

Die Auswirkung von Positive Leadership auf Commitment und Arbeitsmotivation

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Helmut Elsigan

1510683012

Begutachter: Mag. Dr. Christoph Kogler

Wien, September 2018

Eidesstattliche Erklärung

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

15. September 2018

Unterschrift

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht den Einfluss von Positive Leadership auf das organisationale Commitment und die Arbeitsmotivation der Geführten. In einem Experiment (N = 349) mit einem 2x2-faktoriellen Design mit unabhängigen Stichproben wurden die Testpersonen zufällig einem von vier hypothetischen Szenarien zugeordnet. Die unabhängigen Variablen Führungsstil und Arbeitserfolg wurden manipuliert. Jeweils zwei Konditionen hatten bezüglich Führungsstil die Ausprägungen Positive Leadership und transaktionale Führung sowie bezüglich Arbeitserfolg die Ausprägungen Erfolg und Misserfolg. Die anschließend mittels Fragebogen erhobenen abhängigen Variablen haben gezeigt, dass Positive Leadership zu signifikant höherem Commitment und signifikant höherer Arbeitsmotivation führt als der transaktionale Führungsstil. Besonders deutlich zeigte sich der Unterschied in den Misserfolgs-Szenarien. Bezüglich Arbeitsmotivation wurde ein signifikanter Einfluss der Kovariate Bildungsgrad festgestellt, wenn transaktionale Führung bei Misserfolg auftritt. In dieser Kondition hat die Arbeitsmotivation mit steigendem Bildungsgrad abgenommen.

Schlüsselbegriffe: Positive Leadership, Positive Psychologie, Transformationale Führung, Commitment, Arbeitsmotivation

Abstract

The present study investigates the influence of positive leadership on organisational commitment and work motivation. In a 2x2 between-subjects experimental design (N = 349) participants were randomly assigned to one of four hypothetical scenarios. The independent variables were Leadership Style and Work Success with the levels Positive Leadership versus Transactional Leadership and Success versus Failure. The dependent variables measured in the questionnaire revealed that Positive Leadership leads to significantly higher Commitment and Work Motivation compared to Transactional Leadership, especially in combination with failure on a task. Regarding Work Motivation a significant effect of the covariate Education Level has been detected in the condition where Transactional Leadership was combined with Failure. In this condition Work Motivation was lower with increasing level of education.

Keywords: Positive Leadership, Positive Psychology, Transformational Leadership, Commitment, Work Motivation

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung.....	2
1.2	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Positive Psychologie	4
2.2	Führung.....	6
2.2.1	Transaktionale Führung	8
2.2.2	Transformationale Führung.....	10
2.2.3	Transaktionale vs. Transformationale Führung und das Full Range Model of Leadership.....	11
2.2.4	Pseudo-Transformationale vs. Authentische Führung.....	14
2.3	Positive Leadership	16
2.3.1	Psychologisches Kapital (PsyCap).....	24
2.3.2	Positive Organizational Scholarship	27
2.3.3	Positive Organizational Behavior	29
2.3.4	Broaden and Build Theorie.....	31
2.3.5	Appreciative Inquiry	33
2.4	Arbeits- und organisationspsychologische Einstellungen.....	34
2.4.1	Organisationales Commitment	34
2.4.2	Arbeitsmotivation	37
2.4.3	Arbeitszufriedenheit	39
2.4.4	Engagement	40
2.4.5	Leistungsmotivation	41
3	Empirischer Teil	43
3.1	Forschungsfragen und Hypothesen.....	43
3.1.1	Ziel der empirischen Untersuchung.....	43
3.1.2	Hypothesen.....	45

3.2	Material/Instrumente.....	46
3.2.1	Studiendesign und Methode.....	47
3.2.2	Erhebungsinstrument.....	48
3.3	Vorbereitende Analysen.....	51
3.4	Stichprobe.....	53
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	54
4	Ergebnisse.....	54
4.1	Statistisches Verfahren zur Hypothesenprüfung.....	54
4.2	Manipulationscheck.....	55
4.3	Auswertung und Hypothesenprüfung.....	56
4.3.1	Deskriptive Statistik.....	56
4.3.2	Ergebnisse der Varianzanalysen.....	58
5	Diskussion und Ausblick.....	67
5.1	Limitationen und Einschränkungen.....	70
	Literaturverzeichnis.....	73
	Abbildungsverzeichnis.....	81
	Tabellenverzeichnis.....	82
	Anhang.....	83

1 Einleitung

Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels entstehen neue Herausforderungen für Organisationen und Führung, die herkömmliche Führungskonzepte fundamental in Frage stellen. Organisationen müssen sich fragen, wie sie mit dem Tempo an Veränderungen Schritt halten können, wie es gelingen kann, Know-How-Trägerinnen und Träger im Unternehmen zu halten und wie sie dem Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Sinn, Glück und Werten begegnen (Seliger, 2014, S 12).

Einer Erhebung des Gallup-Instituts zufolge zählen in Österreich nur 14 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als engagiert, weitere 74 Prozent würden Dienst nach Vorschrift leisten und 12 Prozent hätten bereits innerlich gekündigt (Gallup, 2013, S. 91). Durch das geringe Engagement von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erleiden Volkswirtschaften jährlich Produktivitätsverluste in Milliardenhöhe (Gallup, 2013, S. 94).

Die Höhe des Engagements beeinflusst wichtige Unternehmenskennzahlen. Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben geringere Abwesenheitszeiten, weniger Arbeitsunfälle und weisen höhere Produktivität auf (Gallup, 2013, S. 22). Gemäß einer Meta-studie mit 36 Unternehmen und fast 200.000 Befragten erreichen Unternehmen mit zufriedenen und engagierten Angestellten höhere Umsätze und Gewinne, eine höhere Kundenzufriedenheit sowie eine geringere Mitarbeiterfluktuation (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; S. 273f). Das Engagement beeinflusst auch, ob erkannte Missstände aufgezeigt werden. Sofern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schwere Bedenken bei ihrer Arbeit entwickeln, teilen die Engagierten diese Bedenken ihren Vorgesetzten sechsmal so oft mit als die Nicht-Engagierten (Nink, 2016, S. 23).

Das Corporate Leadership Council hat in einer Studie mit mehr als 19.000 Befragten festgestellt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr leisten, wenn sie sich mit ihrer Aufgabe und ihrer Organisation verbunden fühlen (Corporate Leadership Council, 2002, S. 3a ff).

Es kann angenommen werden, dass verschiedene Führungsstile in unterschiedlichem Ausmaß auf die aus Unternehmenssicht erwünschten Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie z.B. Engagement, Verbundenheit zur Organisation, Motivation oder Zufriedenheit, einwirken. Aber welche Führungsstile sind hier besonders erfolgreich?

Führung ist auch immer ein Produkt des gerade vorherrschenden gesellschaftlichen Paradigmas und der Denkmuster seiner Zeit. Die Bilder von Führung sind eng mit den Bildern der Gesellschaft und der Organisationen verbunden, in denen Führung stattfindet.

Positive Leadership ist ein Teil eines neuen Paradigmas mit veränderten Annahmen und Bildern über Organisationen und Menschen. Als entscheidende Erfolgsfaktoren werden u.a. ein positives Menschenbild, eine Vertrauenskultur, Leistungsorientierung sowie Sinn und Werte als Steuerungsgrößen beschrieben (Seliger, 2014, S. 18ff).

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass auf organisationaler Ebene viele Führungskräfte immer noch versuchen mit Angst zu führen. Dies bringt eventuell kurzfristige Leistungssteigerungen, führt langfristig jedoch zu Demotivation und innerer Kündigung (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 39).

1.1 Zielsetzung

Die Herausforderungen, vor denen moderne Unternehmen stehen, werfen die Frage auf, welche Maßnahmen gesetzt werden können um organisational erwünschte Einstellungen wie die Verbundenheit zur Organisation und die Arbeitsmotivation der Beschäftigten zu steigern. Eine Antwort könnte die Anwendung von Positive Leadership in der Führungskultur darstellen. Positive Leadership fokussiert u.a. auf bereits vorhandene Stärken, auf Optimismus und auf unterstützende Kommunikation, anstatt den Schwerpunkt auf Defizitorientierung und Kritik zu legen (Cameron, 2012, S. 10).

Der Gallup Engagement Index 2016 zeigt, wie wichtig Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Möglichkeit ist, im Arbeitsleben die eigenen Stärken einbringen zu können. Mithilfe computergestützter Telefoninterviews wurde u.a. erhoben, was Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von ihren Unternehmen erwarten. Dazu wurden die befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gebeten, die Wichtigkeit von insgesamt 19 Aspekten auf einer fünfstufigen Likert-Skala („1“ überhaupt nicht wichtig bis „5“ äußerst wichtig) einzuschätzen. In Deutschland waren die Aspekte „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ und „Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie persönlichem Wohlbefinden“ mit einem Wert von 4.52 gemeinsam auf dem ersten Platz. Der für die Befragten drittwichtigste Aspekt mit einem Wert von 4.45 war die „Möglichkeit, das zu tun, was sie richtig gut können“. Der Aspekt „Bezahlung oder Verdienstmöglichkeiten“ landete hingegen nur auf dem zehnten Platz (Nink, 2016, S. 10).

Ziel dieser Arbeit ist es, die Auswirkungen von Positive Leadership auf die Arbeitsmotivation und das organisationale Commitment der Geführten zu untersuchen. Es soll mit Hilfe einer Szenario-Studie herausgefunden werden, ob der Einsatz von Positive Leadership im Vergleich zu einem klassischen Führungsstil eine günstigere Wirkung auf die Arbeitsmotivation und das organisationale Commitment von Arbeitskräften ausübt. Die Relevanz der Untersuchung ergibt sich aus dem Umstand, dass Positive Leadership ein

relativ neuartiges Konzept darstellt und es daher bisher nur wenige empirischen Erhebungen gibt, die den Einfluss von Positive Leadership auf die Einstellungen der Geführten untersuchen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Studiendesign. In der quantitativen Führungsforschung werden zumeist die bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Zeitpunkt einer Untersuchung vorhandenen Einstellungen sowie die von ihnen erlebten Führungsstile erhoben. Anschließend wird mittels Korrelationsanalysen der Zusammenhang zwischen Einstellungen und Führungsverhalten untersucht. Die Wirkrichtung bleibt unklar, da mit dieser Methode Ursache und Wirkung nicht untersucht werden können. Hängt die Einstellung der Geführten vom jeweiligen Führungsstil ab oder vielleicht der Führungsstil von den Einstellungen der Geführten? Eventuell gibt es auch Störfaktoren, wie z.B. Marktsituation oder Unternehmenserfolg, die sowohl auf die Einstellungen als auch die Führungsstile wirken. In der vorliegenden Arbeit wird der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Commitment bzw. Motivation in einem fiktiven Szenario untersucht. Die teilnehmenden Personen bekommen einen von vier verschiedenen Einleitungstexten vorgelegt und werden gebeten sich in die geschilderte Situation hineinzusetzen. Führungsstil und Arbeitserfolg werden im Text gezielt manipuliert. Dieses Design birgt zwar die Gefahr, dass die Einleitungstexte keinen ausreichenden Impuls liefern, um die teilnehmenden Personen stark genug in die hypothetische Situation zu versetzen. Aber es sollte bessere Rückschlüsse auf eventuell vorhandene Wirkrichtungen zulassen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Das erste Kapitel enthält eine kurze Einleitung zum Thema. Kapitel 2 stellt den aktuellen Stand der Führungsforschung dar und definiert die für diese Arbeit relevanten Begriffe. Ein Schwerpunkt wird auf Positive Leadership und die mit diesem Führungsstil verbundenen Instrumente gelegt. In Kapitel 3 wird der empirische Teil der Arbeit vorgestellt. Die Forschungsfragen und Hypothesen werden aus der Literatur hergeleitet und das Studiendesign sowie das Erhebungsinstrument werden beschrieben. Der Schwerpunkt liegt hier auf der literaturgestützten Herleitung der Einleitungstexte und Items des Erhebungsinstruments. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und die eingangs postulierten Hypothesen geprüft. Kapitel 5 stellt die Ergebnisse der empirischen Erhebung der aktuellen Forschungsliteratur gegenüber und gibt Anregungen für eine Umsetzung von Positive Leadership in der Unternehmenspraxis.

2 Theoretischer Hintergrund

Im nachfolgenden theoretischen Teil der Arbeit wird zuerst das Konzept der positiven Psychologie vorgestellt, da der Führungsstil Positive Leadership wesentlich von der positiven Psychologie inspiriert wurde. Anschließend soll ein grober Überblick über den aktuellen Stand der Führungsforschung gegeben werden. Die aus Sicht dieser Arbeit zentralen Begriffe transaktionale Führung und transformationale Führung werden gegenüber gestellt und abgegrenzt. Anschließend wird ein Schwerpunkt auf die Definition und Beschreibung der Besonderheiten des Führungsstils Positive Leadership gelegt, der den transformationalen Führungsstilen zuzurechnen ist. Es soll herausgearbeitet werden, auf welchen Prinzipien Positive Leadership beruht und von welchen Bereichen Positive Leadership beeinflusst wird, z.B. von *Positive Organisational Scholarship* oder positivem Change Management. Abschließend werden die Konstrukte organisationales Commitment und Arbeitsmotivation definiert und von den inhaltlich verwandten Begriffen Engagement, Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation abgegrenzt.

2.1 Positive Psychologie

Das Konstrukt der positiven Psychologie, wie wir es heute kennen, geht auf die Präsidentschaftsansprache von Martin E. P. Seligman an der Amerikanischen Psychologengemeinschaft (American Psychological Association) im Jahr 1998 zurück. Seligman erkannte, dass die Psychologie seit der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg zwei ihrer drei ursprünglichen Ziele vernachlässigt und sich zu einer reinen Heilungsdisziplin entwickelt hatte. Der Fokus wurde jahrzehntelang auf die Heilung mentaler Krankheiten gelegt. Die beiden anderen Ziele, nämlich Menschen zu einem produktiveren und erfüllteren Leben zu verhelfen sowie ihre Talente und Begabungen zu identifizieren und zu fördern, wurden lange Zeit nicht mehr verfolgt (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006, S. 4). Seligman merkte an, dass ökonomische Interessen den Fokus der Psychologie verändert hätten, da sich mit der Behandlung von Kriegsveteranen sowie der Erforschung von Pathologien gutes Geld verdienen ließ. Während seiner Präsidentschaft in der Amerikanischen Psychologengemeinschaft wollte Seligman Themen wie Lebensglück, subjektives Wohlbefinden, individuelle Entwicklung, Optimismus, Gesundheit, Kreativität, emotionale Intelligenz und Begabung wieder stärker in den Mittelpunkt der Forschung stellen, um Menschen zu einem guten Leben zu verhelfen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 6f).

Die Beobachtung, dass sich die Psychologie jahrzehntelang zu stark auf negative Aspekte konzentriert hat, ist nicht neu. So hat Abraham Maslow bereits 1954 die Einseitigkeit der Psychologie mit den Worten kritisiert: „The science of psychology has been far more successful on the negative than on the positive side. It has revealed to us much about man’s shortcomings, his illness, his sins, but little about his potentialities, his virtues, his achievable aspirations, or his full psychological height. It is as if psychology has voluntarily restricted itself to only half its rightful jurisdiction, and that, the darker, meaner half“ (Maslow, 1954 zitiert in Linley et al., 2006, S. 5).

Die Erforschung menschlicher Stärken hat auch präventiven Charakter. Die Präventionsforschung hat bereits eine Fülle menschlicher Eigenschaften wie Mut, Optimismus, Hoffnung, Glaube, Ehrlichkeit und Ausdauer entdeckt, die als Puffer gegen psychische Erkrankungen wirken (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 7f).

Der Positive-Psychology-Bewegung ist es zu verdanken, dass Tabus gebrochen wurden und Psychologen heute Emotionen wie Ehrfurcht, Dankbarkeit, Bewunderung, Hoffnung oder Genuss erforschen können ohne ihre akademische Reputation zu riskieren (Oishi & Kurtz, 2011, S. 101). Das Bestreben, Menschen zu einem guten Leben zu verhelfen, erforderte die Ergründung der Frage, was ein „gutes Leben“ ausmacht. In diesem Zusammenhang wurden drei Lebensaspekte herausgearbeitet. Erstens das „Pleasant Life“, das für das Empfinden von Vergnügen steht. Zweitens das „Engaged Life“, bei dem eine Person in Flow-Zustände gerät und in einer von ihr geschätzten Tätigkeit aufgeht. Grundvoraussetzung dafür ist, dass die Person um ihre Stärken weiß und diese auch einsetzen kann. Drittens das „Meaningful Life“, das für ein sinnerfülltes Leben steht, in dem eine Person ihre Stärken für ein übergeordnetes Ziel einsetzt (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 43f).

Die Positive Psychologie arbeitet mit positiven Fragestellungen um zu neuen Betrachtungsweisen zu gelangen. So wird z.B. in der Paarforschung nicht der Fokus auf die Frage gelegt, warum so viele Ehen scheitern. Sondern es wird die Frage in den Mittelpunkt gestellt, was Paare anders machen, die glückliche Beziehungen führen (Haas, 2010, S. 131). Anstatt zu fragen, was nicht funktioniert und repariert werden muss und wie man es reparieren kann, fragt die Positive Psychologie was gut läuft und laufend besser wird. Aufbauend auf dieser Erkenntnis wird die Überlegung angestellt, wie man das Beobachtete generalisieren kann um mehr Menschen zu ermöglichen, ihr Leben zu verbessern (Linley et al., 2006, S. 7).

Die Positiv-Fokussierung ist auch im organisationalen Kontext relevant. Es wurde erkannt, dass positive Persönlichkeitseigenschaften wie Neugierde, Hoffnung oder Güte

auch im Zusammenhang mit Organisationen eine wichtige Rolle spielen. Um Zugang zur organisationalen Ebene zu erlangen, kann in einem ersten Schritt die intraindividuelle Ebene betrachtet werden. Seligman hat in seiner "Values in Action (VIA) Classification of Strengths" insgesamt 24 positive Persönlichkeitseigenschaften klassifiziert und zu sechs Kerntugenden zusammengefasst. Analog zu den individuellen Persönlichkeitseigenschaften lassen sich auch für Organisationen positive Eigenschaften ableiten. Fünf solcher Kerntugenden sollen in allen Organisationen von herausragender Bedeutung sein: Sinnggebung, Sicherheit, Fairness, Menschlichkeit und Würde. Eine gute Organisation würde demnach das Leben ihrer Organisationsmitglieder erfüllen (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 49ff).

2.2 Führung

Definitionen von Führung sind vielfältig vorhanden. In der Vergangenheit wurde Führung in Bezug auf individuelle Merkmale, Führungsverhalten, Interaktionsmuster, Rollenbeziehungen, der Wahrnehmung der Geführten, sowie auf den Einfluss auf die Geführten, die Aufgabenziele und die Unternehmenskultur definiert. In den meisten Definitionen von Führung geht es um einen Prozess der Beeinflussung; ansonsten haben diese Definitionen aber nur wenig gemeinsam. Vielmehr unterscheiden sich die Definitionen hinsichtlich wichtiger Fragen, z.B. wer den Einfluss ausübt, wie die Beeinflussung ausgeübt wird und zu welchem Zweck sie ausgeübt wird. Diese Unterschiede zeigen die tiefen Meinungsverschiedenheiten im akademischen Diskurs hinsichtlich der Identifikation von Führungskräften und Führungsprozessen (Yukl, 1989, S. 252).

Forscherinnen und Forscher definieren Führung zumeist nach ihrer individuellen Perspektive und dem Aspekt der für sie am interessantesten ist. Nach einer umfassenden Überprüfung der Führungsliteratur kam Stogdill (1974, S. 259, zitiert in Yukl, 1989, S. 252) zu dem Schluss, dass es fast so viele Definitionen von Führung gibt wie es Personen gibt, die versucht haben, das Konzept zu definieren.

Jago (1982, zitiert in Kirchler, 2011, S. 427) hat versucht ein einfaches Modell zu schaffen, in dem verschiedene Führungstheorien nach inhaltlichen Unterscheidungsmerkmalen gruppiert werden. Dieses Modell ist in Abbildung 1 dargestellt. Die Führungstheorien werden einem von insgesamt vier Quadranten zugeordnet, wobei auf einer Achse zwischen Führungstheorien unterschieden wird, die Führungserfolg entweder den Persönlichkeitseigenschaften (trait approach) oder dem Führungsverhalten (behaviour approach) der Führungskraft zuschreiben. Auf der anderen Achse wird zwischen universellen, d.h. situationsunabhängigen Führungstheorien und Kontingenztheorien, d.h. situationsabhängigen Führungstheorien unterschieden.

Abbildung 1: Typologie der Führungstheorien nach Jago

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

Quelle: eigene Darstellung nach Jago (1982, S. 316) und Kirchler (2011, S. 427).

Ein gängiger Ansatz zur Beschreibung von Führung besteht in einem Zwei-Faktoren-Modell von Führungsverhalten oder Merkmalen. Beispiele hierfür sind aufgabenorientierte versus beziehungsorientierte Führung, autokratische versus partizipative Führung oder transformationale versus transaktionale Führung. Diese Gliederungen liefern einige Einsichten, sind aber stark vereinfachend und fördern die Stereotypisierung einzelner Anführerinnen und Anführer (Yukl, 1999, S. 34).

