und deren Führungsverhalten entsprechend darauf abzustimmen.

Goleman (2000, S. 78ff.) argumentiert ähnlich wie Tannenbaum und Schmidt (1958, S. 95ff.), dass sich erfolgreiche Führungskräfte nicht nur auf einen bestimmten Führungsstil verlassen. Je mehr Führungsstile eine Führungskraft anwendet, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für Führungserfolg. Nach Goleman gibt es – in Anknüpfung an die emotionale Intelligenz nach Goleman (1998, S. 82ff.) – einen visionären, coaching-geprägten, gefühlorientierten, demokratischen, fordernden und befehlenden Führungsstil. Erfolgreiche Führungskräfte verfügen über ein bestimmtes Repertoire verschiedener Führungsstile und entscheiden situativ über deren entsprechenden Einsatz.

Wie bereits erwähnt, untersuchte Stogdill (1948, S. 35ff.) in seiner Studie im Jahr 1948 wichtige Persönlichkeitseigenschaften in Bezug auf Führung und legt schlussendlich nahe, dass mehr als nur die Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft für den Führungserfolg von Bedeutung sind. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden die ersten verhaltensorientierten Führungsstudien im Jahr 1945 an der Ohio State University durchgeführt, welche betonen, dass mehr als nur die Führungseigenschaften in der Führungsforschung berücksichtigt werden sollen (Northouse, 2013, S. 75). Diese Untersuchungen basieren dabei auf konkreten Verhaltensbeschreibungen, anhand derer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Führungskräfte einschätzen sollen. Im Zuge dieser Analyse konnte das Forschungsteam der Ohio-Studien das Führungsverhalten in zwei übergreifende Dimensionen extrahieren. Diese Dimensionen unterscheiden sich anhand einer Aufgabenorientierung (initiation of structure) und Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung (consideration of structure). Eine mitarbeiterinnen- bzw. mitarbeiterorientierte Führungskraft zeigt Freundschaft, gegenseitiges Vertrauen und Respekt und pflegt eine herzliche Beziehung zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine aufgabenorientierte Führungskraft initiiert und organisiert das Handeln der Gruppe und bevorzugt die Einhaltung von definierten Standards, Kommunikationskanälen und Wegen, die Arbeit zu erledigen (<http://fisher.osu.edu/supplements/10/2n862/1957%20LBDQ%20MANUAL.pdf>, 19.12.2015). Beide Verhaltensdimensionen lassen sich mit dem Leader Behavior

Description Questionnaire abbilden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mithilfe dessen ihre Führungskraft beschreiben (<http://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1962%20LBDQ%20MANUAL.pdf>, 08.12.2015). Das bekannte Managerial-Grid-Modell von Blake und Mouton (1964, S. 133ff.), welches Anfang der 1960iger Jahre entstand, baut auf der Unterscheidung des Führungsverhaltens nach den Ohio-Studien auf. Es beschreibt das Führungsverhalten mittels Unterscheidung einer Aufgaben- und Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung in einem Modell. Dieses Modell wird in einem Koordinatensystem dargestellt. Die horizontale Achse des Koordinatensystems spiegelt die Aufgabenorientierung und die vertikale Achse die Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung wider. Das Modell beschreibt mittels vier Extremausprägungen und einem Mittelmaß grob, ob die jeweilige Führungskraft eine hohe oder niedrige Aufgabenorientierung bzw. eine hohe oder niedrige Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung aufweist.

2.1.3 Situationstheorie der Führung

Die lauter werdende Kritik, dass es keine optimalen Führungseigenschaften, keinen besten Führungsstil und kein ideales Führungsverhalten gibt, führte die Führungsforschung zu den Situationstheorien der Führung (von Rosenstiel et al., 2014, S. 14). Die Situationstheorien der Führung betonen besonders die Relevanz der Führungssituation und legen nahe, dass für den Führungserfolg vor allem situative Faktoren von Bedeutung sind (Sturm et al., 2011, S. 49). Die Prämisse lautet, dass verschiedene Situationen unterschiedliche Arten von Führung benötigen. Eine erfolgreiche Führungskraft muss demzufolge die Führung auf die unterschiedlichen Situationen anpassen (Northouse, 2013, S. 99).

Im Rahmen des Kontingenzmodells trifft Fiedler (1964, S. 149ff.) Aussagen zur Effektivität des Führungsverhaltens in verschiedenen Führungssituationen. Der Führungserfolg ist dabei vom Zusammenspiel zwischen Führungsstil und Führungssituation abhängig. Fiedler unterscheidet einen aufgaben- und personenorientierten Führungsstil, dessen Erfolg in Abhängigkeit von der Situation variiert. Die Führungssituation wird von den persönlichen Beziehungen zwischen der Führungskraft und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dem Strukturierungsgrad der Aufgabe sowie der Positionsmacht der Führungskraft beeinflusst. Der Führungsstil wird durch den LPC-Wert (Least-Preferred-Coworker-Score) operationalisiert. Hierbei stuft die Führungskraft die am wenigsten geschätzte Mitarbeiterin bzw. den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter auf einem wertenden Profil ein. Durch den damit ermittelten LPC-Wert lässt sich in jeder Situation der Grad der Aufgabenorientierung oder Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung

bestimmen. Ein niedriger Wert im Rahmen der Beurteilung wird mit einer Aufgabenorientierung der Führungskraft in Verbindung gebracht, ein hoher Wert hingegen kennzeichnet eine Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung der Führungskraft. Fiedler zufolge sind nun je nach Führungssituation entweder aufgabenorientierte oder personenorientierte Führungskräfte erfolgreicher. Vorteilhafte Situationen zeichnen sich durch eine geschätzte Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, durch klar strukturierte Aufgaben und einer Machtposition der Führungskraft aus. Führungskräfte, die keine Machtposition besitzen, einem unstrukturierten Aufgabenbereich gegenüberstehen und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wenig beliebt sind, befinden sich Fiedler zufolge in einer eher unvorteilhaften Führungssituation. Die Ergebnisse zeigen, dass in besonders vorteilhaften und in besonders unvorteilhaften Führungssituationen ein aufgabenorientierter Führungsstil zu höherem Erfolg führt, während sich in durchschnittlichen Situationen eine personenorientierte Führungskraft besser eignet.

Die Weg-Ziel-Theorie von House (1971, S. 321ff.) geht davon aus, dass der Führungserfolg im Sinne der Zufriedenheit, Motivation und Leistung der Mitarbeitenden nicht nur von den Eigenschaften und dem Verhalten der Führungskraft abhängig ist, sondern ebenso von situativen Faktoren beeinflusst wird. Evans (1970, S. 277ff.) entwickelte dabei ein erstes Modell der Weg-Ziel-Theorie, das von House erweitert und spezifiziert wurde. Die Führungskraft kann die Zufriedenheit, Motivation und Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, indem sie diesen einen Weg ebnet, um ihre Arbeitsziele optimal erreichen zu können. Die Führungskraft soll ihr Führungsverhalten so ausrichten, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ein attraktives Ziel vor Augen hat und davon überzeugt ist dieses auch erreichen zu können. Eine motivierende Führung beinhaltet Weg- und Ziel-Komponenten. Eine Führungskraft muss also sowohl motivierende Ziele setzen als auch realistische Bedingungen zu ihrer Erreichung schaffen (House, 1971, S. 321ff.). House entwickelte 1996 die Weg-Ziel-Theorie durch Hinzunahme zusätzlicher Kontingenzfaktoren weiter (House, 1996, S. 323ff.).

Vroom, Yetton und Yago bieten mit der Entscheidungsprozess-Theorie (1974, S. 743ff.) eine Grundlage dafür, wann und in welchem Umfang Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbinden sollen. Die Entscheidungen, die eine Führungskraft zu treffen hat, bestimmen maßgeblich deren Führungserfolg und haben entsprechende Auswirkungen auf deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Effektivität einer Entscheidung wird von der daraus resultierenden Qualität der Entscheidung, der Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der

zur Verfügung stehenden Zeit bestimmt. Dieses Modell bietet je nach Problematik und Situation auf Individual- oder Gruppenebene unterschiedliche Empfehlungen für das Entscheidungsverhalten. Anhand eines Entscheidungsbaumes können die Alternativen bestimmt und entsprechende Entscheidungen getroffen werden. Der Entscheidungsbaum beinhaltet Fragen zu der Qualitätsanforderung, dem Informationsstand der Führungskraft, der Strukturiertheit des Problems und dem Handlungsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Fragen zu der Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu autoritären Entscheidungen, der Akzeptanz der Organisationsziele durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Gruppenkonformität sowie dem Informationsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um qualitative Entscheidungen treffen zu können, sind ebenso enthalten. Daraus ergeben sich schließlich fünf mögliche Entscheidungsverhaltensweisen, die in Abhängigkeit vom Grad der Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterpartizipation variieren. Die möglichen Entscheidungsverhaltensweisen lassen sich in eine autoritäre Alleinentscheidung und eine autoritäre Entscheidung nach Information der Beteiligten gliedern. Des Weiteren lassen sich die möglichen Entscheidungswege in eine konsultative Entscheidung nach Einzelberatung mit den Beteiligten, eine konsultative Entscheidung nach Gruppenbesprechung mit allen Beteiligten und eine Problemlösung und Entscheidung durch die Beteiligten unterteilen. Dem Entscheidungsprozess wird als situativer Faktor im Rahmen dieser Theorie eine erhebliche Bedeutung zuteil.

Hersey und Blanchard (1969, S. 26ff.) berücksichtigen in ihrer Life-Cycle-Theory-of-Leadership neben den Führungseigenschaften, dem Führungsverhalten und der Führungssituation auch den Reifegrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als situativen Einflussfaktor. Der Reifegrad einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters wird durch deren Selbstständigkeit, Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen, Leistungsmotivation, Ausbildungsgrad und Erfahrung bestimmt. Je nach Reifegrad der geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein anderes Führungsverhalten, um diese zu lenken, zu führen und zu aktivieren, erfolgreich. Das Reifegradmodell unterscheidet einerseits zwischen einer Aufgabenorientierung auf der horizontalen Achse und einer Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung auf der vertikalen Achse und andererseits den Reifegrad der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Der Lebenszyklus des Reifegrads spiegelt sich in einer Glockenkurve wider. Es werden dabei vier Reifegradphasen unterschieden, die sich nach dem Ausmaß der Aufgaben- und Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung unterscheiden. Eine Führungskraft ist dann erfolgreich, wenn das gewählte Führungsverhalten mit dem Reifegrad der geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kongruiert. Die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit niedrigem

Reifegrad ist demzufolge durch eine hohe Aufgabenorientierung und niedrige Personenorientierung geprägt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten genaue Anweisungen und deren Aufgabenerfüllung wird von der Führungskraft kontrolliert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen hohen Reifegrad aufweisen, können Verantwortung übernehmen und Aufgaben selbstständig ausführen. Die Führung ist dann sowohl von einer geringen Aufgabenorientierung als auch einer minderen Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung der Führungskraft geprägt. Demzufolge gibt es keinen allgemein gültigen und richtigen Führungsstil, sondern ein an die Situation und den Entwicklungsstand der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters angepasstes Führungsverhalten.

2.1.4 Interaktionstheorie der Führung

Bisher lag der Fokus vermehrt auf den Führungskräften und ihren Eigenschaften und Verhaltensweisen. In späterer Folge wurde die Situation als wesentliche Einflussgröße für den Führungserfolg inbegriffen. Interaktionstheorien der Führung fokussieren vor allem die Interaktion von Führungskraft und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und weniger das Zusammenspiel von Person und Situation (Kauffeld, 2011, S. 73). Vielmehr stehen die Beziehungen der Akteure im Vordergrund und wie sich deren Austauschbeziehung beispielsweise auf die Arbeitsleistung, das Commitment oder die Zufriedenheit auswirkt (Gerstner & Day, 1997, S. 827). Die Annahme, dass eine Führungskraft allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber ein einheitliches Führungsverhalten aufweist, wird verworfen (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 219ff.).

Die Leader-Member-Exchange-(LMX)-Theorie nach Graen und Cashman (1975, S. 143ff.) beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und postuliert, dass die Führungskraft mit jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter eine gesonderte Austauschbeziehung entwickelt. Diese Beziehungen unterscheiden sich nach dem Ausmaß des Ressourcenaustausches, wie beispielsweise im Rahmen von Informationen und Unterstützung. Im Gegenzug wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Arbeitseifer, größere Risiko- oder Verantwortungsübernahme oder Commitment erwartet. Diese dyadischen Austauschprozesse sind individuell geprägt, variieren je nach Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und können positiv oder negativ beschaffen sein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die oft mit der Führungskraft in einer Austauschbeziehung stehen, bilden eine Ingroup. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche in vergleichsweise geringerem Austausch mit der Führungskraft stehen, bilden die Outgroup.

Die Beziehungsqualität wird durch Respekt, Vertrauen und Loyalität bedingt (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 237). Eine erfolgreiche Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter zeigt sich durch eine Vielzahl von Anzeichen und Konsequenzen. Diese zeigen sich anhand von Commitment, allgemeiner Zufriedenheit, Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft, Arbeitsleistung oder der Intention einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters das Unternehmen zu verlassen (Gerstner & Day, 1997, S. 828f.).

Im Rahmen der transaktionalen und transformationalen Führung steht ebenso die Austauschbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Fokus. Bass (1990, S. 21f.) greift diese beiden Führungsstile in seiner Forschung auf. Transaktionale Führung ist durch eine eher sachliche Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geprägt. Sie erfolgt durch Ziele, Aufgaben, Delegation und Kontrolle (Bass, 1990, S. 21ff.) und ist fokussiert auf den angemessenen Austausch von Ressourcen (Judge & Piccolo, 2004, S. 755). Der Austausch von Beiträgen zwischen transaktionalen Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beruht auf dem Austausch von Belohnung und Leistung oder vereinfacht formuliert auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung (Kuhnert & Lewis, 1987, S. 649). Bedingte Belohnung sowie aktives und passives Führen nach dem Ausnahmeprinzip (Management by Exception) stellen Dimensionen der transaktionalen Führung dar (Judge & Piccolo, 2004, S. 755).

Transformationale Führung hingegen bietet eine Vision und einen Sinn für die Mission. Sie beschreibt Führungskräfte, die über ihr Eigeninteresse hinaus, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch idealisiertem Einfluss, Inspiration, intellektuelle Stimulation und individualisierte Berücksichtigung führen. Transformationale Führungskräfte werden als Vorbilder wahrgenommen. Sie setzen hohe Leistungsstandards, sind zukunftsorientiert sowie zuversichtlich und inspirieren sowie motivieren. Der Intellekt wird von ihnen stimuliert und sie fördern Innovation und Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie unterstützen und coachen diese, gehen auf individuelle Bedürfnisse ein und geben Möglichkeiten für Entwicklung. Im Rahmen seiner Studie zeigt Bass, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von transformationalen Führungskräften deutlich mehr anstrengen als dies bei transaktionalen Führungskräften der Fall ist. In einer von Problemen, rapiden Veränderungen und Ungewissheit geprägten Unternehmenswelt können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mithilfe von transformationaler Führung dahingehend inspiriert werden, dass sie die Unternehmensziele partizipieren. Transformationale Führung erscheint vor allem dann wichtig, wenn das Unternehmen mit Veränderun-

gen und Erneuerungen konfrontiert ist. Wenn sie durch Richtlinien im Rahmen der Personalbeschaffung, -auswahl, -ausbildung und -entwicklung protegiert wird, zeigen sich positive Effekte auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die effektive Leistung des Unternehmens (Bass, 1990, S. 11ff.).

2.1.5 Person-Supervisor-Fit

Der Person-Supervisor-Fit ist Bestandteil des Person-Environment-Fit, welcher die allgemeine Passung zwischen einer Person und ihrer Arbeitsumgebung beschreibt. Der Person-Environment-Fit kann in den Person-Job-Fit, Person-Organisation-Fit, Person-Group-Fit und Person-Supervisor-Fit unterteilt werden. Der Person-Job-Fit stellt die Passung zwischen den Eigenschaften einer Person und denen des Jobs oder der Aufgabe dar. Diese Passung ist bedingt durch Fähigkeiten und Bedürfnisse der Person und die Anforderungen des Jobs (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005, S. 281). Der Person-Organisation-Fit wird beschrieben als die Kompatibilität von Individuum und Organisation, die auftritt, wenn zumindest eine bzw. einer das anbietet was die/der andere benötigt und/oder diese ähnliche grundlegende Eigenschaften teilen. Die Passung zwischen Individuen und deren Arbeitsgruppen wird wiederum als Person-Group-Fit definiert (Kristof, 1996, S. 4ff.).

Die Organisation und ihre Mitglieder haben einen großen Anteil daran, wie gut eine Person zur Umwelt oder Organisation passt. Die Relevanz des Person-Environment-Fit zeigt sich insbesondere dadurch, dass Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswählen möchten, die am besten den Anforderungen des Jobs gerecht werden. Zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen hingegen in einem Unternehmen arbeiten, welches Gebrauch von deren besonderen Fähigkeiten macht und deren spezifischen Bedürfnissen entspricht (Caplan, 1987, S. 248). Der Person-Environment-Fit ist die Passung von Person und Arbeitsumgebung und hat maßgeblichen Einfluss auf viele verschiedene Variablen, wie etwa die Arbeitszufriedenheit, die Performance und das Commitment (Kristof-Brown et al., 2005, S. 299ff.)

Für die vorliegende Arbeit scheint vor allem der Person-Supervisor-Fit von besonderer Relevanz. Der Person-Supervisor-Fit stellt die Passung zwischen einer Person und ihrer Führungskraft dar. Diese Form des Person-Environment-Fit wird durch dyadische Beziehungen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Führungskraft bedingt. Der Übereinstimmungsgrad von Persönlichkeitsdimensionen, Werten und Zielen beeinflusst dabei den Person-Supervisor-Fit. Diese Passung hat maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Performance. Im Unterschied zum bereits be-

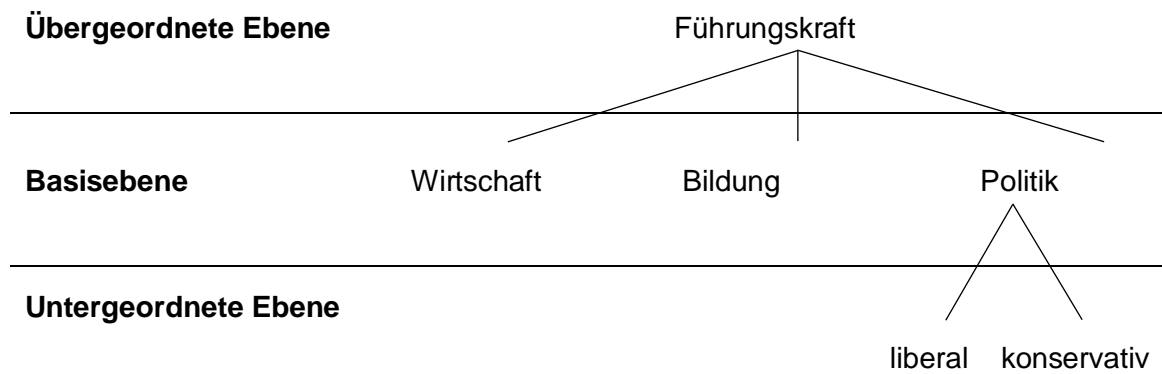
schriebenen Leader-Member-Exchange, welcher den Schwerpunkt auf die Beziehung zwischen Geführten und Führenden setzt, beschäftigt sich der Person-Supervisor-Fit mit dem Grad der Übereinstimmung der Person und ihren Eigenschaften (Kristof-Brown et al., 2005, S. 281ff.).

2.1.6 Implizite Führungstheorie

Die zuvor beschriebenen Führungstheorien waren vorwiegend durch eine führungs-kraftzentrierte Sichtweise geprägt. Bei der impliziten Führungstheorie findet ein Perspektivenwechsel statt. Der Fokus liegt vielmehr auf der Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Kauffeld, 2011, S. 77f). Die implizite Führung kann dabei als Wahrnehmungsprozess der Führungskräftemerkmale (Emrich, 1999, S. 991ff.) oder als Kategorisierungsprozess anhand von Prototypen beschrieben werden (Keller, 1999, S. 589ff.).

Einen grundlegenden Rahmen für die implizite Führungstheorie bildet die kognitive Kategorisierungstheorie von Rosch (1978, S. 27ff.). Die grundlegende Annahme besteht darin, dass Menschen unbewusst das Wahrgenommene anhand von im Gedächtnis vordefinierten Merkmalen in Kategorien einordnen. Die Kategorisierung dient einer schnellen und sinnvollen Informationsverarbeitung. Die Kategorienbildung basiert auf dem Prinzip der kognitiven Ökonomie und dem Prinzip der wahrnehmbaren Struktur der Welt. Ersteres beinhaltet die Annahme, dass durch Kategorienbildung das Ziel einer maximalen Aufnahme von Informationen für einen minimalen kognitiven Aufwand gewährleistet ist. Das Prinzip der wahrnehmbaren Struktur der Welt behauptet, dass die spürbare Welt vielmehr strukturierte Informationen als willkürliche und unvorhersehbare Attribute bereithält. Rosch theoretisiert dabei, dass das Kategoriensystem eine hierarchisch interne Struktur abbildet, die auf einer vertikalen und horizontalen Dimension basiert. Die vertikale Dimension gibt den Grad der Integration bzw. der Abstraktion einer Kategorie wieder. Diese kann in eine Basisebene sowie in eine über- und untergeordnete Ebene unterteilt werden. Zum besseren Verständnis wird dies in Abbildung 3 im Führungskontext veranschaulicht. Als übergeordnete Ebene kann die Führungskraft gesehen werden. Die Basisebene bilden beispielsweise die Wirtschaft, Bildung oder Politik und als untergeordnete Ebene können Liberalismus oder Konservatismus genannt werden. Die horizontale Dimension segmentiert die Kategorien in der vertikalen Dimension und erklärt die interne Struktur von Kategorien bzw. die Prototypen.

Abbildung 3: Vertikale Dimension des Kategoriensystems im Führungskontext



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lord, Foti & Vader (1984, S. 347)

Nach Rosch (1978, S. 27ff.) kann jede Person eine Vielzahl von Kategorien bilden und bessere sowie schlechtere Repräsentanten für diese Kategorien definieren. Im Zentrum dieser Kategorienstruktur steht der Prototyp, welcher als besonders typischer Vertreter dieser Kategorie gilt. Prototypen umfassen dabei Eigenschaften, die in besonderem Maße für die jeweilige Kategorie repräsentativ sind und sich zugleich charakteristisch von Merkmalen außerhalb dieser Kategorie differenzieren. Rosch erklärt, dass die Beobachterinnen und Beobachter Stimulus-Personen klassifizieren, indem sie diese mit Prototypen der jeweiligen Kategorie vergleichen. Im Führungskontext bedeutet das, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Beobachterinnen und Beobachter ihre Führungskräfte mit ihren jeweiligen Führungsprototypen vergleichen.

Diese Art von Kategorisierung hat relevanten Einfluss auf die impliziten Führungstheorien. Lord, Foti und De Vader (1984, S. 343ff.) entwickelten auf Basis des Kategoriensystems von Rosch (1978, S. 27ff.) eine Theorie zur Kategorisierung von Führung. Lord und seine Kolleginnen und Kollegen behaupten, dass implizite Führungstheorien Struktur und Inhalt kognitiver Kategorien widerspiegeln, welche helfen Führungskräfte von Nicht-Führungskräften zu unterscheiden. Des Weiteren besteht die Annahme, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmte implizite und subjektive Vorstellungen über Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen einer idealen Führungskraft haben. Dieses Bild einer idealen Führung kann als eine Art Kategorie oder Prototyp beschrieben werden. Diese Führungsprototypen werden als kognitiver Maßstab zur Bewertung der Führungskraft herangezogen. Es findet ein Vergleichsprozess statt, in welchem die Übereinstimmung der beurteilten Führungskraft mit dem subjektiven Führungsprototypen geprüft wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vergleichen sowie beurteilen schließlich ihre Führungskraft. Eine Person wird folglich dann als Führungskraft identifiziert, wenn sie wesentliche Merkmale dieses Prototyps aufweist.

Es besteht die Annahme, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von einer Führungskraft geleitet werden, die eher ihrem Ideal einer Führungskraft entsprechen, eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein höheres Wohlbefinden und Commitment aufweisen (Junker, Schyns, van Dick & Scheurer, 2011, S. 171ff.).

Im Rahmen der Führungsforschung spielt auch die Persönlichkeit eine wichtige Rolle und steht im Fokus vieler Studien. Nachfolgend soll nun näher auf die Persönlichkeit und deren Messung eingegangen werden.

2.2 Persönlichkeit und Messung der Persönlichkeit

Menschen unterscheiden sich in ihrer körperlichen Erscheinung und in ihren charakteristischen Merkmalen. Schon in der ersten Begegnung mit einer anderen Person bilden wir uns einen ersten Eindruck. Schnell machen wir uns dann ein erstes Bild von der Persönlichkeit dieses Menschen, insbesondere von den individuellen Besonderheiten im körperlichen Erscheinungsbild und im Verhalten. Je näher wir diese Person kennenlernen, desto mehr verfeinern wir diesen ersten Eindruck. Mithilfe unseres alltagspsychologischen Verständnisses entsteht ein Bild der Persönlichkeit eines Menschen (Asendorpf & Neyer, 2012, S. 2).

Unter der Persönlichkeit eines Menschen versteht die Wissenschaft die Gesamtheit seiner Persönlichkeitseigenschaften, die eine Unterscheidung zwischen Individuen ermöglicht (Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010, S. 7). Die Persönlichkeit wird dabei als relativ stabil und überdauernd bezeichnet (Maltby, Day & Macaskill, 2011, S. 48). Die Persönlichkeitspsychologie ist die dazugehörige empirische Wissenschaft (Salewski & Renner, 2009, S. 9).

Persönlichkeitseigenschaften sind nicht direkt beobachtbar. Sie sind vielmehr aus Verhaltensunterschieden zwischen Menschen zu erkennen. Es besteht daher die Annahme, dass hinter dem Verhalten eines Individuums ein Persönlichkeitsmerkmal steht und aufgrund dessen diese Person zu einem bestimmten Verhalten disponiert. Persönlichkeitseigenschaften werden demzufolge häufig auch als Dispositionen bezeichnet. Der Begriff der Disposition hat im Vergleich zum Persönlichkeitsbegriff den Vorteil, dass Dispositionen nicht auf bestimmte Merkmale eines Menschen beschränkt sind, sondern dass alle Merkmale eingeschlossen werden, die verhaltensrelevant sind (Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010, S. 9).

Damit Anwendungen der empirischen Persönlichkeitspsychologie in der Praxis und Wissenschaft möglich sind, müssen Personen nach ihrer Persönlichkeit klassifiziert

oder ihre Persönlichkeitseigenschaften gemessen werden. Die Methode der Klassifikation kommt dann zur Anwendung, wenn zur Beschreibung von Personen die Eigenschaftsausprägungen, nach denen klassifiziert wird, untereinander nicht weiter vergleichbar sind. Eine Messung von Persönlichkeitseigenschaften kann erfolgen, wenn Objekten Zahlen so zugeordnet werden, dass bestimmte Beziehungen zwischen den Zahlen als entsprechende Beziehungen zwischen den Objekten interpretiert werden können. Zumeist werden Personen nach ihren Eigenschaftsausprägungen in eine Rangfolge gebracht und mithilfe dieser Größenunterschiede zwischen den Rangplätzen können Interpretationen über die Eigenschaftsausprägungen getroffen werden. Die Messung von Persönlichkeitseigenschaften, außer beispielsweise die Messung von Körpergröße oder -gewicht, erfolgt meist mit Intervallskalen (Asendorpf & Neyer, 2012, S. 82ff.). Enthaltene Werte in einer Variablen können in einer Intervallskala nicht nur in eine natürliche Reihenfolge geordnet werden, sondern auch die Abstände zwischen den Werten können gemessen werden (Bortz & Döring, 2006, S. 68). Die Ergebnisse und somit die Ausprägung einer bestimmten Persönlichkeitseigenschaft können durch eine Eigenschaftsvariable beschrieben werden. Diese weist jeder Person einen Eigenschaftswert zu, der die Ausprägung dieser Eigenschaft quantitativ ausdrückt (Asendorpf & Neyer, 2012, S. 84).

Die Liste an Eigenschaftsbegriffen, die Persönlichkeitseigenschaften beschreiben, ist schier endlos. Allport und Odbert (1936, S. 22ff.) fanden im Webster's New International Dictionary von 1925 insgesamt 17.953 englische Wörter, die Persönlichkeitseigenschaften beschreiben. Die Begriffe dieser Liste ordneten sie in vier Kategorien. Die erste Kategorie umfasst Persönlichkeitseigenschaften und die zweite Kategorie beinhaltet Zustände, Stimmungen oder Aktivitäten. Die dritte Kategorie umfasst soziale oder charakteristische Beurteilungen persönlichen Verhaltens. Die letzte Kategorie bildet sich aus physischen und diversen anderen Merkmalen.