Yukl (1999, S. 43) hat im Rahmen einer Feldstudie diverse Zwei-Faktoren-Modelle überprüft, konnte aber keine Unterstützung für die These finden, dass Führungskräfte fast ausschließlich nur eine Art von Führungsverhalten anwenden oder dass sie, basierend auf ihrem Bewertungsmuster, in unterschiedliche Führungstypen gruppiert werden könnten. Die meisten Führungskräfte wiesen eine Mischung aus verschiedenen Verhaltensweisen auf.

Die beiden Faktoren beziehungsorientiertes und aufgabenorientiertes Verhalten wurden vor allem in der frühen Führungsforschung betont. Drei Jahrzehnte lang wurde die Forschung zum Führungsverhalten von einem Fokus auf diese beiden Kategorien bestimmt. Aufgrund einer zunehmenden globalisierten Welt und eines damit verbundenen organisationalen Wandels konzentriert sich die Führungsforschung seit dem neuen Jahrtausend auch auf veränderungsorientierte Führung. Mit dem veränderungsorientierten Ver-

halten rückt eine dritte Verhaltenskategorie in den Fokus. Diese beinhaltet das Identifizieren von extern Bedrohungen, der Entwicklung neuer Möglichkeiten und innovativer Strategien sowie die Förderung von innovativem Denken bei den Geführten (Yukl, Gordon & Taber, 2002, S. 15).

Aufbauend auf einer früheren Theorie von Burns entwickelte Bass (1985, zitiert in Yukl, 1989, S. 272) eine detailliertere Theorie, um Transformationsprozesse in Organisationen zu beschreiben und zwischen transformationaler und transaktionaler Führung zu unterscheiden. Während transaktionale Führung auf einem Austauschprozess zwischen Führungskraft und Geführten auf Basis von Eigeninteressen beruht (Bass, 1999, S. 11) definiert Bass transformationale Führung in Bezug auf die Wirkung der Führungskraft auf die Geführten. Führungskräfte „transformieren“ die Geführten, indem sie ihnen die Bedeutung und Werte von Aufgabenergebnissen bewusst machen, höherwertige Bedürfnisse aktivieren und die Geführten dazu bringen, Eigeninteressen zugunsten der Organisation zurückzustellen. Diese Beeinflussung führt dazu, dass die transformationale Führungskraft an Vertrauen und Respekt gewinnt und die Geführten motiviert sind, mehr zu tun, als ursprünglich von ihnen erwartet wurde (Yukl, 1989, S. 272).

In den nachfolgenden Kapiteln soll hergeleitet werden inwiefern sich transaktionale und transformationale Führung hinsichtlich Führungsverhalten und Merkmalen unterscheidet.

2.2.1 Transaktionale Führung

Transaktionale Führung bezieht sich auf eine Austauschbeziehung, d.h. eine Transaktion zwischen Führungskraft und Geführten, um die jeweiligen Eigeninteressen zu erfüllen. Diese Austauschbeziehung kann sich in Form von „bedingter Belohnung“ zeigen, bei der die Führungskraft den Geführten zuvor die Bedingungen bekannt gibt, welche die Geführten erfüllen müssen um für ihre Anstrengung belohnt zu werden. Ein weiteres Merkmal transaktionaler Führung ist Management-by-Exception, das sowohl aktiv als auch passiv oder laissez-faire auftreten kann. Bei der aktiven Variante überwacht die Führungskraft die Leistung der Geführten und greift korrigierend ein, wenn definierte Standards nicht erfüllt werden. In passiver Form wartet die Führungskraft, bis Probleme auftreten, um anschließend korrigierende Maßnahmen zu setzen. Laissez-faire bedeutet, dass die Führungskraft es vermeidet, selbst Maßnahmen zu ergreifen (Bass, 1999, S. 11).

Auch nach Yukl (1999, S. 36) umfasst die transaktionale Führung die Führungselemente „bedingte Belohnung“ und Management-by-Exception, also das Führen nach dem Aus-

nahmeprinzip, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich arbeiten, so lange keine unvorhergesehenen Ereignisse eintreten oder vereinbarte Toleranzen überschritten werden.

Der transaktionale Führungsansatz beruht auf betriebswirtschaftlichen Zielen und dem Prinzip der Rationalität und ist die Basis für das in der heutigen Praxis vorherrschende Führungsverhalten. Ein Instrument transaktionaler Führung ist das Modell der Zielvereinbarung bzw. „Management-by-Objectives“. Eine klare innerbetriebliche Zielsetzung trägt dazu bei, den angestrebten Führungserfolg zu erreichen. Die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten basiert auf Hierarchie und dem Austausch von rational kalkulierten Leistungen und Belohnungen. Belohnungsanreize sind nicht nur monetär zu sehen sondern können auch in der Ermöglichung von Weiterbildung, der Übertragung von Eigenverantwortung oder in Aufstiegschancen gesehen werden (Kirchler, 2011, S. 478f).

Ein Führungsstil, der gute Leistung belohnt und schlechte bestraft, ist durchaus effektiv, führt lt. Bass (1990, S. 20) aber in die Mittelmäßigkeit. Das gelte insbesondere dann, wenn die Führungskraft sich stark auf passives Management-by-Exception verlässt und nur dann mit ihrer Gruppe interveniert, wenn Prozeduren und Standards zur Erledigung von Aufgaben nicht erfüllt werden. Solche Führungskräfte wenden oft disziplinarische Drohungen an, um die Leistung einer Gruppe zu erhöhen. Diese Technik ist jedoch ineffektiv und auf lange Sicht wahrscheinlich kontraproduktiv. (Bass, 1990, S. 20f).

Korrigierende Eingriffe im Zuge von Management-by-Exception beinhalten in der Regel also negatives Feedback oder Verweise (Bass & Steidlmeier, 1999, S. 184). Dieser Führungsstil beruht demnach stark auf einer Strategie der Defizitorientierung, bei der man herausfindet was nicht gut läuft um anschließend daran zu arbeiten, die Defizite zu korrigieren (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, S. 423).

Ob transaktionale Führung gelingt, hängt stark davon ab, ob das Versprechen von Belohnung oder die Androhung von Bestrafung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren kann. Das wiederum ist davon abhängig ob die Führungskraft Kontrolle über die Belohnungen oder Bestrafungen hat und ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Belohnungen anstreben oder die Strafen fürchten. In vielen Organisationen hängen Lohn-erhöhungen hauptsächlich von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab, und Beförderungen hängen von Qualifikationen und Richtlinien ab und können von der Führungskraft kaum beeinflusst werden (Bass, 1990, S. 21).

2.2.2 Transformationale Führung

Seit den späten 1980er Jahren sind transformationale Führungstheorien auf dem Vormarsch. Im Gegensatz zu den rationalen Prozessen, die in früheren Führungstheorien im Vordergrund standen, betonen diese neuen Theorien Emotionen und Werte, mit denen erklärt werden soll, wie es Führungskräften gelingen kann ihre Gefolgschaft zu beeinflussen, sie auf ideologische Ziele einzuschwören und zu Leistungen anzuspornen, die ursprünglich nicht für möglich gehalten wurden (Yukl, 1999, S. 33).

Der Arbeitsmarkt hat sich seit dem Ende des kalten Krieges stark verändert. Tätigkeiten mit geringem Qualifikationsbedarf wurden automatisiert oder in Länder der Dritten Welt verlagert. Die verbliebenen Arbeitsplätze erfordern mehr Aus- und Weiterbildung. Organisationshierarchien werden flacher, Verantwortung verlagert sich nach unten. Fachkräfte sehen sich zunehmend mehr mit Führungskräften auf Augenhöhe als in einer untergeordneten Position. Diese Veränderungen in den Organisationen und ihren Belegschaften waren dafür verantwortlich, dass erfolgreiche Führungskräfte mehr transformational und weniger transaktional werden mussten. Führungskräfte werden heute zu Empowerment ermutigt, um die Geführten zu engagierten Individuen und Teams zu entwickeln, deren Fokus auf Qualität, Service, Kosteneffizienz und Output liegt. Transformationale Führung, die auf Autonomie und herausfordernde Tätigkeiten Wert legt, wird für die Arbeitszufriedenheit der Geführten immer wichtiger werden (Bass, 1999, S. 9f).

Transformationale Führung bezieht sich auf den Prozess der Beeinflussung von Einstellungen und Annahmen der Geführten mit dem Ziel, Commitment für die Missionen, Ziele und Strategien der Organisation aufzubauen. Dieser Führungsprozess zeigt sich vor allem durch seine Ergebnisse, wie z.B. in großen Veränderungen von Strategie oder Kultur einer Organisation. Auch wenn transformationale Führung die Beeinflussung der Geführten durch eine Führungskraft beinhaltet, so besteht die Auswirkung des Einflusses darin, den Geführten zu ermöglichen, sich am Veränderungsprozess der Organisation zu beteiligen. Transformationale Führung wird daher üblicherweise als ein gemeinsamer Prozess angesehen (Yukl, 1989, S. 269).

Transformationale Führung wird durch die vier voneinander abhängigen Dimensionen idealisierter Einfluss (Charisma), inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Mitarbeiterorientierung beschrieben. Idealisierter Einfluss bzw. Charisma steht für den Einfluss durch Vorbildwirkung und authentisches Verhalten. Unter inspirierender Motivierung sind das Artikulieren einer Vision, eine optimistische Kommunikation und das Vermitteln von Sinnzusammenhängen zu verstehen. Intellektuelle Sti-

mulierung steht für die Förderung von Innovation und Kreativität. Individuelle Mitarbeiterorientierung bedeutet, individuelle Bedürfnisse und Potentiale zu beachten und Entwicklungschancen des Einzelnen zu fördern (Kirchler, 2011, S. 475f). Transformationale Führung erhöht bei den Geführten die Selbstwirksamkeit sowie die Identifikation mit der Arbeitsgruppe und der Anstieg dieser Einstellungen wirkt sich wiederum positiv auf die Arbeitsleistung aus (Walumbwa, Avolio & Zhu, S. 796). Die Führungskraft erhöht den Reifegrad und die Ideale der Geführten und bringt diese dazu, über das Eigeninteresse hinaus zu denken und sich für Leistungen und Wohlergehen anderer, der Organisation oder der Gesellschaft zu interessieren. Da die Führungskraft Zuversicht und Entschlossenheit zeigt, wollen sich die Geführten mit dieser Art von Führung identifizieren (Bass, 1999, S. 9f).

Transformationale Führungskräfte können daher als jene beschrieben werden, die das Selbstvertrauen stärken, eine positive Vision vermitteln und die Stärken der Geführten betonen (Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz, 2009, S. 349).

Die Geführten werden auf drei verschiedene Arten motiviert: Erstens durch Vorgabe einer Richtung bzw. Vision und Ausdrücken von Zuversicht, dass die Geführten die Fähigkeiten besitzen um diese Erwartungen zu erfüllen. Damit wird die Selbstwirksamkeit der Geführten erhöht. Zweitens durch Erhöhung der sozialen Identifikation der Geführten zu ihrer Gruppe. Dabei soll die Mitgliedschaft zur Gruppe die Geführten mit Stolz erfüllen und Teil ihres Selbstkonzeptes werden. Drittens durch Verinnerlichung der Unternehmenswerte bei den Geführten durch den Fokus auf höhere Ziele, die mit den eigenen Werten der Geführten übereinstimmen und daher als bedeutsamer wahrgenommen werden (Bono & Judge, 2003, S. 555).

Zhu, Avolio und Walumba (2009, S. 593) weisen darauf hin, dass es in der Führungsforschung bisher wenig Aufmerksamkeit gab um potentielle Verbindungen zwischen transformationaler Führung und Positiver Psychologie, Positive Organizational Scholarship sowie Positive Organizational Behavior zu erforschen. Das wichtigste Ziel der transformationalen Führung sei, die Potentiale der Geführten zu heben und gleichzeitig ihre höheren Bedürfnisse zufrieden zu stellen. Diese Form von Führung könne als Positive Leadership verstanden werden.

2.2.3 Transaktionale vs. Transformationale Führung und das Full Range Model of Leadership

Während transformationale Führungskräfte die Moral und Motivation der Geführten anheben, kümmern sich transaktionale Führungskräfte um die unmittelbaren Eigeninteressen der Geführten. Bass (1999, S. 9) formuliert den Unterschied der Führungsstile in

Anlehnung an John F. Kennedy: "The transformational leader emphasizes what you can do for your country; the transactional leader on what your country can do for you."

Kaiser, Hogan und Craig (2008, S. 104) unterstreichen, dass transformationale Führungskräfte sich auf die Schaffung von Commitment über Gruppenzugehörigkeit fokussieren. Durch Selbstaufopferung und verbindende Kommunikation, wie z.B. die Benutzung von „wir“ statt „ich“, würden Führungskräfte die Ähnlichkeit der Gruppenmitglieder betonen und sie auf gemeinsame Ziele einchwören. Kaiser et al. (2008, S. 104) formulieren entsprechend, dass „Transactional leadership appeals to followers' self-interest, but transformational leadership changes the way followers see themselves—from isolated individuals to members of a larger group.“

Transaktionale Führung und transformationale Führung schließen einander nicht aus. Transformationale Führung trägt vielmehr zur Effektivität transaktionaler Führung bei anstatt diese zu ersetzen. Die besten Führungskräfte führen sowohl transformational als auch transaktional (Bass, 1999, S. 21).

Bass und Steidlmeier (1999, S. 184) stellen diesbezüglich fest, dass „in fact, most leaders have a profile of the full range of leadership that includes both transformational and transactional factors. However, those whom we call transformational do much more of the transformational than the transactional. In their defining moments, they are transformational. Those whom we label as transactional leaders display much more transactional leadership behavior“. Eine Beschreibung als transaktionale oder transformationale Führungskraft würde in der Praxis also nicht bedeuten, dass diese Führungskräfte ausschließlich transaktional oder transformational führen, sondern nur, dass sie überwiegend und in wesentlichen Momenten den einen oder anderen Stil bevorzugen.

Empirische Erhebungen mit dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) legen ebenfalls nahe, dass jede Führungskraft eine gewisse Häufigkeit sowohl an transaktionalen als auch an transformationalen Faktoren aufweist, die aber je nach Führungskraft unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Effektive Führungskräfte, welche die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zufrieden stellen, agieren mehr transformational und weniger transaktional (Bass, 1999, S. 11).

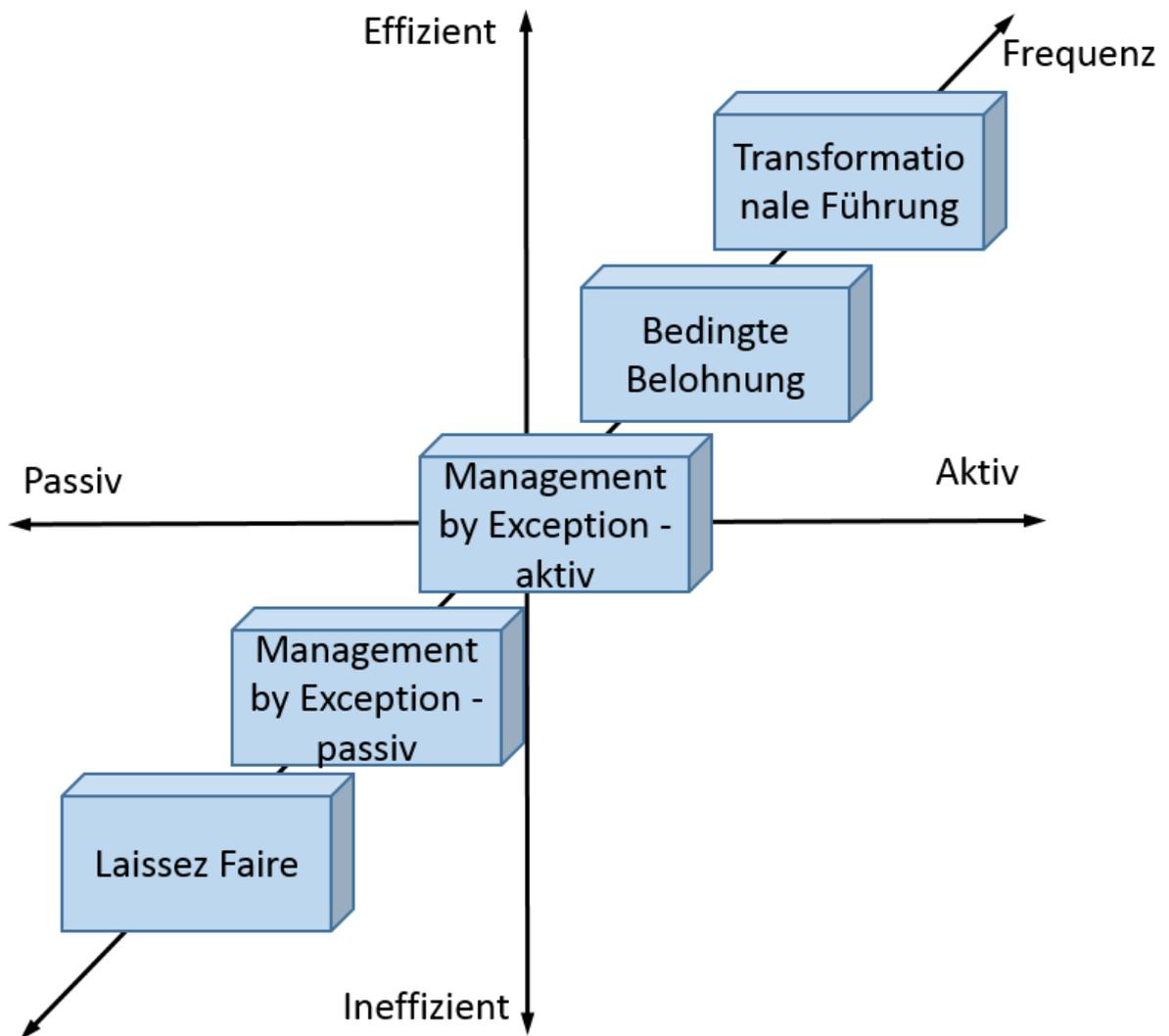
In zahlreichen Faktorenanalysen sind zwei transaktionale Instrumente als effektiv hervorgetreten. Zum einen das Prinzip der bedingten Belohnung, das den Geführten sagt, was sie tun müssen um belohnt zu werden. Und zum anderen das Prinzip des Management-by-Exception, das für die Führungskraft bedeutet, nichts zu unternehmen bis ein Problem ernst wird. Management-by-Exception kann hierbei in eine aktive und passive Ausprägung unterteilt werden. In der aktiven Variante sucht die Führungskraft aktiv nach

Abweichungen um sich für den Fall vorzubereiten, dass die Dinge in die falsche Richtung laufen Die passive Variante folgt dem Prinzip nichts anzugreifen, solange es nicht kaputt ist. Aktives Management-by-Exception zeigt in der Praxis generell bessere Ergebnisse als passives Management-by-Exception. Laissez-faire-Führung, d.h. die Vermeidung von Eingriffen und Entscheidungen selbst dann, wenn Probleme chronisch werden, erweist sich hingegen als ineffektiv und ist meist mit Unzufriedenheit und Konflikten verbunden (Bass, 1999, S. 21).

In einer Meta-Analyse konnten Lowe, Kroeck und Sivasubramaniam (1996, S. 399f) zeigen, dass drei Schlüsselemente der transformationalen Führung, nämlich Charisma, individuelle Mitarbeiterorientierung und intellektuelle Stimulation, positiv mit Zufriedenheit und Leistung korrelieren. Das transaktionale Element „bedingte Belohnung“ korrelierte ebenfalls, wenn auch etwas schwächer, mit Zufriedenheit und Leistung. Kein Zusammenhang wurde zwischen dem transaktionalen Element „Management-by-Exception“ und Zufriedenheit und Leistung gefunden.

Die Annahme, dass de facto jede Führungskraft jeden zuvor genannten Führungsstil bis zu einem bestimmten Grad aufweist, dient als Grundlage für das Full Range Model of Leadership, das die gesamte Bandbreite von Führungsverhalten abbilden soll. Dieses Modell ist in Abbildung 2 dargestellt. Die Frequenz, mit der Führungskräfte die verschiedenen Stile einsetzen, ist ausschlaggebend für die Führungsleistung. Performante Führungskräfte verwenden häufiger transformationale Instrumente und nur sehr selten ineffiziente Instrumente wie Laissez-Faire (Avolio & Bass, 2002, S. 4).

Abbildung 2: Full Range Model of Leadership nach Bass und Avolio



Quelle: eigene Darstellung nach Avolio und Bass (2002, S. 4).

2.2.4 Pseudo-Transformationale vs. Authentische Führung

Damit Führung tatsächlich transformierend wirkt, muss sie auf ethischen oder moralischen Grundlagen beruhen. Die vier Komponenten der authentischen transformationalen Führung (idealisierte Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Mitarbeiterorientierung) stehen im Gegensatz zu den heuchlerischen Fälschungen von pseudo-transformationaler Führung. Der Unterschied zwischen authentischer und pseudo-transformationaler Führung ergibt sich aus dem moralischen Charakter der Führungspersönlichkeit, den in der Vision eingebetteten ethischen Werten und der Moral der Prozesse von ethischen Entscheidungen und Handlungen, an denen sich Führungskräfte und Geführte beteiligen (Bass & Steidlmeier, 1999, S. 181).