Die Frage, die sich nun stellt, ist, wie diese exorbitante Menge möglicher Eigenschaften auf möglichst wenige Attribute reduziert werden kann. Hierfür wird ein Beschreibungssystem benötigt. Im Rahmen des lexikalischen Ansatzes bzw. der Sedimentationshypothese wird dazu das gesamte Lexikon einer Sprache schrittweise und mithilfe einer Faktorenanalyse zu einer überschaubaren Anzahl von Eigenschaftsbezeichnungen reduziert. Lexikalische Analysen führten später zu den nachfolgend beschriebenen fünf Hauptfaktoren von Persönlichkeitseigenschaften (Asendorpf & Neyer, 2012, S. 103ff.).

An der Liste von Allport und Odbert (1936, S. 1ff.) setzten später verschiedene Studien an. Cattell (1943, S. 476ff.) greift die Begriffe der ersten Kategorie auf und verringerte diese in mehreren Schritten auf 35 bipolare Cluster. Norman (1967, S. 1ff.) reduzierte die Liste auf 2.800 gängigere Eigenschaftsworte, wobei er gesundheitsbezogene und stark wertende Bezeichnungen ausschloss. Auf Norman gehen die fünf Persönlichkeitsfaktoren Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Intellekt zurück (Norman, 1963, S. 574ff.). Goldberg (1990, S. 1216ff.) replizierte die Eigenschaftsbegriffe von Norman, indem er die Synonymcluster verschiedenen Faktorenanalysen unterzog. Schließlich konnte er die Allgemeingültigkeit der Big-Five-Struktur bestätigen (Goldberg, 1990, S. 1223). Ostendorf (1990, S. 1ff.) durchsuchte für den deutschen Sprachraum ein deutsches Lexikon nach Begriffen, die Persönlichkeitseigenschaften beschreiben, um die Robustheit des im angloamerikanischen Raum entstandenen Fünf-Faktoren-Modells zu testen. Gestützt auf über 5.000 Adjektiven konnte eine Fünf-Faktoren-Struktur ermittelt werden, die der angloamerikanischen Struktur weitgehend ähnelt.

Im Verlauf der Zeit sind zur Erfassung der Persönlichkeitseigenschaften einige Faktorenmodelle der Persönlichkeitspsychologie entwickelt worden, welche in der nachfolgenden Tabelle 3 zusammengefasst werden. Das Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF) geht auf Cattell zurück. Wärme, logisches Schlussfolgern, emotionale Stabilität, Dominanz, Lebhaftigkeit, Regelbewusstsein, soziale Kompetenz, Empfindsamkeit, Wachsamkeit, Zerstreutheit, Privatheit, Besorgtheit, Offenheit für Veränderung, Selbstgenügsamkeit, Perfektionismus und Anspannung beschreiben die 16 Primärfaktoren der Persönlichkeit (Cattell & Mead, 2008, S. 135f.). Auf Basis der Studien von Goldberg hat sich das Big-Five-Modell etabliert. Die Big-Five der Persönlichkeitseigenschaften nach Goldberg sind Begeisterungsfähigkeit, emotionale Stabilität, Intellekt, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (Goldberg, 1990, S. 1216ff.). Costa und McCrae entwickelten das NEO-Five-Factor-Inventory, welches die Persönlichkeitsdimensionen Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus beinhaltet (McCrae & Costa, 2004, S. 593).

Tabelle 3: Ausgewählte Faktorenmodelle der Persönlichkeitspsychologie

Faktorenmodell	Persönlichkeitseigenschaften
16 PF (Cattell, 1943)	Wärme, logisches Schlussfolgern, emotionale Stabilität, Dominanz, Lebhaftigkeit, Regelbewusstsein, soziale Kompetenz, Empfindsamkeit, Wachsamkeit, Zerstretheit, Privatheit, Besorgtheit, Offenheit für Veränderung, Selbstgenügsamkeit, Perfektionismus, Anspannung
Big-Five (Goldberg, 1990)	Begeisterungsfähigkeit, emotionale Stabilität, Intellekt, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit
NEO-FFI (Costa & McCrae, 1989)	Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus

Quelle: eigene Darstellung nach Cattell & Mead (2008, S. 135ff.); Goldberg (1990, S. 1216ff.); McCrae & Costa (2004, S. 587ff.)

Die vorliegende Arbeit setzt den Fokus auf das Fünf-Faktoren-Modell nach McCrae und Costa (1987, S. 81ff.), welches nachfolgend näher beschrieben wird. Es handelt sich dabei um ein weit verbreitetes Modell, welches mehrfach auf Reliabilität, Objektivität und Validität geprüft wurde (Andresen & Beauducel, 2008, S. 543f.)

2.2.1 Das Fünf-Faktoren-Modell und dessen Hauptdimensionen der Persönlichkeit

Das Fünf-Faktoren-Modell (McCrae & Costa, 1987, S. 81ff.) beschreibt eine große Anzahl von Persönlichkeitseigenschaften in fünf Persönlichkeitsfaktoren. Dem Fünf-Faktoren-Modell gehen lexikalische sowie persönlichkeits-theoretische Analysen voraus, die schließlich zu den fünf Hauptfaktoren der Persönlichkeit führten. Aufgrund der hohen Konvergenz zwischen diesen Ansätzen wird heute begrifflich kaum mehr zwischen dem lexikalischen Big-Five-Ansatz und dem auf Persönlichkeitstests beruhenden Fünf-Faktoren-Modell unterschieden (Lang & Lüdtker, 2005, S. 31).

Das Fünf-Faktoren-Modell umfasst die Persönlichkeitsdimensionen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen. Mit der Etablierung des Fünf-Faktoren-Modells konnte ein Rahmenmodell zur Erfassung der Persönlichkeit gefunden werden (Asendorpf & Neyer, 2012, S. 106f.). Die fünf Persönlichkeitsdimensionen bieten ein verlässliches Koordinatensystem, in welches eine Vielzahl bedeutender Persönlichkeitseigenschaften reliabel eingegliedert werden kann. Da dieses Modell einen leicht vermittelbaren Ausweg aus oft verwirrenden Sprach- und

Begriffsvielfalt zahlreicher Persönlichkeitstheorien anbietet, ist es besonders attraktiv und wird erfolgreich angewandt (Lang & Lüdtke, 2005, S. 29). Mit dem von McCrae und Costa (1987, S. 81ff.) entwickelten NEO-Five-Factor-Inventory (NEO-FFI) liegt eine umfassende Testbatterie vor, mit der das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit erhoben werden kann. Die deutsche Fassung wurde von Borkenau und Ostendorf (1993) entwickelt (Lang & Lüdtke, 2005, S. 30f.). Das Fünf-Faktoren-Modell wurde bereits in vielen verschiedenen Sprachen und Kulturen repliziert (Costa, Paul, Jr., Terracciano & McCrae, 2001, S. 322ff.; McCrae & John, 1992, S. 175ff.). Es sind inzwischen zahlreiche Fragebögen zur Erfassung der Fünf-Faktoren verfügbar. Im deutschsprachigen Raum liegen eine deutsche Fassung des NEO-FFI von Borkenau und Ostendorf (2008, S. 7ff.), das Big-Five-Inventar (BFI) von Lang, Lüdtke und Asendorpf (2001, S. 111ff.) mit 41 Items und dessen Kurzversion (BFI-S) von Gerlitz und Schupp (2005, S. 1ff.) mit 15 Items vor. Das deutsche Inventar zeigt eine hohe Äquivalenz zur amerikanischen Originalform und weist eine gute Konstruktvalidität auf (Ostendorf & Angleitner, 2005, S. 575).

Das Fünf-Faktoren-Modell erlaubt neben der Messung der fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit eine differenzierte Erfassung dieser fünf Merkmalsbereiche mit insgesamt 30 Unterskalen (Ostendorf & Angleitner, 2005, S. 575), die nachfolgend nun näher erläutert werden.

2.2.1.1 Offenheit für Erfahrungen

Die Dimension Offenheit für Erfahrungen beschreibt die Interessen einer Person und das Ausmaß, sich mit neuen Erlebnissen, Eindrücken und Erfahrungen zu beschäftigen. Offene Personen sind phantasievoll, gefühlvoll, kreativ und haben einen Sinn für Ästhetik. Sie sind gerne bereit verschiedene Aktivitäten auszuprobieren und soziale, politische sowie religiöse Normen- und Wertesysteme kritisch zu hinterfragen. Im Gegensatz dazu neigen Personen mit niedrigen Werten auf dieser Skala zu konventionellem Verhalten und akzeptieren die vorherrschenden Normen- und Wertesysteme. Sie schätzen Bekanntes und Bewährtes und ziehen dies dem Neuen vor (Ostendorf & Angleitner, 2005, S. 577).

Der Merkmalsbereich Offenheit für Erfahrungen umfasst die Facetten Fantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen und Werte (Weiner & Greene, 2008, S. 327ff.).

2.2.1.2 Gewissenhaftigkeit

Die Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit definiert, in welcher Art und Weise Individuen ihre Ziele verfolgen sowie Aufgaben planen und durchführen. Gewissenhafte Personen unterscheiden sich durch Zielstrebigkeit, Ehrgeiz, Disziplin, Ordnung und Genauigkeit von weniger gewissenhaften Personen, die eher von Nachlässigkeit, Gleichgültigkeit und Unbeständigkeit geprägt sind (Ostendorf & Angleitner, 2005, S. 578).

Diese Persönlichkeitsdimension beinhaltet die Facetten Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin und Besonnenheit (Weiner & Greene, 2008, S. 327ff.).

2.2.1.3 Extraversion

Der Faktor Extraversion beschreibt, wie souverän sich Personen im Umgang mit anderen Menschen verhalten und wie gesellig sie sind. Extrovertierte Personen stehen gerne im Mittelpunkt, sind optimistisch, aktiv und heiter. Introvertierte Personen sind hingegen eher zurückhaltend und abhängig. Im Gegensatz zu extrovertierten Individuen, sind introvertierte Individuen nicht sonderlich an geselligen Unternehmungen interessiert (Ostendorf & Angleitner, 2005, S. 576f.).

Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger und Frohsinn zählen zu den Unterskalen des Merkmalsbereichs Extraversion (Weiner & Greene, 2008, S. 327ff.).

2.2.1.4 Verträglichkeit

Verträgliche Personen zeichnen sich durch wohlwollendes, verständnisvolles Verhalten und Mitgefühl aus. Sie sind bemüht anderen zu helfen, schätzen zwischenmenschliche Beziehungen und neigen diesbezüglich zu Vertrauen, Kooperation und Nachgiebigkeit. Verträgliche Personen sind besonders harmoniebedürftig. Weniger verträgliche Personen werden von Egozentrik, Misstrauen und Skepsis beeinflusst (Ostendorf & Angleitner, 2005, S. 577f.).

Der Merkmalsbereich Verträglichkeit umfasst die Facetten Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit und Gutherzigkeit (Weiner & Greene, 2008, S. 327ff.).

2.2.1.5 Neurotizismus

Die Dimension Neurotizismus erfasst individuelle Unterschiede in Bezug auf emotionale Stabilität bzw. Labilität. Personen, die emotional stabil sind und niedrige Neurotizismuswerte aufweisen, sind im Gegensatz zu Personen mit hohen Neurotizismuswerten eher ausgeglichen, ruhig, sorgenfrei und stressresistent. Personen, die emotional labil sind, erleben negative Emotionen viel häufiger und intensiver. Sie gelten als ängstlich, traurig, unsicher und nervös (Ostendorf & Angleitner, 2005, S. 576).

Der Merkmalsbereich Neurotizismus beinhaltet die Facetten Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, soziale Befangenheit, Impulsivität und Verletzlichkeit (Weiner & Greene, 2008, S. 327ff.).

Trotz großer Akzeptanz und Verbreitung des Fünf-Faktoren-Modells macht sich auch entsprechende Kritik bemerkbar. Dem Modell wird unterstellt, oftmals nur auf alltagspsychologischen Ähnlichkeitsurteilen zu beruhen, die schlussendlich auf den Wahrnehmungen von Laien basieren (Lang & Lüdtkke, 2005, S. 31). Ein weiterer Einwand stellt die Allgemeingültigkeit infrage und bezweifelt, dass Persönlichkeitsunterschiede zwischen Menschen tatsächlich mit nur fünf Dimensionen beschrieben werden können (Herzberg & Roth, 2014, S. 46). Hier zeigt sich ein generelles Dilemma bei der Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften. Einerseits sollen die Persönlichkeitstests eine umfassende und vollständige Beschreibung der Persönlichkeit gewährleisten und andererseits sollen diese möglichst effizient und sparsam sein (Lang & Lüdtkke, 2005, S. 31).

Entgegen der Kritik und den möglichen Schwächen ist die Anzahl der wissenschaftlichen Studien zum Fünf-Faktoren-Modell in den letzten Jahren massiv gestiegen und ist damit zu einem einflussreichen Ansatz in der Persönlichkeitsforschung geworden. Darüber hinaus liegen viele positive Befunde zu deren Validität vor (Maltby et al., 2011, S. 327), weshalb dieses Modell für die vorliegende Studie durchwegs geeignet erscheint.

In weiterer Folge wird die Arbeitszufriedenheit nun näher thematisiert.

2.3 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit stellt ein vielfach untersuchtes und bedeutendes Thema in der Arbeits- und Organisationspsychologie dar. Die Arbeitszufriedenheit drückt aus, wie Personen über ihre Arbeit denken und fühlen (Spector, 2012, S. 216f.) und lässt sich als Einstellung einer Person gegenüber Arbeit beschreiben (Robbins & Judge, 2013, S. 74).

Diese Einstellungen einer Person können sich auf drei verschiedene Arten äußern und zwar umfassen diese affektive, sowie Einstellungs- und Verhaltenskomponenten. Die affektive Komponente einer Einstellung bezieht sich auf die emotionale Einstellung einer Person gegenüber dem Einstellungsobjekt. Die Verhaltenskomponente beschreibt das Verhalten der Person gegenüber dem Einstellungsobjekt und die kognitive Komponente umfasst Meinungen, Informationen und Argumente über ein Einstellungsobjekt. Im Arbeits- und Organisationskontext kann demzufolge die affektive Komponente als Sympathie bzw. Antipathie oder als positives bzw. negatives Gefühl der Arbeit gegenüber beschrieben werden. Die Verhaltenskomponente spiegelt das Verhalten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters im Arbeitskontext wider und die kognitive Komponente erfasst die Meinungen, Informationen und Argumente über die Arbeit (Breckler, 1984, S. 1191ff.). In Anbetracht dieser drei Einstellungskomponenten zeigen sich deren Komplexität und die potentielle Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Arbeits- und Organisationskontext.

Neben der Arbeitszufriedenheit zählen Job Involvement und Commitment zu den wichtigen arbeitsrelevanten Einstellungen (Robbins & Judge, 2013, S. 71ff.). Job Involvement beschreibt dabei die berufliche Identifikation der Mitarbeitenden mit deren Arbeit (Blau, 1985, S. 19ff.). Commitment bezeichnet hingegen das Ausmaß der Identifikation einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen bzw. der Organisation (Solinger, van Olffen & Roe, 2008, S. 70ff.).

Arbeitszufriedenheit ist eng mit Motivation verknüpft. Sie kann als Ziel und Teil der Motivation beschrieben werden (Nerdinger et al., 2014, S. 394). Für das Entstehen von Motivation sind Motive wichtig, die aus Bedürfnissen entstehen. Bedürfnisse sind neben den Einstellungen und Erwartungen einer Person gegenüber sich selbst, der Gesellschaft oder der Arbeit Bestandteil unserer persönlichen Eigenschaften. Diese sind sowohl von der Person als auch von der Situation abhängig (Berchtold-Ledergerber, 2010, S. 166).

Nach Jost (2000, S. 34ff.) zählen zu den arbeitsbedingten Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Bedürfnis nach Geld, Sicherheit, Status, Zugehörigkeit, Leistung, Macht und Selbstverwirklichung. Wenn es die persönliche oder arbeitsbedingte Situation ermöglicht ein Bedürfnis zu erfüllen, dann entstehen Motive und schließlich Motivation. Die Motivation richtet ihren Fokus auf zu erreichende Ziele, die durch eigenes Handeln verwirklicht werden können. Zufriedenheit entsteht dann, wenn diese Ziele realisiert wurden. Die Arbeitszufriedenheit kann somit als Ergebnis der Motivation betrachtet werden. Daran zeigt sich die enge

Verwandschaft von Motivation und Arbeitszufriedenheit (Berchtold-Ledergerber, 2010, S. 168f.). Neben der Arbeitszufriedenheit wird im Arbeits- und Organisationskontext oftmals auch die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ergebnis der Motivation diskutiert und untersucht (Nerdinger et al., 2014, S. 395).

2.3.1 Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit

Eine gute Basis für das Verständnis von Motivation und Arbeitszufriedenheit bietet die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, S. 3ff.). Diese These kann den situativen Theorien der Arbeitszufriedenheit zugeordnet werden. Der situative Ansatz geht davon aus, dass situative Faktoren die Arbeitszufriedenheit beeinflussen (Spector, 2012, S. 223). Die Zwei-Faktoren-Theorie unterscheidet Zufriedenheit sowie Unzufriedenheit, welche von zwei unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden. Die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit einer Person wird zum einen von Motivatoren bzw. Kontextfaktoren und zum anderen von Hygienefaktoren bzw. Kontextfaktoren beeinflusst. Motivatoren fokussieren stark auf den Arbeitsinhalt und können Zufriedenheit bewirken. Ein Fehlen von Motivatoren führt im Umkehrschluss aber nicht zwingend zu Unzufriedenheit. Zu den Motivatoren zählen beispielsweise Arbeitsinhalte, Leistung, Erfolg, Anerkennung oder berufliche Wachstumschancen. Hygienefaktoren hingegen können zwar Unzufriedenheit auslösen, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen. Sie werden oftmals gar nicht wahrgenommen oder als selbstverständlich erachtet. Fehlende Hygienefaktoren können jedoch Unzufriedenheit bewirken. Zu den Hygienefaktoren zählen beispielsweise die Entlohnung, die Arbeitsbedingungen oder die Sicherheit der Arbeitsstelle. Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind demzufolge zwei voneinander unabhängige Dimensionen, die jeweils von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden (Herzberg, 1987, S. 5ff.). Dem Modell kommt bis heute große Bedeutung zu, da es der in der Praxis oft üblichen Annahme, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allein durch finanzielle Anreize zur Arbeit zu motivieren, widerspricht. Herzberg et al. zeigten früh auf, dass intrinsische Faktoren für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich sind (Nerdinger et al., 2014, S. 398).

Im Gegensatz zu den situativen Theorien der Arbeitszufriedenheit wird die Arbeitszufriedenheit im dispositionellen Ansatz von bestimmten Persönlichkeitseigenschaften bestimmt. Individuen unterscheiden sich aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften, jedoch unabhängig von der Arbeitssituation, in ihrer Tendenz zur Arbeitszufriedenheit oder -unzufriedenheit. Es hat sich gezeigt, dass sich die Arbeitszufriedenheit einzelner

Personen über die Zeit als recht stabil erwiesen hat, auch wenn sich die äußeren Arbeitsbedingungen verändert haben (Staw, Bell & Clausen, 1986, S. 56ff.).

Eine Integration der situativen und dispositionellen Ansätze erfolgt in einem interaktionistischen oder hybriden Modell. Hierbei steht das Zusammenspiel von Persönlichkeitseigenschaften sowie der Arbeitssituation und deren Einfluss auf den Grad der Arbeitszufriedenheit im Fokus. Diese Ansätze können auch in Verbindung mit dem Person-Environment-Fit gebracht werden (Fietze, 2011, S. 5).

Diese verschiedenen Ansätze zeigen, dass die Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit sehr vielfältig sind. Neben der Arbeit selbst, den Arbeitsbedingungen und der Persönlichkeit einer Person können als Determinanten der Arbeitszufriedenheit darüber hinaus die Qualität der Supervision und die Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen genannt werden (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2010, S. 73).

Die Forschung beschäftigt sich intensiv mit den Ursachen und Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit (Spector, 2012, S. 216f.). Die Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit tragen maßgeblich dazu bei, dass dieses Thema in der Arbeits- und Organisationspsychologie vielfach diskutiert wird. Ausschlaggebend dafür ist, dass Arbeitsunzufriedenheit Potential für Absentismus, Fluktuation oder fehlendes Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter birgt (George & Jones, 2012, S. 83ff.).

Ebenso von Bedeutung ist der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung, der bereits in vielen Studien untersucht wurde (Judge et al., 2001, S. 376ff.). Die Ergebnisse einer umfassenden Analyse von Judge et al. (2001, S. 376ff.), die 312 Stichproben mit knapp 55.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern umfasst, zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. In ihrem integrativen Modell des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung treffen die Autoren die Annahme, dass ein reziproker Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung besteht, der durch mehrere Variablen moderiert sowie mediiert wird. Demzufolge wird die Arbeitszufriedenheit beispielsweise durch Persönlichkeit, Autonomie oder Normen moderiert und durch den Erfolg, die Zielerreichung, die aufgabenwirksame Selbstwirksamkeit und eine positive Stimmung mediiert. Die Arbeitsleistung wird hingegen durch Arbeitscharakteristika, die Kontingenz zwischen Arbeitsleistung und Belohnung und die Bedeutung der Arbeit moderiert und durch die Verhaltensabsicht oder eine positive Stimmung mediiert (Judge et al., 2001, S. 389ff.).

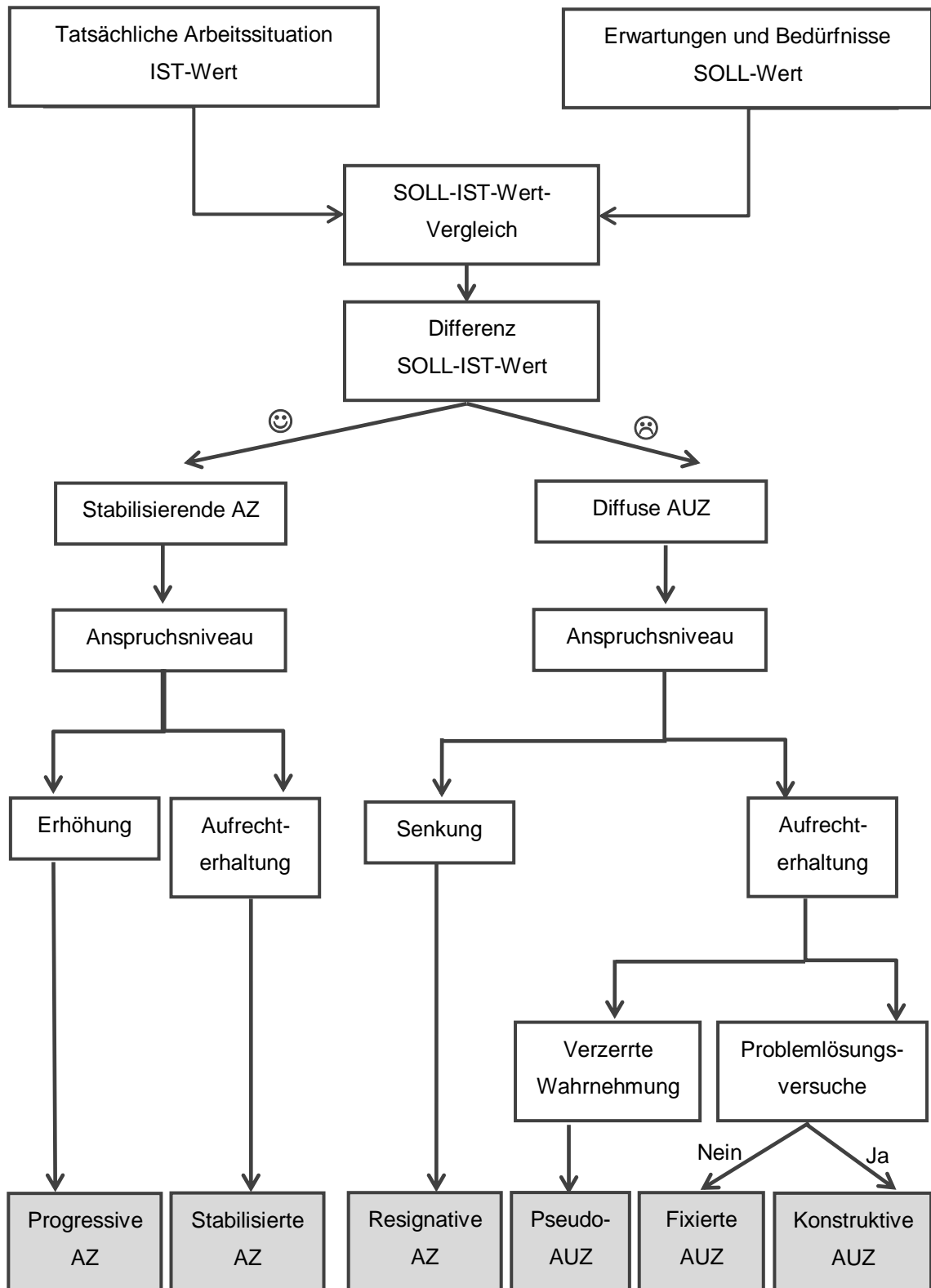
Die Arbeitszufriedenheit wird oftmals global betrachtet, kann hingegen aber verschiedene Formen annehmen, welche nun nachfolgend näher beschrieben werden.

2.3.2 Formen von Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit kann – dem Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann (1974, S. 281ff.) zufolge – sechs verschiedene Formen annehmen. Es werden dabei der Soll-Ist-Wert-Vergleich, die Anspruchsniveaubildung und das Problembewältigungsverhalten als Kernvariablen in einem Modell berücksichtigt. Die Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit bildet sich demnach in drei Schritten und resultiert sowohl aus einer tatsächlichen Bedürfnisbefriedigung als auch aus einer Senkung des Anspruchsniveaus oder einer Verzerrung der Wahrnehmung (Ziegler & Schlett, 2013, S. 51ff.). Das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974, S. 281ff.) wird in der Abbildung 4 veranschaulicht.

Zunächst findet ein Soll-Ist-Wert-Vergleich statt. Im Rahmen dieses Vergleichsprozesses werden die Erwartungen und Bedürfnisse (Soll) mit der tatsächlichen Arbeitssituation (Ist) verglichen. Werden diese Erwartungen und Bedürfnisse tatsächlich befriedigt, dann entsteht stabilisierende Arbeitszufriedenheit. Diese stabilisierende Arbeitszufriedenheit bleibt aufrecht, solange das Anspruchsniveau gleich gehalten wird. Aus einer stabilisierenden Arbeitszufriedenheit kann sich jedoch progressive Arbeitszufriedenheit entwickeln, wenn das Anspruchsniveau erhöht wird. Diffuse Arbeitsunzufriedenheit entsteht wiederum dann, wenn der Soll-Ist-Wert-Vergleich negativ ausfällt und die tatsächlichen Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung nicht den Erwartungen und Bedürfnissen entsprechen. Wird bei diffuser Arbeitsunzufriedenheit schließlich das Anspruchsniveau gesenkt, so stellt sich resignative Arbeitszufriedenheit ein. Wird hingegen das Anspruchsniveau beibehalten, können drei verschiedene Formen von Arbeitsunzufriedenheit auftreten, welche sich anhand des Problembewältigungsverhaltens unterscheiden. Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit entsteht dann, wenn neue Problemlösungsversuche unternommen werden um die Situation zu verändern. Werden hingegen keine neuen Problemlösungsversuche diesbezüglich unternommen, so entwickelt sich fixierte Arbeitsunzufriedenheit. Wird bei diffuser Arbeitsunzufriedenheit versucht die Probleme durch psychologische Abwehrmechanismen, wie beispielsweise Verdrängung oder Situationsverzerrung, zu bewältigen, entsteht Pseudo-Arbeitsunzufriedenheit (Bruggemann, 1974, S. 281ff., 1976, S. 71ff.). Die verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit sind in der nachfolgenden Abbildung 4 zusammengefasst.

Abbildung 4: Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit



Quelle: eigene Darstellung nach Bruggemann (1974, S. 281ff.)

Anmerkungen: AZ bedeutet Arbeitszufriedenheit; AUZ bedeutet Arbeitsunzufriedenheit

Büssing (1991, S. 85ff.) erweiterte dieses Modell der Arbeitszufriedenheit um eine vierte Kernvariable. Demzufolge wird die Arbeitszufriedenheit ebenso durch die wahrgenommene Kontrollierbarkeit beeinflusst. Einerseits kann eine fehlende Kontrollwahrnehmung zu Arbeitsunzufriedenheit führen und andererseits kann Kontrollierbarkeit zur Bewältigung von Unzufriedenheit dienen. Das Zufriedenheitsmaß wird dabei sowohl vom Soll-Ist-Wert-Vergleich als auch von der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit beeinflusst.

Nach der erfolgten Aufarbeitung des theoretischen Hintergrundes wird nun im Anschluss auf die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse eingegangen.

2.4 Zusammenhänge von Führung und Persönlichkeit mit Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit ist Bestandteil vieler wissenschaftlicher Studien. Es werden nun die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse näher thematisiert. Der Fokus liegt dabei auf den Zusammenhängen von Führung und Persönlichkeit mit Arbeitszufriedenheit.

2.4.1 Führung in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit

In zahlreichen Studien wurde bereits der Zusammenhang von Führung und Arbeitszufriedenheit untersucht. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse dazu sollen nun dargestellt werden.

Im Rahmen einer Studie von Smith und Canger (2004, S. 465ff.) mit 131 Führungskräften und insgesamt 467 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde die Auswirkung der Führungspersönlichkeit auf die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untersucht. Die Einstellung umfasst dabei konkret die Zufriedenheit mit der Supervision, die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und die Absicht das Unternehmen zu verlassen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Persönlichkeitsfaktoren emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit positiv mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft korrelieren. Extraversion und Offenheit korrelieren hingegen schwach negativ mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft. Die Ergebnisse zeigen nur schwache Korrelationen der Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft mit der gesamten Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Resultate legen nahe, dass die Persönlichkeit der Führungskraft einen größeren Effekt auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Führungskraft hat als auf die allgemeine Arbeitszu-

friedenheit. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit korreliert jedoch positiv mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft.

In einer Meta-Analyse mit 222 Korrelationen aus Querschnittsdaten von 73 Studien (Judge et al., 2002a, S. 765ff.) wurden im Rahmen des Fünf-Faktoren-Modells alle fünf Persönlichkeitsdimensionen der Führungskräfte in Zusammenhang mit Führungsauf-treten und -wirksamkeit betrachtet. Das Führungsauf-treten beschreibt, inwieweit eine Person von anderen als Führungskraft wahrgenommen wird, und kann somit in Ver-bindung mit der zuvor beschriebenen impliziten Führungstheorie gebracht werden. Eine Führungskraft hingegen kann als wirksam oder effektiv beschrieben werden, wenn sie in der Lage ist die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die gewünschte Rich-tung hin zu beeinflussen und zu führen. Die Resultate bringen zum Ausdruck, dass Neurotizismus negativ mit der Führungswirksamkeit korreliert, während Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit positiv mit der Füh-rungswirksamkeit korrelieren. Insgesamt betrachtet, sowohl in Bezug auf die Füh-rungswirksamkeit als auch auf das Führungsauf-treten, zeigt sich, dass Neurotizismus negativ mit Führung korreliert, wohingegen Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit positiv mit Führung korrelieren. Die Ergebnisse unterstützen den eigenschaftsorientierten Ansatz in der Führungsforschung.

Im Rahmen einer Zusammenfassung von 59 Studien zu einer Meta-Analyse wurde die Auswirkung der Eigenschaften und des Verhaltens einer Führungskraft auf vier Krite-rien der Führungswirksamkeit untersucht. Diese vier Kriterien beinhalten Führungsef-fektivität, Gruppenleistung, Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Zufriedenheit mit der Führungskraft. Im Rahmen der Eigenschaften fokus-siert die Studie auf das Geschlecht, die Intelligenz und die Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen. Beim Führungsverhalten konzentriert sich die Studie auf transformationale und transaktionale Führung sowie auf die Aufgaben- und Mitarbeite-rinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung. Emotionale Stabilität, Verträglichkeit und Extra-version korrelieren schwach positiv und Gewissenhaftigkeit schwach negativ mit der Arbeitszufriedenheit. In Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Führungskraft spiegeln die Ergebnisse ähnliche Korrelationen wider. Erwähnenswert ist die positive Korrelation mit Verträglichkeit. Die Führungseffektivität wird wesentlich von den Persönlichkeitsdi-mensionen Extraversion und Gewissenhaftigkeit beeinflusst. In Zusammenhang mit dem Führungsverhalten legen die Ergebnisse nahe, dass die bedingte Belohnung als Kennzeichen der transaktionalen Führung der wichtigste Prädiktor für die Arbeitszu-friedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Bedingte Belohnung korreliert

ebenso positiv mit der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Führungskraft. Transformationale Führung und Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung korrelieren positiv mit Arbeitszufriedenheit bzw. mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft. Die Aufgabenorientierung korreliert zwar ebenso positiv mit der Arbeitszufriedenheit, jedoch ist die Korrelation wesentlich schwächer als die der Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011, S. 7ff.).

Eine Meta-Analyse von Gerstner und Day (1997, S. 827ff.) aus 85 unabhängigen Stichproben behandelt unter anderem die Zusammenhänge des Leader-Member-Exchange mit Leistung, Zufriedenheit mit der Führungskraft, allgemeiner Zufriedenheit und Commitment. Es konnte eine signifikante positive Korrelation zwischen dem Leader-Member-Exchange und der Zufriedenheit mit der Führungskraft, der allgemeinen Zufriedenheit und dem Commitment festgestellt werden. Die Ergebnisse können dahingehend interpretiert werden, dass eine hochwertige Beziehung zwischen Führungskraft und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positive Auswirkungen auf die Arbeitserfahrung der Mitarbeitenden hat.

In einer Studie mit 285 zusammengehörenden Antworten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Führungskraft wurde die Auswirkung des Leader-Member-Exchange auf die Arbeitszufriedenheit, Leistung und das Commitment der Mitarbeitenden untersucht. Den Resultaten zufolge konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Austauschbeziehung von Führungskraft und deren Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und deren Arbeitszufriedenheit sowie Leistung und Commitment gezeigt werden (Cogliser, Schriesheim, Scandura & Gardner, 2009, S. 452ff.).

Eine Studie (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013, S. 270ff.) mit 39 Teams, bestehend aus 360 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren direkten Führungskräften, an einer deutschen Universität analysierte die Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung, Arbeitszufriedenheit und Teamleistung. Die Arbeitszufriedenheit wurde anhand der Zufriedenheit mit der Führungskraft, den Aufgaben, den Arbeitsbedingungen, der Unterstützung für die eigene Karriere und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit gemessen. Die Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass die Wahrnehmung einer transformationalen Führung positiv mit der Arbeitszufriedenheit sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene korreliert.

Im Rahmen einer Studie mit insgesamt 184 Stichproben aus dem germanischen Kulturraum konnte die Relevanz impliziter Führungstheorien für die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgezeigt werden. Die Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höher ist, je mehr eine Führungskraft aus Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitersicht deren Bild einer idealen Führungskraft entspricht. Daraus lässt sich schließen, dass neben den Eigenschaften der Führungskraft auch die Wahrnehmung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für deren Arbeitszufriedenheit von Bedeutung ist (Junker et al., 2011, S. 171ff.).

In einer Längsschnittstudie sollte die Bedeutung der impliziten Führungstheorien für die Qualität des Leader-Member-Exchange sowie das Commitment, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels einer Stichprobe von 439 Probandinnen und Probanden aufgezeigt werden. Die Ergebnisse konnten jedoch die Annahme, dass je größer die Passung von Führungskraft und -prototyp ist, desto größer das organisationale Commitment, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, nicht bestätigen (Epitropaki & Martin, 2005, S. 659ff.)

Eine Meta-Analyse aus 172 Studien untersuchte den Zusammenhang von Person-Job-Fit, Person-Organization-Fit, Person-Group-Fit sowie Person-Supervisor-Fit und diversen Kriterien auf individueller Ebene, wie beispielsweise der Arbeitszufriedenheit und das Commitment. Die Ergebnisse zeigen, dass der Person-Supervisor-Fit positiv mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter korreliert. Ebenso zeigt sich eine positive Korrelation zwischen dem Person-Supervisor-Fit und der Arbeitszufriedenheit der Führungskraft. Der Person-Supervisor-Fit und der Leader-Member-Exchange korrelieren ebenso positiv (Kristof-Brown et al., 2005, S. 281ff.).

Eine weitere Meta-Analyse aus 110 unabhängigen Stichproben vergleicht den Zusammenhang der verschiedenen Dimensionen des Person-Environment-Fit mit der Arbeitszufriedenheit, dem Commitment, der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, und der Leistung zwischen Ostasien, Europa und Nordamerika. Der Person-Environment-Fit wird im Rahmen der Studie in den Person-Job-Fit, den Person-Organization-Fit, den Person-Group-Fit und den Person-Supervisor-Fit untergliedert. Die Ergebnisse zeigen, dass der Person-Supervisor-Fit positiv mit der Arbeitszufriedenheit in Ostasien und Nordamerika korreliert. Für den europäischen Raum liegen leider keine Korrelationen für den Person-Supervisor-Fit vor. Die Ergebnisse zeigen, dass im ostasiatischen

Raum sowohl der rationale Fit aus Person-Organization-Fit und Person-Job-Fit und der relationale Fit aus Person-Group-Fit und Person-Supervisor-Fit von Bedeutung sind. Die Ergebnisse für Nordamerika veranschaulichen hingegen, dass der rationale Fit wichtiger als der relationale Fit ist. Diese Studie bringt vor allem zum Ausdruck, dass unabhängig von der Kultur eine Passung im Rahmen des Person-Environment-Fit und den dazugehörigen vier Dimensionen stattfindet und ein hoher Passungsgrad zu positiven Folgen führt (Oh et al., 2014, S. 99f.).

Neben dem Zusammenhang von Führung und Arbeitszufriedenheit erscheint auch der Zusammenhang von Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit für die vorliegende Arbeit von besonderer Relevanz.

2.4.2 Persönlichkeit in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit

Die Forschung über den positiven Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Lebenszufriedenheit (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999, S. 276ff.) legt nahe, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften auch einen Einfluss auf das verwandte Konzept der Arbeitszufriedenheit haben (Boudreau, Boswell & Judge, 2001, S. 63ff.).

In einer Meta-Analyse mit 334 Korrelationen aus Querschnittsdaten von 163 unabhängigen Studien (Judge, Heller & Mount, 2002b, S. 530ff.) werden im Rahmen des Fünf-Faktoren-Modells alle fünf Persönlichkeitsdimensionen in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit betrachtet. Die Ergebnisse zeigen, dass Neurotizismus negativ mit Arbeitszufriedenheit korreliert und Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Verträglichkeit positiv mit Arbeitszufriedenheit korrelieren. Ein Zusammenhang von Offenheit für Erfahrungen und Arbeitszufriedenheit konnte nicht erkannt werden. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen, dass die Persönlichkeitsdimensionen Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus die signifikantesten Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit sind. Besonders aussagekräftig ist die starke und signifikante multiple Korrelation zwischen dem Fünf-Faktoren-Modell und der Arbeitszufriedenheit, welche den Schluss zulässt, dass ein Teil der Arbeitszufriedenheit durch Persönlichkeitseigenschaften nach dem Fünf-Faktoren-Modell erklärt werden kann.

Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh und Spector (2009, S. 156ff.) replizierten die vorherige Meta-Analyse und erweiterten die Bandbreite der untersuchten Variablen um verschiedene Eigenschaften. In dieser Meta-Analyse wurden nur Studien über den Zusammenhang der Big-Five mit Arbeitszufriedenheit aufgenommen, die explizit Dimensionen der Big-Five erheben. Neben den fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit wurden Per-

sönlichkeitseigenschaften, wie beispielsweise positive und negative Affektivität sowie Kontrollüberzeugung, gesondert betrachtet. Die Ergebnisse dieser Meta-Analyse aus 187 unabhängigen Querschnitts- und Längsschnittstudien spiegeln die Ergebnisse von Judge et al. (2002b, S. 530ff.) wider, wenn auch mit vergleichsweise geringeren Korrelationen. Neurotizismus korreliert negativ mit Arbeitszufriedenheit. Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Verträglichkeit zeigen positive Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit. Ein Zusammenhang von Offenheit für Erfahrungen mit Arbeitszufriedenheit konnte erneut nicht gezeigt werden.

Im Sozio-ökonomischen Panel (SOEP), welches eine jährliche repräsentative Haushaltsbefragung in Deutschland darstellt, wurden im Jahr 2005 erstmals die Persönlichkeitsdimensionen der Big-Five erhoben (Fietze, 2011, S. 1ff.). Panelbefragungen verfügen in der Regel über eine repräsentative Stichprobe, welche zu bestimmten Themen wiederholt befragt wird und somit Analysen im Längsschnitt zulässt (Bortz & Döring, 2006, S. 447). Neben dem Persönlichkeitsinventar der Big-Five sind weitere sozio-ökonomische und demografische Variablen sowie Fragen zur Arbeitszufriedenheit und wahrgenommenen Arbeitssituation in der Studie enthalten. Die Persönlichkeitsdimensionen wurden mithilfe einer aus 15 Items bestehenden Kurzversion des Big-Five-Inventary erhoben. Diese Kurzsкала wurde für die SOEP-Erhebung auf Basis des Big-Five-Inventary mit 25 Items entwickelt. Die Ergebnisse zeigen, dass Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit positiv mit Arbeitszufriedenheit korrelieren, während Neurotizismus negativ mit Arbeitszufriedenheit korreliert. Im Gegensatz zu den vorher beschriebenen Studien lässt sich ein zumindest geringfügig positiver Zusammenhang von Offenheit für Erfahrungen mit Arbeitszufriedenheit erkennen. Die Resultate können dahingehend interpretiert werden, dass die Arbeitszufriedenheit sowohl von dispositionellen als auch von situativen Determinanten beeinflusst wird (Fietze, 2011, S. 1ff.).

Eine Untersuchung mit 224 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untersuchte den Einfluss von Narzissmus auf die Arbeitseinstellungen. Im Rahmen dieser Studie wurde die Verbindung von Narzissmus mit dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit gemessen und der Einfluss von Narzissmus auf die Arbeitszufriedenheit analysiert. Ebenso wurden die Korrelationen der Persönlichkeitsdimensionen mit der Arbeitszufriedenheit untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Neurotizismus negativ mit Arbeitszufriedenheit korreliert, wohingegen Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit positiv damit korrelieren. Für die Dimensionen Extraversion und Offenheit für Erfahrungen konnten keine signifikanten Korrelationen aufgezeigt werden (Mathieu, 2013, S. 650ff.).

Eine weitere Studie mit 202 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erprobte, inwieweit Persönlichkeit und demografische Variablen die Motivation und Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen nur schwache Korrelationen zwischen den Persönlichkeitsdimensionen und der Arbeitszufriedenheit. Es konnte eine schwach positive Korrelation zwischen Gewissenhaftigkeit und Arbeitszufriedenheit gefunden werden. Die Regressionsanalyse konnte ebenfalls einen Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und Arbeitszufriedenheit aufzeigen (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009, S. 765ff.).

Eine weitere Untersuchung, bestehend aus einer Quer- und Längsschnittstudie, prüfte den Einfluss der Persönlichkeit sowie Arbeitspersönlichkeit auf die Arbeitszufriedenheit. Im Rahmen der Querschnittstudie mit 147 Paaren wurde ein Vergleich zwischen der Arbeitspersönlichkeit und der Persönlichkeit zu Hause angestellt. Der Vergleich veranschaulicht, dass die Probandinnen und Probanden gewissenhafter, offener für Erfahrungen und weniger extrovertiert in der Arbeit sind als zu Hause. Die Regressionsanalyse zeigt positive Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Arbeitspersönlichkeit Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrungen mit Arbeitszufriedenheit und eine negative Beziehung zwischen Neurotizismus und Arbeitszufriedenheit. Die Längsschnittstudie umfasst eine Stichprobe von 208 Probandinnen und Probanden. Die Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass im Hinblick auf die Arbeitspersönlichkeit Neurotizismus negativ mit Arbeitszufriedenheit korreliert. Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrungen korrelieren positiv mit Arbeitszufriedenheit. In Zusammenhang mit der allgemeinen Persönlichkeit zeigen die Ergebnisse ähnliche Korrelationen. Neurotizismus korreliert ebenso negativ mit Arbeitszufriedenheit. Extraversion, Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrungen korrelieren positiv mit Arbeitszufriedenheit. Gewissenhaftigkeit zeigt in diesem Zusammenhang nur eine äußerst schwach positive Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit (Heller, Ferris, Brown & Watson, 2009, S. 1051ff.).

Eine weitere Studie mit 159 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beleuchtet ebenfalls den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit. Die Ergebnisse zeigen eine negative Korrelation von Neurotizismus und Arbeitszufriedenheit sowie positive Korrelationen zwischen Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Des Weiteren ist eine schwach negative Korrelation zwischen Offenheit für Erfahrungen und der Arbeitszufriedenheit erkennbar (Rothman & Coetzer, 2002, S. 29ff.).

Mit der Beschreibung der Konstrukte Führung, Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit wurde das Ziel verfolgt einen guten Überblick über den für die vorliegende Arbeit relevanten theoretischen Hintergrund zu erhalten. Im Anschluss an die Theorie folgt nun der empirische Teil.

3 Empirischer Teil

Das folgende Kapitel widmet sich der empirischen Untersuchung. Zu Beginn werden die aus der Theorie und den bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleiteten Hypothesen dargelegt. Anschließend werden das Studiendesign, die Forschungsmethode und -instrumente, die vorbereitenden Analysen, die Stichprobe und die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben.

3.1 Hypothesen

Die Theorie beschreibt, dass einerseits die Persönlichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters deren Arbeitszufriedenheit beeinflusst und andererseits die Führung erheblichen Einfluss darauf hat. Im Rahmen der Führung hat sich gezeigt, dass neben den Eigenschaften und dem Verhalten der Führungskraft, auch die Führungssituation sowie die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Zu interessanten Erkenntnissen führte ebenso die implizite Führungstheorie. Demzufolge besteht die Annahme, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmte implizite Vorstellungen einer idealen Führungskraft im Kopf haben und dieses Idealbild mit der tatsächlichen Führungskraft vergleichen. Der Person-Supervisor-Fit wiederum zielt auf die Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter ab.

Die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zeigen, dass sowohl die individuelle Persönlichkeit, als auch viele Faktoren im Rahmen der Führung Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Zahlreiche Studien konnten den Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsdimensionen anhand des Fünf-Faktoren-Modells und der individuellen Arbeitszufriedenheit zeigen. Des Weiteren legen die Ergebnisse vieler Studien nahe, dass Führung, insbesondere die Eigenschaften und das Verhalten der Führungskraft sowie die Führungssituation und die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Neben diesen Einflussfaktoren beeinflussen auch die impliziten Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Person-Supervisor-Fit die Arbeitszufriedenheit.

Im Rahmen der Führung nehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Eigenschaften und das Verhalten der Führungskraft, sowie die Situation und Interaktion mit dieser wahr. Die Autorin der vorliegenden Arbeit vermutet, dass diese Einflussfaktoren die Wahrnehmung von Führung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen. Diese Studie nähert sich der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da die

Wahrnehmung der Führungspersönlichkeit durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus steht. Im Rahmen der Hypothese 1 wird untersucht, ob der wahrgenommene Grad der Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften mit deren Führungskräften die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst.

Auf Basis des theoretischen Hintergrunds und der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse wurde für die vorliegende Arbeit die folgende Hypothese 1 formuliert.

H1) Je höher der von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Grad der Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften mit ihren Führungskräften, desto größer ist ihre Arbeitszufriedenheit.

Des Weiteren wurde in zahlreichen Studien bereits untersucht welche Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskräfte die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begünstigen. Die Ergebnisse vieler Studien, welche bereits in Kapitel 2.4.1 und 2.4.2 näher behandelt wurden, werden nun nachfolgend in Zusammenhang mit den für die vorliegende Arbeit formulierten Hypothesen thematisiert.

Die Ergebnisse einiger Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Extraversion und der Arbeitszufriedenheit zeigen (Derue et al., 2011, S. 7ff.; Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.), weshalb die Hypothese 2a positiv gerichtet ist. In Bezug auf Neurotizismus lässt sich ein mehrheitlich negativer Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit erkennen (Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.; Fietze, 2011, S. 1ff.). Aus diesem Grund ist die Hypothese 2b negativ gerichtet formuliert. Für die Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrungen konnten die Ergebnisse oftmals keine signifikanten Zusammenhänge aufzeigen (Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.; Mathieu, 2013, S. 650ff.; Judge et al., 2002b, S. 530ff.). Wenige Studien hingegen zeigen positive Zusammenhänge zwischen Offenheit für Erfahrungen und der Arbeitszufriedenheit (Fietze, 2011, S. 1ff.; Heller et al., 2009, S. 1051ff.), weshalb die Hypothese 2c positiv gerichtet ist. Verträglichkeit korreliert den Ergebnissen einiger Studien zufolge weitestgehend positiv mit der Arbeitszufriedenheit (Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.; Fietze, 2011, S. 1ff.; Heller et al., 2009, S. 1051ff.) und demzufolge ist die Hypothese 2d positiv gerichtet formuliert. In Bezug auf Gewissenhaftigkeit zeigen die Ergebnisse sowohl positive (Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.; Fietze, 2011, S. 1ff.; Furnham et al., 2009, S. 765ff.) als auch negative Zusammenhänge (Derue et al., 2011, S. 7ff.), wobei die positiven Zusammenhänge zu überwiegen scheinen. Demzu-

folge ist die Hypothese 2e positiv gerichtet. Auf Basis des theoretischen Hintergrunds und der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse wurden die folgenden Hypothesen 2a bis 2e formuliert.

H2) Die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften ihrer Führungskräfte haben unterschiedliche Effekte auf ihre Arbeitszufriedenheit.

H2a. Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Extraversion ihrer Führungskräfte ist, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.

H2b. Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Neurotizismus ihrer Führungskräfte ist, desto geringer ist ihre Arbeitszufriedenheit.

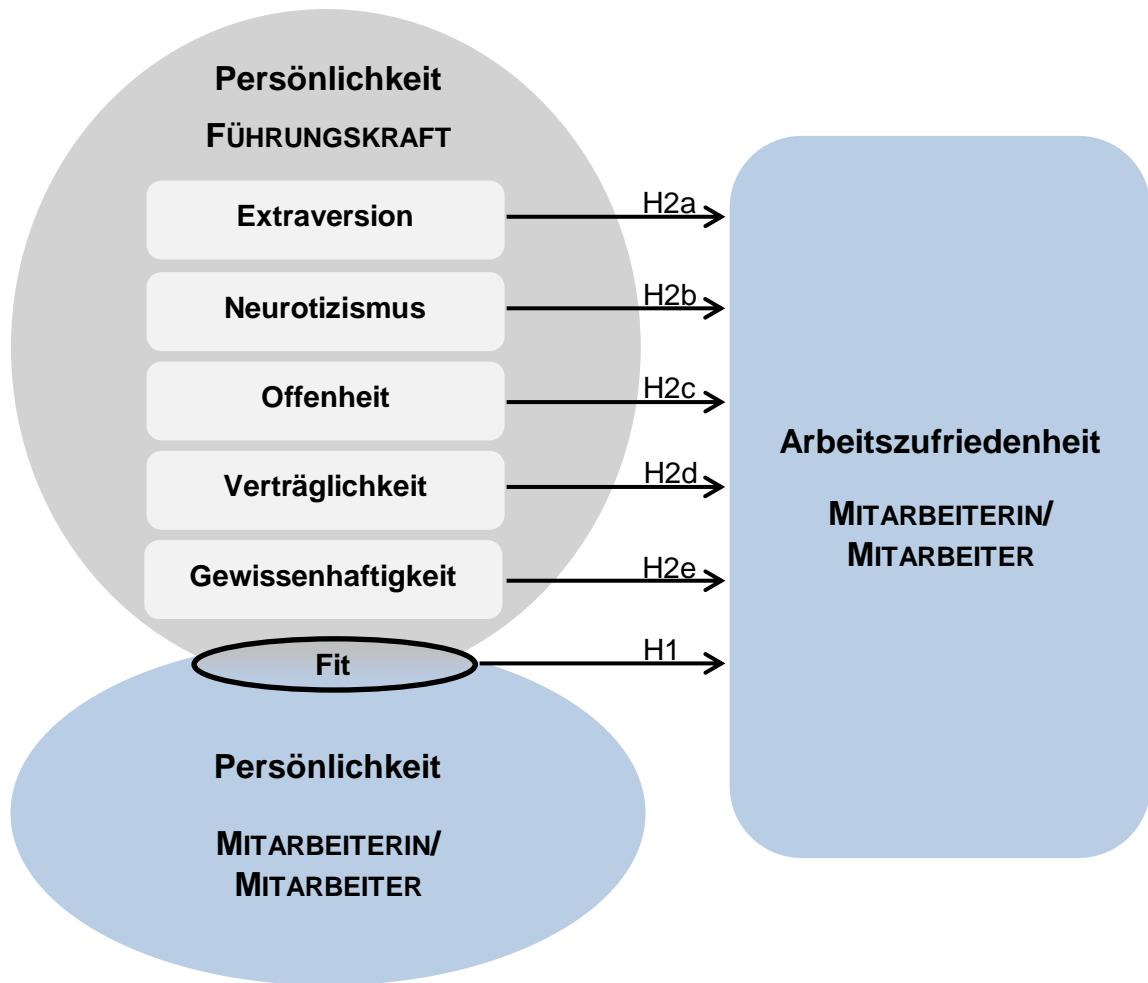
H2c. Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Offenheit für Erfahrungen ihrer Führungskräfte ist, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.

H2d. Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Verträglichkeit ihrer Führungskräfte ist, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.

H2e. Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Gewissenhaftigkeit ihrer Führungskräfte ist, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.

Die Hypothesen werden in dem folgenden Forschungsmodell (Abbildung 5) dargestellt.

Abbildung 5: Forschungsmodell



Quelle: eigene Darstellung

3.2 Studiendesign, Forschungsmethode und -instrumente

Um die Forschungsfragen und Hypothesen beantworten bzw. prüfen zu können, wurde eine quantitative Datenerhebung mittels einer schriftlichen, standardisierten Befragung in Form einer Korrelationsstudie durchgeführt (Blickle, 2008, S. 34ff.). Es handelt sich dabei um eine Querschnittsstudie, da die befragten Probandinnen und Probanden nur einmal zu der Befragung herangezogen wurden. Für den Untersuchungsgegenstand gibt es bereits zahlreiche Theorien, Modelle und wissenschaftliche Befunde, weshalb eine quantitative Messung einer qualitativen Untersuchung vorgezogen wurde. Auf Basis des theoretischen Hintergrundes wurden deduktiv Hypothesen abgeleitet, die im Rahmen der Datenanalyse überprüft wurden (Bortz & Döring, 2006, S. 300). Die eingesetzten Instrumente zur Erfassung von Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit wurden bereits empirisch erforscht (Gerlitz & Schupp, 2005, S. 1ff.; Dehne & Schupp, 2007, S. 1ff.; Weyer, Hodapp & Neuhäuser, 1980, S. 335ff.).

Die schriftliche Befragung erfolgte mittels Online-Fragebogen. Der Online-Fragebogen wurde mit Hilfe des Tools SoSci Survey (<https://www.soscisurvey.de/>) erstellt. Die Onlinebefragung ist einerseits kostengünstig und andererseits ermöglichte es den Probandinnen und Probanden den Fragenbogen unabhängig von Zeit und Raum zu beantworten (Bortz & Döring, 2006, S. 260f.). Es konnten hingegen ausschließlich Personen erreicht werden, die Zugang zu Internet hatten (Bortz & Döring, 2006, S. 261).

Der erstellte Fragebogen wurde vor der Datenerhebung einem Pretest unterzogen. Hiefür wurde der Fragebogen von fünf ausgewählten Personen auf Verständlichkeit erprobt. Durch die Ergebnisse des Pretests konnten Unklarheiten und Schwierigkeiten identifiziert und anschließend angepasst werden. Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde besonders auf eine hohe Benutzerfreundlichkeit, einer kurzen Beantwortungsdauer, sowie auf Struktur und Verständlichkeit geachtet, um eine hohe Ausfallquote bei der Datenerhebung zu vermeiden.

Der Fragebogen ist in vier Abschnitte gegliedert und umfasst Fragen zur individuellen Persönlichkeit, zur wahrgenommenen Führungspersönlichkeit, zur Arbeitszufriedenheit und zu soziodemografischen Daten. Die Fragen sind meist geschlossene Fragen. Für die Erhebung der Persönlichkeit und der Arbeitszufriedenheit wurden Intervallskalen verwendet, welche Antworten in 7-stufigen Abständen ermöglichten (Bortz & Döring, 2006, S. 224).

Zu Beginn der Befragung wurde die Studie vorgestellt und allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde die vertrauliche Behandlung der Daten zugesichert. Die Bearbeitungszeit wurde mit rund fünf Minuten angegeben. Zudem wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern angeboten ihnen bei Interesse die Ergebnisse der Untersuchung zuzusenden.

Nach der Einleitung folgte die erste Kategorie im Fragenbogen, welche Angaben zur Persönlichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters beinhaltete („Ich bin jemand, die/der“). Die Fragen zur Erhebung der individuellen Persönlichkeit sind in Tabelle 4 ersichtlich. Zur Erfassung der Persönlichkeit wurde eine Kurzskala, die Big-Five-Inventory-Shortversion (BFI-S), verwendet, welche im Rahmen des Sozio-ökonomischen Panel (SOEP) von Schupp und Gerlitz (2005, S. 1ff.) entwickelt wurde. Diese Kurzskala basiert auf dem Big-Five-Inventory (BFI) von John, Donahue und Kentle (1991, zitiert in <https://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfi.htm>, 07.03.2016). Das BFI wurde empirisch auf seine Reliabilität untersucht und als robust empfunden (Lang et al., 2001, S. 111f.). Die darauf basierende Kurzskala umfasst 15 Items und erfasst

die fünf Faktoren Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer liegt bei zwei Minuten. Der BFI-S wurde ebenfalls auf seine Reliabilität überprüft und als geeignet zur Erfassung der Persönlichkeitsdimensionen nach dem Fünf-Faktoren-Modell eingestuft (Gerlitz & Schupp, 2005, S. 1ff.; Dehne & Schupp, 2007, S. 1ff.).

Die zweite Kategorie umfasste die Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft. Hierfür schätzten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Persönlichkeit ihrer Führungskraft ebenfalls anhand der Kurzskala BFI-S ein („Meine derzeitige und direkte Führungskraft ist jemand, die/der“). Die Persönlichkeit und die wahrgenommene Führungspersönlichkeit wurden mittels 7-stufigem Antwortformats erhoben. Die Antworten reichten von 1 „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „Trifft voll zu“. In Tabelle 4 werden die 15 Fragen, die zur Erhebung der individuellen Persönlichkeit sowie der Führungspersönlichkeit verwendet wurden, angegeben.