Diese Unterscheidung von Bass und Steidlmeier (1999) in authentische transformationale und pseudo-transformationale Führung sowie die im Zuge der Finanzkrise zutage getretenen unethischen Verhaltensweisen vieler Führungspersönlichkeiten haben das Interesse der Führungsforschung an authentischer Führung neu geweckt. Authentische Führung wird hauptsächlich mit transformationalen Elementen beschrieben, dennoch existiert heute noch keine einheitliche Definition. Mit Authentizität der Führung wird zu meist die Akzeptanz der persönlichen und organisatorischen Verantwortung für Handlungen, Ergebnisse und Fehler sowie die Nichtmanipulation von Untergebenen verstanden. Authentische Führungspersönlichkeiten führen mit Sinn und Werten. Sie bauen dauerhafte Beziehungen auf, sind konsequent und selbstdiszipliniert und lehnen Kompromisse ab, die ihre Prinzipien gefährden. Die authentische Führungskraft entwickelt sich laufend weiter, da sie weiß, dass Führung zu lebenslangem persönlichen Wachstum verpflichtet (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, S. 1122).

Authentische transformationale Führung basiert auf egalitärem Verhalten, dient kollektiven Interessen und entwickelt und befähigt andere. Transformationale Führungspersönlichkeiten tendieren zu altruistischem Verhalten. Pseudo-transformationale Führung basiert hingegen auf persönlicher Dominanz und autoritärem Verhalten, ist selbstverherrlichend, dient dem Eigeninteresse und beutet andere aus. Pseudo-transformationale Führungspersönlichkeiten verlassen sich stark auf Manipulation, Bedrohung und Bestrafung und missachten etablierte institutionelle Verfahren sowie die Rechte und Gefühle anderer. Sie sind impulsiv aggressiv, narzisstisch und ungestüm (Avolio & Bass, 2002, S. 8).

Wahrhafte transformationale Führungskräfte haben entweder utilitaristische oder moralische Beweggründe, die über das Eigeninteresse hinausgehen. Bei utilitaristischen Prinzipien haben transformationale Führungskräfte den Antrieb, der Organisation, der Gesellschaft oder der Gruppe, der sie sich verbunden fühlen, zu nutzen oder sie wollen die Herausforderungen einer Aufgabe oder Mission erfüllen. Wenn es um moralische Prinzipien geht, haben transformationale Führungskräfte das Ziel, das Richtige zu tun; also das, was den Prinzipien der Moral, der Verantwortung, den Sitten, Regeln und Traditionen einer Gesellschaft entspricht (Avolio & Bass, 2002, S. 7f).

Authentische Führungspersönlichkeiten verfügen über eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung, d.h. sie wissen wer sie sind und kennen ihre Werte und Überzeugungen. Sie verfügen außerdem über selbstregulierte positive Verhaltensweisen (Gardner et al., 2011, S. 1123).

Pseudo-transformationales Führungsverhalten kann leicht beobachtet werden. Diese Führungspersönlichkeiten sind selbstorientiert, selbstherrlich, ausbeuterisch und narzisstisch. Machtorientierte pseudo-transformationale Führungspersönlichkeiten würden oft verzerrte utilitaristische und moralische Prinzipien predigen (Avolio & Bass, 2002, S. 8).

Ein von Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing und Peterson (2008) entwickelter Fragebogen, der das Konstrukt der authentischen Führung operationalisieren und messbar machen soll, baut auf den vier Dimensionen Selbstwahrnehmung, Beziehungstransparenz, internalisierte moralische Perspektive und balancierte Informationsverarbeitung auf. Selbstwahrnehmung steht für das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen. Beziehungstransparenz steht für die Fähigkeit, anderen die eigene Persönlichkeit offen und transparent zu zeigen. Unter internalisierter moralischer Perspektive ist eine Form von Selbstregulierung zu verstehen, die auf internen moralischen Standards und Werten beruht und konsistent mit Verhalten und Entscheidungen ist. Balancierte Informationsverarbeitung bezieht sich auf Führungskräfte, die sämtliche relevanten Daten objektiv analysieren und sich verschiedene Standpunkte anhören, bevor sie eine Entscheidung treffen (Walumbwa et al., 2008, S. 95).

Ein indirekter Zusammenhang zwischen authentischer Führung und Leistung konnte empirisch nachgewiesen werden. Die Leistung der Geführten steigt mit der Authentizität der Führungskraft, da sich mit steigender Authentizität die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten verbessert und sich das wiederum positiv auf die Performance der Geführten auswirkt. Dieser Einfluss ist umso größer, je geringer bei den Geführten die psychologischen Zustände Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz ausgeprägt sind. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit geringem psychologischen Kapital hängen in besonderem Maße von einer positiven Entwicklung ab, die durch authentischen Führung gewährleistet wird (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014, S. 8).

Auf das Konstrukt des Psychologischen Kapitals wird in Kapitel 2.3.1 dieser Arbeit noch im Detail eingegangen.

2.3 Positive Leadership

Der Terminus Positive Leadership kann mithilfe der Fachliteratur noch nicht eindeutig definiert werden. Donaldson und Ko (2010, S. 181f) haben in einem Literaturreview aufgezeigt, dass zwischen 2001 und 2009 im Themenbereich der positiven Organisationspsychologie die meisten Publikationen zum Thema Positive Leadership erschienen sind. Die Autoren haben jedoch verschiedene positive Führungsansätze als Positive Lea-

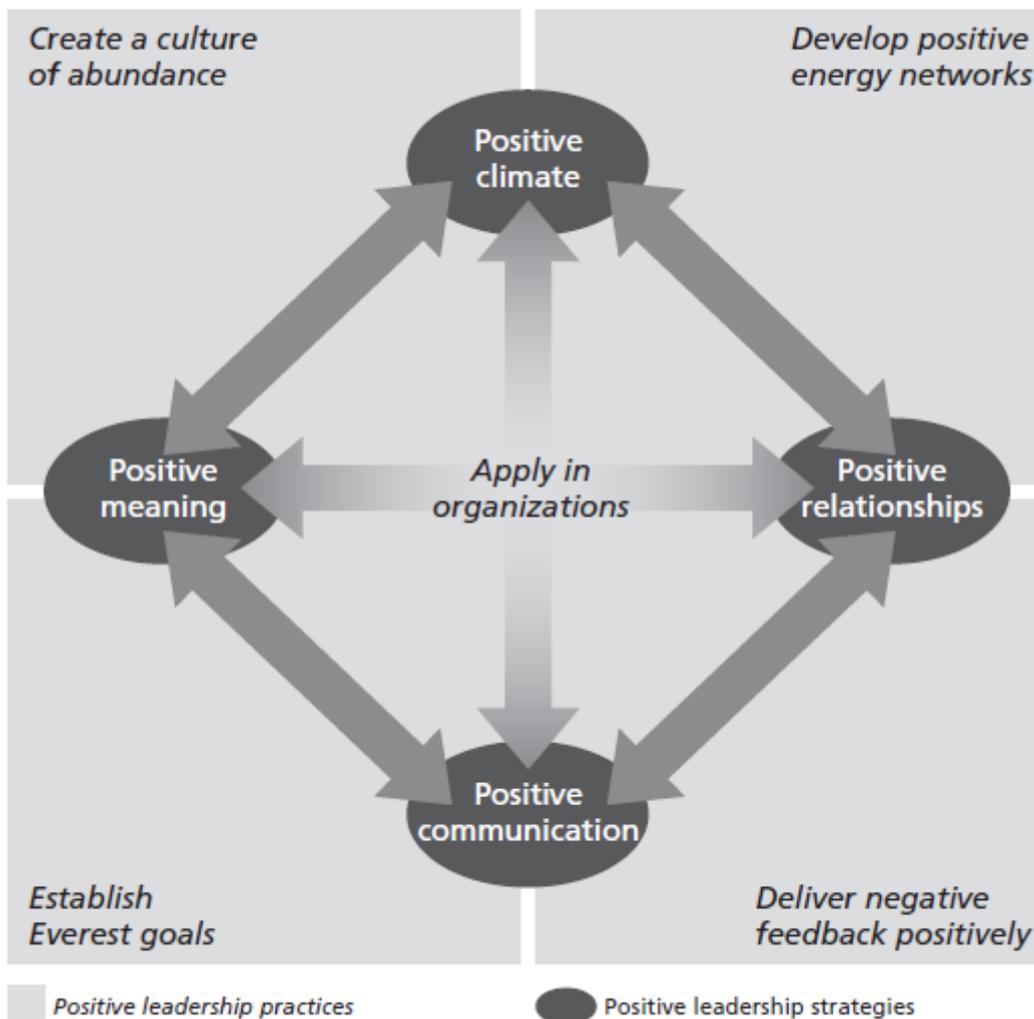
dership klassifiziert, darunter authentische, transformationale, charismatische und dienende Führung. Nachfolgend wird daher versucht, sich aus verschiedenen Perspektiven dem Konstrukt Positive Leadership anzunähern.

Positive Leadership kann gesehen werden als systematische und integrierte Manifestierung von Führungseigenschaften, Prozessen, intentionalen Verhaltensweisen und Leistungsergebnissen, die außergewöhnlich und aufbauend sind und die Stärken, Fähigkeiten und Potentiale von Führungskräften, Geführten und ihrer Organisation entwickeln (Youssef-Morgan & Luthans, 2012, S. 541).

Die Bezeichnung Positive Leadership bezieht sich auf die Anwendung von Prinzipien aus den jüngst entstandenen Bereichen Positive Psychologie, Positive Organizational Scholarship (POS) und positives Change Management. Der Begriff „positiv“ steht in diesem Zusammenhang für einen Fokus auf positiv abweichende Leistungen, eine Orientierung auf Stärken statt auf Schwächen, Optimismus statt Pessimismus und eher unterstützende als kritische Kommunikation sowie ein Fokus auf Tugendhaftigkeit und das Beste im Menschen. Die vier Strategien zur Erzielung außergewöhnlicher Leistung umfassen die Kultivierung von positivem Klima, positive Beziehungen, positive Kommunikation und positive Bedeutung der Tätigkeit (Cameron, 2012, S. 10).

Cameron (2013, S. 15f) betont, dass Positive Leadership keineswegs bedeutet, immer nur zu lächeln, nett zu sein und negative Ereignisse zu ignorieren. Auch Positive Leader müssen negative Nachrichten übermitteln, Probleme adressieren oder schwierige Themen anpacken. Aber sie tun dies auf eine konstruktive und positive Weise, wodurch die Beziehung zu den Geführten nicht gefährdet sondern noch gestärkt wird.

Abbildung 3: Positive Leadership Strategien und Praktiken



Quelle: Cameron, 2013, S. 4.

Ringlstetter, Kaiser und Müller Seitz (2006, S. 5) sehen den Ursprung von Positive Leadership ebenfalls in der Positive Organizational Scholarship Bewegung, welche wiederum auf der akademischen Disziplin der Positiven Psychologie beruht und sich explizit auf organisationale Höchstleistungen konzentriert.

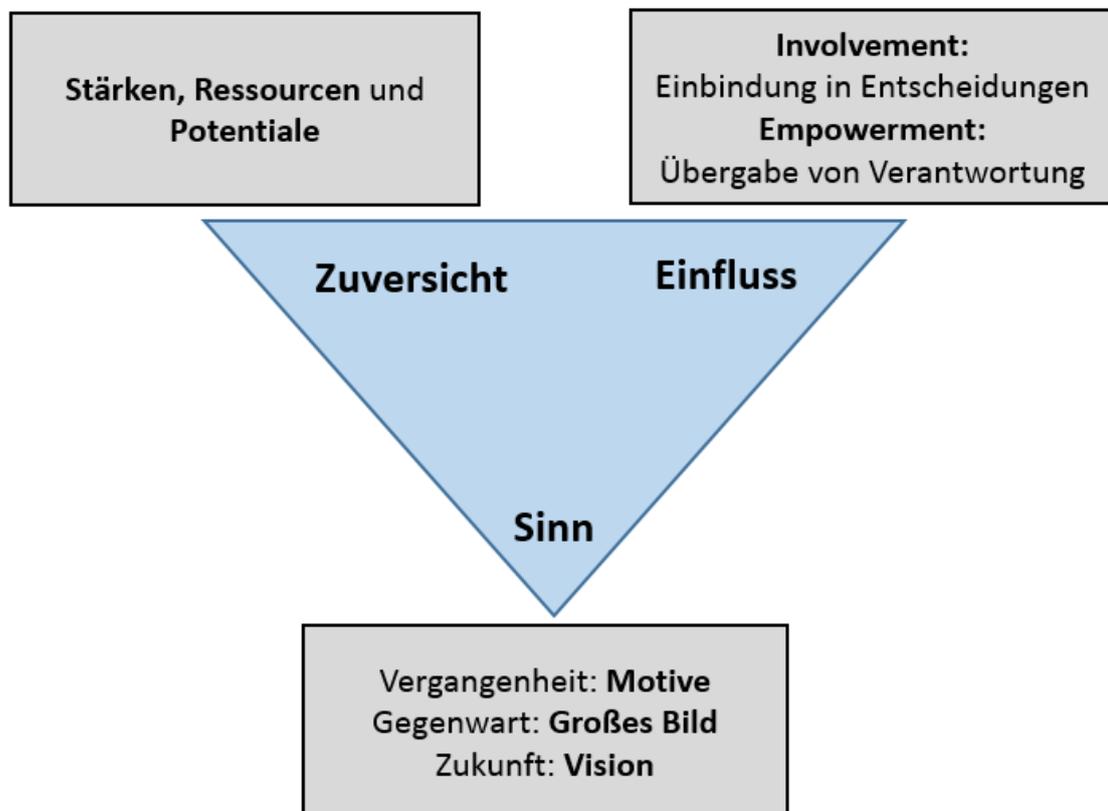
Creusen und Müller Seitz (2010, S. 47ff) identifizieren aus Sicht des Positive Leaderships folgende wesentlichen Handlungsfelder:

- Das Erkennen individueller positiver Attribute von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Einschätzung der Wirkung dieser Attribute auf die Mitarbeiterproduktivität sowie die entsprechende Förderung dieser Attribute.
- Das Verständnis darüber, wie positive organisationale Phänomene, wie z.B. organisationale Energie, zustande kommen und im Sinne der Unternehmensführung gesteuert und genutzt werden können.

- Eine intensive Fokussierung auf positive Emotionen, um deren umfangreiche funktionale Wirkeffekte zu nutzen.
- Eine konstruktive Reflexion individueller und organisationaler Spitzenleistungen.
- Die Fokussierung auf Menschenorientierung durch Beachtung der fünf Kerntugenden Sinnggebung, Sicherheit, Fairness, Menschlichkeit und Würde sowie durch Ziele und Visionen, die von den Geführten mitgetragen werden können.

Nach Seliger (2014, S. 77ff) beruht Positive Leadership auf drei Prinzipien: Sinn, Zuversicht und Einfluss. Sinn steht im Zusammenhang mit Organisationen für das Bewusstsein der Organisationsmitglieder um Nutzen, Zweck und Bedeutung der Organisation sowie für eine vorhandene Zukunftsvision. Unter Zuversicht wird verstanden, dass positive Leadership die Aufmerksamkeit auf Stärken, Ressourcen, Potentiale und Erfolge legt, mit dem Ziel, optimistische Haltung hervorzurufen und zu verstärken. Einfluss steht für die Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungsprozessen, um die Erfahrung von Machtlosigkeit und die damit verbundene negative Energie zu vermeiden.

Abbildung 4: Die Prinzipien von Positive Leadership nach Seeliger (2014)



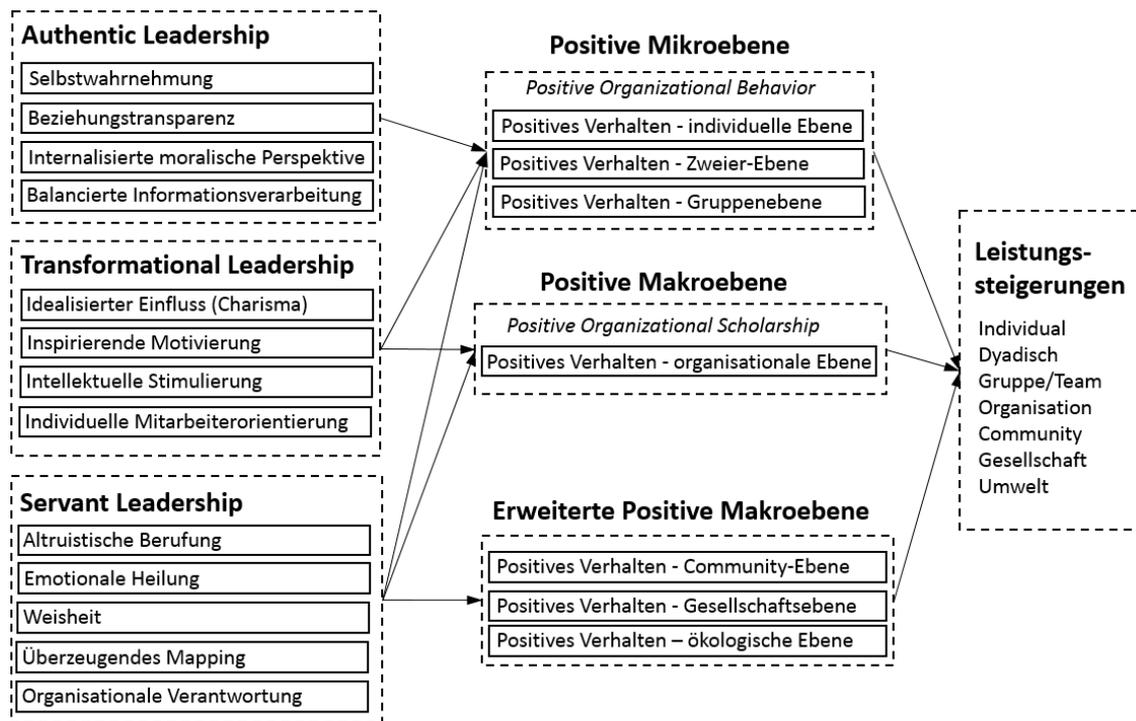
Quelle: Eigene Darstellung nach Seeliger, 2014, S. 78.

Ein zu viel an positiver Führung kann auch negativ gesehen werden. Wenn Führungskräfte ständig versprechen, dass Dinge sich zum Positiven entwickeln würden, diese

Voraussagen aber nicht eintreten, könne das Skepsis und Zynismus bei den Geführten auslösen. Es bestehe zudem die Gefahr, dass exzessiv positive Führungspersönlichkeiten ihr eigenes Narrativ, dass schon alles gut laufen würde, selbst glauben und so die Geführten entmutigen, tatsächlich vorhandene Probleme anzusprechen (Collinson, 2012, S. 89ff). Dagegen ist einzuwenden, dass Positive Leadership Probleme nicht leugnet, sondern eher versucht den Wert und die Möglichkeiten zu betonen, die in den Problemen eingebettet sind um sie als Wachstumschance zu nutzen (Cameron, 2012, S. 2).

Searle und Barbuto Jr. (2013, S. 275) stellen fest, dass nahezu alle aktuell vorhandenen Studien die Auswirkung positiver Führung auf nur eine spezielle Ebene untersuchen würden. In der Realität würde Führung jedoch auf mehrere Ebenen einwirken. Die Autoren schlagen daher einen konzeptionellen Rahmen vor, der mehrere potentiell positive Formen von Führung mit mehreren Ebenen positiver Verhaltensweisen verbindet. Dieser Rahmen bietet sowohl eine Übersicht über die verschiedenen Ebenen, auf denen positive Verhaltensweisen auftreten können, als auch über einige Führungsstile, die diese positiven Verhaltensweisen hervorbringen können. Er wird daher in Abbildung 5 dargestellt. Mit diesem ganzheitlichen Rahmenkonzept sollen einerseits die beiden in der positiven Führungsforschung populären Konzepte *Positive Organizational Behaviour* und *Positive Organizational Scholarship* vereint werden. Diese Konzepte werden in nachfolgenden Kapiteln noch ausführlich dargestellt. Andererseits soll mit der Darstellung der verschiedenen Wirkungsebenen aufgezeigt werden, dass es nicht ausreicht, Führungsstile ausschließlich anhand der Wirkung auf eine einzelne Ebene zu unterscheiden.

Abbildung 5: Multilevel Positive Behavior Framework



Quelle: Eigene Darstellung nach Searle und Barbuto Jr. (2013, S. 275).

Ein zentrales Ziel von Positive Leadership ist der Aufbau einer stärkenbasierenden Organisation, in der individuelle und organisationale Stärken im Vordergrund stehen. Über den Einsatz eines Diagnosetools wie z.B. das „Values in Action (VIA) Classification of Strengths“, das individuelle Stärken ermittelt, könnten Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt gefördert und treffsicher in der Organisation eingesetzt werden. Hinter dem VIA steht eine zeitgemäße Persönlichkeitstheorie, die auf der Annahme basiert, dass die individuelle Stärken von Menschen relativ stabil sind, sich aber aufgrund individueller Faktoren ausgebildet haben und daher in gewissen Grenzen veränderbar sind (Creusen & Müller Seitz, 2010, S. 101).

Martin Seligman hat die Identifikation und Nutzung individueller Stärken, die heute einen Grundpfeiler der Positiven Psychologie darstellen, ursprünglich aus seinen Erfahrungen in der Kindererziehung abgeleitet: Er schreibt im Zusammenhang mit seiner damals sechsjährigen Tochter: "It is about identifying and nurturing their strongest qualities, what they own and are best at, and helping them find niches in which they can best live out these strengths" (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 6).