Tabelle 4: Fragen zur individuellen Persönlichkeit und Führungspersönlichkeit

Fragen zur Persönlichkeit	Polung	Persönlichkeitsdimension
Ich bin jemand, die/der...		
Meine derzeitige und direkte Führungskraft ist jemand, die/der...		
1. gründlich arbeitet.	+	Gewissenhaftigkeit
2. kommunikativ, gesprächig ist.	+	Extraversion
3. manchmal etwas grob zu anderen ist.	-	Verträglichkeit
4. originell ist, neue Ideen einbringt.	+	Offenheit
5. sich oft Sorgen macht.	+	Neurotizismus
6. zurückhaltend ist.	-	Extraversion
7. verzeihen kann.	+	Verträglichkeit
8. eher faul ist.	-	Gewissenhaftigkeit
9. aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	+	Extraversion
10. künstlerische Erfahrungen schätzt.	+	Offenheit
11. leicht nervös wird.	+	Neurotizismus
12. Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	+	Gewissenhaftigkeit
13. rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	+	Verträglichkeit
14. eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat.	+	Offenheit
15. entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	-	Neurotizismus

Quelle: eigene Darstellung nach Gerlitz & Schupp (2005, S. 19ff.)

In der dritten Kategorie des Fragebogens wurde die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben. Zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit wurde eine Subskala der Arbeits- und Berufszufriedenheit verwendet, die auf die Fragenbogenskalen zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich (SBUS-B) von Weyer et al. (1980, S. 335ff.) basiert. Diese Subskala beinhaltet 10 Items. Die Reliabilität wird als sehr gut bewertet (<http://zis.gesis.org/pdf/Dokumentation/Weyer+%20Zufriedenheit%20und%20Belastung%20im%20Beruf.pdf>, 20.09.2015). Die Arbeitszufriedenheit wurde mittels 7-stufigem Antwortformats erhoben. Die Antworten reichten von 1 „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 „Trifft voll zu“. In Tabelle 5 werden die 10 Fragen, die zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit verwendet wurden, angeführt.

Tabelle 5: Fragen zur Arbeitszufriedenheit

Fragen zur Arbeitszufriedenheit	Polung
1. Ich habe einen wirklich interessanten Beruf.	+
2. Nach getaner Arbeit habe ich doch öfter das Gefühl, etwas geleistet zu haben.	+
3. Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute.	+
4. Ich glaube, dass ich mit meiner Arbeit zufriedener bin als andere.	+
5. Wenn ich könnte, würde ich gerne den Beruf wechseln.	-
6. Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.	+
7. Das tägliche Betriebseinerlei geht mir oft auf die Nerven.	-
8. Mit meiner derzeitigen Arbeit bin ich ganz zufrieden.	+
9. Ich habe oft eine Abneigung gegen meine Arbeit.	-
10. Ich langweile mich oft bei der Arbeit.	-

Quelle: eigene Darstellung nach

<http://zis.gesis.org/pdf/Dokumentation/Weyer+%20Zufriedenheit%20und%20Belastung%20im%20Beruf.pdf>, 20.09.2015

Die Items im ersten, zweiten und dritten Abschnitt des Fragebogens wurden randomisiert vorgegeben, um mögliche Positionseffekte zu vermeiden.

Am Ende des Fragebogens wurden soziodemografische Daten abgefragt. Diese beinhalteten Angaben zum Geschlecht, dem Alter, der höchsten abgeschlossenen Ausbildung, dem Beruf sowie Erwerbsstatus. Des Weiteren wurde nach der Art des Dienstverhältnisses und dessen Dauer gefragt. Ebenso wurde erhoben, ob die Probandinnen und Probanden einer direkten Führungskraft unterstellt sind und wie lange sie dieser

bereits unterstellt sind. Abschließend wurde erhoben, ob die Probandinnen und Probanden selbst eine Führungsposition innehaben und ob sie Kinder haben. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang zu finden.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mit Hilfe des Statistikprogramms IBM SPSS Statistics 23. Nachdem die Befragung abgeschlossen wurde, wurden die Datensätze in SPSS importiert und für die anschließende Auswertung vorbereitet.

3.3 Vorbereitende Analysen

Im Rahmen der Vorbereitung zur anschließenden Datenauswertung wurden die Daten bereinigt, indem unvollständige Datensätze ausgeschlossen wurden. Von den insgesamt 249 Datensätzen wurden 34 Datensätze für weiterführende Analysen ausgeschlossen, da hier die Befragung abgebrochen wurde. Weitere 59 Datensätze wurden ausgefiltert, nachdem sich die Probandinnen und Probanden in keinem aktiven Dienstverhältnis befanden und/oder keiner direkten Führungskraft unterstellt waren und damit für die vorliegende Untersuchung nicht geeignet waren. Die Stichprobe umfasst schließlich 156 gültige und vollständige Datensätze, die für die Datenanalyse herangezogen wurden.

Anschließend wurden jene Items umgepolt, die in die entgegengesetzte Richtung wie die übrigen Items abfragten. Die Richtung bzw. Polung der Items ist in den Tabellen 4 und 5 in der Spalte Polung ersichtlich. Alle Items, die negativ gepolt sind (-), wurden für die spätere Datenauswertung umkodiert. Es wurden die Items EP01_03, EP01_06, EP01_08 und EP01_15 sowie FP01_03, FP01_06, FP01_08 und FP01_15 umkodiert. Die Items AZ01_05, AZ01_07, AZ01_09 und AZ01_10 wurden ebenfalls umkodiert. Die Items zur Erhebung der individuellen Persönlichkeit sind mit dem Code EP01 für „Eigene Persönlichkeit“ gekennzeichnet. Die Items zur Erhebung der Führungspersönlichkeit sind mit dem Code FP01 für „Führungspersönlichkeit“ und die Items zur Abfrage der Arbeitszufriedenheit mit dem Code AZ01 für „Arbeitszufriedenheit“ kenntlich gemacht. Jegliche Items finden sich im Codebuch wieder. Die Umkodierung der relevanten Items ist in Tabelle 6 zusammengefasst.

Tabelle 6: Umkodierung von Items

Code	Frage	Konzept
	Ich bin jemand, die/der...	
EP01_03	manchmal etwas grob zu anderen ist.	Persönlichkeit Mitarbeiterin/ Mitarbeiter
EP01_06	zurückhaltend ist.	
EP01_08	eher faul ist.	
EP01_15	entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	
	Meine derzeitige und direkte Führungskraft ist jemand, die/der...	
FP01_03	manchmal etwas grob zu anderen ist.	Persönlichkeit Führungskraft
FP01_06	zurückhaltend ist.	
FP01_08	eher faul ist.	
FP01_15	entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	
AZ01_05	Wenn ich könnte, würde ich gerne den Beruf wechseln.	Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/ Mitarbeiter
AZ01_07	Das tägliche Betriebseinerlei geht mir oft auf die Nerven.	
AZ01_09	Ich habe oft eine Abneigung gegen meine Arbeit.	
AZ01_10	Ich langweile mich oft bei der Arbeit.	

Quelle: eigene Darstellung

3.3.1 Prüfung auf Normalverteilung

Die Items zur Abfrage der Persönlichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, der wahrgenommenen Führungspersönlichkeit und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters wurden mittels explorativer Datenanalyse auf Normalverteilung geprüft. Zur Prüfung auf Normalverteilung wurden der Kolmogorov-Smirnov Test sowie der Shapiro-Wilk Test herangezogen. Die Ergebnisse dieser beiden Tests zeigen, dass keine Normalverteilung vorliegt ($p < 0,05$).

Es wurden keine Items aufgrund Schiefverteilung für die nachfolgende Datenanalyse ausgeschlossen, sondern zumeist wurde auf nicht-parametrische Verfahren zurückgegriffen.

Die ermittelten Mittelwerte, Mediane und Schiefe der Items werden in den nachfolgenden Tabellen 7 bis 9 dargestellt.

Tabelle 7: Mittelwert, Median und Schiefe der Items zur Abfrage der Persönlichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

Code	Frage	M	Md	Schiefe
	Ich bin jemand, die/der...			
EP01_01	gründlich arbeitet.	5,94	6,00	-1,96
EP01_02	kommunikativ, geschäftig ist.	5,31	6,00	-0,91
EP01_03	manchmal etwas grob zu anderen ist.	4,63	5,00	-0,38
EP01_04	originell ist, neue Ideen einbringt.	5,08	5,00	-0,58
EP01_05	sich oft Sorgen macht.	4,49	5,00	-0,34
EP01_06	zurückhaltend ist.	4,29	4,00	-0,05
EP01_07	verzeihen kann.	5,21	6,00	-0,79
EP01_08	eher faul ist.	5,58	6,00	-0,89
EP01_09	aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	5,12	5,00	-0,68
EP01_10	künstlerische Erfahrungen schätzt.	4,22	4,00	-0,12
EP01_11	leicht nervös wird.	3,63	4,00	0,16
EP01_12	Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	5,93	6,00	-1,64
EP01_13	rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	5,76	6,00	-0,96
EP01_14	eine lebhaftere Phantasie, Vorstellungen hat.	5,03	5,00	-0,48
EP01_15	entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	3,23	3,00	0,38

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: M bedeutet Mittelwert; Md bedeutet Median

Tabelle 8: Mittelwert, Median und Schiefe der Items zur Abfrage der wahrgenommenen Persönlichkeit der Führungskraft

Code	Frage	M	Md	Schiefe
	Meine derzeitige und direkte Führungskraft ist jemand, die/der...			
FP01_01	gründlich arbeitet.	5,17	5,00	-0,64
FP01_02	kommunikativ, gesprächig ist.	5,18	5,00	-0,70
FP01_03	manchmal etwas grob zu anderen ist.	4,71	5,00	-0,39
FP01_04	originell ist, neue Ideen einbringt.	4,28	4,00	-0,20
FP01_05	sich oft Sorgen macht.	3,45	3,00	0,38
FP01_06	zurückhaltend ist.	4,79	5,00	-0,49
FP01_07	verzeihen kann.	4,84	5,00	-0,33
FP01_08	eher faul ist.	5,76	6,00	-1,20
FP01_09	aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	4,76	5,00	-0,47
FP01_10	künstlerische Erfahrungen schätzt.	3,74	4,00	0,09
FP01_11	leicht nervös wird.	3,19	3,00	0,67
FP01_12	Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	4,90	5,00	-0,51
FP01_13	rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	4,91	5,00	-0,57
FP01_14	eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat.	3,94	4,00	-0,00
FP01_15	entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	3,37	3,00	0,53

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: M bedeutet Mittelwert; Md bedeutet Median

Tabelle 9: Mittelwert, Median und Schiefe der Items zur Abfrage der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

Code	Frage	M	Md	Schiefe
AZ01_01	Ich habe einen wirklich interessanten Beruf.	5,22	6,00	-0,80
AZ01_02	Nach getaner Arbeit habe ich doch öfter das Gefühl, etwas geleistet zu haben.	5,29	6,00	-1,07
AZ01_03	Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute.	4,62	5,00	-0,43
AZ01_04	Ich glaube, dass ich mit meiner Arbeit zufriedener bin als andere.	4,54	5,00	-0,42
AZ01_05	Wenn ich könnte, würde ich gerne den Beruf wechseln.	4,45	4,00	-0,35
AZ01_06	Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.	5,11	5,00	-0,93
AZ01_07	Das tägliche Betriebseinerlei geht mir oft auf die Nerven.	4,14	4,00	-0,07
AZ01_08	Mit meiner derzeitigen Arbeit bin ich ganz zufrieden.	4,78	5,00	-0,65
AZ01_09	Ich habe oft eine Abneigung gegen meine Arbeit.	5,00	5,00	-0,62
AZ01_10	Ich langweile mich oft bei der Arbeit.	5,02	5,50	-0,59

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: M bedeutet Mittelwert; Md bedeutet Median

3.3.2 Faktoren- und Reliabilitätsanalysen sowie Skalenbildung

Die Items, die die Persönlichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, die wahrgenommene Führungspersönlichkeit und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters betreffen, wurden anschließend mittels explorativer Faktorenanalysen auf miteinander korrelierende Faktoren untersucht. Als Rotationsart wurde Varimax gewählt und als Abbruchkriterium wurde ein Eigenwert von 1 festgelegt. Der Eigenwert gibt an, wie viel Varianz aller Items ein Faktor erklärt (Bühner, 2011, S. 316). Die Faktorenanalyse dient dazu, Zusammenhänge zwischen den Items durch eine geringe Anzahl dahinter liegender gleichartiger Faktoren zu erklären (Bühner, 2011, S. 296).

Im Anschluss an die Faktorenanalysen wurden die daraus entstandenen Faktoren auf deren Reliabilität geprüft. Die Reliabilität gibt an, wie genau die Skala misst und wird in der vorliegenden Studie anhand des Koeffizienten Cronbachs Alpha eingeschätzt. Cronbachs Alpha misst wie zuverlässig die Skala ist und wird als Maß der internen Konsistenz bezeichnet. Werte ab 0,70 gelten in der Praxis als akzeptabel (Brosius, 2013, S. 824ff.). Als weiteres Gütekriterium wird die Trennschärfe angenommen. Sie zeigt an, wie gut ein Item zwischen hohen und niedrigen Merkmalsausprägungen trennt und das Gesamtergebnis eines Tests repräsentiert. Die Werte liegen zwischen +1 und -1. Ein hoher positiver Wert bedeutet, dass das Item ein ähnliches Merkmal misst wie der Gesamttest (Bortz & Döring, 2006, S. 219f.).

3.3.2.1 Persönlichkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen, dass die 3 Items der Persönlichkeitsdimension **Extraversion** geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 78,41% der Varianz. In Tabelle 10 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden hoch auf einen Faktor ($> 0,85$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen hohen Cronbachs Alpha Wert von 0,86. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,68 und 0,80.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sprechen dafür, dass die 3 Items zu einer Skala zusammengefasst werden können. Die Skala Extraversion Mitarbeiterin/Mitarbeiter (Anzahl Items = 3, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 4,91$ sowie eine Standardabweichung von 1,34 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 10: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Extraversion der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Extraversion Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
EP01_02	kommunikativ, geschäftig ist.	5,31	1,41	0,89
EP01_06 r	zurückhaltend ist.	4,29	1,62	0,85
EP01_09	aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	5,12	1,52	0,92
Skala		M	SD	Alpha
Extraversion Mitarbeiterin/Mitarbeiter		4,91	1,34	0,86

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

In Bezug auf die Persönlichkeitsdimension **Neurotizismus** zeigen die Ergebnisse der Faktorenanalyse ebenfalls, dass die 3 Variablen geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 55,91% der Varianz. In Tabelle 11 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,67$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen Cronbachs Alpha Wert von 0,61. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,34 und 0,47.

Der Cronbachs Alpha Wert konnte nicht erhöht werden, wenn Items gelöscht werden. Dieser wird durch die Anzahl der Items und deren Heterogenität maßgeblich bedingt. Da die Abfrage der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus nur aus 3 Items besteht und hierdurch eine komplexe Persönlichkeitsdimension mit insgesamt 6 Facetten erfasst werden soll, sind geringere Cronbachs Alpha Werte zu erwarten. Die Reliabilität dieser Skala wurde im Rahmen des SOEP neben dem Cronbachs Alpha Wert auch mittels mittlerer Inter-Item-Korrelationen (MIC) überprüft. Die Items aller fünf Persönlichkeitsdimensionen weisen starke Zusammenhänge auf. Die Skala zeigt somit eine zufriedenstellende interne Konsistenz. Des Weiteren sprechen die Ergebnisse dafür, dass die Skala diese Persönlichkeitsdimension gut erfasst (Dehne & Schupp, 2007, S. 33ff.). Die 3 Items werden daher trotz niedrigem Cronbachs Alpha Wert zu einer Skala zusammengefasst.

Die Skala Neurotizismus Mitarbeiterin/Mitarbeiter (Anzahl Items = 3, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 3,78$ sowie eine Standardabweichung von 1,15 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 11: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Neurotizismus der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Neurotizismus Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
EP01_05	sich oft Sorgen macht.	4,49	1,64	0,79
EP01_11	leicht nervös wird.	3,63	1,65	0,77
EP01_15 r	entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	3,23	1,30	0,67
Skala		M	SD	Alpha
Neurotizismus Mitarbeiterin/Mitarbeiter		3,78	1,15	0,61

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse der Faktorenanalyse, dass die 3 Variablen zur Erfassung der Persönlichkeitsdimension **Offenheit** ebenso geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 58,86% der Varianz. In Tabelle 12 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,72$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen Cronbachs Alpha Wert von 0,64. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,41 und 0,54.

Der Cronbachs Alpha Wert konnte nicht erhöht werden, wenn Items gelöscht werden. Wie bereits erwähnt, wird dieser durch die Anzahl der Items und deren Heterogenität maßgeblich bedingt. Da die Abfrage der Persönlichkeitsdimension Offenheit ebenso nur aus 3 Items besteht und hierdurch eine komplexe Persönlichkeitsdimension mit insgesamt 6 Facetten erfasst werden soll, sind, wie schon bei Neurotizismus, geringere Cronbachs Alpha Werte zu erwarten. Die Reliabilität dieser Skala wurde neben dem Cronbachs Alpha Wert auch mittels mittlerer Inter-Item-Korrelationen (MIC) überprüft. Die Items aller fünf Persönlichkeitsdimensionen weisen starke Zusammenhänge auf. Die Skala zeigt somit ebenfalls eine zufriedenstellende interne Konsistenz. Des Weiteren sprechen die Ergebnisse dafür, dass die Skala diese Persönlichkeitsdimension gut erfasst (Dehne & Schupp, 2007, S. 33ff.). Die 3 Items werden trotz niedrigem Cronbachs Alpha Wert ebenso zu einer Skala zusammengefasst.

Die Skala Offenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter (Anzahl Items = 3, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 4,78$ sowie eine Standardabweichung von 1,15 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 12: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Offenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Offenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
EP01_04	originell ist, neue Ideen einbringt.	5,08	1,33	0,75
EP01_10	künstlerische Erfahrungen schätzt.	4,22	1,68	0,72
EP01_14	eine lebhaftes Phantasie, Vorstellungen hat.	5,03	1,48	0,83
Skala		M	SD	Alpha
Offenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter		4,78	1,15	0,64

Quelle: eigene Darstellung

In Bezug auf die Persönlichkeitsdimension **Verträglichkeit** zeigen die Ergebnisse der Faktorenanalyse, dass die 3 Variablen der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 53,14% der Varianz. In Tabelle 13 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,60$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen niedrigen Cronbachs Alpha Wert von 0,53. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,25 und 0,48. Das Item EP01_07 weist eine Trennschärfe von 0,25 auf. Der Cronbachs Alpha Wert wurde durch Löschen dieses Items auf 0,57 erhöht.

Da die Abfrage der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit ebenso nur aus 3 Items besteht und wie schon bei Neurotizismus und Offenheit hiermit eine komplexe Persönlichkeitsdimension mit insgesamt 6 Facetten erfasst werden soll, sind geringere Cronbachs Alpha Werte zu vermuten. Die Reliabilität dieser Skala wurde neben dem Cronbachs Alpha Wert auch mittels mittlerer Inter-Item-Korrelationen (MIC) überprüft. Die Items aller fünf Persönlichkeitsdimensionen weisen starke Zusammenhänge auf. Die Skala zeigt somit eine zufriedenstellende interne Konsistenz. Des Weiteren sprechen auch hier die Ergebnisse dafür, dass die Skala diese Persönlichkeitsdimension gut erfasst. Mithilfe von Korrelationsanalysen wurden die Zusammenhänge zwischen den BFI-S-Faktorwerten und den jeweiligen Proxies untersucht. Diese zeigen die erwarteten Zusammenhänge, korrelieren kaum mit anderen Bereichen und schätzen somit recht eindeutig die Dimension Verträglichkeit (Dehne & Schupp, 2007, S. 33ff.). Aus diesem Grund werden die verbleibenden 2 Items trotz niedrigem Cronbachs Alpha Wert zu einer Skala zusammengefasst. Darüber hinaus zeigt sich in Kapitel 3.3.2.2, dass diese Skala die wahrgenommene Verträglichkeit der Führungskraft mit einem Cronbachs Alpha Wert von 0,75 relativ genau misst.

Die Skala Verträglichkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter (Anzahl Items = 2, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 5,20$ sowie eine Standardabweichung von 1,23 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 13: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Verträglichkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Verträglichkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
EP01_03 r	manchmal etwas grob zu anderen ist.	4,63	1,70	0,75
EP01_07 c	verzeihen kann.	5,21	1,45	0,60
EP01_13	rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	5,76	1,19	0,82
Skala		M	SD	Alpha
Verträglichkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter		5,20	1,23	0,57

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; c bedeutet, dass das Item aufgrund einer geringen Trennschärfe gelöscht wurde

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen ebenso, dass die 3 Variablen der Persönlichkeitsdimension **Gewissenhaftigkeit** geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 60,51% der Varianz. In Tabelle 14 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,68$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen Cronbachs Alpha Wert von 0,65. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,38 und 0,54. Das Item EP01_08 weist eine Trennschärfe von 0,38 auf. Dieses Item wurde gelöscht und dadurch wurde der Cronbachs Alpha Wert auf 0,70 erhöht, welcher nun als akzeptabel gilt.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sprechen dafür, dass die 2 Items zu einer Skala zusammengefasst werden können. Die Skala Gewissenhaftigkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter (Anzahl Items = 2, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 5,93$ sowie eine Standardabweichung von 0,97 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 14: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Gewissenhaftigkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
EP01_01	gründlich arbeitet.	5,94	1,21	0,84
EP01_08 r, c	eher faul ist.	5,58	1,48	0,68
EP01_12	Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	5,93	1,01	0,81
Skala		M	SD	Alpha
Gewissenhaftigkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter		5,93	0,97	0,70

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde; c bedeutet, dass das Item aufgrund einer geringen Trennschärfe gelöscht wurde

Analog zur Persönlichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters wurden auch im Rahmen der wahrgenommenen Führungspersönlichkeit Skalenbildungen angestrebt.

3.3.2.2 Wahrgenommene Persönlichkeit Führungskraft

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen, dass die 3 Variablen der Persönlichkeitsdimension **Extraversion** geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 72,02% der Varianz. In Tabelle 15 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor (> 0,75). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen hohen Cronbachs Alpha Wert von 0,80. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,52 und 0,72. Der Cronbachs Alpha Wert könnte auf 0,85 erhöht werden, wenn Item FP01_06 gelöscht wird, davon wird aber aufgrund des bereits hohen und zufriedenstellenden Werts abgesehen.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sprechen dafür, dass die 3 Items zu einer Skala zusammengefasst werden können. Die Skala Extraversion Führungskraft (Anzahl Items = 3, N = 156) weist einen Mittelwert von M = 4,91 sowie eine Standardabweichung von 1,42 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 15: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Extraversion der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Extraversion Führungskraft

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
FP01_02	kommunikativ, gesprächig ist.	5,18	1,58	0,89
FP01_06 r	zurückhaltend ist.	4,80	1,71	0,75
FP01_09	aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	4,76	1,75	0,89
Skala		M	SD	Alpha
Extraversion Führungskraft		4,91	1,42	0,80

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse der Faktorenanalyse, dass die 3 Variablen der Persönlichkeitsdimension **Neurotizismus** ebenso geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 64,18% der Varianz. In Tabelle 16 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,70$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen hohen Cronbachs Alpha Wert von 0,72. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,43 und 0,63. Der Cronbachs Alpha Wert könnte auf 0,76 erhöht werden, wenn Item FP01_05 gelöscht wird, davon wird aber aufgrund des bereits akzeptablen Werts abgesehen.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sprechen dafür, dass die 3 Items zu einer Skala zusammengefasst werden können. Die Skala Neurotizismus Führungskraft (Anzahl Items = 3, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 3,33$ sowie eine Standardabweichung von 1,37 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 16: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Neurotizismus der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Neurotizismus Führungskraft

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
FP01_05	sich oft Sorgen macht.	3,45	1,64	0,70
FP01_11	leicht nervös wird.	3,19	1,81	0,86
FP01_15 r	entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	3,37	1,70	0,83
Skala		M	SD	Alpha
Neurotizismus Führungskraft		3,33	1,37	0,72

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

Darüber hinaus legen die Ergebnisse der Faktorenanalyse nahe, dass die 3 Variablen der Persönlichkeitsdimension **Offenheit** auch geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 63,21% der Varianz. In Tabelle 17 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,77$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen Cronbachs Alpha Wert von 0,71. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,49 und 0,58.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sprechen dafür, dass die 3 Items zu einer Skala zusammengefasst werden können. Die Skala Offenheit Führungskraft (Anzahl Items = 3, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 3,98$ sowie eine Standardabweichung von 1,32 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 17: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Offenheit der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Offenheit Führungskraft

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
FP01_04	originell ist, neue Ideen einbringt.	4,28	1,65	0,77
FP01_10	künstlerische Erfahrungen schätzt.	3,74	1,69	0,79
FP01_14	eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat.	3,94	1,64	0,83
Skala		M	SD	Alpha
Offenheit Führungskraft		3,98	1,32	0,71

Quelle: eigene Darstellung

In Bezug auf die Persönlichkeitsdimension **Verträglichkeit** zeigen die Ergebnisse der Faktorenanalyse, dass die 3 Variablen geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 67,26% der Varianz. In Tabelle 18 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,78$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen Cronbachs Alpha Wert von 0,75. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,54 und 0,68.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sprechen dafür, dass die 3 Items zu einer Skala zusammengefasst werden können. Die Skala Verträglichkeit Führungskraft (Anzahl Items = 3, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 4,82$ sowie eine Standardabweichung von 1,45 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 18: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Verträglichkeit der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Verträglichkeit Führungskraft

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
FP01_03 r	manchmal etwas grob zu anderen ist.	4,71	1,99	0,78
FP01_07	verzeihen kann.	4,84	1,50	0,79
FP01_13	rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	4,91	1,79	0,88
Skala		M	SD	Alpha
Verträglichkeit Führungskraft		4,82	1,45	0,75

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen, dass die 3 Variablen zur Persönlichkeitsdimension **Gewissenhaftigkeit** geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 69,61% der Varianz. In Tabelle 19 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 3 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,73$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen hohen Cronbachs Alpha Wert von 0,78. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,49 und 0,70. Der Cronbachs Alpha Wert könnte auf 0,83 erhöht werden, wenn Item FP01_08 gelöscht wird, davon wird aber aufgrund des bereits akzeptablen Werts abgesehen.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sprechen dafür, dass die 3 Items zu einer Skala zusammengefasst werden können. Die Skala Gewissenhaftigkeit Füh-

rungskraft (Anzahl Items = 3, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 5,53$ sowie eine Standardabweichung von 1,05 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 19: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Gewissenhaftigkeit der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Gewissenhaftigkeit Führungskraft

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
FP01_01	gründlich arbeitet.	5,17	1,53	0,87
FP01_08 r	eher faul ist.	5,76	1,47	0,73
FP01_12	Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	4,90	1,68	0,89
Skala		M	SD	Alpha
Gewissenhaftigkeit Führungskraft		5,53	1,05	0,78

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

3.3.2.3 Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen, dass die 10 Variablen geeignet sind diese zu einem Faktor zusammenzufassen. Dieser Faktor erklärt 59,78% der Varianz. In Tabelle 20 sind die ermittelten Faktorladungen ersichtlich. Alle 10 Items laden relativ hoch auf einen Faktor ($> 0,62$). Die darauffolgende Reliabilitätsanalyse zeigt einen hohen Cronbachs Alpha Wert von 0,92. Die Trennschärfe der Items liegt zwischen 0,55 und 0,86.

Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sprechen dafür, dass die 10 Items zu einer Skala zusammengefasst werden können. Die Skala Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter (Anzahl Items = 10, N = 156) weist einen Mittelwert von $M = 4,82$ sowie eine Standardabweichung von 1,29 auf und ist 7-stufig intervallskaliert.

Tabelle 20: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Code	Frage	M	Sd	Faktor 1
AZ01_01	Ich habe einen wirklich interessanten Beruf.	5,22	1,54	0,81
AZ01_02	Nach getaner Arbeit habe ich doch öfter das Gefühl, wirklich etwas geleistet zu haben.	5,29	1,53	0,68
AZ01_03	Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute.	4,62	1,71	0,77
AZ01_04	Ich glaube, dass ich mit meiner Arbeit zufriedener bin als andere.	4,54	1,74	0,77
AZ01_05 r	Wenn ich könnte, würde ich gerne den Beruf wechseln.	4,45	1,89	0,82
AZ01_06	Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.	5,11	1,51	0,90
AZ01_07 r	Das tägliche Betriebseinerlei geht mir oft auf die Nerven.	4,14	1,80	0,62
AZ01_08	Mit meiner derzeitigen Arbeit bin ich ganz zufrieden.	4,78	1,64	0,87
AZ01_09 r	Ich habe oft eine Abneigung gegen meine Arbeit.	5,00	1,65	0,77
AZ01_10 r	Ich langweile mich oft bei der Arbeit.	5,02	1,78	0,69
	Skala	M	SD	Alpha
	Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter	4,82	1,29	0,92

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde

3.4 Stichprobe

Die Stichprobe der vorliegenden Studie bezieht sich auf erwerbstätige Personen, die sich in einem aktiven Arbeitsverhältnis befinden und direkt einer Führungskraft unterstellt sind. Die Stichprobe stellt eine Zufallsstichprobe dar.