Diese Stärkenorientierung ist auch aus organisationaler Sicht relevant. Buckingham und Coffman (1999, S. 57) weisen darauf hin, dass es nur begrenzt möglich sei, die Eigen-

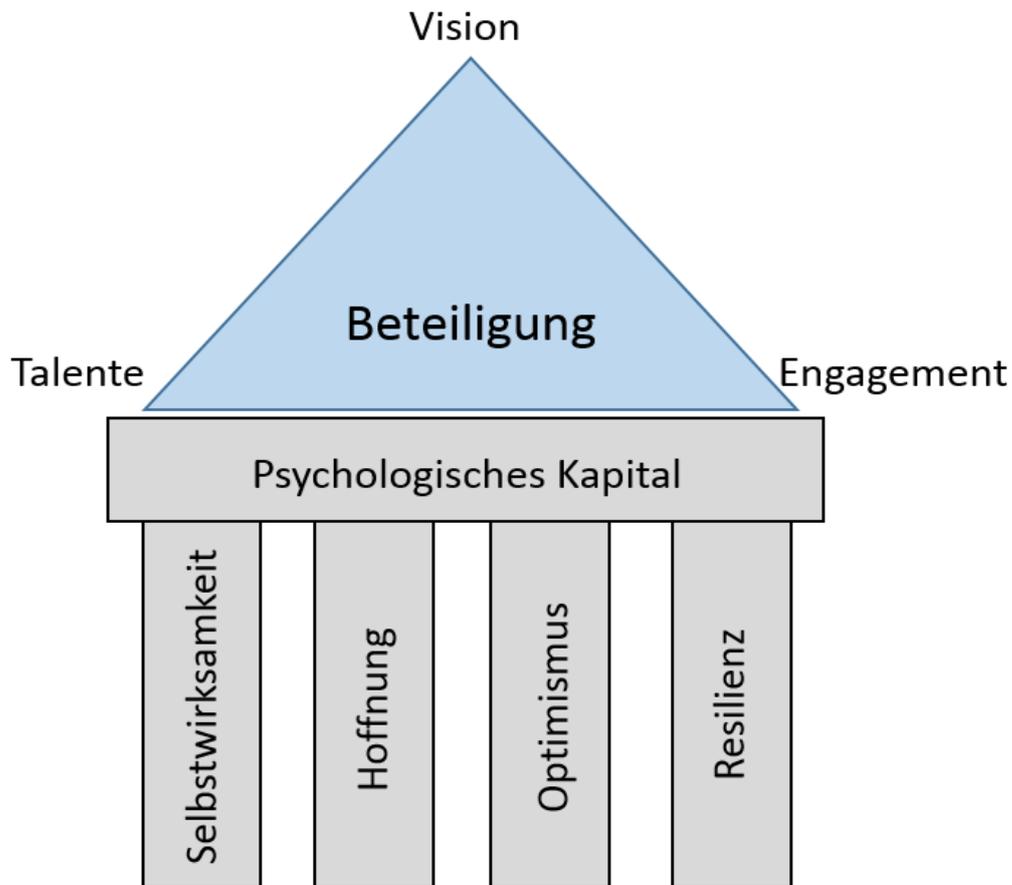
schaften von Personen zu verändern. Große Führungspersönlichkeiten würden sich daher darauf konzentrieren, die bereits vorhandenen Neigungen und Talente ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und optimal im Unternehmen einzusetzen. Die Autoren fassen die Erkenntnisse erfolgreicher Managerinnen und Manager mit den Worten zusammen: „People don't change that much. Don't waste your time trying to put in what was left out. Try to draw out what was left in. That is hard enough.“

Ein wichtiger Begriff im Zusammenhang mit Positive Leadership ist das "psychologische Kapital" mit seinen darunterliegenden Konstrukten Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz, auf das in Kapitel 2.3.1 dieser Arbeit genauer eingegangen wird. Es stellt für Creusen, Eschemann und Johann (2010, S. 24f) das Fundament für Positive Leadership dar. Im Mittelpunkt steht die immaterielle Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese wird ermöglicht durch:

- die Nutzung von Talenten
- die Ermöglichung von Flow-Erfahrungen, wobei Flow von den Autoren synonym mit Engagement verwendet wird und
- die Vermittlung einer sinnstiftenden Vision, die zu einer positiven Bewertung der Bedeutung der Tätigkeit führt.

Creusen et al. (2010, S. 33) verwenden den Begriff „Talente“ anstatt Stärken, da sie Stärke als Kombination aus Talenten, Fähigkeiten und Wissen betrachten.

Abbildung 6: Der Positive Leadership Ansatz von Creusen et al. (2010)



Quelle: eigene Darstellung nach Creusen et al. (2010, S. 24).

Sinnerfahrungen sind aus Sicht des Positive Leadership von besonderer Bedeutung, da sie zu positiven Emotionen sowie zu höherer Motivation und Leistungsbereitschaft führen, während Müdigkeit und Belastung abnehmen. Umgekehrt kann auch Sinnlosigkeit erlebt werden, etwa durch das Nichtverstehen äußerer Vorgänge (z.B. Maßnahmen am Arbeitsplatz) von Betroffenen. Erlebte Sinnlosigkeit löst häufig Gefühle von Entmutigung, Hoffnungslosigkeit, Passivität, Resignation, Stressempfinden oder Aggressivität aus und führt zu Leistungsabfall und sinkendem Engagement (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 93).

Sinnerfüllung ist die individuelle Erfahrung von Bedeutsamkeit der Arbeitstätigkeit. Es ist eine kognitive Bewertung, in der die gesamte Arbeitssituation mit der eigenen Persönlichkeit, den Werten und Zielen abgeglichen wird. Der Bewertung der Tätigkeit als sinnerfüllend komme eine zentrale Bedeutung für die Entstehung eines affektiv-motivationalen Zustands der Vitalität und Hingabe zu. Sinnerfüllung wird als Vorbedingung für Arbeitsengagement angesehen; dieser Zusammenhang konnte empirisch bestätigt werden (Höge & Schnell, 2012, S. 93ff).

Das Erleben von Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit nimmt auch eine Rolle als Mediatorvariable zwischen transformationalen Führungsstilen und dem psychischen Wohlbefinden der Geführten ein. Transformationale Führung wirkt nicht nur direkt auf das psychische Wohlbefinden sondern sie wirkt zudem auch sinnstiftend, wobei diese Sinnerfahrung ebenfalls einen positiven Effekt auf das psychische Wohlbefinden der Geführten hat (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007, S. 202).

Eine Studie mit Reinigungskräften aus der Hotelbranche hat eindrucksvoll gezeigt, welche Bedeutung der individuellen Wahrnehmung und Bewertung der eigenen Arbeitsaufgabe zukommen kann. Zwei Gruppen von Reinigungskräften wurden in Vorträgen über die Bedeutsamkeit körperlichen Trainings für die eigene Gesundheit aufgeklärt. Einer der beiden Gruppen wurde in einer zusätzlichen Unterweisung ausführlich erklärt, dass ihre täglichen Arbeitsroutinen bereits körperliches Training beinhalten. Man hat die Reinigungskräfte u.a. darüber informiert, bei welchen Arbeitstätigkeiten welche Menge an Kalorien verbrannt wird. Die andere Gruppe bekam diese Zusatzinformationen nicht. Vier Wochen nach den Vorträgen wurden bei der zusätzlich unterwiesenen Gruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe signifikant verbesserte physiologische Werte (Bodymaßindex, Gewicht, Blutdruck, etc.) festgestellt. Die tägliche Arbeit wurde zur Fitnessübung umgedeutet (Crum & Langer, 2007, S. 168).

2.3.1 Psychologisches Kapital (PsyCap)

Im nachfolgenden Kapitel soll der Zusammenhang zwischen psychologischem Kapital und Einstellungen bzw. Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausgearbeitet werden. Des Weiteren soll gezeigt werden, dass die Anwendung von Führungsmerkmalen aus dem Bereich des Positive Leadership zur Entwicklung von psychologischem Kapital bei den Geführten beitragen kann.

Luthans, Youssef und Avolio (2007a) definieren psychologisches Kapital (kurz: PsyCap) als psychologischen Entwicklungszustand eines Individuums. PsyCap sei ein Kernkonstrukt, das durch vier darunterliegende Konstrukte gekennzeichnet ist: Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz. Selbstwirksamkeit bedeutet Zuversicht zu haben und die notwendigen Anstrengungen zu setzen um herausfordernde Aufgaben lösen zu können. Optimistisch ist, wer in der Zukunft Positives erwartet und sich erzielte Erfolge selbst zuschreibt. Hoffnung zeigt sich in der Beharrlichkeit, Ziele zu verfolgen und nötigenfalls die Richtung zu ändern um erfolgreich zu sein. Resilienz bedeutet Widerstandsfähigkeit in dem Sinne, dass Probleme, Widrigkeiten und Rückschläge erfolgreich abgefedert werden können (Luthans et al., 2007a, S. 3).

Die PsyCap-Ressourcen Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz sind psychologische Zustände (States), die zwar stabiler sind als Stimmungen oder Emotionen, aber nicht so fest wie Persönlichkeitsmerkmale (Traits), wie z.B. Gewissenhaftigkeit oder Selbsteinschätzung (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010, S. 44). Das PsyCap von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann durch Training gezielt entwickelt werden (Luthans et al., 2010, S. 58).

Das in der heutigen Arbeitswelt vorherrschende kurzfristige Krisenmanagementmodell hat zu einer negativen Perspektive geführt. Eine solche Perspektive schließt den potentiellen Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen mittels positiver Ansätze weitgehend aus (Luthans et al., 2007a, S. 9). Organisationen seien jedoch gut beraten in das PsyCap ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren um deren Potential vollständig zu realisieren. Während zum Beispiel Investitionen in technische Trainings leicht von der Konkurrenz imitiert werden könnten und das erworbene Wissen schnell veralten würde, könne eine Investition in das PsyCap langfristige Wettbewerbsvorteile generieren (Luthans et al., 2007a, S. 7f).

Meta-analytische Befunde zeigen eine hoch signifikante positive Korrelation zwischen Selbstwirksamkeit und arbeitsbezogener Leistung (Stajkovic & Luthans, 1998a, S. 249). Der Glaube an sich selbst wirkt motivierend sich neuen Herausforderungen zu stellen und die eigenen Stärken einzusetzen, um diese Herausforderungen zu meistern. Personen mit hoher Selbstwirksamkeit setzen sich höhere Ziele bzw. wählen schwierigere Aufgaben und sind beharrlicher, wenn sie bei der Ausführung auf Schwierigkeiten stoßen (Luthans et al., 2007a, S. 38).

Der Grad an Selbstwirksamkeit hängt jedoch nicht ausschließlich von den in einem bestimmten Bereich objektiv vorhandenen eigenen Fähigkeiten und Stärken ab. Die Selbstevaluation der vorhandenen Fähigkeiten wird vielmehr stark davon beeinflusst, was Andere über einen denken und rückmelden. Die Selbstwirksamkeit kann also durch positive Rückmeldungen erhöht werden. Auch das bewusste Wahrnehmen von Erfolgserlebnissen trägt zu einer positiven Entwicklung der Selbstwirksamkeit bei. Ein weiterer Faktor für Selbstwirksamkeit im organisationalen Kontext ist der Grad, zu dem es die Organisation den Einzelnen ermöglicht, die verfolgten Pläne zu verwirklichen; etwa durch Gewährung von Freiheiten, durch Bereitstellung von Arbeitsmitteln oder finanziellen Ressourcen (Luthans et al., 2007a, S. 34ff).

Auch zwischen arbeitsbezogener Leistung und Hoffnung (Luthans, Avolio & Walumbwa, 2005, S. 263) sowie Optimismus und Resilienz (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007b, S. 558f) wurden signifikante positive Zusammenhänge gefunden.

Hoffnungsvolle Führungskräfte verfügen über Zielorientierung und Willenskraft und geben eine Richtung vor. Sie versprühen Energie und Entschlossenheit, die auf die Geführten ansteckend wirkt. Sie unterstützen die selbstgesetzten Ziele der Geführten und fördern Individualität und Kreativität. Dadurch wird auch bei den Geführten Hoffnung aufgebaut (Luthans et al., 2007a, S. 72).

Optimismus im Sinne von PsyCap zeigt sich nicht nur in einer positiven Zukunftserwartung sondern auch in der Erklärung von Ereignissen aus Vergangenheit und Gegenwart. Es wird ein positiver Attributionsstil eingesetzt; positive Ereignisse werden eher der eigenen Person und negative Ereignisse eher den äußeren Umständen zugeschrieben. Optimistische Führungskräfte sind nachsichtiger mit Fehlern der Vergangenheit, ohne diese zu verleugnen. Sie gehen mit der gegenwärtigen Situation wertschätzender um, konzentrieren sich auf die positiven Aspekte und sehen mehr Zukunftschancen (Luthans et al., 2007a, S. 101f).

Die Resilienz der Geführten kann ebenfalls von den Führungskräften erhöht werden. Die transformationalen Führungsdimensionen Charisma, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Mitarbeiterorientierung wirken sich allesamt positiv auf die Resilienz der Geführten aus. Hingegen haben die meisten transaktionalen Führungsdimensionen keine Auswirkung auf die Resilienz (Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon, 2005, S. 12f).

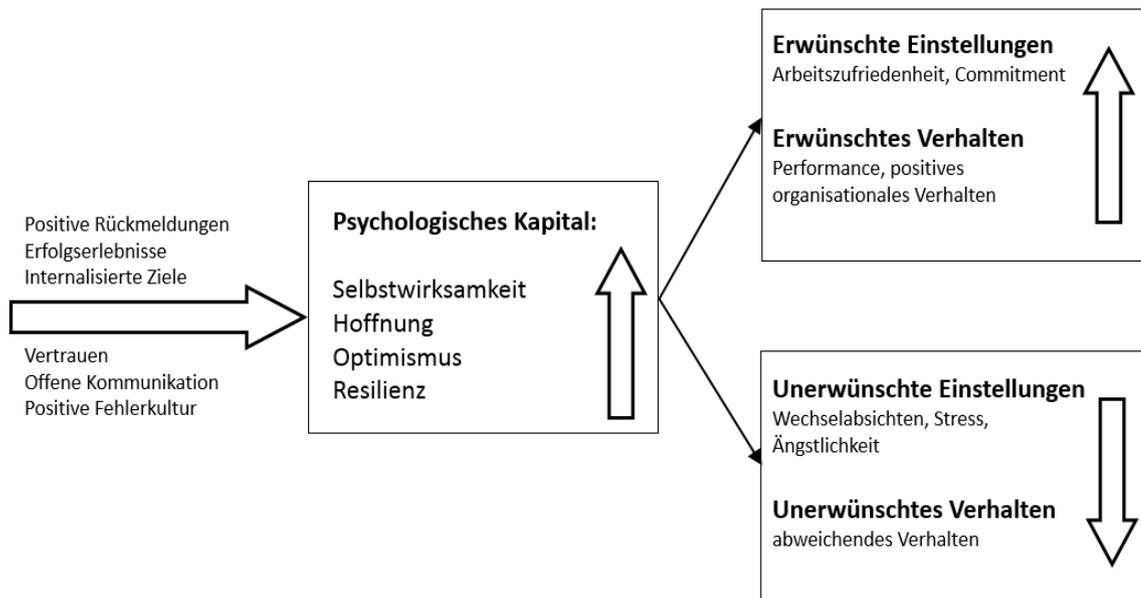
Das Kernkonstrukt PsyCap korreliert insgesamt positiv ($r = 0.26$) mit arbeitsbezogener Leistung (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011b, S. 143). Personen mit hohem PsyCap investieren mehr Aufwand in ihre Aufgaben und sind motivierter, da sie positive Resultate erwarten. Sie generieren eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten für Probleme und können mit Rückschlägen besser umgehen (Luthans et al, 2010, S. 45). Das PsyCap korreliert auch positiv mit Kreativität (Sweetman et a. 2011, S. 9).

Befunde aus einer Metastudie zeigen, dass das PsyCap von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positiv mit aus organisationaler Sicht erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen, sowie negativ mit unerwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen korreliert. Das PsyCap korreliert positiv mit den erwünschten Einstellungen Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment und psychisches Wohlbefinden sowie negativ mit den unerwünschten Einstellungen Wechselabsichten, Stress und Ängstlichkeit. Das PsyCap korreliert ebenfalls positiv mit der Arbeitsleistung (Avey et al., 2011b, S. 140f).

Wer über hohes PsyCap verfügt, erwartet, dass am Arbeitsplatz gute Dinge passieren (Optimismus), glaubt daran, dass er/sie aus eigener Kraft erfolgreich sein kann (Selbst-

wirksamkeit und Hoffnung) und ist weniger anfällig für Rückschläge (Resilienz). Angesichts der höheren Erfolgserwartung und des starken Glaubens in die eigenen Fähigkeiten berichten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hohem PsyCap über eine höhere Arbeitszufriedenheit und ein höheres organisationales Commitment. Die positive Beziehung zum organisationalen Commitment kommt zustande, da die Organisation die Rahmenbedingungen für hohe Selbstwirksamkeit und Leistung bietet und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gegenzug dazu neigen, sich stärker in die Organisation einzubetten und mehr Begeisterung für ihre Arbeit aufzubringen (Avey et al., 2011b, S. 132).

Abbildung 7: Beziehung zwischen PsyCap und Input- bzw. Outputfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung nach den Ergebnissen von Avey et al. (2011b) und Luthans et al. (2007a).

2.3.2 Positive Organizational Scholarship

Positive Organizational Scholarship wurde entwickelt, um positive Ergebnisse, Praktiken und Eigenschaften von Organisationen und ihren Mitgliedern zu untersuchen. Positive Organizational Scholarship zielt darauf ab, positive Fähigkeiten und Aktivitäten aufzuzeigen, die zu einem florierenden Unternehmen führen. Das Konzept des Positiven in der Organisationswissenschaft ist dabei mit drei Assoziationen verbunden. Zum einen die Konzentration auf positiv abweichende Ergebnisse, die übliche oder erwartete Leistungen drastisch übersteigen. Des Weiteren die Konzentration auf Stärken, Fähigkeiten und Möglichkeiten statt auf Probleme, Bedrohungen und Schwächen. Der Fokus liegt dabei auf positiver Energie, positivem Klima, positiven Beziehungen und positiver Kommunikation in Organisationen. In einem dritten Bereich untersucht Positive Organizational Scholarship das Konzept der Tugendhaftigkeit. Es baut auf der Annahme auf, dass

Menschen zu Rechtschaffenheit neigen (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011, S. 267ff). Der Begriff „Organisational“ in Positive Organizational Scholarship bezieht sich auf die Prozesse und Bedingungen in Organisationen, insbesondere unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, in denen positive Phänomene auftreten. „Scholarship“ bezieht sich auf die streng wissenschaftliche und auf theoretischen und empirischen Grundlagen basierende Untersuchung dessen, was im organisatorischen Umfeld positiv ist (Cameron & Caza, 2004, S. 731).

In Anlehnung an die positive Psychologie fokussiert sich Positive Organizational Scholarship also nicht nur auf die Veränderung von negativen Zuständen in Normalzustände sondern vor allem auf die Hebung von Normalzuständen in außergewöhnliche. Ähnlich wie die positive Psychologie ist auch Positive Organizational Scholarship eine Reaktion auf frühere Theorien, die sich ausschließlich mit der Untersuchung und Erklärung von negativen Abweichungen beschäftigt haben. Die Methoden, mit denen Gruppen oder Organisationen von negativen Zuständen in Normalzustände gebracht werden können, unterscheiden sich mitunter deutlich von Methoden, die außergewöhnlich positive Abweichungen bewirken können (Dutton & Sonenshein, 2008, S. 737ff). Die Grundidee von POS ist also, dass ein Verständnis der Triebkräfte für positives Verhalten am Arbeitsplatz es Organisationen ermöglichen würde, neue Leistungsniveaus zu erreichen. Daher untersucht Positive Organizational Scholarship vor allem Organisationen, die sich durch Wertschätzung, Zusammenarbeit, Tugendhaftigkeit, Vitalität und Sinnhaftigkeit auszeichnen (Donaldson & Ko, 2010, S. 184f).

In den meisten Fällen sind Organisationen auf Stabilität und Berechenbarkeit ausgerichtet, da potentielle Investorinnen und Investoren diese Attribute zu schätzen wissen. Folglich formalisieren Organisationen ihre Erwartungen, Ziele und Vorgaben, sowie ihre Prozesse und Verfahren oder Strategien und Strukturen, mit dem Bestreben, Abweichungen und Unsicherheiten zu reduzieren. Die meisten Führungskräfte konzentrieren sich auf die Aufrechterhaltung von Durchschnittsleistungen, die nicht negativ aber auch nicht positiv abweichen. In Ausnahmefällen produzieren Organisationen jedoch auf außergewöhnliche Art und Weise Höchstleistungen. Im Rahmen von Positive Organizational Scholarship konnten Führungsstrategien und Organisationspraktiken identifiziert werden, die solche außerordentlich positiven Leistungen ermöglichen (Cameron, 2012, S. 9f).

Positive Organizational Scholarship ist aber nicht nur eine neue Form der Fürsprache für die Kraft des positiven Denkens. Das Vorhandensein von negativen, herausfordernden oder gegensätzlichen Phänomenen wird nicht ignoriert. Die dramatischsten Bei-

spiele für Aufblühen, Vitalität und Stärke finden sich in der Regel in aktiven Auseinandersetzungen mit Herausforderungen und Rückschlägen. Daher beschäftigt sich Positive Organizational Scholarship auch mit der Art und Weise, mit der Schwierigkeiten und Herausforderungen auf positive Weise interpretiert und gemanagt werden (Cameron & Caza, 2004, S. 731f).

Als Beispiel für Positive Organizational Scholarship kann eine empirische Studie von Cameron et al. (2011, S. 279ff) genannt werden, in der ein Zusammenhang zwischen positiven Organisationspraktiken und Arbeitsklima, Mitarbeiterbindung, wahrgenommener Effektivität der Führungskräfte, Kundenzufriedenheit sowie finanzieller Performance festgestellt wurde. Da ein Jahr Abstand zwischen der Erhebung der positiven Organisationspraktiken und den Finanzergebnissen lag, gehen die Autoren davon aus, dass die Organisationspraktiken sich auf das Finanzergebnis ausgewirkt haben und nicht umgekehrt.

Unter positiven Organisationspraktiken ist in diesem Zusammenhang zu verstehen, dass die Organisationsmitglieder sich für einander interessieren und verantwortlich fühlen, dass sie Unterstützung, Freundlichkeit und Mitgefühl zeigen, einander mit Respekt behandeln und gegenseitig bei der Arbeit inspirieren, dass es in der Organisation keine Schuldzuweisungen gibt und Fehler verziehen werden, sowie dass die Sinnhaftigkeit der Arbeit betont wird (Cameron et al, 2011, S. 268).

Der bisherige Forschungsschwerpunkt von Positive Organizational Scholarship war darauf ausgerichtet zu verstehen, wie organisationale Phänomene zu höherem Profit oder engerer Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden führen können. Angesichts der wachsenden Besorgnis der Öffentlichkeit über die soziale Rolle großer Konzerne könnte Positive Organizational Scholarship jedoch zukünftig auch geeignet sein konkrete Vorschläge zu unterbreiten, welche Anliegen Organisationen neben Profit und Bindung noch verfolgen sollten (Caza & Cameron, 2008, S. 99ff).

2.3.3 Positive Organizational Behavior

Das steigende Interesse an der Positiven Psychologie hat zur Entwicklung der beiden Ansätze Positive Organizational Behavior und Positive Organizational Scholarship geführt. Der Unterschied zwischen den beiden Ansätzen besteht hauptsächlich in der Ebene, auf der positives Verhalten konzeptualisiert wird. Positive Organizational Behavior wurde als Mikroansatz konzipiert, der sich auf die individuelle Ebene konzentriert, während Positive Organizational Scholarship sich mehr auf die Makroebene fokussiert, d.h. auf die Attribute von Organisation und ihren Mitgliedern, jedoch mit starkem Schwerpunkt auf die Organisationsebene (Searle & Barbuto Jr., 2013, S. 274). Die Ansätze des

Positive Organizational Scholarship, die primär von einer Forschungsgruppe der Universität Michigan ausgehen und die Ansätze des Positive Organizational Behavior, die in der Universität Nebraska entstanden sind, stehen nicht in Konkurrenz sondern ergänzen einander (Luthans et al., 2007, S. 10).

Inspiziert von der positiven Psychologie wurde auch für die Organisationspsychologie die Notwendigkeit eines proaktiven und positiven Ansatzes erkannt, der Stärken betont anstatt zu versuchen Schwächen zu beheben. Es sollte mit Positive Organizational Behavior jedoch die oberflächliche Positivität diverser populärwissenschaftlicher Bestseller vermieden und stattdessen eine theorie- und forschungsgeladene wissenschaftliche Disziplin entwickelt werden (Luthans, 2002, S. 695).

Positive Organizational Behavior kann definiert werden als Erforschung und Anwendung von positiv orientierten menschlichen Stärken und psychologischen Kapazitäten, die gemessen und entwickelt und effektiv für Leistungsverbesserung am Arbeitsplatz eingesetzt werden können. Das Kriterium der Messbarkeit erfordert sowohl theoretische Fundierung als auch empirische Unterstützung und unterscheidet Positive Organizational Behavior dadurch von der Oberflächlichkeit populärer Ratgeberliteratur. Das Kriterium der Leistungsverbesserung unterscheidet Positive Organizational Behavior von Positive Organizational Scholarship, das sich hauptsächlich auf Konstrukte wie Mitgefühl, Tugendhaftigkeit oder Fehlertoleranz konzentriert. Hinsichtlich der menschlichen Stärken konzentriert sich Positive Organizational Behavior vor allem auf veränderbare Eigenschaften und Einstellungen, um für die Führungsforschung eine über die Personalauswahl hinaus gehende Relevanz zu erlangen (Luthans, 2002, S. 701ff).

Da Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen strategischen Unternehmenswert darstellen, bringen Investitionen in diese Bereiche dem Unternehmen einen direkten wirtschaftlichen Nutzen und erfüllen somit ebenfalls das Positive Organizational Behavior Kriterium der Leistungsverbesserung. Positive Organizational Behavior muss in diesem Zusammenhang versuchen zu zeigen, welchen Mehrwert der Fokus auf positive Abweichungen bringen kann. Wären positive Phänomene wie z.B. Arbeitsengagement das exakte Gegenteil von negativen Phänomenen wie z.B. Burnout, so könnte die Engagement-Forschung nichts beitragen, was nicht bereits aus der Burnout-Forschung bekannt wäre. Es ist jedoch sehr unwahrscheinlich, dass die gleichen Mechanismen, die Krankheiten und Fehlfunktionen zugrunde liegen auch Gesundheit und optimale Funktionsweisen begründen. Daher kann Positive Organizational Behavior die traditionellen Negativmodelle mit einem eigenständigen Wohlfühlmodell ergänzen (Bakker & Schaufeli, 2008, S. 149).

Zusammengefasst untersuchen sowohl Positive Organizational Behavior als auch Positive Organizational Scholarship positive Ansätze und legen den Hauptaugenmerk auf den Arbeitsplatz und die Erreichung von arbeitsbezogenen Ergebnissen. Sie interessieren sich jedoch für unterschiedliche Forschungsgegenstände. Positive Organizational Behavior beschäftigt sich hauptsächlich mit individuellen psychologischen Qualitäten und deren Auswirkungen auf die Leistungsverbesserung, während Positive Organizational Scholarship sich hauptsächlich mit positiven Aspekten im organisationalen Kontext beschäftigt und die Leistungsverbesserung für Positive Organizational Scholarship nicht zentral ist. Positive Organizational Scholarship Studien finden daher nur auf organisationaler Ebene statt, während Positive Organizational Behavior Studien hauptsächlich Daten auf Mikroebene mittels Umfrage erheben (Donaldson & Ko, 2010, S. 177ff).

2.3.4 Broaden and Build Theorie

Die Broaden-and-Build-Theorie besagt, dass bestimmte positive Emotionen, wie z.B. Freude, Interesse, Zufriedenheit, Stolz und Liebe, in der Lage sind, das momentane Denk- und Handlungsrepertoire des Menschen zu erweitern und dadurch langfristige persönliche Ressourcen auf physischer, intellektueller sozialer und psychologischer Ebene aufzubauen. Damit steht die Theorie im Kontrast zu früheren evolutionären Modellen, die sich auf Handlungstendenzen wie Flucht oder Kampf im Zusammenhang mit negativen Emotionen wie Angst oder Wut konzentriert haben. Positive Emotionen treten nicht in lebensbedrohlichen Situationen auf, sondern wenn Menschen sich sicher und erfüllt fühlen. Modelle, die Emotionen mit Handlungstendenzen erklären, sind daher für positive Emotionen ungeeignet (Fredrickson, 2001, S. 219f).

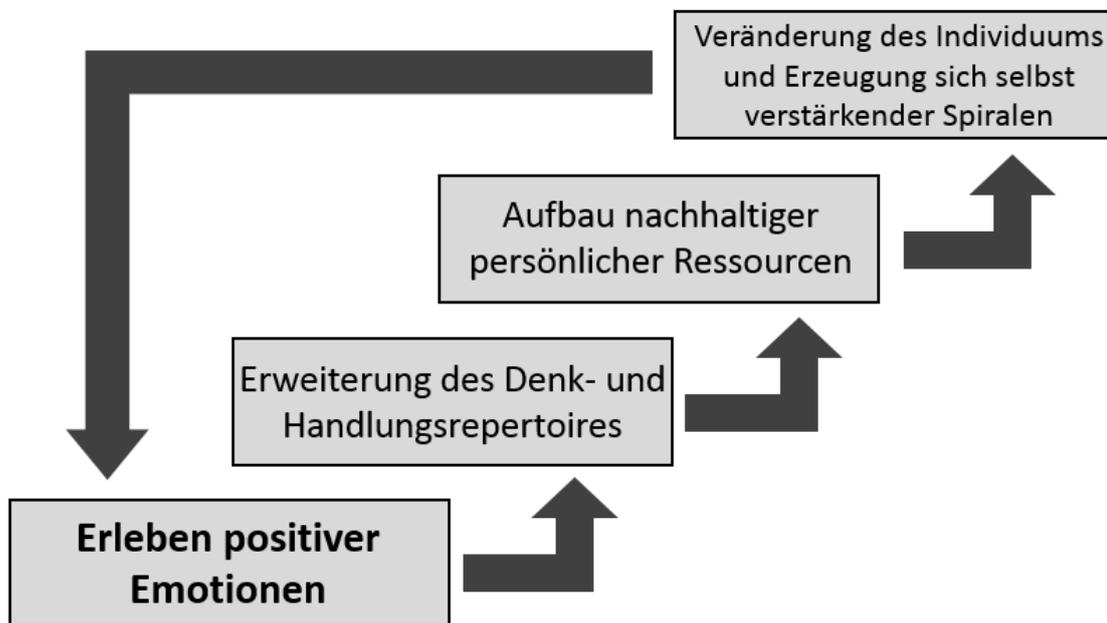
Die der Broaden-and-Build-Theorie zugrunde liegende Broaden-Hypothese geht davon aus, dass positive Emotionen, im Gegensatz zu negativen Emotionen und neutralen Zuständen, eine Erweiterung der Menge an Gedanken, Handlungsimpulsen und Wahrnehmungen bewirken, die uns spontan in den Sinn kommen. Menschen, die positive Emotionen erleben, zeigen Denkmuster, die besonders ungewöhnlich, flexibel und umfassend, kreativ, integrativ, offen für Information, zukunftsorientiert und effizient sind. Experimente zeigen, dass positive Emotionen die Handlungsbedürfnisse der Menschen erweitern und diese erhöhte Präferenzen für Vielfalt und Offenheit sowie eine breitere Palette von Verhaltensoptionen zeigen (Fredrickson, 2013, S. 17).

Die Build-Hypothese besagt, dass Menschen, die häufiger positive Emotionen erleben und ausdrücken, widerstandsfähiger, tatkräftiger, und sozial vernetzter sind und es wahrscheinlicher ist, dass diese Menschen auf optimalem Niveau funktionieren. Der Einfluss

positiver Emotionen führt zu erweiterter Wahrnehmung und ist letztendlich für den nachhaltigen Aufbau persönlicher Ressourcen verantwortlich (Fredrickson, 2013, S. 24f).

Diese Theorie liefert die Grundlage zum Verständnis des Wirkens von positiven Emotionen und somit auch die Wirkung von positiven Emotionen auf Organisationsmitglieder. Positive Emotionen wirken demnach selbstverstärkend und nicht nur im aktuellen Moment sondern auch über zeitliche Ausstrahlungseffekte (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 52f).

Abbildung 8: Broaden-and-Build-Theorie nach Fredrickson (2001)



Quelle: eigene Darstellung nach Creusen und Müller-Seitz (2010, S. 53).

Die Annahme, dass positive Emotionen in eine sich selbst verstärkende positive Spirale münden, ist jedoch kritisch zu sehen. Es ginge dann letztendlich aus Unternehmenssicht nur darum, möglichst viele positive Emotionen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorzurufen um deren Funktionalität zu maximieren. Jedoch ziehen positive emotionale Zustände aus Unternehmenssicht nicht ausschließlich positive Folgen mit sich. Eine zu hohe Dosis an positiven emotionalen Zuständen kann negative Konsequenzen hervorrufen (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 57ff).

Menschen mit positiver Emotionalität zeigen erhöhte Kreativität und eine stärkere Neigung, Probleme heuristisch anstatt analytisch zu bearbeiten. Diese Neigung ist aus Unternehmenssicht eventuell nicht in jeder Situation wünschenswert. Positive Emotionalität hat auch eine Reihe ungünstiger Auswirkungen. Unter anderem verringert es die kogni-

tive Leistungsfähigkeit. Im positiven Zustand werden Informationen weit weniger kontrolliert verarbeitet. Die Bewertung von Personen oder Situationen verändert sich. Bei der Bewertung von Personen wird vermehrt auf Stereotype zurückgegriffen. Bei der Bewertung von Situationen werden im positiven Zustand Gefahren tendenziell unterschätzt. Es kann somit zu folgenschweren Fehleinschätzungen kommen, z.B. indem eine Gefährdung der Zielerreichung übersehen wird (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 62ff).

Dennoch scheinen die erwünschten Auswirkungen zu überwiegen. In einer Metastudie konnte ein positiver Zusammenhang zwischen Glücksempfinden und Erfolg nachgewiesen werden. Glückliche Menschen empfinden eine höhere Arbeitszufriedenheit, sind im Job durchschnittlich um 31 Prozent produktiver und dreimal kreativer und auch insgesamt erfolgreicher. Sie werden von Management und Kundschaft besser bewertet und weisen eine geringere Fluktuation sowie geringere Fehlzeiten auf (Lyubomirsky, King & Diener 2005, S. 823).

2.3.5 Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) kann als "wertschätzende Untersuchung" übersetzt werden und ist eine auf Cooperrider und Srivastva (1987, S. 129ff) zurückgehende Organisationsentwicklungs- und Change-Management-Technik. AI ist vom Sozialkonstruktivismus inspiriert und setzt sich nicht mit Fehleranalysen und Problembehebungen auseinander, sondern verfolgt eine positive Orientierung.

Seit einigen Jahren wird AI auch im Zusammenhang mit Führungsfragen angewandt. Seitdem hat es sich zu einem beliebten Baustein von Positive Leadership entwickelt. Die Grundidee von AI ist, dass Veränderungsprozesse besser gelingen, wenn sie auf den bereits im System vorhandenen Ressourcen sowie auf einer positive Vision aufbauen. AI ist also stark ressourcenfokussiert und konzentriert sich auf die Fähigkeiten, Stärken, Potentiale und Erfolge eines Systems. Im Zentrum der Aktivitäten rund um AI steht eine Philosophie der Wertschätzung für die vorhandenen Ressourcen und Potentiale des Systems sowie das Instrument des Interviews, mit dem das System untersucht und die Ressourcen und Potentiale offengelegt werden sollen (Seliger, 2014, S. 86f).

AI sucht das Beste in Menschen, ihren Organisationen und der Welt um sie herum. Bei dieser Technik geht es um die Kunst Fragen zu stellen, welche die Fähigkeiten eines Systems stärken und positive Potentiale erhöhen. Die eigens für die jeweilige Intervention kreierten Fragen sind bedingungslos positiv. Statt Negation und Kritik bietet AI Entdeckung, Traum und Design (Cooperrider & Whitney, 2001, S. 614).

Der Aufbau des AI-Interviews folgt einer Zeitlinie, beginnend mit der Erforschung der Vergangenheit, in der die Interviewten sich an Situationen zurückerinnern sollen, die sie besonders kraftvoll und erfolgreich erlebt haben. Damit sollen positive Emotionen der Vergangenheit aktiviert werden. Anschließend folgen Fragen zur persönlichen Wertschätzung der Gegenwart; z.B. zu aktuellen positiven Trends. Im letzten Schritt wird die Zukunft erfragt. Zum einen soll ein attraktives Zukunftsbild entworfen werden, zum anderen soll nach Beiträgen und Aktivitäten des Interviewten gefragt werden, die dieses Zukunftsbild zur Realität werden lassen (Seliger, 2014, S. 88).

Auf diese Weise ist AI geeignet, auf allen organisationalen Ebenen positive Emotionen wie Hoffnung, Inspiration und Freude hervorzurufen, die entsprechend der Broaden-and-Build-Theorie wirken. Damit werden wiederum soziale Kontakte gestärkt, neue Ideen geschaffen sowie Sinn, Engagement und Innovationsfähigkeit gefördert. Diese positiven Emotionen und Wirkeffekte steigern die organisationale Leistungsfähigkeit (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 116).

AI folgt einem vierstufigen Prozess aus den Phasen Discovery, Dream, Design und Destiny. In der Discovery-Phase werden die Interviews geführt, mit denen der positive Kern der Organisation freigelegt werden soll. In der Dream-Phase geht es um den Entwurf einer positiven Zukunft der Organisation. Anschließend werden in einer Design-Phase jene Maßnahmen erarbeitet, die nötig sind um die positive Zukunft zu realisieren. In der abschließenden Destiny-Phase werden die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen umgesetzt (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 67f).

2.4 Arbeits- und organisationspsychologische Einstellungen

Nachfolgend sollen die im Zusammenhang mit dieser Arbeit relevanten Begriffe für aus organisationaler Sicht günstige Einstellungen definiert und voneinander abgegrenzt werden.

2.4.1 Organisationales Commitment

Das organisationale Commitment beschreibt den Grad der Verbundenheit eines Individuums zu einer Organisation. Commitment wird im Vergleich zur Arbeitszufriedenheit als langfristiger, d.h. weniger affektiv betrachtet (Felfe & Six, 2006, S. 40). Arbeitszufriedenheit ist im Vergleich zu Commitment spontaner und von den spezifischen und greifbaren Aspekten der Arbeitsumgebung abhängig. Währenddessen ist Commitment eine globale und allgemeinere Reaktion auf die Organisation als Ganzes und über die Zeit stabiler als Arbeitszufriedenheit (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974, S. 603ff).

Nach Kirchler (2011, S. 610) stellt Commitment „die Bindung an eine Sache, Aufgabe oder eine Organisation mit Selbstverpflichtung und Willen zum persönlichen Einsatz“ dar.

Gemäß Mowday, Steers und Porter (1979, S. 226) wird eine Person mit hohem organisationalen Commitment zu folgendem Verhalten tendieren:

- Die Werte und Ziele der Organisation werden übernommen und akzeptiert.
- Es besteht die Bereitschaft, erhebliche Anstrengungen für die Organisation zu unternehmen.
- Es existiert ein starker Wunsch, in der Organisation zu verbleiben.

Beim Versuch organisationales Commitment zu definieren, haben sich zwei verschiedene Forschungsansätze entwickelt; ein einstellungsbezogener und ein verhaltensbezogener Ansatz. Der einstellungsbezogene Ansatz geht davon aus, dass die Identität eines Organisationsmitglieds mit der Organisation verknüpft ist und die Ziele der Organisation und des Organisationsmitglieds sich immer stärker überschneiden. Das Organisationsmitglied identifiziert sich mit der Organisation sowie dessen Ziele und möchte die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechterhalten um weiterhin bei der Erreichung der Ziele zu unterstützen (Mowday, et al., 1979, S. 226).

Im Gegensatz dazu fokussiert sich der verhaltensbezogene Ansatz auf Commitment-orientiertes Verhalten. Das Organisationsmitglied zeigt Commitment und wird aufgrund von Faktoren, die nicht der eigenen psychologischen Präferenz entsprechen müssen, an einer Änderung dieses Status gehindert. Die Verbundenheit zur Organisation wird weiter aufrechterhalten, da äußere Umstände dies erfordern würden. Diese Art von Commitment, kann aus zwei Komponenten bestehen: "social commitment" und "cost commitment". Bei der sozialen Komponente wird das Commitment aufgrund normativer Werte und Erwartungen aufrechterhalten. Die Kostenkomponente bezieht sich auf die Kosten, die dem Organisationsmitglied entstünden, wenn es die Organisation verlassen würde. Als Kosten können z.B. auch bereits investierte Anstrengungen verstanden werden (Johnson, 1973, S. 396f).

Meyer und Allen (1991, S. 67ff) haben versucht, die beiden eindimensionalen und stark divergierenden Ansätze von verhaltensbezogenem und einstellungsbezogenem Commitment miteinander zu integrieren. In einem Drei-Komponenten-Modell werden drei Arten von Commitment unterschieden: affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment, die gleichzeitig in unterschiedlicher Ausprägung auftreten können. Das affektive Commitment entspricht in diesem Modell dem einstellungsbezogenen Ansatz. Die

Organisationsmitglieder fühlen sich mit der Organisation emotional stark verbunden und verbleiben in der Organisation, weil sie es so wollen.

Beim kalkulatorischen Commitment besteht die Verbundenheit zur Organisation, weil es für das Individuum teurer wäre, die Organisation zu verlassen als in ihr zu verweilen. Die Organisationsmitglieder würden die Kosten des Austritts aus der Organisation kalkulieren, indem sie die Mitgliedschaft mit den vorhandenen Alternativen vergleichen. Das kalkulatorische Commitment hängt also stark vom Vorhandensein von Alternativen und somit vom Arbeitsmarkt ab. Der Kostenvergleich muss sich aber nicht ausschließlich auf das Gehalt beschränken. Von der Seniorität abhängige Privilegien können ebenfalls in die Berechnung einfließen, ebenso wie die Angst, dass in der Vergangenheit Zeit für den Erwerb von Fähigkeiten verschwendet wurde, die in einer anderen Organisation nicht benötigt werden (Meyer & Allen, 1991, S. 71).

Beim normativen Commitment bleiben die Mitglieder einer Organisation treu, weil sie ethischen oder sozialen Normen entsprechen wollen, die sie aus ihrer kulturellen Sozialisation mitbringen. In manchen Kulturen ist die Loyalität zum eigenen Unternehmen stark verankert. Organisationsmitglieder könnten auch in der Vergangenheit bestimmte Leistungen erhalten haben, wie die Übernahme von Studiengebühren oder spezielle Ausbildungen, und sich nun verpflichtet fühlen diese Schuld zu begleichen (Meyer & Allen, 1991, S. 72).