Es haben insgesamt 249 Personen angefangen den Fragebogen auszufüllen. Davon haben 34 Personen den Fragenbogen abgebrochen. Auf Seite 2 der Befragung waren zwei Filtervariablen enthalten, die Personen gleich zu Beginn ausschließen sollten, die sich in keinem aktiven Dienstverhältnis befinden und/oder keiner direkten Führungskraft unterstellt sind. Demnach haben 59 Personen den Fragebogen nach diesen bei-

den Filtervariablen abgeschlossen. Von den 249 enthaltenden Datensätzen konnten schließlich 156 vollständig ausgefüllte Datensätze für die Auswertung herangezogen werden.

Die Stichprobe (N = 156) setzt sich – wie in Tabelle 21 ersichtlich – aus 58,30% Frauen und 41,70% Männer zusammen. 9,60% der Befragten sind zwischen 15-25 Jahren, 60,30% sind zwischen 26-36 Jahren, 19,90% sind zwischen 37-47 Jahren alt und 10,30% sind 48 Jahre und älter. 39,10% der Befragten haben Matura bzw. Abitur oder haben ein Kolleg abgeschlossen und 46,80% haben ein Studium abgeschlossen oder verfügen über eine akademische Ausbildung. Jeweils 6,40% haben eine Lehre oder eine berufsbildende mittlere Schule besucht und 1,30% haben eine andere Ausbildung als die zuvor genannten angegeben. Von den 156 Befragten haben 154 eine Angabe zum Beruf gemacht. Durch eine Zusammenfassung der angegebenen Berufe lassen sich die folgenden Berufsgruppen erkennen. 25 der Befragten haben angegeben Angestellte/Angestellter zu sein, 14 der Befragten sind im Bereich Human Resources tätig und 13 Personen arbeiten im IT-Bereich. 8 von 156 Personen sind im Finanzwesen und 7 Personen im Bankwesen tätig. Des Weiteren arbeiten je 7 Personen im Projekt Management und im Assistenzbereich. Die restlichen Probandinnen und Probanden haben diverse andere Berufe. Nähere Details sind im Anhang ersichtlich. 78,80% der Befragten sind Vollzeit und 21,20% sind Teilzeit beschäftigt. Das Stundenausmaß reicht von 10,00 Stunden bis 38,50 Stunden. 30,30% der Befragten arbeiten im Rahmen ihrer Teilzeitbeschäftigung 20,00 Stunden. 91,70% der Befragten befinden sich in einem unbefristet unselbstständigen Dienstverhältnis und 8,30% sind in einem befristet unselbstständigen Dienstverhältnis. 18,60% der Befragten befinden sich weniger als 1 Jahr in dem momentanen Dienstverhältnis. 14,10% der Dienstverhältnisse dauern 1-2 Jahre an und 19,90% 3-5 Jahre. 47,40% der Befragten befinden sich bereits seit mehr als 5 Jahren in diesem Dienstverhältnis. Alle 156 Befragten haben eine direkte Führungskraft, wovon 35,30% dieser Führungskraft weniger als 1 Jahr unterstellt sind. 25,60% der Befragten sind dieser Führungskraft seit 1-2 Jahren unterstellt, 16,00% seit 3-5 Jahren und 23,10% sind dieser Führungskraft bereits mehr als 5 Jahre unterstellt. 26,90% der Befragten haben selbst eine Führungsposition inne und 73,10% befinden sich in keiner Führungsposition. 34,60% der Befragten haben Kinder und 65,40% haben demnach keine Kinder. Die Stichprobe mit ausgewählten soziodemografischen Daten ist in Tabelle 21 zusammengefasst. Weitere Detailinformationen sind im Anhang ersichtlich.

Tabelle 21: Ausgewählte soziodemografische Merkmale der Stichprobe (N = 156)

Merkmal		in %		in %	
Geschlecht	weiblich	58,30	männlich	41,70	
Alter	15-25 Jahre	9,60	26-36 Jahre	60,30	
	37-47 Jahre	19,90	48 Jahre und älter	10,30	
Höchste abgeschlossene Ausbildung	Lehre	6,40	Matura/ Abitur/ Kolleg	39,10	
	berufsbildende	6,40	Studium/ akademische Ausbildung	46,80	
	mittlere Schule				
	andere	1,30			
Erwerbsstatus	Vollzeit	78,80	Teilzeit	21,20	
Dienstverhältnis	unbefristet	91,70	befristet	8,30	
Dauer Dienstverhältnis	weniger als 1 Jahr	18,60	1-2 Jahre	14,10	
	3-5 Jahre	19,90	mehr als 5 Jahre	47,40	
Dauer Unterstellung	weniger als 1 Jahr	35,30	1-2 Jahre	25,60	
Führungskraft	3-5 Jahre	16,00	Mehr als 5 Jahre	23,10	
Führungsposition	Ja	26,90	Nein	73,10	
Kinder	Ja	34,60	Nein	65,40	

Quelle: eigene Darstellung

3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung

Die Datenerhebung erfolgte mittels Online-Befragung und fand im Zeitraum von 2. November 2015 bis 8. Jänner 2016 statt. Der Fragenbogen war unter https://www.soscisurvey.de/fuehrung_persoenlichkeit/ abrufbar und wurde an Familie, Freunde und Bekannte sowie im beruflichen Umfeld der Autorin verbreitet. Um Probandinnen und Probanden für die Befragung zu gewinnen, wurde der Link zur Befragung einerseits per E-Mail verschickt und andererseits in sozialen Netzwerken, wie beispielsweise Facebook und Xing, sowie dem Online Campus der Ferdinand Porsche Fern FH veröffentlicht. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer betrug 4,50 Minuten (M = 270,56 in Sekunden).

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden nun die Hypothesen der vorliegenden Arbeit empirisch getestet und die daraus resultierenden Ergebnisse berichtet.

4.1 Hypothese 1

H1: Je höher der von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Grad der Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften mit ihren Führungskräften, desto größer ist ihre Arbeitszufriedenheit.

Diese Hypothese wurde mittels multipler linearer Regressionsanalyse getestet. Die Voraussetzungen für die Regressionsanalyse sind aufgrund der fehlenden Normalverteilung prinzipiell nicht gegeben. Aufgrund der Tatsache, dass es sich um einen großen Datensatz von $N = 156$ handelt und dieses Verfahren Verletzungen gegenüber als robust gilt, wird für die Testung der Hypothese 1 trotzdem auf ein parametrisches Verfahren zurückgegriffen.

Im Rahmen der Hypothese 1 wurde geprüft, ob die Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable durch den wahrgenommenen Übereinstimmungsgrad von Persönlichkeitseigenschaften zwischen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und der Führungskraft als unabhängige Variable vorhergesagt werden kann. Der Übereinstimmungsgrad wurde dabei aus der Übereinstimmung der Skalen Extraversion, Neurotizismus, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit zwischen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der Führungskraft berechnet. Zur Hypothesentestung wurden alle zuvor gebildeten Skalen herangezogen.

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen, dass das Modell 7,10% der Varianz der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter erklärt ($R^2 = 0,07$). Eine Änderung in R^2 bei einem F-Wert von 2,30 ist signifikant ($p < 0,05$). Das Modell leistet somit einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter. Bei näherer Betrachtung des Modells wird deutlich, dass lediglich der wahrgenommene Übereinstimmungsgrad von Gewissenhaftigkeit einen signifikant negativen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters aufweist ($\beta = -0,19$, $p < 0,05$). Der negative Zusammenhang kann dahingehend interpretiert werden, dass je größer der Unterschied in der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit ist, desto niedriger die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ist. Dieses Resultat legt nahe, dass eine gewis-

senhafte Mitarbeiterin bzw. ein gewissenhafter Mitarbeiter auch eine ebenso gewissenhafte Führungskraft bevorzugt und im Umkehrschluss eine weniger gewissenhafte Mitarbeiterin bzw. ein weniger gewissenhafter Mitarbeiter auch eine eher weniger gewissenhafte Führungskraft präferiert. Je höher dieser Übereinstimmungsgrad in Bezug auf die Gewissenhaftigkeit ist, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters.

Darüber hinaus zeigt sich – entgegen der angenommenen Hypothese – dass der wahrgenommene Grad der Übereinstimmung von Extraversion einen tendenziell positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters aufweist ($\beta = 0,17$, $p < 0,10$). Daraus lässt sich schließen, dass je größer der Unterschied in der Persönlichkeitsdimension Extraversion ist, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Dies bedeutet, dass eine extrovertierte Mitarbeiterin bzw. ein extrovertierter Mitarbeiter mit einer ebenso extrovertierten Führungskraft eine eher geringere Arbeitszufriedenheit aufweist als mit einer weniger extrovertierten Führungskraft. Den Ergebnisse zufolge ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters höher, je größer der Unterscheid hinsichtlich der Persönlichkeitsdimension Extraversion ist.

Die übrigen Persönlichkeitsdimensionen leisten hingegen keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse werden in Tabelle 22 komprimiert dargestellt.

Hypothese 1 kann daher **nur teilweise** – und zwar in Bezug auf den Übereinstimmungsgrad von Gewissenhaftigkeit – **angenommen werden**.

Tabelle 22: Ergebnisse multiple lineare Regressionsanalyse (Übereinstimmungsgrad Persönlichkeitseigenschaften auf Arbeitszufriedenheit)

Variable	Modell 1
	β
Übereinstimmungsgrad Extraversion	0,17†
Übereinstimmungsgrad Neurotizismus	0,03
Übereinstimmungsgrad Offenheit	-0,14
Übereinstimmungsgrad Verträglichkeit	-0,00
Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit	-0,19*
ΔR^2	0,07*

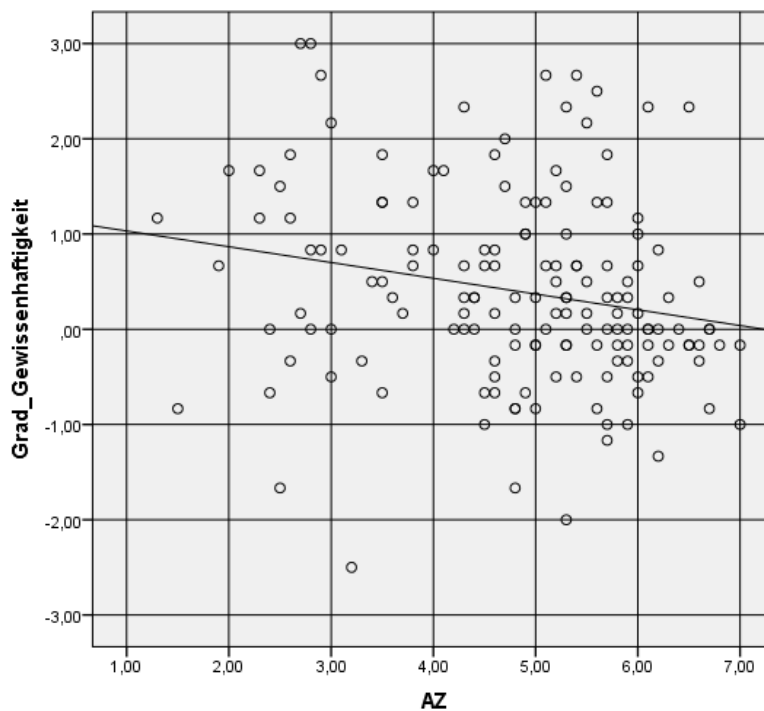
Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: N = 156; * $p < 0,05$, † $p < 0,10$

Die Beta-Werte der Regressionsanalyse wurden abschließend mit den Korrelationskoeffizienten nach Spearman verglichen. Sofern sich die Korrelationskoeffizienten nach Spearman mit den Beta-Werten der Regression ähneln, scheint die Regressionsanalyse robust gegenüber der fehlenden Normalverteilung. Es zeigte sich dabei – ähnlich wie in der Regressionsanalyse – ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad von Gewissenhaftigkeit und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ($r = -0,23$, $p < 0,01$). Die ähnlichen Ergebnisse sprechen dafür, dass die Hypothese trotz fehlender Normalverteilung mittels linearer multipler Regressionsanalyse getestet wurde.

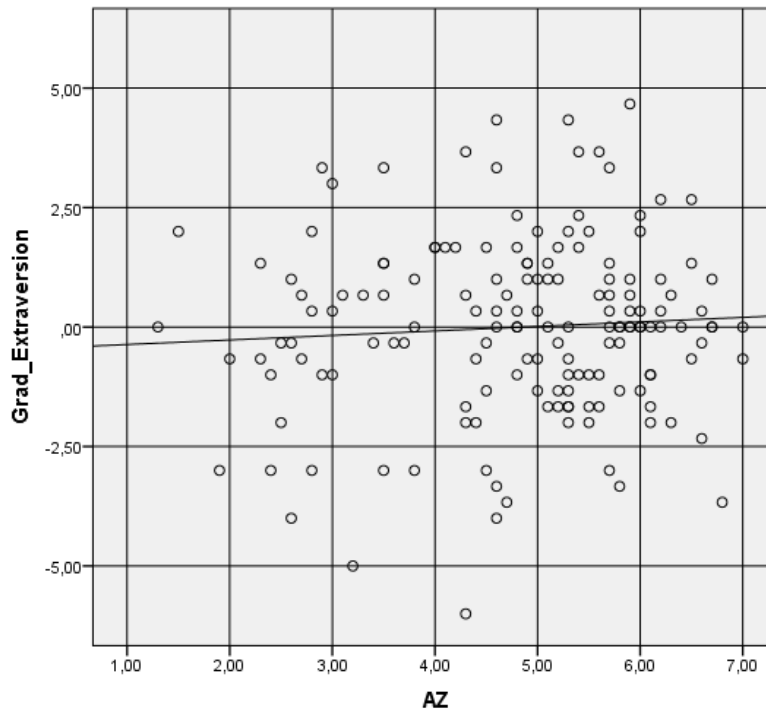
Die Zusammenhänge zwischen dem Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit bzw. Extraversion und der Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter werden in den folgenden Streudiagrammen (Abbildung 6 und 7) nochmals bildlich dargestellt.

Abbildung 6: Zusammenhang Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit und Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 7: Zusammenhang Übereinstimmungsgrad Extraversion und Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

4.2 Hypothese 2

H2: Die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften ihrer Führungskräfte haben unterschiedliche Effekte auf ihre Arbeitszufriedenheit.

Diese Hypothese setzt sich aus den nachfolgenden fünf Zusammenhangshypothesen zusammen. Diese Hypothesen wurden mittels Korrelationen nach Spearman getestet. Es wurde ein nichtparametrisches Verfahren ausgewählt, da die verwendeten Items keine Normalverteilung aufweisen. Es wurde geprüft, ob ein Zusammenhang zwischen den einzelnen Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft als unabhängige Variablen und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters als abhängige Variable besteht.

H2a: *Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Extraversion ihrer Führungskräfte ist, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.*

Die Korrelation nach Spearman zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Extraversion der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ($r = 0,17$, $p < 0,05$). Das heißt, dass je ausgeprägter die wahrgenommene Extraversion der Führungskraft ist, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter extrovertierter Führungskräfte sind demzufolge tendenziell zufriedener als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter introvertierter Führungskräfte.

Die Hypothese 2a kann angenommen werden.

H2b: *Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Neurotizismus ihrer Führungskräfte ist, desto geringer ist ihre Arbeitszufriedenheit.*

Die Ergebnisse zeigen einen höchst signifikant negativen Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Neurotizismus der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ($r = -0,27$, $p < 0,01$). Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass je ausgeprägter der wahrgenommene Neurotizismus der Führungskraft ist, desto niedriger die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ist. Demzufolge haben neurotische Führungskräfte einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einer neurotischen Führungskraft unterstellt sind, sind den Ergebnissen zufolge tendenziell weniger zufriedener als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit weniger neurotischen Führungskräften.

Hypothese 2b kann angenommen werden.

H2c: *Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Offenheit für Erfahrungen ihrer Führungskräfte ist, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.*

Die Korrelation nach Spearman zeigt einen höchst signifikant positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Offenheit für Erfahrungen der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ($r = 0,32$, $p < 0,01$). Das bedeutet, dass je ausgeprägter die wahrgenommene Offenheit für Erfahrungen der Führungskraft ist, desto höher die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

ist. Offene Führungskräfte beeinflussen demzufolge die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv.

Die Hypothese 2c kann angenommen werden.

H2d: Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Verträglichkeit ihrer Führungskräfte ist, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.

Die Ergebnisse zeigen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Verträglichkeit der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ($r = 0,18$, $p < 0,05$). Dieses Resultat legt nahe, dass je ausgeprägter die wahrgenommene Verträglichkeit der Führungskraft ist, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Verträgliche Führungskräfte haben tendenziell zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als weniger verträgliche Führungskräfte. Die Verträglichkeit einer Führungskraft beeinflusst die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv.

Hypothese 2d kann angenommen werden.

H2e: Je ausgeprägter die von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wahrgenommene Dimension Gewissenhaftigkeit ihrer Führungskräfte ist, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.

Die Korrelation nach Spearman zeigt einen höchst signifikant positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Gewissenhaftigkeit der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ($r = 0,42$, $p < 0,01$). Das heißt, dass je ausgeprägter die wahrgenommene Gewissenhaftigkeit der Führungskraft ist, desto höher die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einer gewissenhaften Führungskraft unterstellt sind, weisen den Ergebnisse zufolge eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer weniger gewissenhaften Führungskraft. Gewissenhafte Führungskräfte beeinflussen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv.

Die Hypothese 2e kann angenommen werden.

Die Korrelationen nach Spearman für die Hypothesen 2a bis 2e werden nachfolgend in Tabelle 23 komprimiert angeführt.

Tabelle 23: Korrelationskoeffizienten der Skalen Extraversion Führungskraft, Neurotizismus Führungskraft, Offenheit Führungskraft, Verträglichkeit Führungskraft, Gewissenhaftigkeit Führungskraft und Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Skala	1	2	3	4	5	6
1. Arbeitszufriedenheit MA	1,00					
2. Extraversion FK	0,17*	1,00				
3. Neurotizismus FK	-0,27**	-0,14	1,00			
4. Offenheit FK	0,32**	0,50**	-0,24**	1,00		
5. Verträglichkeit FK	0,18*	0,19*	-0,37**	0,37**	1,00	
6. Gewissenhaftigkeit FK	0,42**	0,21**	-0,37**	0,40**	0,30**	1,00

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: N = 156; * bedeutet $p < 0,05$; ** bedeutet $p < 0,01$; MA steht für Mitarbeiterin/Mitarbeiter; FK steht für Führungskraft

4.3 Weiterführende Analysen

Zusätzlich wurden von der Autorin weiterführende Analysen durchgeführt, die für die anschließende Diskussion von Interesse sein können.

4.3.1 Berücksichtigung von Moderatorvariablen für Hypothese 1

Basierend auf den Ergebnissen im Rahmen der Hypothese 1 wurde untersucht, ob der signifikante Zusammenhang zwischen dem Grad der Gewissenhaftigkeit und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters durch das Geschlecht oder der Tatsache, dass die Person selbst eine Führungsposition innehat, moderiert wird. Es wurde eine moderierte Regression nach Baron und Kenny (1986, S. 1173ff.) durchgeführt.

Dafür wurden in einem ersten Schritt, die Moderatorvariablen Geschlecht (SD01) und Führungsposition (SD10) in Dummy-Variablen umgewandelt. Die Abkürzung SD steht für Soziodemografie. Anschließend wurde die unabhängige Variable Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit zentriert und dann wurden jeweils die Produktterme aus der zentrierten unabhängigen Variable und den Moderatorvariablen gebildet.

In einem ersten Schritt wurde das Geschlecht als Moderatorvariable hinzugenommen und demzufolge wurde im ersten Modell der Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit, Geschlecht und Arbeitszufriedenheit untersucht.

Anschließend wurde im zweiten Modell zusätzlich die Interaktion vom Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit und Geschlecht hinzugefügt.

In der folgenden Tabelle 24 sind zusammenfassend die Regressionskoeffizienten, der durch die Regressionsgerade erklärte Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable (R^2) und die F-Werte ersichtlich.

Der in Modell 1 signifikant negative Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit und Arbeitszufriedenheit ($\beta = -0,23$, $p < 0,01$) verschwindet, wenn die Interaktion zwischen Geschlecht und Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit in die Regression aufgenommen wird. Das Ergebnis zeigt, dass der Zusammenhang zwischen dem Grad der Gewissenhaftigkeit und der Arbeitszufriedenheit nicht durch das Geschlecht moderiert wird. Es konnte somit kein Unterschied zwischen Männern und Frauen gezeigt werden. Unabhängig vom Geschlecht ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters niedriger, je größer der Unterschied in der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit ist. Sowohl eine gewissenhafte Mitarbeiterin als auch ein gewissenhafter Mitarbeiter bevorzugen eine ebenso gewissenhafte Führungskraft. Es sind keine Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts erkennbar.

Tabelle 24: Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit, Geschlecht, Interaktion Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit/Geschlecht auf Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter)

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Geschlecht	-0,09	-0,08
Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit	-0,23**	-0,33*
Geschlecht*Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit		0,14
ΔR^2	0,05*	0,01

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: N = 156; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Anschließend wurde die Führungsposition als Moderatorvariable hinzugenommen und demzufolge wurde im ersten Modell der Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit, Führungsposition und Arbeitszufriedenheit untersucht. Anschließend wurde im zweiten Modell zusätzlich die Interaktion vom Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit und Führungsposition hinzugefügt.

In der folgenden Tabelle 25 sind zusammenfassend die Regressionskoeffizienten, der durch die Regressionsgerade erklärte Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable (R^2) und die F-Werte ersichtlich.

Der in Modell 1 signifikant negative Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit und Arbeitszufriedenheit ($\beta = -0,23$, $p < 0,01$) verschwindet, wenn die Interaktion zwischen Führungsposition und Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit in die Regression aufgenommen wird. Das Ergebnis zeigt, dass der Zusammenhang zwischen dem Grad der Gewissenhaftigkeit und der Arbeitszufriedenheit nicht dadurch moderiert wird, ob die Person selbst eine Führungsposition innehat. Es konnte somit kein Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften gezeigt werden. Unabhängig davon, ob die Person selbst eine Führungsposition innehat, ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters höher, je größer der Unterschied in der Persönlichkeitsdimension Extraversion ist. Dies bedeutet, dass eine extrovertierte Mitarbeiterin bzw. ein extrovertierter Mitarbeiter, unabhängig davon ob diese/dieser eine Führungsposition innehat, mit einer ebenso extrovertierten Führungskraft eine eher geringere Arbeitszufriedenheit aufweist als mit einer weniger extrovertierten Führungskraft.

Tabelle 25: Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit, Führungsposition, Interaktion Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit/Führungsposition auf Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter)

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Führungsposition	0,21**	0,22**
Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit	-0,23**	-0,19*
Führungsposition*Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit		-0,09
ΔR^2	0,09**	0,01

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: N = 156; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Weder das Geschlecht noch die Tatsache, ob die Person selbst eine Führungsposition innehat moderieren den Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

4.3.2 Zusammenhang zwischen individueller Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit

Viele Studien haben – wie bereits im Theorieteil ausführlich beschrieben – untersucht, welche individuellen Persönlichkeitseigenschaften Auswirkungen auf die individuelle Arbeitszufriedenheit haben. Da dies ebenso für die anschließende Diskussion von Relevanz sein könnte, wurden diese Zusammenhänge mittels Korrelationen nach Spearman untersucht.

Die Korrelation nach Spearman zeigt einen höchst signifikant positiven Zusammenhang zwischen der individuellen Extraversion und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ($r = 0,21$, $p < 0,01$). Das heißt, je extrovertierter die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ist, desto höher ist ihre/seine Arbeitszufriedenheit.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse einen höchst signifikant negativen Zusammenhang zwischen dem individuellen Neurotizismus und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ($r = -0,21$, $p < 0,01$). Das bedeutet, je neurotischer die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ist, desto niedriger ist ihre/seine Arbeitszufriedenheit.

Ebenso zeigen die Ergebnisse einen höchst signifikant positiven Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und Arbeitszufriedenheit ($r = 0,21$, $p < 0,01$). Dieses Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, dass je gewissenhafter die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ist, desto höher ist ihre/seine Arbeitszufriedenheit.

Es konnte hingegen kein signifikanter Zusammenhang zwischen Offenheit bzw. Verträglichkeit und der Arbeitszufriedenheit gezeigt werden. Die Korrelationen nach Spearman der einzelnen Persönlichkeitsdimensionen sind in Tabelle 26 zusammengefasst.

Diese Ergebnisse unterscheiden sich zu den in Hypothese 2 gefundenen Resultaten dahingehend, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen Offenheit bzw. Verträglichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gefunden werden konnte, welcher im Rahmen der wahrgenommenen Führungspersönlichkeit hingegen schon gefunden werden konnte.

Tabelle 26: Korrelationskoeffizienten der Skalen Extraversion Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Neurotizismus Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Offenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Verträglichkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Gewissenhaftigkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Skala	1	2	3	4	5	6
1. Arbeitszufriedenheit MA	1,00					
2. Extraversion MA	0,21**	1,00				
3. Neurotizismus MA	-0,21**	-0,25**	1,00			
4. Offenheit MA	0,15	0,27**	0,09	1,00		
5. Verträglichkeit MA	0,14	-0,26**	0,02	-0,05	1,00	
6. Gewissenhaftigkeit MA	0,21**	0,04	-0,17*	0,11	0,14	1,00

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: N = 156; * bedeutet $p < 0,05$; ** bedeutet $p < 0,01$; MA steht für Mitarbeiterin/Mitarbeiter

4.3.3 Soziodemografische Unterschiede

Schließlich wurden mit Hilfe soziodemografischer Variablen noch Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit, sowie den Persönlichkeitseigenschaften untersucht. Aufgrund der fehlenden Normalverteilung der Items wurde dafür auf nicht-parametrische Verfahren zurückgegriffen.

4.3.3.1 Individuelle Persönlichkeitseigenschaften

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zeigen keinen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen in der Persönlichkeitsdimension Extraversion. Die Frauen weisen demnach eine ähnliche Extraversion wie die Männer auf. Ebenso waren keine Unterschiede erkennbar, ob die Personen Führungskräfte sind oder nicht.

Der Mann-Whitney-U-Test ergab keinen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen in der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus. Die Frauen weisen einen ähnlichen Neurotizismus wie die Männer auf. Führungskräfte unterscheiden sich diesbezüglich ebenso wenig von Nicht-Führungskräften.

Darüber hinaus zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen Männern und Frauen in der Persönlichkeitsdimension Offenheit. Die Frauen weisen eine ähnliche Offenheit wie die Männer auf. Führungskräfte unterscheiden sich diesbezüglich ebenso wenig von Nicht-Führungskräften.

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests ergaben ebenso keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit. Die Frauen weisen eine ähnliche Verträglichkeit wie die Männer auf. Führungskräfte unterscheiden sich diesbezüglich ebenso wenig von Nicht-Führungskräften.

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zeigen in Bezug auf Gewissenhaftigkeit einen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen ($U = 2183,00$ $p < 0.01$). Die Frauen ($Md = 6,00$; 25%-Quantil = 5,50; 75%-Quantil = 6,50) sind demnach gewissenhafter als die Männer ($Md = 6,00$; 25%-Quantil = 5,50; 75%-Quantil = 6,50). Führungskräfte unterscheiden sich diesbezüglich nicht von Nicht-Führungskräften ($U = 2172,50$ $p > 0.05$).

4.3.3.2 Arbeitszufriedenheit

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zeigen keinen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen. Die Frauen weisen demnach eine ähnliche Arbeitszufriedenheit wie die Männer auf.

Ein signifikanter Unterschied konnte zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften ($U = 1776,00$ $p < 0.05$) erkannt werden. Führungskräfte ($Md = 5,35$; 25%-Quantil = 3,95; 75%-Quantil = 5,80) sind in der Arbeit demnach zufriedener als Nicht-Führungskräfte ($Md = 4,90$; 25%-Quantil = 3,95; 75%-Quantil = 5,80).

Kein Unterschied hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit hat sich hingegen gezeigt, ob sich die Personen in einem befristeten oder unbefristeten Verhältnis befinden und ob die Personen Kinder haben oder kinderlos sind.

Unter Anwendung des Kruskal Wallis Tests wurde zusätzlich untersucht, ob es Unterschiede hinsichtlich des Alters der Personen gibt. Die Ergebnisse zeigen keine signifikanten Unterschiede zwischen dem Alter und der Arbeitszufriedenheit. Des Weiteren zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die höchste abgeschlossene Ausbildung der Personen. Ebenso wenig zeigen die Ergebnisse Unterschiede in der Dauer des Dienstverhältnisses oder wie lange die Personen der Führungskraft bereits unterstellt sind.

5 Diskussion und Ausblick

Zufriedene und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für Unternehmen Gold wert. Unternehmen können zwar mit verschiedenen Maßnahmen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen, aber die Arbeitszufriedenheit wird maßgeblich auch von anderen Faktoren bestimmt. Die unternehmensweiten Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zielen in der Praxis vielfach auf (die in Kapitel 2.3.1 beschriebenen) Kontext- und Kontextfaktoren ab. Selten stehen konkret die Persönlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungspersönlichkeit im Fokus. Neben der individuellen Persönlichkeit hat Führung jedoch einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Führungskräfte und deren Führungspersönlichkeit spielen dabei eine bedeutende Rolle.

Die Wissenschaft beschäftigt sich schon seit Jahrzehnten mit Führung und dem Führungserfolg. Die ersten wissenschaftlichen Ansätze der Führungsforschung entstanden bereits vor mehr als 150 Jahren (Carlyle, 1840, S. 3ff.). Im Laufe der Jahre sind eine Vielzahl von Führungstheorien entstanden, die sich dahingehend unterscheiden, welche Einflussfaktoren für den Führungserfolg verantwortlich gemacht werden (Yukl, 2010, S. 30). Jago (1982, S. 316) unterscheidet dabei universelle Führungstheorien und Kontingenztheorien der Führung. Im Rahmen der universellen Führungstheorien werden bestimmte Führungseigenschaften oder bestimmtes Führungsverhalten für den Führungserfolg verantwortlich gemacht. Kontingenztheorien der Führung wiederum behaupten, dass der Führungserfolg auch von den Rahmenbedingungen und der Situation, in denen sich eine Führungskraft und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils befinden, abhängig ist. Die Arbeitszufriedenheit kann als Teil dieses Führungserfolges verstanden werden (von Rosenstiel et al., 2014, S. 8). Die Auswirkungen von fehlender Arbeitszufriedenheit tragen wesentlich zur Bedeutsamkeit dieses Themas bei, zumal die Konsequenzen weitreichende Folgen haben können. Dies zeigt sich beispielsweise an hohen Fluktuationsraten, inneren Kündigungen, Motivationsverlusten oder Absentismus (George & Jones, 2012, S. 83ff.; Spector, 2012, S. 222ff.).

Trotz vielfältiger Ansätze im Rahmen der Führungsforschung und der zahlreichen Theorien, die verschiedene Faktoren für den Führungserfolg verantwortlich machen, gerieten die Persönlichkeitseigenschaften über all die Jahre hinweg nicht in Vergessenheit (Northouse, 2013, S. 23). Als schließlich ein anerkanntes Persönlichkeitsmodell entwickelt wurde, auch als Big-Five- oder Fünf-Faktoren-Modell bekannt, das eine bessere Vergleichbarkeit der Persönlichkeitseigenschaften ermöglicht (McCrae & Costa, 1987,

S. 81ff.), konnte durch dieses Rahmenmodell die Bedeutung der Persönlichkeitseigenschaften für den Führungserfolg aufgezeigt werden (Judge et al., 2002a, S. 770ff.). Neben Führung und der Führungspersönlichkeit wird die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen auch von deren individuellen Persönlichkeit beeinflusst. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterscheiden sich aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften, jedoch unabhängig von der Arbeitssituation, in ihrer Tendenz zur Arbeitszufriedenheit oder -unzufriedenheit. Es hat sich gezeigt, dass sich die Arbeitszufriedenheit einzelner Personen über die Zeit hinweg als relativ stabil erwiesen hat, auch wenn sich die äußeren Arbeitsbedingungen verändert haben (Staw et al., 1986, S. 56ff.).

Zusammenfassend legen die Erläuterungen in der Literatur sowie die wissenschaftlichen Erkenntnisse nahe, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich von der individuellen Persönlichkeit sowie der Führungspersönlichkeit beeinflusst wird. Zahlreiche Studien konnten die Auswirkungen der individuellen Persönlichkeitsdimensionen im Rahmen des Fünf-Faktoren-Modells auf die individuelle Arbeitszufriedenheit zeigen (Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.; Fietze, 2011, S. 1ff.; Heller et al., 2009, S. 1051ff.). Des Weiteren legen die Ergebnisse vieler Untersuchungen nahe, dass sowohl Führung als auch die Führungspersönlichkeit die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen (Smith & Canger, 2004, S. 465ff.; Derue et al., 2011, S. 7ff.; Junker et al., 2011, S. 171ff.; Judge et al., 2002a, S. 765ff.). Viele bisherige Studien sind jedoch durch eine führungskraftzentrierte Sichtweise geprägt. Die vorliegende Arbeit stellte die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, ob die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommene Führungspersönlichkeit Auswirkungen auf ihre Arbeitszufriedenheit hat. Darüber hinaus wurde erforscht, ob der wahrgenommene Grad der Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Führungskräften ihre Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Zur Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen wurde eine Online-Befragung durchgeführt.

Auf Basis der bisherigen Forschungsergebnisse wurden von der Autorin positive Zusammenhänge zwischen Extraversion (Derue et al., 2011, S. 7ff.; Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.), Offenheit (Fietze, 2011, S. 1ff.; Heller et al., 2009, S. 1051ff.), Verträglichkeit (Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.; Fietze, 2011, S. 1ff.; Heller et al., 2009, S. 1051ff.) sowie Gewissenhaftigkeit (Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.; Fietze, 2011, S. 1ff.;

Furnham et al., 2009, S. 765ff.) und Arbeitszufriedenheit vermutet, wohingegen ein negativer Zusammenhang zwischen Neurotizismus (Judge et al., 2002b, S. 530ff.; Bruk-Lee et al., 2009, S. 156ff.; Fietze, 2011, S. 1ff.) und Arbeitszufriedenheit erwartet wurde.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass je extrovertierter, offener, verträglicher und gewissenhafter eine Führungskraft ist, desto höher die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Im Gegensatz dazu sinkt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, je neurotischer die Führungskraft ist. Diese Resultate gehen vorwiegend mit den Erläuterungen in der Literatur und den bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen einher. Ebenso wurde auf Basis der theoretischen Erläuterungen und der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse von der Autorin vermutet, dass ein hoher Übereinstimmungsgrad der Persönlichkeitsdimensionen zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft eine höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zur Folge hat. Die Ergebnisse zeigen dahingehend, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters niedriger ist, je größer der Unterschied in der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit ist. Hingegen legen die Ergebnisse, entgegen der angenommenen Hypothese, nahe, dass, je größer der Unterschied in der Persönlichkeitsdimension Extraversion ist, desto höher die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ist. In weiterführenden Analysen wurde anschließend untersucht, ob der Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad der Persönlichkeit und der Arbeitszufriedenheit vom Geschlecht oder der Tatsache, dass die Person selbst eine Führungsposition innehat, moderiert wird. Hier waren jedoch keine signifikanten Zusammenhänge erkennbar.

Darüber hinaus wurden in den weiterführenden Analysen die Zusammenhänge zwischen den individuellen Persönlichkeitsdimensionen und der Arbeitszufriedenheit untersucht. Auf Basis bisheriger Studien wurden von der Autorin positive Zusammenhänge zwischen Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit und Arbeitszufriedenheit vermutet, wohingegen ein negativer Zusammenhang zwischen Neurotizismus und Arbeitszufriedenheit erwartet wurde. Die Ergebnisse zeigen, wie zuvor angenommen, positive Zusammenhänge zwischen Gewissenhaftigkeit sowie Extraversion und Arbeitszufriedenheit und einen negativen Zusammenhang zwischen Neurotizismus und Arbeitszufriedenheit. Bei den Resultaten sind hingegen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Offenheit sowie Verträglichkeit und der Arbeitszufriedenheit erkennbar. Schließlich wurden mit Hilfe soziodemografischer Variablen noch Un-

terschiede hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit sowie den Persönlichkeitseigenschaften untersucht. Im Rahmen der Arbeitszufriedenheit konnte ein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften aufgezeigt werden. Die Führungskräfte weisen den Ergebnissen zufolge eine höhere Arbeitszufriedenheit als Nicht-Führungskräfte auf. In Bezug auf weitere soziodemografische Variablen waren jedoch keine Unterschiede ersichtlich. Anschließend wurde noch analysiert, ob sich Männer und Frauen bzw. Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte hinsichtlich der fünf Persönlichkeitsdimensionen unterscheiden. Die Ergebnisse bringen lediglich in Bezug auf Gewissenhaftigkeit signifikante Unterschiede zwischen Männer und Frauen zum Ausdruck. Die Frauen beurteilten sich demnach als gewissenhafter als die Männer.

Die Ergebnisse dieser Studie gehen vorwiegend mit den Erläuterungen in der Literatur und den bisherigen wissenschaftlichen Befunden einher. Entgegen den Erwartungen konnte kein genereller Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad der Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden werden. Lediglich in Bezug auf Gewissenhaftigkeit war ein signifikant negativer Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit erkennbar. Im Gegensatz dazu und entgegen der Annahme zeigten die Ergebnisse einen tendenziell signifikant positiven Zusammenhang zwischen Extraversion und Arbeitszufriedenheit.

Vor allem Gewissenhaftigkeit scheint im Berufsleben von Bedeutung zu sein. Gewissenhafte Personen sind zielstrebig, ehrgeizig, diszipliniert, pflichtbewusst und lieben Ordnung und Genauigkeit. Es scheint, als würden gewissenhafte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Gewissenhaftigkeit auch bei ihren Führungskräften bevorzugen. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass wenn sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Führungskraft eine ähnliche und gewissenhafte Arbeitsweise verfolgen, sich dies positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. In Bezug auf Extraversion lässt sich hingegen das Gegenteil erkennen. Denn die Resultate zeigen, dass, je größer der Unterschied im Rahmen der Extraversion zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskraft ist, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier kann dahingehend argumentiert werden, dass von Führungskräften generell eher ein extrovertiertes als introvertiertes Verhalten erwartet wird. Führungskräfte sollen im Umgang mit anderen Personen souverän auftreten, da dies allgemein im Rahmen ihrer Führungsaufgabe erforderlich ist. Es scheint widersprüchlich, wenn Führungskräfte introvertiert sind und damit eher durch ein zurückhaltendes und abhängiges Verhalten geprägt sind. Die Ergebnisse können des Weiteren dahin-

gehend interpretiert werden, dass Führungskräfte eine Vorbildwirkung haben und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich daran gerne ein Beispiel nehmen. Die Persönlichkeitsdimension Offenheit für Erfahrungen hingegen erscheint im Arbeitsalltag tendenziell eher nebensächlich und die Ergebnisse zeigen dahingehend auch keine signifikanten Zusammenhänge. Vielleicht wären andere Ergebnisse erkennbar gewesen, wenn sich die Studie vorrangig auf kreative und innovative Branchen konzentriert hätte. Denn offene Personen sind phantasievoll, gefühlvoll, kreativ und haben einen Sinn für Ästhetik. In vielen Branchen ist dies aber möglicherweise nicht erforderlich. Es ist daher zu bezweifeln, ob diese Eigenschaften im Arbeitsalltag allgemein wichtig sind und gleichermaßen auch von der Führungskraft präferiert werden. Die Ergebnisse unterstützen diese Annahme, da hier kein Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit gefunden werden konnte. In Bezug auf die Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit sind möglicherweise ähnliche Schlüsse wie bei Offenheit für Erfahrungen zulässig. Verträgliche Personen sind sehr harmoniebedürftig und schätzen zwischenmenschliche Beziehungen. Dies mag vielleicht im Privatleben als besonders wichtig erscheinen, nimmt aber im Berufsleben vermutlich eine eher untergeordnete Rolle ein. Eine gute Zusammenarbeit im Berufsleben ist zwar wichtig, setzt aber nicht zwingend eine hohe Verträglichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräften voraus. Ebenso kritisch zu hinterfragen ist, ob sich verträgliche Personen auch genauso verträgliche und harmoniebedürftige Führungskräfte wünschen, da dies vor allem im Widerspruch mit den Anforderungen an eine Führungskraft steht. In Bezug auf die Persönlichkeitsdimension Neurotizismus erscheint es im Nachhinein betrachtet nur als selbstverständlich, dass ein hoher Übereinstimmungsgrad nicht zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt, wenn schon Neurotizismus allein negativ mit Arbeitszufriedenheit korreliert.

Die Gründe für die nicht angenommene Hypothese liegen möglicherweise in den Persönlichkeitsskalen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bereits bei der Skalenbildung zeigten sich im Gegensatz zu den Skalen der wahrgenommenen Führungspersönlichkeit deutlich geringere Cronbachs Alpha Werte sowie zum Teil niedrigere Faktorladungen und Trennschärfen. Die Skalen messen demzufolge weniger genau und weisen eine geringere interne Konsistenz auf als die Skalen der wahrgenommenen Führungspersönlichkeit. Da für die vorliegende Studie eine Kurzskala verwendet wurde, die jede Persönlichkeitsdimension mit nur jeweils drei Items abfragt, wäre für zukünftige Studien anzudenken anstatt der Kurzskala auf ein breiteres Erhebungsinstrument zurückzugreifen. Darüber hinaus wird die Abfrage der eigenen Persönlichkeit von den Probandinnen und Probanden möglicherweise als sehr persönlich empfunden und demzufolge nicht wahrheitsgetreu beantwortet. Eine weitere mögliche Erklärung basiert auf der

Unterscheidung zwischen der Persönlichkeit zu Hause und der Persönlichkeit am Arbeitsplatz. Die Befragten schätzten die Persönlichkeit ihrer Führungskraft ein, die weitgehend die Persönlichkeit der Führungskraft am Arbeitsplatz beschreibt. Bei der Abfrage der individuellen Persönlichkeit könnte in künftigen Studien jedoch darauf geachtet werden, explizit die Persönlichkeit am Arbeitsplatz abzufragen und nicht ganz allgemein von der Persönlichkeit zu sprechen. Zwar wurden die Items zur Abfrage der individuellen Persönlichkeit und der Führungspersönlichkeit randomisiert vorgegeben, aber für weitere Studien wäre es empfehlenswert die individuelle Persönlichkeit und die Führungspersönlichkeit nicht aufeinanderfolgend abzufragen. Ebenso beinhaltet die Stichprobe viele Probandinnen und Probanden, die eine höhere schulische Ausbildung abgeschlossen haben. Es besteht daher die Annahme, dass viele Testteilnehmerinnen und Testteilnehmer den Fragen einer Online-Befragung kritisch gegenüber stehen und die Gründe für die Studie hinterfragen. Des Weiteren haben die Probandinnen und Probanden vielleicht schon an ähnlichen Studien teilgenommen und daher sozial erwünschte Antworten gegeben. Die Ergebnisse können ebenso stark von der Stimmung der Befragten beeinflusst werden. Die gewonnenen Daten stellen nur eine Momentaufnahme dar und dies legt nahe, dass die aktuelle Tagesverfassung der Befragten einen erheblichen Einfluss auf die Beantwortung hat.

Zukünftige Studien könnten sich darüber hinaus nicht nur auf die Arbeitszufriedenheit konzentrieren, sondern auch die Zufriedenheit mit der Führungskraft berücksichtigen. Es könnte auch die Arbeitszufriedenheit mittels Subskalen differenzierter betrachtet und dahingehend die Zusammenhänge nochmals überprüft werden. Für weitere Studien wäre auch eine größere Stichprobe wünschenswert.

Zwar konnten die Hypothesen der vorliegenden Studie nicht vollständig angenommen werden, die Ergebnisse liefern hingegen trotz alledem interessante Erkenntnisse für die Praxis. Es zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wesentlich von der Persönlichkeit sowie der Führungspersönlichkeit beeinflusst wird. Des Weiteren zeigt sich, dass eine Übereinstimmung der Persönlichkeitseigenschaften nicht zwangsläufig zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt, sondern dass die einzelnen Persönlichkeitsdimensionen von Bedeutung sind. Die Ergebnisse können in der Praxis dazu anregen, vermehrt wieder den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Die Unternehmen können zwar Unmengen an Geld in Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit investieren, aber die Ergebnisse können dahingehend sensibilisieren, dass vielmehr der Mensch selbst und seine soziale Umgebung beim Thema Arbeitszufriedenheit im Fokus stehen sollten. Die Ergebnisse dieser Studie sind auf

alle Fälle vielversprechend und eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit dem Thema erscheint durchaus sinnvoll.

Literaturverzeichnis

- Allport, Gordon W./Odbert, Henry S. (1936). Trait-Names. A Psycho-lexical Study. New York: Psychological Review Company.
- Andresen, Burghard/Beauducel, André (2008). NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, revidierte Fassung (NEO-PI-R). *Report Psychologie*, 11(12), 543–544.
- Asendorpf, Jens B./Neyer, Franz J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Baron, Reuben M./Kenny, David A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bass, Bernard M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–31.
- Berchtold-Ledergerber, Verena (2010). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Birgit Werkmann-Karcher/Jack Rietiker (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 165–178). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Blake, Robert R./Mouton, Jane S./Barnes, Louis B./Greiner, Larry E. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, 42(6), 133–155.
- Blau, Gary J. (1985). A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19–36.
- Blickle, Gerhard (2008). Methoden. In Friedemann W. Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 34–38). Heidelberg: Springer.
- Borkenau, Peter/Ostendorf, Fritz (1993). NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI). Göttingen: Hogrefe.
- Borkenau, Peter/Ostendorf, Fritz (2008). NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI). Göttingen: Hogrefe.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin.

- Boudreau, John W./Boswell, Wendy R./Judge, Timothy A. (2001). Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53–81.
- Braun, Susanne/Peus, Claudia/Weisweiler, Silke/Frey, Dieter (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance. A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Breckler, Steven J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191–1205.
- Brosius, Felix (2013). SPSS 21. Heidelberg: Rehm.
- Bruggemann, Agnes (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28, 281–284.
- Bruggemann, Agnes (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71–74.
- Bruk-Lee, Valentina/Khoury, Haitham A./Nixon, Ashley E./Goh, Angeline/Spector, Paul E. (2009). Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses. *Human Performance*, 22(2), 156–189.
- Bühner, Markus (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion (3. aktualisierte und erweiterte Auflage). München: Pearson Studium.
- Büssing, André (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In Lorenz Fischer (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit* (S. 85–113). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Caplan, Robert D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives and Mechanism. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248–267.
- Carlyle, Thomas (1840). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. London: Chapman and Hall.
- Cattell, Heather E.P./Mead, Alan D. (2008). The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In Gregory J. Boyle/Gerald Matthews/Donald H. Saklofske (Hrsg.). *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment. Personality Measurement and Testing*. 2. Auflage (S. 135–160). London: SAGE Publications Ltd.

- Cattell, Raymond B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476–506.
- Cogliser, Claudia C./Schriesheim, Chester A./Scandura, Terri A./Gardner, William L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange. Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452–465.
- Costa, Paul, Jr./Terracciano, Antonio/McCrae, Robert R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures. Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322–331.
- Dehne, Max/Schupp, Jürgen (2007). Persönlichkeitsmerkmale im Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) - Konzept, Umsetzung und empirische Eigenschaften. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Derue, D. Scott/Nahrgang, Jennifer D./Wellman, Ned/Humphrey, Stephen E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.
- Diener, Ed/Suh, Eunkook M./Lucas, Richard E./Smith, Heidi L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychologist Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Emrich, Cynthia G. (1999). Context Effects in Leadership Perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 991–1006.
- Epitropaki, Olga/Martin, Robin (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *The Journal of applied psychology*, 90(4), 659–676.
- Evans, Martin G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277–298.
- Fiedler, Fred. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.
- Fietze, Simon (2011). Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: "Wer schaffen will, muss fröhlich sein!". *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research*, 388, 1–44.
- Furnham, Adrian/Eracleous, Andreas/Chamorro-Premuzic, Tomas (2009). Personality, motivation and job satisfaction. Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.

- George, Jennifer M./Jones, Gareth R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6. Auflage). Boston: Prentice Hall.
- Gerlitz, Jean-Yves/Schupp, Jürgen (2005). Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. Dokumentation der Instrumententwicklung BFI-S auf Basis des SOEP-Pretests 2005. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Gerstner, Charlotte R./Day, David V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Goldberg, Lewis R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Goleman, Daniel (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 82–91.
- Goleman, Daniel (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, 78–90.
- Graen, George B./Cashman, Joni A. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In James G. Hunt/Lars L. Larson (Hrsg.). *Leadership frontiers* (S. 143–165). Kent: Kent State University Press.
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Heller, Daniel/Ferris, D. Lance/Brown, Douglas/Watson, David (2009). The influence of work personality on job satisfaction: incremental validity and mediation effects. *Journal of Personality*, 77(4), 1051–1084.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Herzberg, Frederick (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, September-October, 5–16.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara B. (1959). *The motivation to work* (2. Auflage). New York: Wiley.

- Herzberg, Philipp Yorck/Roth, Marcus (2014). *Persönlichkeitspsychologie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hogan, Robert/Curphy, Gordon J./Jogan, Joyce (1994). What we know about leadership. Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504.
- House, Robert J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, Robert J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Jago, Arthur G. (1982). Leadership. Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- John, Oliver P./Donahue, Eileen M./Kentle, Robert L. (1991). The "Big Five" Inventory-Versions 4a and 54. Berkeley: University of California, Institute of Personality and Social Research.
- Jost, Peter-J. (2000). *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Judge, Timothy A./Bono, Joyce E./Ilies, Remus/Gerhardt, Megan W. (2002a). Personality and leadership. A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Judge, Timothy A./Heller, Daniel/Mount, Michael K. (2002b). Five-factor model of personality and job satisfaction. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of applied psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, Timothy A./Thoresen, Carl J./Bono, Joyce E./Patton, Gregory K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship. A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Junker, Nina Mareen/Schyns, Birgit/van Dick, Rolf/Scheurer, Sandra (2011). Die Bedeutung der Führungskräfte- Kategorisierung für Commitment, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden unter Berücksichtigung der Geschlechterrollentheorie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55(4), 171–179.
- Kauffeld, Simone (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Keller, Tiffany (1999). Images of the familiar: individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(4), 589–607.
- Kirkpatrick, Shelley A./Locke, Edwin A. (1991). Leadership: do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48–60.
- Kolb, Meinulf/Burkart, Brigitte/Zundel, Frank (2010). *Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Kristof, Amy L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conzeptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kristof-Brown, Amy L./Zimmerman, Ryan D./Johnson, Erin C. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kuhnert, Karl W./Lewis, Philip (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
- Lang, Frider R./Lüdtke, Oliver (2005). Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung: Instrumente und Vorgehen. In Siegfried Schumann (Hrsg.). *Persönlichkeit. Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung* (S. 29–39). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lang, Frieder R./Lüdtke, Oliver/Asendorpf, Jens B. (2001). Testgüte und psychometrische Äquivalenz der deutschen Version des Big Five Inventory (BFI) bei jungen, mittelalten und alten Erwachsenen. *Diagnostica*, 47(3), 111–121.
- Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lieber, Bernd (2011). Theorien der Führung und des Führungserfolgs. In Christian Jäschinski (Hrsg.). *Personalführung leicht verständlich* (S. 1–78). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Linde, Boris von der/Heyde, Anke von der (2010). *Psychologie für Führungskräfte* (3. Auflage). Freiburg, Berlin, München: Haufe Mediengruppe.

- Lord, Robert G./Foti, Roseanne J./Vader, Christy L. de (1984). A test of leadership categorization theory. Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343–378.
- Lord, Robert G./Vader, Christy L. de/Aliger, George M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410.
- Maltby, John/Day, Liza/Macaskill, Ann (2011). *Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz* (2. aktualisierte Auflage). München: Pearson Studium.
- Mann, Richard D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270.
- Mathieu, Cynthia (2013). Personality and job satisfaction. The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 650–654.
- McCrae, Robert R./Costa, Paul T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.
- McCrae, Robert R./Costa, Paul T. (2004). A contemplated revision of the NEO Five-Factor Inventory. *Personality and Individual Differences*, 36(3), 587–596.
- McCrae, Robert R./John, Oliver P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Norman, Warren T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes. Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574–583.
- Norman, Warren T. (1967). 2800 personality trait descriptors: Normative operating characteristics for a university population. University of Michigan, 1–285.
- Northouse, Peter Guy (2013). *Leadership. Theory and practice* (6. Auflage). Los Angeles: SAGE.
- Oh, In-Sue/Guay, Russell P./Kim, Kwanghyun/Harold, Crystal M./Lee, Jong-Hyun/Heo, Chang-Goo/Shin, Kang-Hyun (2014). Fit Happens Globally. A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person-Environment Fit Dimensions with

- Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99–152.
- Ostendorf, Fritz (1990). *Sprache und Persönlichkeitsstruktur: Zur Validität des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit*. Regensburg: Roderer.
- Ostendorf, Fritz/Angleitner, Alois (2005). NEO-PI-R: NEO-Persönlichkeits-Inventar – revidierte Form. In Werner Sarges (Hrsg.). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Band I: Personalpsychologische Instrumente. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage (S. 575–581). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Peters, Theo (2015). *Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Robbins, Stephen P./Judge, Tim (2013). *Organizational behavior* (15. Auflage). Boston: Pearson.
- Rosch, Eleanor (1978). Principles of Categorization. In Eleanor Rosch/Barbara B. Lloyd (Hrsg.). *Cognition and categorization* (S. 27–48). New Jersey: Erlbaum.
- Rothman, Sebastiaan/Coetzer, Elize P. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction. *Business Dynamics*, 11(1), 29–42.
- Salewski, Christel/Renner, Britta (2009). *Differentielle und Persönlichkeitspsychologie. Mit 92 Übungsaufgaben*. München: Reinhardt.
- Schermerhorn, John R./Hunt, James G./Osborn, Richard N./Uhl-Bien, Mary (2010). *Organizational behavior* (11. Auflage). Hoboken: Wiley.
- Schmitt, Manfred/Altstötter-Gleich, Christine (2010). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitspsychologie kompakt* (1. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Smith, Mark A./Canger, Jonathan M. (2004). Effects of Supervisor "Big Five" Personality on Subordinate Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465–481.
- Solinger, Omar N./van Olffen, Woody/Roe, Robert A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of applied psychology*, 93(1), 70–83.
- Spector, Paul E. (2012). *Industrial and organizational psychology. Research and practice* (6. Auflage). Hoboken: Wiley.
- Staw, Barry M./Bell, Nancy E./Clausen, John A. (1986). The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56–77.

- Stogdill, Ralph M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Sturm, Alexandra/Opterbeck, Ilga/Gurt, Jochen (2011). *Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95–102.
- Torrington, Derek/Hall, Laura/Taylor, Stephen/Atkinson, Carol (2014). *Human resource management (9. Auflage)*. Harlow: Pearson.
- von Rosenstiel, Lutz/Molt, Walter/Rüttinger, Bruno (2005). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (2014). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (7. Auflage)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vroom, Victor H./Jago, Arthur G. (1974). Decision making as a social process. Normative and descriptive models of leader behavior. *Decision Sciences*, 5(4), 743–769.
- Weiner, Irving B./Greene, Roger L. (2008). *Handbook of personality assessment*. Hoboken: Wiley.
- Weyer, Geerd/Hodapp, Volker/Neuhäuser, Sylvia (1980). Weiterentwicklung von Fragebogenskalen zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich (SBUS-B). *Psychologische Beiträge*, 22, 335–355.
- Yukl, Gary (2010). *Leadership in organizations (7. Auflage)*. Upper Saddle River: Pearson.
- Zaccaro, Stephen J./Kemp, Cary/Bader, Paige (2004). Leader Traits and Attributes. In John Antonakis/Anna T. Cianciolo/Robert J. Sternberg (Hrsg.). *The nature of leadership* (S. 101–124). Thousand Oaks: SAGE.
- Ziegler, René/Schlett, Christian (2013). Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 57(2), 51–76.

Online-Quellen

<http://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1962%20LBDQ%20MANUAL.pdf> [Abruf am 08.12.2015].

<http://fisher.osu.edu/supplements/10/2n862/1957%20LBDQ%20MANUAL.pdf> [Abruf am 19.12.2015].

<http://fortune.com/best-companies/> [Abruf am 28.04.2016].

<http://www.greatplacetowork.at/beste-arbeitgeber/europas-beste-arbeitgeber> [Abruf am 28.04.2016].

<http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/zufriedene-mitarbeiter-sind-produktiver-von-wegen-sozial-klimbim/2835784.html> [Abruf am 28.04.2016].

<https://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfi.htm> [Abruf am 07.03.2016].

https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/EU_2015_BestWorkplaces.pdf [Abruf am 28.04.2016].

<https://www.soscisurvey.de/> [Abruf am 15.09.2015].

https://www.soscisurvey.de/fuehrung_persoenlichkeit/ [Abruf am 31.10.2015].

<http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article131480719/Firmen-koennen-Arbeitnehmer-mit-Extras-koedern.html> [Abruf am 28.04.2016].