Commitment und Arbeitszufriedenheit sind zwei verwandte Konzepte, die einander bedingen und beeinflussen und beide auf ähnliche Faktoren zurückgeführt werden können. Arbeitsinhalt, Einkommen und Führungsstil sind bei beiden Konzepten maßgebliche Einflussfaktoren. Bei Untersuchungen in deutschen Unternehmen zeigten sich hohe Übereinstimmungen zwischen affektivem Commitment und Arbeitszufriedenheit. Es besteht aber keine vollständige Redundanz zwischen beiden Konstrukten, somit ist von einer Eigenständigkeit auszugehen. Es wird auch bei beiden Konzepten davon ausgegangen, dass von zufriedenen Organisationsmitgliedern als auch von solchen mit hohem Commitment mehr Leistungs- und Einsatzbereitschaft zu erwarten ist. Aufgrund zunehmender Veränderungen in den Organisationen, die in Form von Umstrukturierungen, Fusionen, Personalabbau oder steigendem Kostendruck zum Ausdruck kommen und sich durchaus negativ auf die Zufriedenheit auswirken, steigt die Bedeutung für organisationales Commitment an. Organisationen sind darauf angewiesen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich über das explizit Geforderte hinaus engagieren und sich gegenüber Unannehmlichkeiten tolerant zeigen. Die Bereitschaft dazu dürfte größer sein, wenn eine entsprechende emotionale Bindung zum Unternehmen vorhanden ist (Felfe & Six, 2006, S. 42ff).

Die Anforderungen an Unternehmen und einzelne Arbeitsbereiche werden auch technologiebedingt immer komplexer. Die heutige Arbeitswelt baut stärker auf flachen Hierarchien, Teamarbeit und Empowerment auf. Es ist daher wünschenswert, dass die Organisationsmitglieder über Selbstorganisation verfügen und die Unternehmensziele verinnerlichen. Angesichts von Entlassungen, Unternehmenszusammenschlüssen oder anderen turbulenten Veränderungen kann die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein (Dessler, 1999, S. 58).

In empirischen Untersuchungen korreliert affektives Commitment jedoch nur schwach positiv mit Leistung. Zwischen kalkulatorischem Commitment und Leistung wurde gar kein Zusammenhang gemessen. Commitment hat aber einen positiven Einfluss auf organisationsdienliches Verhalten, wie z.B. die freiwillige Unterstützung anderer Organisationsmitglieder, loyales Auftreten gegenüber Außenstehenden, Toleranz gegenüber Ärgernissen oder das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen. Affektives Commitment korreliert zudem schwach negativ mit Fehlzeiten. Ein deutlicherer Zusammenhang besteht zwischen affektivem Commitment und gesundheitlichem Wohlbefinden sowie Stressempfinden. Zwischen Arbeitszufriedenheit und gesundheitlichem Wohlbefinden sowie Stressempfinden ist der Zusammenhang jedoch noch deutlicher. Sowohl Commitment als auch Arbeitszufriedenheit liefern ähnlich gute Vorhersagen über Wechselabsichten von Organisationsmitgliedern. Eine frühere Annahme von Porter et al. (1974, S. 603ff) wonach Commitment Wechselabsichten besser vorhersagen kann als Arbeitszufriedenheit, konnte empirisch nicht bestätigt werden. Deshalb wird empfohlen, beide Prädiktoren zur Vorhersage von Fluktuation heranzuziehen (Felfe & Six, 2006, S. 47ff).

2.4.2 Arbeitsmotivation

In der modernen und zunehmend globalisierten Arbeitswelt stellt eine motivierte Belegschaft einen deutlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar. Die Veränderungen am Arbeitsplatz schreiten schneller voran als je zuvor, Technologien verändern sowohl die Arbeitsweise als auch den Arbeitsort, neue Organisationsformen entstehen, Hierarchien und Machtverteilungen verändern sich. Vor diesem Hintergrund wird die Frage wichtiger, wie Unternehmen es schaffen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, S. 383).

Man kann Arbeitsmotivation als eine Menge von dynamischen Kräften verstehen, die sowohl innerhalb als auch außerhalb eines Individuums entstehen um arbeitsbezogenes Verhalten anzustoßen und Form, Richtung, Intensität und Dauer dieses Verhaltens zu bestimmen. Motivation hat in der Arbeitspsychologie nach wie vor enorme Bedeutung.

Wer ein valides Modell im Zusammenhang mit organisationalem Verhalten entwerfen will, kommt an Motivationstheorien nicht vorbei (Latham & Pinder, 2005, S. 486).

Es gibt zahlreiche weitere Definitionen von Arbeitsmotivation; sie alle haben drei gemeinsame Nenner. Sie beziehen sich grundsätzlich auf Faktoren oder Ereignisse, die Verhalten anstoßen, kanalisieren und über die Zeit aufrechterhalten. Die heutigen Theorien zur Arbeitsmotivation versuchen zu erklären, wie diese drei Faktoren zusammenwirken und organisationales Verhalten determinieren (Steers, et al., 2004, S. 379).

Die drei bedeutendsten Theorien im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation der letzten 30 Jahre sind die Zielsetzungstheorie von Locke (1968), die Sozial-Kognitive Theorie von Bandura (1986) und die von Greenberg (1987) ausgehende Theorie der Organisationalen Gerechtigkeit (Latham & Pinder, 2005, S. 486).

2.4.2.1 Zielsetzungstheorie

Zahlreiche zumeist experimentelle Studien haben gezeigt, dass Organisationsmitglieder höhere Leistung zeigen, wenn ihnen spezifische und herausfordernde Ziele gesetzt werden, anstatt ihnen einfach zu sagen, dass sie ihr Bestes geben sollen. Dies gilt gleichermaßen für Teams und auch ganze Organisationen. Damit die Ziele zur Leistungssteigerung beitragen, müssen sie realistisch, d.h. erreichbar sein und die Zielerreichung muss für die Organisationsmitglieder mit einem Wert verbunden sein. Außerdem braucht es Rückmeldungen aus dem Arbeitsprozess, die Rückschlüsse auf die Leistung in Bezug auf die eigenen Ziele zulassen (Locke & Latham, 1990, S. 240f).

Der Erfolg der Prinzipien der Zielsetzungstheorie ist von diversen Kontextfaktoren abhängig. So hängt z.B. der Erfolg von Gruppenarbeiten von der Vereinbarkeit der individuellen Ziele mit dem Gruppenziel ab. Ziele zur persönlichen Weiterentwicklung wirken sich negativ auf die Gruppenperformance aus. Nur wenn die individuellen Ziele mit den Gruppenzielen kompatibel sind, wird auch die Gruppenperformance gesteigert (Latham & Pinder, 2005, S. 487).

2.4.2.2 Sozial-Kognitive Theorie

Die Sozial-Kognitive Theorie besagt, dass Menschen nicht nur durch direkte Erfahrungen lernen, sondern auch durch Beobachtung der Erfahrungen anderer. Beobachtetes Verhalten wird nachgeahmt, die nachahmende Person erlebt anschließend Bekräftigung für ihr Verhalten und ist motiviert dem Vorbild weiter zu folgen. Die Sozial-Kognitive Theorie beruht auf selbstregulatorischen und selbstreflektiven Prozessen, d.h. das eigene Verhalten und seine Auswirkungen müssen selbstständig überwacht und bewertet werden (Bandura, 1991, S. 248ff).

Im Zusammenhang mit der sozial-kognitiven Theorie hat Bandura (1977, S. 191) das Konzept der Selbstwirksamkeit entwickelt und diesbezüglich vermutet, dass die Erwartung an die persönliche Wirksamkeit, d.h. die subjektive Einschätzung der eigenen Fähigkeiten darüber bestimmt, ob nachahmendes Verhalten eingeleitet wird, wie viel Anstrengung darauf aufgewendet wird und wie lange es angesichts von Hürden und unangenehmen Erfahrungen aufrechterhalten wird.

2.4.2.3 Theorie der Organisationalen Gerechtigkeit

Bei organisationaler Gerechtigkeit geht es um die Frage, inwiefern Vorgänge oder Entscheidungen in Organisationen von den Organisationsmitgliedern als fair oder gerecht empfunden werden. Es können vier Arten von Gerechtigkeit unterschieden werden: distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit. Der distributiven Gerechtigkeit bzw. Verteilungsgerechtigkeit zufolge wird die Verteilung von Ergebnissen als gerecht wahrgenommen, wenn der eigene Ertrag im Verhältnis zum betriebenen Aufwand steht. Bei der prozeduralen Gerechtigkeit geht es um den Prozess der Entscheidungsfindung. Dieser wird dann als gerecht wahrgenommen, wenn Argumente gehört und Sichtweisen eingeholt werden, wenn Regeln und ethische Standards eingehalten werden, die Entscheidung unvoreingenommen getroffen wird und bei Fehlentscheidungen Korrekturmöglichkeiten bestehen. Die Interpersonale Gerechtigkeit bezieht sich auf die soziale Interaktion, z.B. den Respekt, der Personen entgegengebracht wird, die von einer Entscheidung betroffen sind. Informationale Gerechtigkeit betrifft die Qualität des Informationsaustausches, d.h. ob Entscheidungsprozesse kommuniziert und erklärt wurden oder ob die Kommunikation rechtzeitig erfolgt ist (Colquitt, 2001, S. 389).

Neben den zuvor genannten Theorien gibt es noch weitere, die nützliche Einsichten zur Entstehung von Arbeitsmotivation bieten. Diese Theorien stehen nicht unbedingt im Widerspruch zueinander, sie haben jedoch Limitationen und decken jeweils nur Teilaspekte der Arbeitsmotivation ab. Locke und Latham (2004, S. 389) rufen daher zur Entwicklung einer Metatheorie auf, in der sämtliche bisher entwickelten Ansätze vereint werden und die einen größeren praktischen Nutzen aufweisen soll als die bisherigen Ansätze.

2.4.3 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist ein zentrales Konzept der Arbeits- und Organisationspsychologie, das die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeitssituation insgesamt oder einzelnen Facetten der Arbeit abbildet (Felfe & Six, 2006, S. 39).

Zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit existieren verschiedene Erklärungsansätze. Etwa sei Arbeitszufriedenheit das Ergebnis eines kognitiven Vergleichsprozesses zwischen Erwartungen und aktuellen Möglichkeiten. Oder die Summation von angenehmen und unangenehmen Erfahrungen mit einzelnen Arbeitsaspekten. Oder auch das Resultat von positiver Einstellung der Arbeitstätigen zur Arbeit (Kirchler, 2011, S. 243).

Welche Faktoren tragen nun zur Arbeitszufriedenheit bei? Die bekannte Motivation-Hygiene-Theorie von Herzberg (1968), auch Zwei-Faktoren-Theorie genannt, sieht Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit nicht als gegensätzlich an. Nicht zufrieden zu sein bedeutet nach Herzberg (1968, S. 56) nicht automatisch Unzufriedenheit und umgekehrt: "The opposite of job satisfaction is not job dissatisfaction but, rather, *no* job satisfaction, and similarly, the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but *no* job dissatisfaction."

Daher geht Herzberg davon aus, dass jene Faktoren, die Arbeitszufriedenheit hervorru- fen, sich von den Faktoren unterscheiden, die zu Unzufriedenheit führen. Er spricht ei- nerseits von Hygienefaktoren, die bis zu einem gewissen Grad erfüllt sein müssen um Unzufriedenheit zu vermeiden. Andererseits gäbe es Motivatoren, die zur Zufriedenheit führen können, aber deren Fehlen nicht unbedingt zu Unzufriedenheit führt. In empiri- schen Erhebungen wurden als einflussreichste Hygienefaktoren die Firmenpolitik und Verwaltung, der Führungsstil, persönliche Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen so- wie Vorgesetzten, die Arbeitsbedingungen sowie das Gehalt festgestellt. Als Motivatoren wurden dagegen Erfolgserlebnisse, Anerkennung, die Arbeit an sich sowie die Über- nahme von Verantwortung erhoben. Das Modell zeigt auf, dass hauptsächlich intrinsi- sche Faktoren für Zufriedenheit und Motivation wesentlich sind und widerspricht der weit verbreiteten Annahme, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hauptsächlich durch mo- netäre Anreize zur Arbeit motiviert werden könnten (Herzberg, 1968, S. 57ff).

Es gibt empirische Evidenz, dass Arbeitszufriedenheit positiv mit Leistung korreliert, wo- bei der Zusammenhang relativ gering ist und durch die Arbeitsbedingungen teilweise geschmälert wird. Tendenziell wirkt Arbeitszufriedenheit stärker auf die Leistung von An- gestellten mit höherer Autonomie und Eigenverantwortung. Arbeitszufriedenheit korre- liert negativ mit Fehlzeiten und Fluktuation. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln auch eine höhere Bindung zum Unternehmen (Kirchler, 2011, S. 242ff).

2.4.4 Engagement

Der Begriff Engagement wird in der Arbeitspsychologie erst seit der Jahrtausendwende vermehrt verwendet. Er kommt aus der Welt der Beratungsfirmen und kann als eine Mi-

schung von drei bestehenden Konzepten gesehen werden: Arbeitszufriedenheit, affektives organisationales Commitment und Arbeitseinsatz, der über die eigentliche Rollenbeschreibung hinausgeht. Engagement korreliert jedoch stärker mit Arbeitsleistung als die traditionellen Konzepte. Mit dem fortschreitenden Übergang von traditionellen zu modernen Organisationen ergeben sich neue Herausforderungen wie z.B. kontinuierliche Veränderung, flachere Strukturen, Teamwork, häufigere Jobwechsel oder höhere Eigenverantwortung der Organisationsmitglieder. Diese Entwicklung erfordert Anpassungsfähigkeit und Beteiligung seitens der Organisationsmitglieder. D.h. die Anforderungen an die psychologischen Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind höher als je zuvor. Für Unternehmen, die laufend Output und Profitabilität steigern wollen, werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht nur physisch anwesend sind sondern ihre gesamte Persönlichkeit am Arbeitsplatz einbringen, zum kritischen Erfolgsfaktor. Das Engagement der Organisationsmitglieder wird zunehmend wichtiger, da immer mehr Arbeit mit immer weniger Leuten erledigt werden muss (Schaufeli, 2013, S. 15ff).

Harter, Schmidt und Hayes (2002, S. 269) definieren den Begriff Arbeitsengagement als "the individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work".

Engagement tritt auf, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, was sie erwarten können, wenn sie die über die Ressourcen verfügen um ihre Arbeit abzuschließen, wenn sie Rückmeldungen und Möglichkeiten zum Wachstum bekommen und das Gefühl haben, erheblich zur Organisation beizutragen. Engagement korreliert positiv mit Produktivität, Profitabilität, Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie negativ mit Fluktuation. Transformationale Führungsstile erscheinen besonders geeignet um Engagement hervorzurufen (Bastia-Taran, Shuck, Gutierrez & Baralt, 2009, S. 15).

Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein hohes Maß an Energie, sind enthusiastisch und von ihrer Arbeit begeistert und tauchen oft dermaßen in die Arbeit ein, dass sie nicht merken, wie die Zeit verfliegt. Die Müdigkeit nach einem anstrengenden Tag beschreiben sie als angenehmes Gefühl, da es mit positiven Errungenschaften assoziiert wird. Jedoch sind engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht arbeitssüchtig; sie arbeiten nicht hart aufgrund eines unwiderstehlichen inneren Drangs, sondern weil ihnen die Arbeit Spaß macht (Bakker & Demetouti, 2008, S. 210).

2.4.5 Leistungsmotivation

Heckhausen (1989, S. 231) sieht Leistungsmotivation als Bestreben, etwas so gut wie möglich oder besser als andere (bzw. als bisher) zu machen, wobei es im Kern immer um Leistungsansprüche geht, die der Handelnde selbst als verpflichtend ansieht.

Die Einschätzung der individuellen Fähigkeiten ist für die Entwicklung von Leistungsmotivation von zentraler Bedeutung (Nicholls, 1984, S. 343). Als Leistungsverhalten kann man ein Verhalten verstehen, dessen Ziel es ist, sich selbst oder anderen hohe Fähigkeiten zu demonstrieren, bzw. die Demonstration geringer Fähigkeiten zu vermeiden. Unter Leistungsmotivation versteht man also die Tendenz, sich besonders hervorzutun. In Leistungssituationen erhoffen sich Individuen Erfolg bzw. die Vermeidung von Misserfolg, da Erfolg auf hohe Fähigkeiten und Misserfolg auf geringere Fähigkeiten hindeutet. Die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten kann auf zwei Arten erfolgen. Zum einen im Vergleich mit dem individuellen Verständnis, was es bedeutet eine Fähigkeit meisterhaft zu beherrschen. Zum anderen im Vergleich mit den Fähigkeiten einer normativen Referenzgruppe. Die externe Bezugsnorm kommt vor allem in Situationen mit hoher Aufgabenschwierigkeit zur Anwendung (Nicholls, 1984, S. 328f). In Leistungssituationen werden Individuen Aufgaben wählen, von denen sie sich die größten Chancen erwarten entweder hohe Fähigkeiten zu demonstrieren oder die Demonstration geringer Fähigkeiten zu vermeiden. Wer von seinen eigenen Fähigkeiten nicht überzeugt ist, wählt eher Aufgaben mit geringer Schwierigkeit (Nicholls, 1984, S. 332f).

Personen mit hoher Leistungsmotivation zeigen mehr Interesse an der Arbeit selbst und möchten Feedback zu ihrer Arbeit erhalten. Das Bedürfnis nach Feedback zur Qualität ihrer Arbeit ist ihnen wichtiger als persönliche Rückmeldungen bezüglich ihrer Beliebtheit. Hingegen sind Personen mit niedriger Leistungsmotivation mehr an Umweltfaktoren interessiert. D.h. sie möchten eher darüber Bescheid wissen, was andere über sie denken (Kirchler, 2011, S. 335).

Weiner (1972) verknüpft Leistungsmotivation mit der Attributionstheorie, der zufolge Ursachen für Ereignisse entweder mit internen, d.h. in der Person liegenden Faktoren oder externen, d.h. in der Situation liegenden Faktoren erklärt werden können. Dieser Hypothese zufolge wächst die Leistungsmotivation mit dem Erlernen von Attributionsstrategien, die die kausale Bedeutung von Anstrengung betonen. Wer Erfolg oder Misserfolg der eigenen Anstrengung zuschreibt, verfügt über mehr Optimismus, entwickelt im Erfolgsfall mehr Stolz und wird daher eher leistungsorientiertes Verhalten zeigen. Umgekehrt führt die Attribution auf externe und somit nicht beeinflussbare Faktoren zu niedriger Arbeitsmotivation. In extremer Ausprägung wird vom "low achievement syndrome" gesprochen. (Weiner, 1972, S. 209f). Dieser Status ist auch bekannt unter dem Begriff "erlernte Hilflosigkeit", bei dem ein Individuum aufgrund von Vorerfahrungen verinnerlicht hat, dass es Ereignisse oder Situationen nicht beeinflussen oder kontrollieren kann, da diese ausschließlich von äußeren Umständen abhängen würden. Auch wenn das Individuum, objektiv betrachtet, in neuen Situationen die Möglichkeit der Beeinflussung

hätte, wird aufgrund der Vorerfahrung eine Macht- und Hilflosigkeit erlebt, die zu psychischen Defiziten führen kann (Hiroto & Seligman, 1975, S. 311f).

3 Empirischer Teil

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden zuerst die Hypothesen hergeleitet, die im Zuge der Auswertung untersucht werden sollen. In Kapitel 3.2 Material/Instrumente wird der Aufbau der experimentellen Studie beschrieben sowie das Erhebungsinstrument aus der Theorie hergeleitet. Anschließend wird in Kapitel 3.3 Vorbereitende Analysen die Skalenbildung beschrieben. In den letzten beiden Unterkapiteln werden die wichtigsten Merkmale der Stichprobe sowie die Durchführung der empirischen Untersuchung präsentiert.

3.1 Forschungsfragen und Hypothesen

3.1.1 Ziel der empirischen Untersuchung

Die dieser Arbeit zugrunde liegende zentrale Fragestellung lautet, ob die Anwendung von positive Leadership sich kausal auf das organisationale Commitment und die Leistungsmotivation der Geführten auswirkt.

Creusen und Müller Seitz (2010, S. 47) weisen auf das mangelnde Kausalverständnis diverser organisationaler Phänomene im Zusammenhang mit Positive Leadership hin: "Sind etwa positive Emotionen der Grund für Produktivitätszuwächse oder eine Steigerung der Kreativität? Oder verhält es sich genau umgekehrt?" Dennoch wird die Beschäftigung mit positiven Phänomenen als lohnenswert erachtet.

Tatsächlich sind die empirischen Befunde zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht eindeutig. Zum einen können viele Erhebungen zwar eine Korrelation zwischen diversen Führungsstilen und Einstellungen wie Commitment, Motivation, Arbeitszufriedenheit oder Engagement zeigen; der kausale Zusammenhang bleibt jedoch unklar. Zum anderen sagen diese Korrelationen nichts über eine etwaige Überlegenheit eines Führungsstils gegenüber einem anderen aus. Daher ist es das Ziel dieser Arbeit, Positive Leadership mit einem transaktionalen Führungsstil zu vergleichen. In einer experimentellen Studie sollen der Führungsstil sowie der Arbeitserfolg moderiert werden um eventuell unterschiedliche Auswirkungen beider Führungsstile auf das Commitment und die Arbeitsmotivation der Geführten zu erheben.