<http://zis.gesis.org/pdf/Dokumentation/Weyer+%20Zufriedenheit%20und%20Belastung%20im%20Beruf.pdf> [Abruf am 20.09.2015].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhänge Führung und Persönlichkeit mit Arbeitszufriedenheit	4
Abbildung 2: Eigenschaftsorientierte Führungsstudien im Zeitverlauf	11
Abbildung 3: Vertikale Dimension des Kategoriensystems im Führungskontext	21
Abbildung 4: Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit	33
Abbildung 5: Forschungsmodell	45
Abbildung 6: Zusammenhang Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit und Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter.....	69
Abbildung 7: Zusammenhang Übereinstimmungsgrad Extraversion und Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter.....	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Führungserfolg.....	7
Tabelle 2: Typologie der Führungstheorien	8
Tabelle 3: Ausgewählte Faktorenmodelle der Persönlichkeitspsychologie	25
Tabelle 4: Fragen zur individuellen Persönlichkeit und Führungspersönlichkeit.....	47
Tabelle 5: Fragen zur Arbeitszufriedenheit	48
Tabelle 6: Umkodierung von Items	50
Tabelle 7: Mittelwert, Median und Schiefe der Items zur Abfrage der Persönlichkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters	51
Tabelle 8: Mittelwert, Median und Schiefe der Items zur Abfrage der wahrgenommenen Persönlichkeit der Führungskraft.....	52
Tabelle 9: Mittelwert, Median und Schiefe der Items zur Abfrage der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters	53
Tabelle 10: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Extraversion der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Extraversion Mitarbeiterin/Mitarbeiter	55
Tabelle 11: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Neurotizismus der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Neurotizismus Mitarbeiterin/Mitarbeiter	56
Tabelle 12: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Offenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Offenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter	57
Tabelle 13: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Verträglichkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Verträglichkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter	58
Tabelle 14: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Gewissenhaftigkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter	59
Tabelle 15: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Extraversion der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Extraversion Führungskraft.....	60


Tabelle 16: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Neurotizismus der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Neurotizismus Führungskraft.....	61
Tabelle 17: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Offenheit der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Offenheit Führungskraft.....	61
Tabelle 18: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Verträglichkeit der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Verträglichkeit Führungskraft.....	62
Tabelle 19: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Gewissenhaftigkeit der Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Gewissenhaftigkeit Führungskraft	63
Tabelle 20: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zu Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter	64
Tabelle 21: Ausgewählte soziodemografische Merkmale der Stichprobe (N = 156).....	66
Tabelle 22: Ergebnisse multiple lineare Regressionsanalyse (Übereinstimmungsgrad Persönlichkeitseigenschaften auf Arbeitszufriedenheit).....	68
Tabelle 23: Korrelationskoeffizienten der Skalen Extraversion Führungskraft, Neurotizismus Führungskraft, Offenheit Führungskraft, Verträglichkeit Führungskraft, Gewissenhaftigkeit Führungskraft und Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter ..	73
Tabelle 24: Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit, Geschlecht, Interaktion Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit/Geschlecht auf Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter)	74
Tabelle 25: Ergebnisse multiple Regressionsanalyse (Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit, Führungsposition, Interaktion Übereinstimmungsgrad Gewissenhaftigkeit/Führungsposition auf Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter)	75
Tabelle 26: Korrelationskoeffizienten der Skalen Extraversion Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Neurotizismus Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Offenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Verträglichkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Gewissenhaftigkeit Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterin/Mitarbeiter.....	77

Anhang

Fragebogen

https://www.soscisurvey.de/fuehrung_persoenlichkeit/

Seite 1



0% ausgefüllt

IHRE MEINUNG IST GEFRAGT!

Vielen herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit für die Teilnahme an der Befragung nehmen.

Diese Befragung wird im Rahmen meiner Masterarbeit im Studium Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH durchgeführt.

Mit Ihrer Teilnahme an dieser Studie, helfen Sie die Zusammenhänge zwischen **Führung, Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit** zu erforschen.

Bitte lesen Sie die Angaben aufmerksam durch und beantworten Sie die folgenden Fragen vollständig in der vorgegebenen Abfolge. Die Befragung nimmt nur **5 Minuten** Zeit in Anspruch. Sie bleiben bei Ihrer Teilnahme völlig **anonym**. Rückschlüsse auf Ihre Person sind zu keiner Zeit möglich. Die Daten werden selbstverständlich **vertraulich** behandelt und dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken.

Sind Sie an den Ergebnissen interessiert? Gerne sende ich Ihnen diese ab Juni 2016 zu. Senden Sie dafür einfach ein Email an carina.seebauer@mail.fernfh.ac.at.


Vielen lieben Dank für Ihre Unterstützung.

Carina Seebauer, B.A.

Weiter

B.A. Carina Seebauer, Ferdinand Porsche FernFH – 2015

Seite 2



17% ausgefüllt

Diese Studie richtet sich an **erwerbstätige Personen, die sich in einem aktiven Arbeitsverhältnis befinden und direkt einer Führungskraft unterstellt sind**.

Bitte beantworten Sie zu Beginn der Befragung daher folgende Fragen.

Sind Sie derzeit erwerbstätig?

- Ja
 Nein

Haben Sie eine direkte Führungskraft?

- Ja
 Nein

Weiter

B.A. Carina Seebauer, Ferdinand Porsche FernFH – 2015



33% ausgefüllt

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

Ich bin jemand, der...	Trifft überhaupt nicht zu						Teils-teils		Trifft voll zu
originell ist, neue Ideen einbringt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leicht nervös wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommunikativ, gesprächig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sich oft Sorgen macht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eine lebhafte Phantasie, Vorstellungen hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manchmal etwas grob zu anderen ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gründlich arbeitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zurückhaltend ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eher faul ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verzeihen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
künstlerische Erfahrungen schätzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



50% ausgefüllt

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre derzeitige und direkte Führungskraft zu?

Meine derzeitige und direkte Führungskraft ist jemand, der...	Trifft überhaupt nicht zu							Teils-teils							Trifft voll zu						
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
sich oft Sorgen macht.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
gründlich arbeitet.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
eher faul ist.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
kommunikativ, gesprächig ist.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
originell ist, neue Ideen einbringt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
leicht nervös wird.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
zurückhaltend ist.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
verzeihen kann.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
manchmal etwas grob zu anderen ist.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
eine lebhafte Phantasie, Vorstellungen hat.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
künstlerische Erfahrungen schätzt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Weiter



67% ausgefüllt

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	Trifft überhaupt nicht zu		Teils-teils			Trifft voll zu	
Mit meiner derzeitigen Arbeit bin ich ganz zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das tägliche Betriebseinerlei geht mir oft auf die Nerven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich langweile mich oft bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich könnte, würde ich gerne den Beruf wechseln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube, dass ich mit meiner Arbeit zufriedener bin als andere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe oft eine Abneigung gegen meine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach getaner Arbeit habe ich doch öfter das Gefühl, etwas geleistet zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe einen wirklich interessanten Beruf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



83% ausgefüllt

Persönliche Angaben

Bitte geben Sie nun einige persönliche Daten für statistische Zwecke an, indem Sie die auf Sie zutreffenden Kästchen ankreuzen oder in die leeren Felder schreiben.

Geschlecht

- Männlich
- Weiblich

Alter

- 15-25 Jahre
- 26-36 Jahre
- 37-47 Jahre
- 48 Jahre und älter

Höchste abgeschlossene Ausbildung

- Pflichtschule
- Lehre
- berufsbildende mittlere Schule
- Matura/Abitur/Kolleg
- Studium/akademische Ausbildung
- andere

Welchen Beruf üben Sie aus?

Erwerbsstatus

- Vollzeit
- Teilzeit, zu: Wochenstunden

Dienstverhältnis

- unbefristet (unselbstständig)
- befristet (unselbstständig)
- selbstständig

Wie lange sind Sie bereits in Ihrem derzeitigen Dienstverhältnis tätig?

- weniger als 1 Jahr
- 1-2 Jahre
- 3-5 Jahre
- mehr als 5 Jahre

Haben Sie eine direkte Führungskraft?

- Ja
 Nein

Wie lange sind Sie bereits dieser Führungskraft unterstellt?

- weniger als 1 Jahr
 1-2 Jahre
 3-5 Jahre
 mehr als 5 Jahre

Haben Sie eine Führungsposition inne?

- Ja
 Nein

Haben Sie Kinder?

- Ja
 Nein

Weiter

B.A. Carina Seebauer, Ferdinand Porsche FernFH – 2015

Seite 7



Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Ihre Antworten wurden gespeichert. Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Sind Sie an den **Ergebnissen** interessiert? Gerne sende ich Ihnen diese ab Juni 2016 zu. Senden Sie dafür einfach ein Email an carina.seebauer@mail.fernfh.ac.at.

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 (Double Opt-In). 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.

B.A. Carina Seebauer, Ferdinand Porsche FernFH – 2015

Codebuch

Code	Frage	Antwortformat
EP01_01	gründlich arbeitet.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_02	kommunikativ, gesprächig ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_03	manchmal etwas grob zu anderen ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_04	originell ist, neue Ideen einbringt.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_05	sich oft Sorgen macht.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_06	zurückhaltend ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_07	verzeihen kann.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_08	eher faul ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_09	aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_10	künstlerische Erfahrungen schätzt.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_11	leicht nervös wird.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_12	Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_13	rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_14	eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
EP01_15	entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu

Code	Frage	Antwortformat
FP01_01	gründlich arbeitet.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_02	kommunikativ, gesprächig ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_03	manchmal etwas grob zu anderen ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_04	originell ist, neue Ideen einbringt.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_05	sich oft Sorgen macht.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_06	zurückhaltend ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_07	verzeihen kann.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_08	eher faul ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_09	aus sich herausgehen kann, gesellig ist.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_10	künstlerische Erfahrungen schätzt.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_11	leicht nervös wird.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_12	Aufgaben wirksam und effizient erledigt.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_13	rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_14	eine lebhaft Phantasie, Vorstellungen hat.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
FP01_15	entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu

Code	Frage	Antwortformat
AZ01_01	Ich habe einen wirklich interessanten Beruf.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_02	Nach getaner Arbeit habe ich doch öfter das Gefühl, etwas geleistet zu haben.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_03	Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_04	Ich glaube, dass ich mit meiner Arbeit zufriedener bin als andere.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_05	Wenn ich könnte, würde ich gerne den Beruf wechseln.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_06	Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_07	Das tägliche Betriebseinerlei geht mir oft auf die Nerven.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_08	Mit meiner derzeitigen Arbeit bin ich ganz zufrieden.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_09	Ich habe oft eine Abneigung gegen meine Arbeit.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu
AZ01_10	Ich langweile mich oft bei der Arbeit.	1: Trifft überhaupt nicht zu bis 7: Trifft voll zu

Code	Frage	Antwortformat
SD01	Geschlecht	1: männlich; 2: weiblich
SD02	Alter	1: 15-25 Jahre; 2: 26-36 Jahre; 3: 37-47 Jahre; 4: 48 Jahre und älter
SD03	Ausbildung	1: Pflichtschule; 2: Lehre; 3: berufsbildende mittlere Schule; 4: Matura/Abitur/Kolleg; 5: Studium/akademische Ausbildung; 6: andere
SD04_01	Beruf	Offene Eingabe
SD05	Erwerbsstatus	1: Vollzeit; 2: Teilzeit, zu:
SD05_02	Erwerbsstatus: Teilzeit, zu	Offene Eingabe
SD06	Dienstverhältnis	1: unbefristet (unselbstständig); 2: befristet (unselbstständig); 3: selbstständig
SD07	Dauer Dienstverhältnis	1: weniger als 1 Jahr; 2: 1-2 Jahre; 3: 3-5 Jahre; 4: mehr als 5 Jahre
SD08	Führungskraft	1: Ja; 2: Nein
SD09	Dauer Führungskraft	1: weniger als 1 Jahr; 2: 1-2 Jahre; 3: 3-5 Jahre; 4: mehr als 5 Jahre
SD10	Führungsposition	1: Ja; 2: Nein
SD11	Kinder	1: Ja; 2: Nein
FV01	Erwerbsstatus	1: Ja; 2: Nein
FV02	Führungskraft	1: Ja; 2: Nein

Rohdaten

Case	EP01_01	EP01_02	EP01_03	EP01_04	EP01_05	EP01_06	EP01_07	EP01_08	EP01_09	EP01_10	EP01_11	EP01_12	EP01_13	EP01_14	EP01_15
1	1	2	5	6	1	2	4	6	5	3	3	3	7	2	4
2	5	6	5	7	6	5	7	1	6	5	3	7	6	7	5
3	7	5	5	6	2	1	4	2	6	2	2	7	4	6	6
4	6	5	3	5	4	4	3	2	6	2	5	7	6	4	5
5	7	5	1	5	7	4	6	1	6	4	5	7	6	4	5
6	7	6	3	5	4	5	6	4	5	3	3	7	6	3	5
7	4	5	2	4	5	4	6	5	3	6	3	6	6	5	6
8	7	4	2	4	3	5	4	2	4	5	3	7	5	5	5
9	6	5	1	6	5	4	1	4	5	3	4	6	4	7	3
10	7	7	6	7	5	1	5	2	7	7	5	7	5	6	4
11	6	5	2	5	6	5	5	3	4	3	2	5	6	4	4
12	6	3	3	4	5	6	7	4	3	6	4	6	7	7	5
13	6	6	3	5	4	4	6	3	5	4	4	6	6	6	6
14	6	7	2	5	7	6	7	2	5	4	4	6	7	5	4
15	6	6	2	4	5	5	3	2	6	2	5	5	7	5	5
16	7	7	3	7	6	2	6	1	7	6	6	7	7	7	6
17	7	7	5	5	4	1	7	1	7	4	2	7	7	4	5
18	5	7	4	6	4	1	6	1	7	5	2	5	5	7	7
19	7	5	5	6	6	3	7	6	4	6	2	7	4	6	6
20	3	5	4	4	6	5	7	3	5	3	4	4	6	5	4
21	6	2	2	5	5	6	6	2	3	3	5	6	4	4	4
22	4	6	5	5	5	2	2	5	5	3	5	6	4	6	3
23	5	6	4	4	7	1	7	4	6	7	7	6	4	4	4
24	6	2	1	6	6	7	4	1	2	4	6	7	6	6	2

25	6	3	1	5	6	5	4	1	4	7	6	5	7	6	3
26	7	5	1	5	5	6	6	2	4	4	3	7	7	5	5
27	6	3	3	7	6	6	6	2	2	7	6	7	7	7	3
28	1	2	3	2	1	4	3	2	2	3	4	1	2	3	1
29	7	4	2	5	5	4	3	1	4	4	2	7	4	3	6
30	6	6	4	6	5	3	3	1	7	6	2	7	4	6	5
31	7	7	6	7	4	1	4	1	7	5	1	5	7	1	4
32	5	5	1	4	4	4	7	5	4	3	5	5	6	3	5
33	6	6	5	2	5	4	6	2	6	4	2	6	6	3	5
34	6	4	5	5	3	4	5	5	4	2	5	5	3	5	4
35	6	4	3	6	5	4	5	3	5	5	3	7	6	6	4
36	6	6	2	6	3	5	7	4	4	6	3	4	6	5	4
37	4	4	6	6	6	4	4	6	6	6	5	5	3	7	4
38	7	7	7	7	5	3	2	2	6	3	5	7	5	7	7
39	7	7	6	7	4	4	6	1	7	7	6	7	7	7	4
40	6	6	6	5	3	2	5	4	6	2	2	6	5	2	6
41	6	6	7	5	5	1	6	6	6	4	1	5	4	7	5
42	6	5	1	6	6	4	5	1	7	4	1	6	7	4	5
43	6	5	3	3	5	4	3	1	5	1	5	5	5	3	3
44	6	6	2	5	6	3	6	2	5	4	6	6	7	5	4
45	5	4	2	2	6	6	5	4	4	4	5	6	7	2	3
46	5	4	2	5	7	3	7	4	4	3	5	5	6	6	3
47	6	5	6	7	6	4	3	2	7	6	3	5	6	6	7
48	6	5	3	6	6	5	6	2	5	6	5	6	5	7	4
49	6	3	2	5	3	6	5	5	3	5	4	6	6	5	4
50	6	6	2	6	2	2	6	2	6	4	1	6	7	6	6
51	7	5	1	5	6	7	6	2	5	6	7	7	7	6	5

52	5	7	5	4	6	1	7	4	7	7	1	6	5	7	7
53	7	6	2	5	4	6	6	2	5	3	2	6	7	4	6
54	5	6	3	6	4	4	6	2	5	4	4	5	6	5	5
55	5	5	6	5	3	6	5	3	4	5	4	6	5	6	5
56	6	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	1
57	7	5	3	7	7	5	7	1	5	4	5	7	7	5	4
58	6	4	2	4	4	6	6	4	5	3	2	6	6	4	4
59	6	7	5	6	6	2	4	3	7	6	4	6	7	7	4
60	6	5	5	5	6	5	6	1	5	4	4	6	6	3	3
61	6	6	1	6	3	1	6	3	6	1	2	6	7	5	7
62	2	6	2	6	5	3	5	1	6	4	5	6	6	4	4
63	6	3	2	5	4	6	1	5	3	1	5	6	7	5	6
64	7	6	3	4	3	3	6	2	5	5	2	6	5	4	4
65	6	3	5	2	2	6	7	6	2	3	1	7	4	3	6
66	6	4	2	5	5	4	3	1	5	3	2	6	6	4	5
67	6	7	3	6	4	1	6	2	7	6	4	6	6	7	6
68	7	7	6	7	1	2	4	1	7	6	4	7	6	7	5
69	6	7	6	2	2	2	4	1	7	2	5	5	4	4	6
70	5	6	5	5	7	2	4	4	6	2	6	5	5	6	5
71	7	4	3	6	1	5	5	1	4	5	1	7	6	2	7
72	7	7	1	7	2	2	7	1	7	5	1	7	7	4	7
73	6	6	6	6	7	4	6	5	5	4	6	5	6	7	5
74	6	1	4	2	7	6	4	1	1	4	6	6	5	4	2
75	7	6	5	5	6	2	4	2	4	2	6	7	4	7	4
76	7	7	4	6	6	2	7	1	7	5	1	6	4	5	6
77	7	7	5	6	3	1	7	1	7	1	5	7	5	2	6
78	7	4	4	6	6	6	3	1	4	4	2	6	6	4	3

79	5	4	5	7	6	6	5	2	2	6	5	6	5	6	4
80	5	7	4	5	4	1	7	3	7	7	1	5	4	5	5
81	7	7	4	6	4	4	6	3	6	3	6	6	7	7	6
82	7	5	2	5	2	5	6	1	4	4	3	7	6	4	6
83	3	5	2	5	6	3	4	1	4	7	5	6	6	7	4
84	6	6	6	4	5	3	4	1	7	6	6	7	6	7	5
85	6	4	5	5	5	3	6	1	3	5	2	6	5	5	5
86	6	4	5	5	6	3	2	5	7	1	2	6	5	5	2
87	7	4	6	6	5	4	6	1	6	4	2	6	6	5	4
88	6	5	1	6	2	7	5	4	4	6	4	7	7	6	4
89	5	5	3	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6
90	6	1	4	2	5	7	4	1	1	6	7	7	4	4	6
91	6	6	3	6	6	4	4	4	5	6	3	6	6	7	6
92	7	6	2	5	2	2	7	1	6	5	2	6	6	4	4
93	6	5	5	4	1	3	5	1	6	1	2	6	6	2	6
94	7	6	3	6	3	2	6	1	6	6	3	6	7	6	6
95	7	5	1	5	2	5	7	2	3	5	3	3	7	3	4
96	2	7	4	5	5	2	6	1	7	4	1	7	7	5	7
97	7	6	1	5	2	4	4	1	6	4	2	7	6	5	4
98	7	7	1	7	2	5	5	1	4	4	3	7	7	4	6
99	2	4	6	4	2	4	4	5	4	3	3	2	2	4	5
100	6	6	2	6	5	4	5	2	5	6	5	5	7	6	4
101	6	7	5	7	4	4	7	1	4	4	6	7	7	6	7
102	7	7	3	6	5	2	6	3	6	6	4	7	7	6	6
103	6	6	5	5	6	2	5	3	5	7	4	6	4	6	4
104	7	3	6	7	5	6	6	4	3	4	3	6	7	7	5
105	7	3	3	2	3	4	5	1	3	2	1	7	6	4	5

106	6	6	1	4	4	2	5	1	6	5	4	6	7	4	5
107	6	6	2	6	3	5	6	2	6	5	4	7	7	6	5
108	5	5	3	6	7	3	6	3	6	3	4	5	7	6	4
109	6	6	5	5	6	2	7	3	6	4	3	6	4	6	4
110	6	6	2	7	2	4	6	1	6	4	2	6	6	6	6
111	7	4	2	4	2	4	7	2	4	4	3	4	6	4	5
112	7	6	2	7	7	4	7	2	4	3	7	7	7	7	7
113	7	6	2	3	4	4	6	2	6	2	3	6	7	2	6
114	5	6	2	7	5	4	6	1	6	6	5	6	6	6	3
115	6	6	3	7	2	5	6	2	5	4	2	6	7	4	7
116	6	4	2	4	5	4	6	2	4	4	2	6	6	6	5
117	5	5	7	5	3	2	2	4	5	1	2	6	2	6	5
118	5	4	2	5	2	4	6	1	4	3	3	6	6	6	6
119	7	5	1	4	4	4	6	2	7	6	4	6	6	6	2
120	7	7	4	4	4	4	5	1	4	3	3	7	7	5	6
121	5	6	4	5	4	5	5	3	6	3	4	5	6	6	5
122	2	1	2	2	6	7	6	6	1	1	5	3	5	2	4
123	7	7	2	7	3	3	6	2	6	7	2	7	7	7	6
124	6	5	5	4	6	2	7	5	7	7	2	7	4	6	4
125	7	6	4	6	5	5	6	1	7	4	2	6	7	5	6
126	7	6	2	6	6	4	5	1	5	1	4	7	6	4	4
127	6	7	7	7	6	5	4	4	7	7	4	6	7	7	4
128	6	6	3	4	3	4	5	2	5	2	2	6	6	4	5
129	5	5	2	4	5	4	6	1	4	5	2	6	6	5	5
130	6	6	2	3	6	4	4	1	5	5	6	6	7	3	4
131	7	5	2	4	2	4	6	4	5	5	6	6	7	4	6
132	4	6	6	6	5	2	3	6	7	6	5	6	4	6	5

133	6	5	5	6	2	2	6	1	5	6	1	6	6	6	3
134	6	6	6	4	6	2	2	3	6	2	5	6	4	4	4
135	6	7	5	6	3	1	5	2	6	4	2	5	4	5	4
136	6	5	4	3	6	3	6	1	5	3	6	5	5	6	4
137	7	7	7	7	4	2	6	3	7	7	3	6	6	7	5
138	5	7	2	3	3	2	6	3	7	4	4	4	7	6	6
139	7	5	1	6	7	6	2	2	2	5	6	5	6	5	3
140	6	5	2	5	3	3	6	1	5	5	3	6	6	5	4
141	5	7	3	5	4	2	4	5	7	7	2	6	4	7	3
142	6	7	3	4	6	2	6	2	7	4	6	5	7	5	4
143	7	5	4	6	7	5	3	2	7	1	2	4	6	4	4
144	6	7	3	5	4	2	7	1	6	5	4	7	6	5	7
145	7	2	1	3	7	6	4	1	1	7	7	6	6	3	1
146	6	7	1	5	5	2	7	2	7	5	2	6	6	5	6
147	6	6	2	6	2	2	5	2	5	3	2	6	6	6	6
148	6	4	3	2	7	5	5	2	5	2	5	6	5	5	4
149	6	7	6	5	2	1	5	2	7	3	2	6	6	2	6
150	7	5	3	6	4	4	4	2	6	3	2	7	6	6	5
151	7	6	3	5	6	3	7	2	6	1	5	6	5	6	7
152	7	5	1	5	6	3	6	1	5	4	3	6	7	3	4
153	7	4	3	4	4	4	6	2	3	4	4	6	7	4	5
154	4	5	2	3	5	5	6	4	4	2	5	5	6	3	4
155	7	5	3	3	3	6	3	2	3	4	3	6	6	2	6
156	6	6	4	5	4	2	2	3	6	5	3	5	5	7	4

Case	FP01_01	FP01_02	FP01_03	FP01_04	FP01_05	FP01_06	FP01_07	FP01_08	FP01_09	FP01_10	FP01_11	FP01_12	FP01_13	FP01_14	FP01_15
1	3	2	4	6	5	3	5	7	4	2	6	5	1	6	4
2	7	7	1	5	4	1	7	1	6	4	2	3	7	4	6
3	7	4	2	5	2	3	5	1	2	2	2	5	6	1	6
4	4	7	5	3	5	1	5	5	6	5	6	4	4	4	3
5	6	4	1	4	6	6	4	6	3	1	3	3	6	4	4
6	6	5	2	4	6	6	6	3	4	3	4	6	5	3	3
7	6	4	5	3	2	2	4	2	2	3	6	3	4	2	5
8	6	7	5	2	2	2	4	1	7	2	1	7	4	2	5
9	3	5	1	4	2	4	6	4	7	2	5	3	3	2	6
10	7	7	5	6	6	1	6	1	7	5	5	7	6	5	5
11	5	5	5	5	3	2	5	2	4	3	2	5	3	4	5
12	7	7	1	5	5	2	4	1	7	7	3	7	7	5	6
13	6	6	4	5	4	5	6	3	6	4	5	6	6	5	5
14	5	7	4	7	4	2	7	2	7	5	4	5	7	7	4
15	6	6	2	6	2	2	4	2	6	4	1	6	6	4	6
16	4	5	6	2	3	3	4	2	5	4	3	3	4	3	4
17	2	6	7	6	4	2	2	1	4	1	5	2	1	4	3
18	6	6	2	5	3	6	6	1	5	5	2	7	7	5	6
19	2	3	6	4	6	2	6	2	2	7	4	4	5	4	2
20	5	5	5	4	4	3	6	1	6	4	2	3	6	5	6
21	5	6	6	5	5	2	2	2	4	6	6	6	3	4	4
22	5	4	3	4	2	4	5	3	3	3	5	5	5	2	4
23	5	6	4	4	7	2	7	4	7	7	7	4	4	6	4
24	5	5	5	4	6	1	4	2	5	4	5	4	4	5	3
25	7	6	1	5	2	5	6	1	5	4	3	5	7	3	4
26	5	7	6	3	5	1	6	1	7	5	3	6	4	3	3

27	6	7	1	7	2	3	7	1	6	5	1	7	7	6	7
28	1	2	4	2	1	4	3	2	3	3	5	1	2	2	1
29	5	4	2	4	3	6	3	3	2	2	2	5	6	3	5
30	6	5	4	5	2	3	6	2	4	5	1	6	6	3	7
31	4	7	2	7	1	1	6	1	7	4	1	7	7	6	6
32	4	5	4	5	3	2	5	2	5	3	5	4	3	6	5
33	6	5	2	5	4	6	6	1	5	4	2	7	6	4	6
34	5	6	5	5	2	2	4	2	5	4	3	5	4	6	6
35	4	7	2	3	5	2	4	3	6	3	7	4	6	5	2
36	5	4	1	6	7	7	5	1	1	4	4	7	7	1	1
37	3	2	5	2	6	4	4	4	3	1	7	3	3	2	3
38	5	3	2	2	3	5	5	2	2	2	2	4	7	2	6
39	5	3	2	5	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4
40	5	4	6	1	6	2	2	5	4	4	6	5	3	4	2
41	5	7	7	5	4	1	4	3	6	4	2	6	4	6	6
42	4	6	1	4	4	4	6	1	6	4	1	7	7	3	7
43	5	4	3	4	3	3	4	2	6	2	3	4	5	3	5
44	4	4	4	6	3	4	6	1	2	2	2	3	5	5	6
45	5	7	1	3	2	6	6	2	6	4	2	5	7	5	5
46	6	5	6	5	3	2	4	2	6	4	4	5	3	5	3
47	7	6	1	7	6	4	4	2	6	6	2	7	4	6	5
48	6	6	3	5	4	2	5	2	6	5	3	6	5	6	6
49	5	5	2	4	3	4	5	2	5	4	2	5	6	4	6
50	4	7	1	1	4	2	7	6	7	4	3	1	6	4	6
51	6	7	2	6	2	2	7	2	7	6	2	6	7	4	6
52	7	7	1	7	1	1	7	1	7	7	1	7	7	4	7
53	7	5	5	3	5	5	5	1	3	2	2	6	6	5	6

54	4	4	1	2	4	6	4	2	4	4	4	4	6	3	2
55	4	5	1	3	4	4	4	2	3	6	7	4	4	4	4
56	4	4	1	3	3	5	6	4	4	3	1	4	6	3	6
57	7	5	1	3	7	5	7	1	5	4	4	7	7	4	5
58	6	3	6	2	4	2	4	4	4	3	6	3	4	2	2
59	6	3	4	2	1	6	3	1	2	4	4	6	3	6	4
60	3	3	1	5	1	5	5	5	5	1	5	2	4	2	2
61	5	7	1	4	4	5	6	1	4	3	2	5	6	2	6
62	5	6	2	6	4	2	7	1	5	3	3	6	7	4	6
63	7	4	6	2	2	3	5	1	2	4	3	7	3	4	3
64	4	2	5	3	3	5	6	5	2	4	3	3	2	4	4
65	7	2	2	2	2	6	6	5	2	1	1	7	7	2	6
66	2	4	7	2	5	6	5	2	5	1	6	2	2	1	2
67	6	7	2	6	4	2	5	4	7	6	6	4	4	5	5
68	3	3	6	5	3	2	4	6	3	6	2	5	2	7	7
69	7	7	7	3	3	1	3	1	7	2	2	7	3	4	4
70	3	3	3	2	1	5	3	4	1	1	2	4	4	2	4
71	7	6	6	4	4	6	3	1	6	4	3	7	4	2	5
72	7	1	1	7	1	4	7	1	1	5	1	7	1	1	7
73	5	7	1	5	1	3	7	1	7	7	2	4	7	7	7
74	5	4	1	4	4	2	6	2	3	4	2	4	7	3	4
75	7	2	2	1	1	6	6	1	2	1	1	6	4	1	7
76	6	6	4	4	3	2	4	2	6	5	2	5	3	2	6
77	5	4	5	6	1	3	7	1	6	2	2	7	5	4	7
78	7	2	4	4	6	6	2	2	2	2	6	7	3	1	6
79	6	4	7	6	3	2	3	1	4	5	6	6	2	6	2
80	7	5	1	4	5	3	6	1	6	5	2	6	7	5	5