Judge und Piccolo (2004, S. 755ff) berichten in einer Meta-Analyse über den stark positiven Zusammenhang von transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit sowie

Motivation der Geführten. Der gefundene Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Leistung der Organisation ist deutlich geringer. Der transaktionale Stil „Contingent Reward Leadership“ (d.h. auf bedingte Belohnung beruhende Führung) zeigt zudem vergleichbar gute Ergebnisse in diesen Kategorien. Die Autoren sehen einen Vorteil von transformationaler Führung in seiner Ressourcenunabhängigkeit, da ein auf Austausch von Leistung und Belohnung basierender Leadership-Ansatz nicht effektiv ist, wenn die Führungskraft nicht die Möglichkeit hat, Belohnungen zu verteilen (Judge & Piccolo, 2004, S. 763). Da Positive Leadership den transformationalen Führungsstilen zugerechnet werden kann (Zhu, et al. 2009, S. 593; Donaldson & Ko, 2010, S. 181f), könnten diese Befunde auch für Positive Leadership gültig sein.

Erfolgreiche Teams kommunizieren positiver. Losada (1999, S. 180f) hat die interne Kommunikation von 60 Teams ausgewertet und mit den jeweiligen Teamleistungen verglichen. Teams, die in den Kategorien Profitabilität, Kundenzufriedenheit und Bewertung durch die Führungskraft besser abschnitten, kommunizierten in Team-Meetings ermutigender, unterstützender und anerkennender als Teams mit nur durchschnittlichen Leistungen. In der Kommunikation von Teams mit schlechten Leistungen fehlte es hingegen an Unterstützung und Begeisterung; die Kommunikation war stattdessen von Misstrauen und Zynismus geprägt. Fredrickson und Losada (2005, S. 684) empfehlen ein Verhältnis von positiven zu negativen Emotionen von mindestens 2.9 für eine gute mentale Gesundheit.

Die Performance der Geführten verbessert sich, wenn Führungskräfte ihre positive Einstellung zu den Fähigkeiten der Geführten mit ihrer Kommunikation unterstreichen. Im Rahmen einer Feldstudie wurde an die Flugzeugkonstruktoren eines großen Luftfahrtunternehmens kommuniziert, dass ihr Unternehmen von hohen Pönalzahlungen bedroht sei, falls die Produktion nicht gesteigert werden könnte. Die Konstrukteure wurden zur Entwicklung von Lösungsvorschlägen in zwei Arbeitsgruppen geteilt. Um das erlebte Führungsverhalten zu manipulieren, wurde beiden Arbeitsgruppen vorab ein Textauszug vorgelegt, in dem eine vermeintliche Korrespondenz des Senior-Managements hinsichtlich seiner Erwartungen enthalten war. Darin äußerten die Führungskräfte entweder eine positive oder negative Einschätzung hinsichtlich des Arbeitserfolges („Die Performance dieser Arbeitsgruppe Teams ist Weltklasse. Sie finden sicher eine Lösung.“ vs. "Ich hoffe es zwar, bin aber nicht sicher, ob die Arbeitsgruppe eine Lösung finden wird.“). In der mit der positiven Einschätzung des Managements konfrontierten Arbeitsgruppe wurden deutlich mehr und auch qualitativ höherwertigere Lösungsvorschläge entwickelt (Avey, et al., 2011a, S. 282ff).

Positive Leadership ist ein Führungsstil, der auf Stärkenorientierung und Wertschätzung von Leistungen setzt (Youssef-Morgan & Luthans, 2012, S. 541). Das Engagement der Geführten wird positiv beeinflusst, wenn Führungskräfte davon überzeugt sind und diese Überzeugung auch zeigen, dass ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Fähigkeiten besitzen einen positiven Arbeitsbeitrag zu leisten. Transformational agierende Führungskräfte helfen den Geführten Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit zu entwickeln (Zhu, et al., 2009, S. 604ff).

Wenn Führungskräfte in formalen Feedbackgesprächen die individuellen Stärken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervorheben, erhöht das deren Arbeitsleistung durchschnittlich um 36 Prozent, während eine Fokussierung auf Schwächen die Arbeitsleistung durchschnittlich um 26 Prozent senkt (Corporate Leadership Council, 2002, S. 30b).

Abhängig von der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten reagieren Individuen in Leistungssituationen unterschiedlich, wenn sie das Feedback erhalten, dass ihre Leistung unterdurchschnittlich ist. Individuen, die ihre Fähigkeiten als gering einschätzen, reduzieren ihre Anstrengung während Individuen, die ihre Fähigkeiten als hoch einschätzen, ihre Anstrengung erhöhen (Nicholls, 1984, S. 339). Da Positive Leadership die Selbstwirksamkeit der Geführten erhöht, wird auch für den Misserfallsfall eine positive Wirkung auf die Arbeitsmotivation der Geführten angenommen. Es kann zudem davon ausgegangen werden, dass die dem Positive Leadership zugrunde liegenden Prinzipien, wie eine optimistische Kommunikation und die Fokussierung auf Stärken, die Arbeitsmotivation der Geführten erhöhen. Wenn Geführte entsprechend ihrer Fähigkeiten und Talente eingesetzt werden und Wertschätzung in Form von positiven Rückmeldungen erhalten, so sollte dies positiv zum persönlichen Wohlbefinden beitragen. Es wird angenommen, dass Positive Leadership einige Aspekte des Arbeitslebens positiv verändern kann, die von den im Zuge des Gallup Engagement Index 2016 (Nink, 2016, S. 10) befragten Personen als besonders bedeutsam bewertet wurden: das persönliche Wohlbefinden sowie die Möglichkeit, das zu tun, was sie richtig gut können. Daher ist anzunehmen, dass die Anwendung von positive Leadership sich ebenfalls günstig auf das organisationale Commitment auswirkt.

Es ist ebenfalls zu erwarten, dass sich das Erleben von Arbeitserfolgen positiv auf das organisationale Commitment und die Arbeitsmotivation auswirkt.

3.1.2 Hypothesen

Auf Basis der gesichteten Literatur werden folgende Hypothesen abgeleitet:

Haupteffekte:

H1a: Positive Leadership führt im Vergleich zur transaktionalen Führung, unabhängig vom Arbeitserfolg, zu höherem organisationalen Commitment.

H1b: Positive Leadership führt im Vergleich zur transaktionalen Führung, unabhängig vom Arbeitserfolg, zu höherer Arbeitsmotivation.

H2a: In der Kondition Arbeitserfolg ist das organisationale Commitment, unabhängig vom Leadership-Stil, höher als in der Kondition Misserfolg.

H2b: In der Kondition Arbeitserfolg ist die Arbeitsmotivation, unabhängig vom Leadership-Stil, höher als in der Kondition Misserfolg.

Interaktionseffekte:

H3a: Bei Arbeitserfolgen führt die Anwendung von Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung zu höherem organisationalen Commitment.

H3b: Bei Arbeitserfolgen führt die Anwendung von Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung zu höherer Arbeitsmotivation.

H3c: Bei Misserfolgen führt die Anwendung von Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung zu höherem organisationalen Commitment.

H3d: Bei Misserfolgen führt die Anwendung von Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung zu höherer Arbeitsmotivation.

H4: Führungsstil und Arbeitserfolg interagieren insofern miteinander, dass die unterschiedliche Wirkung der Führungsstile im Erfolgsfall kleiner und im Misserfallsfall größer ist.

H4a: Im Misserfallsfall wirkt Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung stärker auf das organisationale Commitment, während der Unterschied im Erfolgsfall nur gering ist.

H4b: Im Misserfallsfall wirkt Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung stärker auf die Arbeitsmotivation, während der Unterschied im Erfolgsfall nur gering ist.

3.2 Material/Instrumente

Dieses Kapitel widmet sich dem Aufbau der empirischen Studie sowie dem Erhebungsinstrument.

3.2.1 Studiendesign und Methode

Die zuvor formulierten Hypothesen erfordern eine Untersuchung mit quantitativen Methoden. Um eindeutig festzustellen, welche Ursachen zu welchen Wirkungen führen und um Störvariablen so weit wie möglich auszuschließen (Döring & Bortz, 2016, S. 193f), wird eine experimentelle Studie durchgeführt. Eine klassische empirische Erhebung von im Berufsleben wahrgenommenen Führungsstilen und aktuell vorliegenden Einstellungen könnte zwar Korrelationen aufdecken, aber sie ließe nur bedingt Rückschlüsse auf Kausalzusammenhänge zu.

Das Experiment erfolgt nach einem 2x2-faktoriellen Design mit unabhängigen Stichproben. Das heißt, jede teilnehmende Person nimmt nur an einer Versuchsgruppe teil; die Auswirkungen der Manipulationen werden zwischen verschiedenen Personengruppen gemessen. Die teilnehmenden Personen werden randomisiert verschiedenen Szenarien zugeteilt. In diesen Szenarien werden die unabhängigen Variablen „Führungsstil“ und „Arbeitserfolg“ gezielt manipuliert, um die anschließende Wirkung auf die abhängigen Variablen Arbeitsmotivation und organisationales Commitment zu messen.

Zwei Ausprägungen in jeweils zwei Dimensionen ergeben insgesamt vier Szenarien:

- Positive Leadership / Erfolg
- Transaktionale Führung / Erfolg
- Positive Leadership / Misserfolg
- Transaktionale Führung / Misserfolg

In jedem Szenario erhalten die teilnehmenden Personen einen auf das jeweilige Szenario angepassten Einleitungstext. In diesem Text wird eine konkrete Arbeitssituation der fiktiven ABC-GmbH beschrieben. Die teilnehmenden Personen werden aufgefordert sich vorzustellen, in diesem Unternehmen zu arbeiten und werden anschließend gebeten einen Fragebogen auszufüllen.

Auf eine detaillierte Beschreibung der fiktiven ABC-GmbH oder der auszuführenden Tätigkeit wird verzichtet, um den es Teilnehmenden zu erleichtern, die beschriebene Situation auf eigene Arbeitserfahrungen übertragen zu können.

Um die Faktoren „Führungsstil“ und „Arbeitserfolg“ zu manipulieren, wird der einleitende Text an mehreren Stellen variiert.

In der Dimension „Führungsstil“ wird der Vorgesetzte in den beiden Positive Leadership Szenarien als vertrauend, eine Vision vermittelnd, lobend, wertschätzend und stärkenorientiert beschrieben. In den beiden Szenarien mit transaktionalem Führungsstil wird

der Vorgesetzte als kontrollierend, kritisierend und belohnend bzw. bestrafend beschrieben. Die Beschreibung der beiden Führungsstile orientiert sich eng an den im theoretischen Teil dieser Arbeit beschriebenen Herleitungen aus der Forschungsliteratur.

Die Dimension „Arbeitserfolg“ beschreibt die Erreichung eines konkreten Arbeitszieles. Die Ausprägung der Variable „Arbeitserfolg“ soll von den Teilnehmenden als eindeutig wahrgenommen werden (Ziel erreicht vs. Ziel nicht erreicht). Im fiktiven Szenario wird daher als Arbeitsziel das Halten eines für die ABC-GmbH äußerst wichtigen aber unzufriedenen Kunden beschrieben, mit den beiden Variationen, dass der Kunde aufgrund diverser Bemühungen gehalten werden kann bzw. trotz diverser Bemühungen kündigt.

Anschließend geben die teilnehmenden Personen mittels eines Fragebogens Einschätzungen darüber ab, wie sich die im Text geschilderten Situationen auf ihre Einstellungen auswirken würden.

3.2.2 Erhebungsinstrument

Nachfolgend wird das verwendete Erhebungsinstrument ausführlich vorgestellt.

3.2.2.1 Aufbau und Darstellung

Zur Erhebung wurde für jedes Szenario ein eigener Online-Fragebogen bei SoSci Survey (<https://www.soscisurvey.de>) angelegt. Über einen Link wurde den teilnehmenden Personen randomisiert einer von vier Fragebögen zugewiesen, wobei alle vier Varianten automatisiert gleich häufig gezogen wurden. Somit war eine gleich hohe Anzahl an Datensätzen für alle Teilstichproben sichergestellt.

Im Begrüßungstext wurde als Ziel der Befragung die Untersuchung von Interaktionen am Arbeitsplatz angegeben. Dass tatsächlich die Auswirkung von Führungsstilen auf Einstellungen gemessen werden soll, wurde bewusst nicht erwähnt, um sozial erwünschtes Antwortverhalten zu minimieren. In experimentellen Studien ist es legitim, die teilnehmenden Personen auch mittels Täuschung vom eigentlichen Untersuchungsziel abzulenken (Döring & Bortz, 2016, S. 197). Des Weiteren wurde den teilnehmenden Personen Anonymität zugesichert und eine Mailadresse für Rückfragen zur Verfügung gestellt.

Auf den nachfolgenden Seiten des Fragebogens wurden der Einleitungstext sowie die zu beantwortenden Items präsentiert. Die Items wurden thematisch gruppiert und getrennt auf verschiedenen Seiten dargestellt. Es wurde gezielt eine Einstellung gewählt, die es den teilnehmenden Personen unmöglich gemacht hat, im Fragebogen zurück zu navigieren. Damit sollte verhindert werden, dass die teilnehmenden Personen während

der Beantwortung der Fragen noch einmal im Einleitungstext nachlesen, um so auf die im Sinne des Experiments erwünschten Antworten zu schließen.

3.2.2.2 Einleitungstext und Manipulation der Variablen

Auf der zweiten Seite des Fragebogens wurde zuerst die Instruktion gegeben, einen nachfolgenden Einleitungstext zu lesen, sich in die geschilderte Situation hinein zu versetzen und anschließend einige Fragen zu beantworten. Danach wurde ein Szenario-spezifischer Einleitungstext präsentiert. Die Einleitungstexte aller Szenarien sind im Anhang dieser Arbeit zu finden. In allen Szenarien wurde die gleiche Vorgeschichte beschrieben. Die teilnehmenden Personen wären bei der ABC GmbH beschäftigt und hätten dort in den letzten Wochen daran gearbeitet, einen für die ABC GmbH wichtigen aber unzufriedenen Kunden von der Kündigung abzubringen. Nun würde sie ihre Führungskraft zu einem Feedbackgespräch bitten. Im Anschluss wurden die zentralen Aussagen des Chefs aus diesem fiktiven Gespräch wiedergegeben.

Gezielt manipuliert wurde der Arbeitserfolg: in zwei von vier Szenarien erfahren die teilnehmenden Personen, dass der Kunde gehalten werden konnte, in den beiden anderen Szenarien hat er gekündigt. Ebenfalls gezielt manipuliert wurde der Führungsstil der Führungskraft. In zwei von vier Szenarien wird die Führungskraft mit transaktionalen Stereotypen beschrieben, in den beiden anderen Szenarien mit dem idealtypischen Verhalten im Sinne von Positive Leadership. Hierzu wird den teilnehmenden Personen einerseits beschrieben, wie sie ihre Führungskraft bisher erlebt haben und andererseits, welche konkreten Rückmeldungen sie im Gespräch von der Führungskraft erhalten.

Bei der Beschreibung der Führungseigenschaften wurden vor allem die aus der Forschungsliteratur abgeleiteten Unterscheidungsmerkmale beider Führungsstile betont. Die transaktionale Führungskraft wurde ihrem Typus entsprechend als aufgaben- und ergebnisorientiert beschrieben. Bei Erfolg lobt sie, bei Misserfolg kritisiert sie; unabhängig vom persönlichen Beitrag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch hinsichtlich zukünftig zu erwartender Ergebnisse stellt die transaktionale Führungskraft klar, wie diese sich auf die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter auswirken würden: Bei Erfolg werden Karrierechancen in Aussicht gestellt, bei Misserfolg wird die Mitgliedschaft in der Organisation in Frage gestellt.

In den Positive Leadership Szenarien versucht die Führungskraft hingegen in ihrer Zukunftsvision zu betonen, welchen Wert der Beitrag der Geführten für das Unternehmen hat. Die Führungskraft mit dem Positive Leadership Stil lobt bei Erfolg ebenfalls, bezieht das Lob aber weniger auf das erreichte Ergebnis und dafür mehr auf die bei Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeitern vorhandenen individuellen Stärken und Fähigkeiten, die zum gewünschten Ergebnis geführt haben. Eine deutlichere Unterscheidung findet im Misserfolgsfall statt. Im Positive Leadership Szenario vermeidet die Führungskraft stark negative Begriffe wie Scheitern oder Versagen und verwendet stattdessen den Begriff "Stolpern", da dieser weniger endgültig wirkt und stattdessen impliziert, dass man es weiter versuchen wird (Bennis & Nanus, 1985, S. 175ff). Die Führungskraft betont auch die Chancen, die dem Misserfolgsfall innewohnen (Cameron, 2012, S. 2).

3.2.2.3 Verwendete Items

Die aktuell in der Arbeits- und Organisationspsychologie gebräuchlichen und bereits validierten Fragebögen wie z.B. der COBB (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2014) oder der OCQ-G (Maier & Woschée, 2014), die zur Messung des affektiven organisationalen Commitments eingesetzt werden, waren für das vorliegende experimentelle Studiendesign nicht geeignet. Die Items in diesen Fragebögen zielen auf die Abfrage von Attributen im Zusammenhang mit realen Arbeitserfahrungen ab. Sie beschränken sich zudem auf die Abfrage von Beobachtungen, Einstellungen oder Verhalten aus Gegenwart oder Vergangenheit. In der vorliegenden experimentellen Studie wurde jedoch zukünftiges Verhalten als Reaktion auf eine fiktive Arbeitssituation untersucht. Daher war es notwendig eigene Items zu entwickeln, die sich jedoch eng an den theoretischen Konzeptdefinitionen bzw. an den Items von bereits validierten Fragebögen orientieren sollten. So wurde z.B. das Item 1 aus dem OCQ-G: „Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.“ umformuliert in: „Ich wäre zukünftig bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen“. In Anlehnung an Item 1 aus dem COBB „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.“ wurde formuliert „Ich könnte mir vorstellen, auch in 3 Jahren noch für dieses Unternehmen zu arbeiten.“. Die konkrete Zeitspanne von drei Jahren wurde in dieses Item aufgenommen, da in einem Pretest keine der Testpersonen sich überhaupt vorstellen konnte, ihr gesamtes Arbeitsleben in ein und derselben Organisation zu verbringen.

Um die Validität der beiden Skalen affektives organisationales Commitment und Arbeitsmotivation sicherzustellen wurden auch Items erstellt, die augenscheinlich und direkt das zu messende Konzept abfragen. Für affektives organisationales Commitment wurde z.B. die Frage „Wenn ich Rückmeldungen wie diese bekomme, fühle ich mich der Organisation anschließend viel stärker verbunden.“ verwendet, für Arbeitsmotivation die Frage „Ein Feedback wie dieses würde meine Arbeitsmotivation erhöhen.“.

Alle Items sind positiv gepolt. Der Grad der Zustimmung zu jeder Aussage wurde mit einer fünfstufigen Skala erhoben. Mit den Items wird je eine Skala für die beiden abhängigen Variablen Commitment und Arbeitsmotivation gebildet.

Um zu kontrollieren, ob die Manipulationen im Einleitungstext wirksam waren, wurden drei Kontrollitems eingeführt. Z.B. das Item „Der Vorgesetzte gibt mir das Gefühl, dass er Vertrauen in meine Fähigkeiten hat.“. Für dieses Item können in den beiden Positive Leadership Szenarien hohe Zustimmungsraten erwartet werden. Mit Hilfe der Kontrollfragen kann gezeigt werden, ob die teilnehmenden Personen den Einleitungstext im Sinne des Experiments korrekt wahrgenommen haben.

Des Weiteren wurden zwei Items mit dem Ziel erstellt, die Vorerfahrungen der Testpersonen zu den untersuchten Führungsstilen zu erheben. Diese beiden Fragen wurden auf der letzten Seite des Fragebogens präsentiert. Die Vorerfahrung kann im Rahmen der Auswertung als Kovariate in die Auswertung aufgenommen werden. Damit wird eine zusätzliche Analyseebene eingeführt. Es gilt zu prüfen, ob persönliche Vorerfahrungen die Beantwortung der vorangegangenen Fragen beeinflusst haben. Das Antwortverhalten wird eventuell nicht nur vom beschriebenen Szenario beeinflusst, sondern auch von Erfahrungen und Normen aus dem wirklichen Arbeitsleben der Testpersonen. Wenn das beschriebene Szenario stark an die eigene Situation erinnert, wirkt die von den Einleitungstexten ausgehende Manipulation eventuell stärker. Falls die Mehrheit der Testpersonen mit einem der beiden präsentierten Führungsstile vertrauter ist, könnte das die Wirkung der Manipulation und somit auch das Antwortverhalten beeinflussen.

Abschließend wurden mit Alter, Geschlecht, Bildungsgrad und Beruf jene demographischen Daten erhoben, die ebenfalls Einfluss auf die abhängigen Variablen haben könnten und daher als Kovariaten in die Auswertung aufgenommen werden sollen. Da es sich hierbei um personenbezogene Daten handelt, wurde den teilnehmenden Personen die Beantwortung freigestellt. Bei allen übrigen Items war die Beantwortung verpflichtend um zur nächsten Seite des Fragebogens zu gelangen.