81	7	6	3	4	4	5	4	2	5	4	4	5	6	4	4
82	7	7	4	6	1	2	6	1	5	4	2	7	5	4	6
83	5	4	2	2	2	2	4	4	3	1	2	4	2	2	4
84	4	6	6	7	2	3	7	1	6	6	2	7	5	6	5
85	5	4	6	4	5	2	3	5	4	1	5	6	3	3	6
86	1	3	1	2	1	7	4	6	2	2	2	2	5	4	5
87	2	1	6	1	6	7	4	4	1	4	7	1	7	1	3
88	4	3	6	3	4	3	4	4	2	2	3	4	2	2	4
89	6	5	2	5	2	5	6	3	4	5	2	6	6	4	5
90	6	7	4	1	1	1	6	1	7	4	2	6	5	6	6
91	6	6	3	5	2	4	5	1	6	2	2	6	6	2	6
92	7	7	2	7	2	2	6	1	7	4	1	6	6	7	6
93	4	5	1	3	6	1	6	5	6	4	3	2	6	5	2
94	3	6	2	5	4	4	6	3	5	6	2	5	6	4	3
95	7	6	1	4	3	3	6	1	5	6	2	7	6	5	5
96	5	6	6	4	2	1	6	2	7	4	1	5	5	3	6
97	5	6	1	4	3	2	6	2	5	5	4	6	5	4	4
98	3	4	7	1	1	1	2	6	3	1	7	4	1	5	1
99	5	4	2	5	4	4	4	5	2	1	1	3	3	5	3
100	6	5	3	6	2	2	5	1	6	6	3	6	6	6	4
101	7	7	4	4	4	1	7	1	7	7	4	5	7	7	6
102	6	6	3	6	3	2	6	1	6	6	2	6	7	6	6
103	3	5	3	4	3	2	6	4	6	5	3	4	6	4	5
104	6	6	7	6	4	1	3	2	5	4	2	6	5	5	4
105	6	7	4	5	1	1	4	3	7	3	3	3	5	3	3
106	6	6	3	6	2	2	6	2	6	5	2	6	6	6	5
107	3	5	5	4	1	3	4	3	2	4	3	3	4	4	5

108	4	5	5	2	4	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4
109	7	7	3	7	5	3	7	3	7	5	7	6	7	6	4
110	6	7	2	6	7	4	2	2	4	4	1	7	7	4	7
111	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	3	6	4	7
112	6	7	1	6	4	1	7	1	6	6	1	6	7	6	5
113	7	6	2	3	5	4	6	1	6	4	2	6	7	2	6
114	7	5	2	6	3	4	4	2	4	5	2	6	5	5	6
115	6	7	2	7	4	3	7	2	7	7	4	6	7	7	5
116	6	3	1	6	2	6	4	3	6	2	2	6	7	4	7
117	7	1	1	3	3	7	3	1	1	1	7	4	4	1	3
118	6	6	1	4	4	3	5	1	5	4	5	6	6	4	3
119	6	6	1	6	1	4	7	1	6	4	1	6	7	5	7
120	7	7	1	7	5	6	5	1	4	5	1	7	5	7	7
121	6	6	2	5	4	2	5	1	7	2	2	5	6	5	4
122	2	5	7	7	6	2	6	1	7	7	2	6	5	7	4
123	7	6	2	6	2	2	5	1	6	5	2	7	7	4	6
124	2	7	7	6	3	2	3	1	2	1	1	1	2	1	3
125	7	6	4	5	2	3	5	1	5	4	1	6	6	4	7
126	7	6	1	6	2	6	6	1	4	3	1	7	7	4	7
127	3	2	6	1	7	6	2	1	2	4	7	3	4	2	1
128	4	7	6	6	2	1	4	1	4	2	2	4	3	2	6
129	7	5	1	5	4	4	4	1	3	5	2	7	6	3	6
130	3	7	1	2	4	2	6	5	7	5	3	2	7	4	3
131	5	6	1	3	3	3	6	2	4	6	4	4	7	5	6
132	2	5	6	3	6	1	2	2	6	2	7	1	1	3	1
133	6	4	2	6	4	4	7	1	5	6	5	6	6	4	4
134	4	5	3	4	2	4	4	2	5	2	1	4	7	6	7

135	3	7	1	2	6	2	7	3	5	4	4	1	5	2	2
136	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	6	2
137	5	5	4	4	2	5	5	2	6	5	1	2	6	4	6
138	5	5	7	2	5	2	5	2	5	2	6	4	2	2	1
139	6	6	3	6	7	2	5	1	6	3	5	7	5	3	6
140	5	6	4	5	1	2	4	1	6	2	2	5	4	5	6
141	7	7	1	3	4	6	4	1	5	3	1	7	5	4	5
142	4	6	4	5	3	3	3	2	7	3	2	4	5	3	4
143	6	5	3	6	7	5	3	1	6	1	2	4	6	7	2
144	7	7	1	6	3	1	7	1	7	7	2	7	7	6	7
145	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5
146	7	7	3	4	2	1	4	2	7	5	1	7	6	5	6
147	6	6	4	4	3	1	3	2	6	3	2	5	2	4	4
148	5	7	1	6	4	1	6	2	7	4	3	4	7	4	5
149	2	6	7	2	4	3	3	3	5	1	2	2	1	1	1
150	6	3	3	2	4	3	3	6	2	2	5	4	5	2	5
151	7	2	6	2	6	5	3	1	2	1	6	7	5	1	2
152	6	7	1	5	2	2	1	1	5	7	6	5	1	2	1
153	4	6	5	6	2	1	7	1	5	4	2	4	5	6	6
154	5	5	2	3	2	3	1	3	6	2	3	5	2	3	4
155	6	6	3	4	3	5	5	3	4	2	5	5	6	2	5
156	3	4	5	2	3	1	2	3	3	2	5	2	2	2	1

Case	AZ01_01	AZ01_02	AZ01_03	AZ01_04	AZ01_05	AZ01_06	AZ01_07	AZ01_08	AZ01_09	AZ01_10
1	2	1	3	7	3	2	5	4	6	4
2	6	6	5	5	2	5	2	4	4	2
3	5	7	5	4	2	5	3	5	2	2
4	5	6	5	4	2	5	2	5	2	1
5	2	4	4	4	7	2	7	2	4	4
6	5	6	5	6	4	5	4	6	3	5
7	6	4	5	5	2	6	1	6	3	1
8	5	2	2	1	7	2	6	2	5	4
9	5	1	1	1	6	1	6	2	4	7
10	7	7	5	6	2	6	2	7	1	1
11	6	6	5	5	2	5	3	6	4	3
12	5	5	5	3	2	5	4	6	4	5
13	6	6	5	5	4	6	4	6	2	3
14	5	7	7	7	3	5	4	4	5	2
15	6	6	5	1	1	6	2	4	2	1
16	6	3	7	5	5	5	6	4	4	6
17	7	7	1	1	4	4	7	1	1	1
18	7	7	6	7	3	7	5	7	2	1
19	5	6	4	4	4	6	3	5	2	2
20	6	6	5	6	4	6	2	5	2	2
21	4	4	2	2	6	3	6	2	5	4
22	6	6	6	3	2	4	4	5	3	3
23	4	1	1	1	7	1	7	1	7	7
24	2	6	2	2	7	2	6	2	6	3
25	6	5	4	4	1	6	2	5	2	5
26	7	6	5	5	2	7	3	6	2	3

27	7	6	7	7	1	7	1	7	1	2
28	3	2	2	2	4	2	5	3	6	6
29	7	6	5	5	4	5	4	5	2	6
30	4	6	2	2	6	4	2	3	4	6
31	7	7	7	7	1	7	1	7	1	1
32	3	2	3	3	5	4	6	3	6	3
33	6	6	5	5	4	6	5	4	2	4
34	6	5	6	6	2	6	3	6	3	3
35	2	3	2	2	7	4	7	4	6	4
36	6	4	6	6	4	6	6	3	4	1
37	6	3	5	3	5	5	5	5	3	6
38	5	3	5	5	4	4	6	1	3	7
39	6	6	7	6	6	6	1	6	1	1
40	2	5	5	5	6	4	6	4	4	6
41	7	5	6	6	2	7	3	4	2	2
42	7	7	6	6	1	6	5	6	3	1
43	2	4	3	3	6	5	2	5	2	7
44	7	6	5	6	1	6	3	6	2	2
45	7	6	7	7	3	6	6	6	5	5
46	6	6	5	5	2	7	2	6	2	3
47	6	7	6	6	2	5	6	6	6	6
48	5	5	3	3	4	5	3	5	3	5
49	5	5	4	4	4	5	6	5	3	4
50	2	6	2	1	5	4	6	2	5	6
51	5	6	4	3	4	5	4	5	3	4
52	7	7	7	7	1	7	1	7	1	4
53	6	7	7	3	1	6	2	7	1	1

54	5	6	6	5	6	6	4	4	4	2
55	3	4	4	4	6	4	4	3	5	5
56	5	5	4	2	7	4	4	4	6	1
57	7	6	5	7	1	6	5	7	1	1
58	3	3	2	2	7	2	5	2	5	6
59	5	6	4	4	4	4	4	4	3	2
60	5	6	4	5	5	5	5	4	5	3
61	4	6	4	2	4	5	5	5	3	4
62	6	7	4	4	2	7	1	6	3	1
63	2	1	7	2	6	2	6	2	6	6
64	2	5	3	3	6	4	5	2	5	5
65	7	5	7	6	3	6	4	7	2	1
66	6	5	7	6	2	4	4	6	1	3
67	7	6	6	6	3	6	4	6	2	3
68	7	7	6	6	1	6	1	6	2	1
69	4	6	6	6	2	6	4	6	2	1
70	6	4	4	3	5	5	2	1	3	2
71	6	5	7	4	2	6	1	7	1	2
72	5	6	6	6	3	7	3	5	1	1
73	6	4	7	7	3	6	6	5	6	2
74	1	2	2	1	7	2	6	1	5	4
75	7	6	6	5	2	6	6	7	2	2
76	6	6	6	6	1	6	4	6	2	2
77	7	7	6	5	5	6	5	5	2	1
78	6	7	7	7	2	7	4	7	1	1
79	5	6	6	7	1	7	3	5	1	2
80	3	6	4	4	3	5	5	5	2	4

81	7	7	6	5	4	6	7	6	2	4
82	6	3	4	5	4	4	4	4	2	4
83	3	2	3	2	5	2	4	3	5	5
84	7	7	6	6	1	7	1	6	2	1
85	6	6	5	4	4	6	4	5	3	4
86	2	6	1	1	7	4	4	3	5	4
87	5	6	6	6	1	6	4	6	2	4
88	4	4	4	4	3	5	5	6	3	2
89	6	6	6	5	2	6	3	6	2	2
90	5	4	2	3	6	6	5	6	2	2
91	2	6	2	4	7	4	7	3	7	6
92	7	6	6	4	1	7	1	7	1	1
93	6	5	6	6	4	6	5	6	1	4
94	7	6	6	6	1	7	5	7	1	2
95	4	6	5	5	2	6	3	5	3	2
96	7	6	6	5	2	5	1	5	1	2
97	5	7	4	4	4	5	2	5	3	1
98	4	7	6	5	4	5	5	4	2	1
99	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4
100	5	5	5	5	4	5	4	6	3	2
101	6	7	4	4	4	7	4	5	1	1
102	6	6	5	6	2	6	2	6	2	2
103	4	3	5	3	4	5	5	3	4	4
104	7	6	7	6	5	7	7	6	7	6
105	4	2	4	5	2	5	4	4	1	2
106	5	6	4	6	2	6	2	6	1	2
107	6	7	4	6	1	6	5	5	2	1

108	6	4	4	4	3	4	5	4	3	1
109	4	6	2	3	7	4	6	4	4	2
110	7	6	6	5	1	6	2	6	1	2
111	4	3	2	7	4	5	2	4	4	1
112	6	6	6	7	2	6	2	7	2	1
113	6	6	5	5	2	6	2	6	1	2
114	6	5	4	4	4	5	2	5	3	2
115	4	6	5	5	3	6	4	5	2	3
116	4	6	4	4	3	3	5	4	4	1
117	5	7	5	2	3	6	2	6	2	3
118	6	5	5	6	1	6	2	6	2	1
119	6	6	3	3	4	5	4	4	2	1
120	5	6	7	7	5	7	2	7	6	1
121	4	4	4	4	3	4	3	5	2	4
122	3	2	2	3	4	4	3	2	4	5
123	7	6	7	7	1	7	2	7	1	2
124	4	6	2	4	7	2	7	2	6	6
125	7	5	5	5	1	6	1	6	2	1
126	7	7	7	7	3	7	2	7	1	1
127	7	6	7	5	6	7	7	7	2	2
128	6	6	4	4	5	5	4	5	3	2
129	5	5	4	5	4	5	3	5	2	4
130	7	5	6	7	1	6	2	5	3	1
131	6	6	5	6	3	5	7	4	5	4
132	6	6	6	5	4	6	7	5	3	2
133	6	7	4	6	4	6	2	6	1	1
134	6	4	6	6	4	6	5	5	4	1

135	5	7	5	5	2	5	6	4	4	4
136	4	4	4	3	6	3	6	4	5	6
137	6	6	5	5	2	5	4	6	3	3
138	7	7	6	4	3	6	2	5	4	1
139	6	5	4	6	2	6	2	6	2	2
140	6	7	7	7	2	7	3	6	2	4
141	1	5	1	1	7	1	7	1	6	7
142	3	2	2	2	7	4	4	4	5	6
143	5	4	2	2	7	3	5	3	5	4
144	7	7	7	7	1	7	1	7	1	1
145	4	4	4	3	5	3	4	2	3	5
146	7	7	6	6	1	7	1	7	2	2
147	3	4	3	2	4	5	2	5	2	2
148	6	7	1	4	4	2	2	1	5	4
149	6	6	6	6	4	5	5	5	2	3
150	6	6	2	6	2	6	2	5	2	3
151	4	6	2	4	3	5	5	5	1	3
152	5	5	7	6	4	7	2	5	1	5
153	7	7	4	7	1	6	1	7	1	1
154	5	6	5	5	4	6	2	5	2	3
155	4	4	2	3	7	4	4	2	6	5
156	3	3	2	1	6	1	7	2	5	3

Case	SD01	SD02	SD03	SD04_01	SD05	SD05_02
1	1	4	6		1	
2	1	2	5		1	
3	1	2	4	Privatwirtschaft	1	
4	2	2	5	Junior HR Manager	2	25
5	2	2	3	Assistentin	2	15
6	1	2	4	Leitstellendisponent	1	
7	1	1	5	Projektleiter/Product Owner	1	
8	2	2	4		1	
9	1	2	2	Systems Engineer	1	
10	1	2	4	System Engineers	1	
11	2	2	5	Projektmanager	1	
12	1	1	4	Softwareentwickler	1	
13	2	2	4	Versicherungsangestellte	2	20
14	2	1	5	IT-Assistenz	1	
15	1	2	5	Softwareentwickler	2	30
16	1	2	5		1	
17	2	3	4		2	20
18	1	4	5	International Vertrieb	1	
19	1	1	4	Grafiker	1	
20	1	4	5	IT-Fachmann	1	
21	1	3	4		1	
22	2	2	5	Qualitätsmanagement	1	
23	2	2	4	Dipl. Gesundheits- und Krankenschwester	2	10
24	2	4	5	Angestellte	1	
25	1	3	5	Wirtschaftsinformatiker	2	30
26	2	2	5	führungskraft Bankwesen	1	
27	2	2	4	Marketing Managerin	1	
28	1	3	4	Beamter	1	
29	2	4	4	Beamte	1	
30	2	2	5	Veranstaltungsorganisation	1	
31	1	2	5	Recruitment Consultant	1	
32	1	2	5	Produktmanager	1	
33	2	3	5	Lehrgangmanagement administrativ	2	35
34	1	2	5	IT-Service, Fachexperte, Finanzwesen	1	
35	2	3	5		2	33
36	1	2	4		1	
37	1	4	4	Verkaufsleiter	1	
38	2	2	5	Business Process Reengineering	1	
39	2	3	4	Leiterin Buchhaltung	1	
40	2	2	4	Office-Assistentin	1	
41	1	2	4	Einkauf	1	
42	1	3	4	Techn Angestellter	1	
43	2	1	5	Verkauf	2	12

44	2	2	4	Personalreferentin	1	
45	1	2	2	IT-Administrator	1	
46	2	2	4	Absolvent	1	
47	1	2	4	Programmierer / Angestellter	1	
48	2	1	5	Projektmanager	2	20
49	2	3	5	kA	1	
50	2	3	5	Technische Angestellte, Arbeitsvorbereitung	1	
51	2	2	5	Grafikerin	1	
52	2	2	5	Redakteurin	2	20
53	1	2	4	Bankangestellter	1	
54	1	2	4	Angestellter	1	
55	2	1	2	Büroangestellte	1	
56	2	2	4	Personalverrechnerin	1	
57	2	2	2	Angestellte in der Pharmabranche	2	20
58	2	1	4	Reisebüroangestellte	1	
59	2	4	4	Bankangestellte	2	22
60	1	2	4	bankangestellter	1	
61	1	1	4	Qualitätsmanagement	1	
62	2	2	5	HR	1	
63	1	2	5	Angestellter	1	
64	2	1	5	kaufmännische Assistenz der GF, Office Management, Finanze	2	20
65	2	3	5	Leiterin Finanzen & HR	1	
66	2	2	4	Angestellte	1	
67	2	3	4	Grafikerin	1	
68	2	2	5		1	
69	2	2	3	Bankkauffrau	2	20
70	2	2	4	Bankangestellte	1	
71	2	3	4	Technische Assistentin	1	
72	2	3	5	Gesundheitsverwaltung	2	25
73	1	2	2	Sales Manager	1	
74	1	4	3		1	
75	2	2	4	Diplomrechtspflegerin	2	20
76	1	3	4	Verwaltungsorganisator	1	
77	1	2	5	Rechnungswesen	1	
78	2	2	4	Rechnungswesen	1	
79	1	2	4	Grafiker	1	
80	1	2	5	Controlling	1	
81	1	2	5	Softwareentwickler	1	
82	1	2	4	-	1	
83	2	2	4	Büroangestellte	1	
84	2	3	5	Angestellte	1	
85	1	3	4	Kfm Angestellter	1	
86	2	2	4	Rechnungswesen	1	
87	2	3	2		1	

88	2	2	5	Personalistin	1	
89	1	2	5	Forscher	1	
90	2	3	2		1	
91	1	2	5	Quality Assurance Manager	1	
92	2	4	5	Angestellte	1	
93	1	2	5	it	1	
94	2	2	3	kfm. Angestellte	2	15
95	1	2	5	Controlling	2	10
96	1	2	5	Immobilienmanager	1	
97	1	2	5		1	
98	2	2	3	Pflegehelfer/Altenpflege	1	
99	2	2	3	Büro Angestellte	1	
100	2	1	5	Recruiter	2	25
101	2	3	4	Disponent	1	
102	2	2	4	Lehrerin	1	
103	2	2	5	Hiwi Psychologie	2	19
104	1	4	3	technischer Angestellter	1	
105	2	2	4	Logistik, Zoll	2	20
106	2	2	5		2	10
107	2	1	5	Referentin Personalentwicklung	1	
108	1	3	5	Angestellter	1	
109	1	2	4		1	
110	2	3	3	Risikomanagement	1	
111	1	2	4	Verwalter	1	
112	2	2	4	Angestellte	1	
113	1	4	4	Techn. Angestellter	1	
114	2	2	5	Projekt Manager	2	24
115	2	2	6	Assistenz der Geschäftsführung kommunikationsinstitut	2	20
116	2	2	4	Buchhaltung	2	30
117	2	2	5	Finanz	1	
118	1	3	4		1	
119	2	2	4	Angestellte	2	23
120	1	2	2	Arbeiter in der metallindustrie	1	
121	2	3	3	Project Management Office	1	
122	1	1	4	Angestellter	1	
123	2	2	5	Traineeship	1	
124	1	4	5	projektleiter	1	
125	2	2	5		1	
126	2	2	3	Personalverwaltung	2	25
127	1	4	5	HTL-Lehrer	1	
128	2	2	5	Sozialarbeiterin	2	38,5
129	1	2	4	Versicherungsangestellter	1	
130	2	2	5	Lehrerin	1	
131	2	2	5	HR Mitarbeiterin	1	

132	2	3	4	Office Manager	2	30
133	2	1	5	HR-Mitarbeiterin	1	
134	1	4	4	Lizenzmanager	1	
135	1	2	5	Bankangestellter	1	
136	1	2	2	Personaldienstleistungskaufmann	1	
137	2	2	5	Marketingleitung	1	
138	2	2	5	Wirtschaftsprüfung	1	
139	1	2	5	Ingenieur	1	
140	2	2	4	Organisationsassistentin/Angestellte	1	
141	2	2	4	Projektassistentin	1	
142	2	2	5	Assistenz	1	
143	1	4	5	Personalberater	1	
144	1	2	5	Medical Manager	1	
145	2	2	5	kaufmännische Angestellte	2	30
146	2	1	4	PR-Mitarbeiterin	1	
147	1	3	5	Außendienst	1	
148	2	2	5	Vertriebsinnendienst / Finanzdienstleistung	1	
149	1	3	2	IT-Berater	1	
150	2	3	5	Analyst	1	
151	1	3	4	kaufmännischer Angestellter	1	
152	2	3	4		1	
153	2	4	5		1	
154	2	3	5	Reiseverkehrskauffrau	1	
155	2	2	4		2	30
156	2	2	5	Personalsachbearbeiterin	1	

Case	SD06	SD07	SD08	SD09	SD10	SD11	FV01	FV02	LASTPAGE
1	1	1	1	4	1	1	1	1	6
2	1	3	1	2	1	2	1	1	6
3	1	4	1	2	1	2	1	1	6
4	1	1	1	1	2	2	1	1	6
5	1	4	1	4	2	1	1	1	6
6	1	4	1	4	2	1	1	1	6
7	1	1	1	1	2	2	1	1	6
8	1	4	1	4	2	2	1	1	6
9	1	3	1	3	2	2	1	1	6
10	1	3	1	2	2	2	1	1	6
11	1	3	1	1	2	2	1	1	6
12	1	4	1	4	2	2	1	1	6
13	1	4	1	4	2	1	1	1	6
14	1	2	1	1	2	2	1	1	6
15	1	1	1	1	2	2	1	1	6
16	1	1	1	1	2	1	1	1	6
17	1	4	1	4	1	1	1	1	6
18	1	1	1	1	2	2	1	1	6
19	1	1	1	1	2	1	1	1	6
20	1	4	1	4	2	1	1	1	6
21	1	4	1	4	2	1	1	1	6
22	1	2	1	1	1	2	1	1	6
23	1	1	1	1	1	1	1	1	6
24	1	4	1	2	2	1	1	1	6
25	1	2	1	1	2	2	1	1	6
26	1	4	1	2	1	2	1	1	6
27	1	4	1	4	1	2	1	1	6
28	1	4	1	4	2	2	1	1	6
29	1	4	1	2	2	2	1	1	6
30	1	1	1	1	1	2	1	1	6
31	1	1	1	1	1	2	1	1	6
32	1	3	1	2	2	2	1	1	6
33	1	4	1	4	2	1	1	1	6
34	1	3	1	1	2	2	1	1	6
35	1	4	1	4	2	2	1	1	6
36	1	3	1	2	2	1	1	1	6
37	1	4	1	2	2	1	1	1	6
38	1	2	1	1	2	2	1	1	6
39	1	4	1	4	1	1	1	1	6
40	1	3	1	3	2	2	1	1	6
41	1	3	1	3	2	2	1	1	6
42	1	4	1	2	1	1	1	1	6
43	2	1	1	1	2	2	1	1	6
44	1	3	1	2	2	2	1	1	6

45	1	4	1	4	2	2	1	1	6
46	2	1	1	1	2	2	1	1	6
47	1	3	1	3	2	2	1	1	6
48	2	1	1	1	2	2	1	1	6
49	2	1	1	1	2	2	1	1	6
50	1	3	1	3	1	1	1	1	6
51	1	2	1	1	2	2	1	1	6
52	1	2	1	2	2	2	1	1	6
53	1	4	1	2	1	2	1	1	6
54	1	4	1	4	1	1	1	1	6
55	1	4	1	4	2	2	1	1	6
56	1	3	1	3	2	2	1	1	6
57	1	4	1	2	2	1	1	1	6
58	1	1	1	1	2	2	1	1	6
59	1	4	1	1	2	1	1	1	6
60	1	4	1	2	1	2	1	1	6
61	1	3	1	3	1	2	1	1	6
62	1	2	1	1	2	2	1	1	6
63	1	4	1	4	2	2	1	1	6
64	1	2	1	2	2	2	1	1	6
65	1	3	1	3	1	2	1	1	6
66	1	4	1	2	1	2	1	1	6
67	1	4	1	1	1	1	1	1	6
68	2	4	1	4	1	2	1	1	6
69	1	4	1	2	2	1	1	1	6
70	1	4	1	2	2	2	1	1	6
71	1	4	1	3	2	1	1	1	6
72	1	4	1	4	2	1	1	1	6
73	1	4	1	2	1	1	1	1	6
74	1	4	1	4	2	1	1	1	6
75	1	4	1	4	2	1	1	1	6
76	1	4	1	4	1	1	1	1	6
77	1	2	1	2	2	1	1	1	6
78	1	4	1	3	2	1	1	1	6
79	1	4	1	4	1	1	1	1	6
80	1	2	1	2	2	1	1	1	6
81	1	1	1	1	2	2	1	1	6
82	1	3	1	3	1	1	1	1	6
83	1	3	1	3	2	2	1	1	6
84	1	4	1	3	1	1	1	1	6
85	2	4	1	1	2	2	1	1	6
86	1	3	1	1	2	2	1	1	6
87	1	4	1	1	2	1	1	1	6
88	1	3	1	3	2	2	1	1	6
89	1	4	1	3	2	2	1	1	6

90	1	4	1	1	2	1	1	1	6
91	1	2	1	1	2	2	1	1	6
92	1	4	1	1	1	2	1	1	6
93	1	3	1	3	1	2	1	1	6
94	1	4	1	2	1	1	1	1	6
95	1	2	1	2	2	2	1	1	6
96	1	1	1	1	2	2	1	1	6
97	1	1	1	1	2	2	1	1	6
98	1	1	1	1	2	1	1	1	6
99	1	4	1	4	2	2	1	1	6
100	1	2	1	1	2	2	1	1	6
101	1	4	1	4	1	1	1	1	6
102	1	3	1	3	2	2	1	1	6
103	2	1	1	1	2	2	1	1	6
104	1	4	1	2	1	1	1	1	6
105	1	4	1	4	2	1	1	1	6
106	1	1	1	1	2	2	1	1	6
107	1	1	1	1	2	2	1	1	6
108	1	4	1	1	1	1	1	1	6
109	1	3	1	3	2	2	1	1	6
110	1	1	1	1	2	2	1	1	6
111	1	3	1	2	2	2	1	1	6
112	1	4	1	2	2	2	1	1	6
113	1	1	1	1	2	1	1	1	6
114	1	4	1	1	2	1	1	1	6
115	2	2	1	2	2	2	1	1	6
116	1	4	1	1	2	1	1	1	6
117	1	2	1	1	2	2	1	1	6
118	1	4	1	1	1	2	1	1	6
119	1	4	1	1	2	2	1	1	6
120	1	3	1	3	2	1	1	1	6
121	1	4	1	1	2	1	1	1	6
122	1	1	1	1	2	2	1	1	6
123	1	1	1	1	2	2	1	1	6
124	1	4	1	4	2	1	1	1	6
125	1	3	1	2	2	2	1	1	6
126	1	4	1	4	1	1	1	1	6
127	1	4	1	3	2	1	1	1	6
128	2	3	1	1	2	2	1	1	6
129	1	4	1	1	1	2	1	1	6
130	1	4	1	3	2	2	1	1	6
131	2	2	1	2	2	2	1	1	6
132	1	2	1	2	2	2	1	1	6
133	1	3	1	1	2	2	1	1	6
134	1	4	1	2	2	1	1	1	6

135	1	4	1	4	2	2	1	1	6
136	1	2	1	2	1	2	1	1	6
137	1	3	1	3	1	2	1	1	6
138	1	2	1	2	2	2	1	1	6
139	2	2	1	2	2	2	1	1	6
140	1	4	1	4	2	2	1	1	6
141	1	3	1	2	2	2	1	1	6
142	1	3	1	3	2	2	1	1	6
143	1	3	1	3	2	1	1	1	6
144	1	1	1	1	1	2	1	1	6
145	2	2	1	2	2	2	1	1	6
146	2	1	1	1	2	2	1	1	6
147	1	4	1	3	2	1	1	1	6
148	1	4	1	4	2	2	1	1	6
149	1	4	1	2	1	2	1	1	6
150	1	4	1	4	2	2	1	1	6
151	1	4	1	4	2	1	1	1	6
152	1	2	1	2	2	2	1	1	6
153	1	4	1	2	1	2	1	1	6
154	1	4	1	4	1	2	1	1	6
155	1	4	1	4	2	2	1	1	6
156	1	1	1	1	1	2	1	1	6