3.3 Vorbereitende Analysen

Im ersten Schritt der Analyse wurde die Stichprobe um ungültige Datensätze bereinigt. Es haben insgesamt 415 Personen mit der Ausfüllung des Fragebogens begonnen. Davon haben 380 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Von diesen 380 Personen wurden 31 Personen nachträglich von der Auswertung ausgeschlossen. Ein bereits vor Beginn der Erhebung festgelegtes Ausschlusskriterium war eine zu geringe Verweildauer auf der zweiten Seite des Fragebogens. Auf Seite 2 des Fragebogens wurden

die Szenario-spezifischen Einleitungstexte präsentiert, welche die Manipulation bewirken sollten. Nach einem Pretest wurde die minimale Dauer für das Lesen der Einleitungstexte auf 40 Sekunden festgelegt. Der Median für die Verweildauer bei den Einleitungstexten lag bei 68 Sekunden. Es wurden 30 Personen ausgeschlossen, deren Verweildauer bei den Einleitungstexten unter 40 Sekunden lag, da in diesen Fällen davon ausgegangen werden muss, dass die Texte nicht aufmerksam gelesen wurden und die Manipulation somit unwirksam war. Eine weitere Person wurde wegen Unterschreitung des geforderten Mindestalters von 15 Jahren ausgeschlossen. Des Weiteren wurde die Stichprobe auf stereotype Antwortmuster analysiert. Es konnten aber keine Auffälligkeiten gefunden werden, die weitere Ausschlüsse erfordert hätten.

Im nächsten Schritt der Analyse wurden die Items auf Normalverteilung geprüft. Bei Item „A201_05: *Ich kann mir vorstellen, in Zukunft aus eigenem Antrieb regelmäßig die Zufriedenheit der Kunden zu beobachten*“ lag die Schiefe bei -1.07 und bei Item „A201_08: *Ein Feedback wie dieses würde meine Arbeitsmotivation erhöhen*“ lag die Schiefe bei -1.03, was auf eine mögliche schiefe Verteilung hinweist. Bei den anderen Items lag die Schiefe unter 1. Der zentrale Grenzwertsatz besagt, dass Stichproben sich mit wachsender Stichprobengröße einer Normalverteilung annähern. Ab einer Stichprobengröße von $N=30$ kann von Normalverteilung ausgegangen werden (Field, 2009, S. 42). Dieses Kriterium ist in der vorliegenden Erhebung für alle Szenarien erfüllt. Des Weiteren wurden für alle Szenarien gleich große Stichprobengrößen angestrebt, da Varianzanalysen mit gleich großen Stichprobengrößen sich robust gegen Fehler erweisen, auch wenn das Kriterium der Normalverteilung der abhängigen Variablen verletzt wurde (Field, 2009, S. 360). Es wurden daher keine Items aufgrund von schiefer Verteilung ausgeschlossen.

Anschließend wurden die Skalen für Commitment und Arbeitsmotivation gebildet. Es wurden für beide Skalen konfirmatorische Faktoranalysen durchgeführt. Items mit Faktorladungen unter 0.6 sollten ausgeschlossen werden. Die Ergebnisse der in die Skalen aufgenommenen Items sind in den Tabellen 1 und 2 dargestellt. Die Faktorenanalyse zeigte eine zu geringe Faktorladung für das Item „A201_05: *Ich kann mir vorstellen, in Zukunft aus eigenem Antrieb regelmäßig die Zufriedenheit der Kunden zu beobachten*“, das von den weiteren Analysen ausgeschlossen wurde. Abschließend wurden für beide Skalen Reliabilitätsanalysen durchgeführt. Die Reliabilität nach Cronbach's Alpha beträgt für die Skala Commitment 0.94 und für die Skala Arbeitsmotivation 0.92. Die Items der Commitment-Skala weisen Trennschärfen von 0.82 – 0.90 auf, die Items der Arbeitsmotivations-Skala Trennschärfen von 0.67 – 0.88. Trennschärfen über 0.50 können als hoch eingeordnet werden (Döring & Bortz, 2016, S. 478).

Tabelle 1: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zum Commitment sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Commitment

Code	Frage	M	SD	Faktor
A101_01	Wenn ich Rückmeldungen wie dieses bekomme, dann fühle ich mich der Organisation anschließend viel stärker verbunden.	3.70	1.41	0.90
A101_02	Ich denke, dass ich mich in diesem Unternehmen gut entwickeln könnte.	3.66	1.28	0.95
A101_03	Mir scheint es erstrebenswert, in diesem Unternehmen Karriere zu machen.	3.48	1.30	0.93
A101_04	Ich könnte mir vorstellen, auch in 3 Jahren noch für dieses Unternehmen zu arbeiten.	3.62	1.34	0.92
Skala		M	SD	Alpha
Commitment		3.62	1.23	.94

Anmerkung: Höhere Werte bedeuten höhere Zustimmung zu den Fragen. 1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu.

Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitsmotivation sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Arbeitsmotivation

Code	Frage	M	SD	Faktor
A201_06	Ich wäre zukünftig bereit, mich mehr als nötig zu engagieren um zum Unternehmenserfolg beizutragen.	3.66	1.07	0.78
A201_07	Dieses Feedback würde mich motivieren, mich zukünftig stärker für Qualitätsverbesserungen im Unternehmen einzusetzen.	3.94	1.05	0.87
A201_08	Ein Feedback wie dieses würde meine Arbeitsmotivation erhöhen.	3.91	1.23	0.85
A201_10	Ich freue mich schon auf die nächste Gelegenheit, meinen Chef mit meiner Arbeitsleistung zu beeindrucken.	3.63	1.16	0.80
A201_09	Dieses Feedback spornt mich an, zukünftig noch engagierter zu arbeiten.	3.68	1.12	0.91
A201_11	Dieses Feedback treibt mich an, meine Fähigkeiten zu verbessern.	3.86	1.06	0.82
Skala		M	SD	Alpha
Arbeitsmotivation		3.78	.88	.92

Anmerkung: Höhere Werte bedeuten höhere Zustimmung zu den Fragen. 1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu.

3.4 Stichprobe

Zielgruppe der Stichprobe waren Personen im erwerbsfähigen Alter, d.h. ab einem Alter von 15 Jahren. Insgesamt wurden N = 349 Personen in die Auswertung aufgenommen, davon waren 52.7 Prozent Frauen. Das Durchschnittsalter der Stichprobe betrug 51.8

Jahre (SD = 17.6). Die jüngste teilnehmende Person war 15, die älteste 95 Jahre alt. 10.9 Prozent der teilnehmenden Personen befanden sich zum Zeitpunkt der Erhebung noch in Ausbildung, 34.4 Prozent in einem Arbeitnehmerverhältnis, 12 Prozent waren selbständig, 12 Prozent arbeitssuchend und 30.7 Prozent bereits in Pension. Der höchste Bildungsabschluss der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war in 37.5 Prozent der Fälle geringer als Maturaniveau, weitere 37.5 Prozent gaben Maturaniveau an, 25 Prozent verfügten über einen Hochschulabschluss.

3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung

Die Erhebung wurde im Zeitraum vom 17.5.2018 bis 14.7.2018 mittels Online-Fragebogen auf der Online Plattform SoSci Survey (<https://www.soscisurvey.de>) durchgeführt. Die teilnehmenden Personen wurden über ein Institut, das auf die Durchführung von Testungen mit repräsentativen Stichproben spezialisiert ist, angesprochen. Der Median für das Ausfüllen der Fragebögen betrug 5 Minuten. Die Manipulation ist bei diesem Experiment mittels verschiedener Einleitungstexte erfolgt. Eine detaillierte Beschreibung der Manipulation findet sich in Kapitel 3.2.1 dieser Arbeit.

4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die eingangs aufgestellten Hypothesen empirisch überprüft.

4.1 Statistisches Verfahren zur Hypothesenprüfung

Zur Auswertung von kontrollierten experimentellen Studien werden zumeist Varianzanalysen herangezogen. Die Varianzanalyse ist ein parametrisches Verfahren, das zeigen kann, ob zwischen mehr als zwei verschiedenen Gruppen Unterschiede bestehen. Sie ist somit ein Spezialfall der Regressionsanalyse, die Zusammenhänge zwischen Gruppen anzeigt (Field, 2009, S. 349ff). Da zur Hypothesenprüfung mehrere abhängige Variablen unter Berücksichtigung der Kovariaten Alter, Geschlecht und Bildung ausgewertet werden sollen, ist die MANCOVA (Multivariate Analysis of Covariance) heranzuziehen. Eine mehrfache Anwendung von univariaten Varianzanalysen wie der ANCOVA, würde zu einer Kumulierung des Alpha-Fehlers führen (Field, 2009, S. 585). Ein weiterer Vorteil der multivariaten Varianzanalyse ist, dass sie bei Vorhandensein mehrerer unabhängiger bzw. mehrerer abhängiger Variablen in der Lage ist, mögliche wechselseitige Beziehungen zwischen den abhängigen Variablen aufzudecken (Döring & Bortz, 2016, S. 723).

4.2 Manipulationscheck

Um zu überprüfen, ob die Manipulation von Arbeitserfolg und Führungsstil erfolgreich war, wurden die Ergebnisse der Checkitems varianzanalytisch ausgewertet. Die Checkitems A301_01 und A301_03 beziehen sich auf den Führungsstil und A301_02 auf den Arbeitserfolg. Die Mittelwerte und Standardabweichungen sowie der konkrete Wortlaut der Checkitems sind in Tabelle 3 dargestellt.

Zur Überprüfung der Manipulation des Führungsstils wurde eine zweifaktorielle MANOVA mit Führungsstil und Arbeitserfolg als unabhängige Faktoren und den Checkitems A301_01 und A301_03 als abhängige Variablen durchgeführt. Bei den Ergebnissen der multivariaten Analyse zeigt sich ein höchst signifikanter Haupteffekt sowohl für Führungsstil ($F(2,344) = 131.56, p < .001, \eta^2 = .433$) als auch für Arbeitserfolg ($F(2,344) = 61.23, p < .001, \eta^2 = .263$). Zusätzlich zeigte sich ein höchst signifikanter Effekt für die Interaktion Führungsstil x Arbeitserfolg ($F(2,344) = 43.05, p < .001, \eta^2 = .200$). Die univariaten Zwischensubjekteffekte für Checkitem A301_01 zeigen, dass Personen in der Kondition „Positive Leadership“ mehr Vertrauen vom Vorgesetzten spürten als in der Kondition „transaktionale Führung“ ($F(1,345) = 263.49, p < .001, \eta^2 = .433$; Positive Leadership: $M = 4.58, SD = 0.65$; transaktionale Führung: $M = 3.06, SD = 1.43$). Für Checkitem A301_02 zeigen die Zwischensubjekteffekte, dass Personen in der Kondition „Positive Leadership“ sich vom Vorgesetzten mehr als individuelle Persönlichkeit behandelt fühlten als in der Kondition „transaktionale Führung“ ($F(1,345) = 120.40, p < .001, \eta^2 = .259$; Positive Leadership: $M = 4.35, SD = 0.83$; transaktionale Führung: $M = 3.16, SD = 1.36$).

Zur Überprüfung der Manipulation des Arbeitserfolgs wurde eine zweifaktorielle ANOVA mit Führungsstil und Arbeitserfolg als unabhängige Faktoren und dem Checkitem A301_02 als abhängige Variable durchgeführt. Auch in diesem Fall waren die Haupteffekte sowohl für Führungsstil ($F(1,345) = 23.78, p < .001, \eta^2 = .064$) als auch für Arbeitserfolg ($F(1,345) = 218.48, p < .001, \eta^2 = .388$) höchst signifikant. Zusätzlich zeigte sich ein höchst signifikanter Effekt für die Interaktion Führungsstil x Arbeitserfolg ($F(1,345) = 23.24, p < .001, \eta^2 = .063$).

Insgesamt kann die Manipulation daher als erfolgreich angesehen werden.

Tabelle 3: Mittelwerte und Standardabweichungen der Checkfragen als Funktion der vier Szenarien

	Manipulations- check	Positive Leadership				Transaktional			
		Erfolg		Misserfolg		Erfolg		Misserfolg	
		N=86		N=88		N=88		N=87	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
A301_01	Der Vorgesetzte gibt mir das Gefühl, dass er Vertrauen in meine Fähigkeiten hat.*	4.66	0.60	4.50	0.67	4.00	0.87	2.10	1.22
A301_03	Ich fühle mich vom Vorgesetzten als individuelle Persönlichkeit behandelt.*	4.28	0.86	4.42	0.79	3.84	1.05	2.47	1.29
A301_02	Ich denke, dass der Arbeitsauftrag erfolgreich erledigt wurde.*	4.74	0.54	3.76	0.98	4.74	0.68	2.80	1.27

Anmerkungen: Höhere Werte bedeuten höhere Zustimmung zu den Fragen. 1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft völlig zu.

* bedeutet $p < .001$

4.3 Auswertung und Hypothesenprüfung

4.3.1 Deskriptive Statistik

Vor Durchführung der MANCOVA wurde geprüft, ob das deskriptivstatistische Ergebnis die in den Hypothesen vorhergesagten Richtungen unterstützt. Die Ergebnisse in Tabelle 4 zeigen für die vier Szenarien einen Unterschied in den Mittelwerten, der in die vorhergesagte Richtung geht. Im Szenario „Positive Leadership / Erfolg“ sind die Mittelwerte für Commitment und Arbeitsmotivation erwartungsgemäß am Höchsten. Die Szenarien „Positive Leadership / Misserfolg“ und „Transaktionale Führung / Erfolg“ weisen annähernd gleiche Mittelwerte auf. Das Szenario „Transaktionale Führung / Misserfolg“ zeigt hingegen deutlich niedrigere Mittelwerte für Commitment und Arbeitsmotivation.

Es sollen daher die Unterschiede zwischen den verschiedenen Szenarien mittels MANCOVA auf ein Signifikanzniveau von 5 Prozent geprüft werden.

Tabelle 4: Mittelwerte und Standardabweichungen für Commitment und Arbeitsmotivation als Funktion von Führungsstil und Arbeitserfolg

Abhängige Variablen	Positive Leadership				Transaktionale Führung			
	Erfolg		Misserfolg		Erfolg		Misserfolg	
	N=86		N=88		N=88		N=87	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Commitment	4.36	0.64	4.07	0.79	3.99	0.79	2.05	0.99
Arbeitsmotivation	4.14	0.68	3.95	0.76	4.03	0.69	3.01	1.10

Die Kovariaten Alter, Geschlecht und Bildung sind in Tabelle 5 deskriptivstatistisch dargestellt. Das Alter der teilnehmenden Personen wurde frei abgefragt und anschließend in eine dreifach gestufte Variable umgeformt. Die teilnehmenden Personen wurden in Altersgruppen von 15 – 39 Jahren, 40 – 59 Jahren und 60 – 95 Jahren eingeteilt. Diese Abstufungen wurden mit dem Ziel gewählt, annähernd gleiche Stichprobengrößen zu erhalten.

Der Bildungsgrad wurde unter Vorgabe von sieben Auswahlmöglichkeiten abgefragt und anschließend ebenfalls in drei Stufen zusammengefasst. Als Kriterium für die Stufung wurde das Maturaniveau gewählt. Die Stichprobe wurde unterteilt in Personen ohne Matura, Personen mit Matura und Personen, die nach der Matura noch einen Studienabschluss erworben haben. Tabelle 5 zeigt die Mittelwerte der Kovariaten für die unabhängigen Variablen Commitment und Arbeitsmotivation. Für Alter und Geschlecht weist das deskriptivstatistische Ergebnis aufgrund der Ähnlichkeit der Mittelwerte nicht eindeutig auf eine Abhängigkeit der Variablen Commitment und Arbeitsmotivation hin. Der Bildungsgrad könnte einen Effekt auf die Arbeitsmotivation haben, insofern, dass die Arbeitsmotivation mit steigender Bildung sinkt. Die Arbeitsmotivation von teilnehmende Personen ohne Matura ($M = 3.94$, $SD = 0.84$) war höher als von Personen mit höchstem Bildungsabschluss Matura ($M = 3.77$, $SD = 0.90$) und für Personen mit Hochschulabschluss ($M = 3.57$, $SD = 1.08$).

Alter, Bildungsgrad und Geschlecht sollen dennoch als Kovariaten in das Gesamtmodell aufgenommen und auf signifikanten Einfluss geprüft werden.

Tabelle 5: Mittelwerte und Standardabweichungen für Commitment und Arbeitsmotivation als Funktion von Alter, Bildung und Geschlecht

Abhängige Variablen	Alter					
	15-39 N=95		40-59 N=134		60+ N=120	
	M	SD	M	SD	M	SD
Commitment	3.64	1.17	3.65	1.18	3.56	1.32
Arbeitsmotivation	3.75	0.95	3.71	0.92	3.91	0.93
	Bildung					
	< Matura N=131		Matura N=131		> Matura N=87	
	M	SD	M	SD	M	SD
Commitment	3.61	1.24	3.69	1.12	3.52	1.37
Arbeitsmotivation	3.94	0.84	3.77	0.90	3.57	1.08
	Geschlecht					
	männlich N=165		weiblich N=184			
	M	SD	M	SD		
Commitment	3.59	1.17	3.64	1.27		
Arbeitsmotivation	3.74	0.89	3.82	0.98		

4.3.2 Ergebnisse der Varianzanalysen

Im ersten Analyseschritt wurde eine MANCOVA mit Führungsstil und Arbeitserfolg als unabhängige Variablen, den zuvor gebildeten Skalen für Commitment und Arbeitsmotivation als abhängige Variablen, sowie den Kovariaten Alter (dreifach gestuft), Bildung (dreifach gestuft) und Geschlecht berechnet.

Um die Voraussetzungen zur Durchführung einer MANCOVA zu prüfen, stehen diverse Tests zur Verfügung. Der Levene-Test testet die Varianzhomogenität für die einzelnen Variablen. Die MANOVA geht von gleichen abhängigen Varianzen aus. Fällt der Levene-Test signifikant aus, d.h. die Varianzen der abhängigen Variablen sind nicht gleich, dann ist eine Voraussetzung für die MANOVA nicht erfüllt. (Field, 2009, S. 382).

Der Levene-Test hat sich als signifikant erwiesen, sowohl für Commitment ($F(3,345) = 5.519, p = .001$), als auch für Arbeitsmotivation ($F(3,345) = 9.458, p < .001$). Aufgrund der Größe der Stichprobe sollte sich die MANOVA jedoch robust gegen diese Verletzung erweisen.

Eine weitere Voraussetzung der MANOVA ist die Homogenität der Kovarianzen. Diese wird mit dem Box-Test geprüft. Wenn die Kovarianzenmatrizen gleich sind, sollte der Box-Test nicht signifikant sein. In der vorliegenden Analyse hat auch der Box-Test ein signifikantes Ergebnis gezeigt ($F(9,1362037) = 5.158, p < .001$). Der Box-Test reagiert jedoch sensibel, insbesondere bei Abweichungen von der Normalverteilung. Zudem wird der Box-Test bei großen Stichproben schnell signifikant, auch wenn die Kovarianzenmatrizen sehr ähnlich sind. Ein signifikantes Ergebnis des Box-Tests kann aber bei gleichen Stichprobengrößen ignoriert werden (Field, 2009, S. 604).

Interpretiert werden die Ergebnisse nach Pillai-Spur, da diese Teststatistik über die höchste Teststärke verfügt, sofern die zu vergleichenden Gruppen große Unterschiede aufweisen. Zudem erweist sich Pillai-Spur als besonders robust wenn Voraussetzungen der MANOVA, wie die Homogenität der Kovarianzenmatrizen, verletzt sind (Field, 2009, S. 604f).

Die multivariaten Ergebnisse der MANCOVA zeigen sowohl einen höchst signifikanten Haupteffekt für den Führungsstil ($F(2,341) = 97.76, p < .001, \eta^2 = .364$) und den Arbeitserfolg ($F(2,341) = 80.56, p < .001, \eta^2 = .321$), als auch einen höchst signifikanten Interaktionseffekt von Führungsstil x Arbeitserfolg ($F(2,341) = 44.49, p < .001, \eta^2 = .207$).

Bezüglich Commitment zeigen die univariaten Ergebnisse wie erwartet einen höchst signifikanten Effekt für Führungsstil ($F(1,342) = 185.52, p < .001, \eta^2 = .352$). Personen in den Positive Leadership Szenarien zeigten erwartungsgemäß im Durchschnitt ein höheres Commitment ($M = 4.21, SD = 0.74$) als Personen in den Szenarien mit transaktionalen Führungsstil ($M = 3.02, SD = 1.33$). Auch der Unterschied hinsichtlich des Arbeitserfolgs ($F(1,342) = 160.41, p < .001, \eta^2 = .319$) war höchst signifikant. Personen in den Szenarien mit Arbeitserfolg zeigten im Durchschnitt ein höheres Commitment ($M = 4.17, SD = 0.75$) als Personen in den Szenarien mit Misserfolg ($M = 3.06, SD = 1.36$). Ebenfalls höchst signifikant war die Interaktion Führungsstil x Arbeitserfolg ($F(1,342) = 86.98, p < .001, \eta^2 = .203$). Es liegt eine ordinale Interaktion vor. Die Kondition "Positive Leadership" hat sowohl im Erfolgs- als auch im Misserfolgsfall zu höherem Commitment geführt als die Kondition "transaktionale Führung". Ebenso hat die Kondition "Arbeitserfolg" sowohl unter Positive Leadership als auch unter transaktionaler Führung zu höherem Commitment geführt als die Kondition "Misserfolg". Der Unterschied zwischen den Konditionen „Positive Leadership“ und „transaktionale Führung“ ist aber im Misserfolgsfall größer als im Erfolgsfall.

Hinsichtlich Arbeitsmotivation zeigten die univariaten Ergebnisse ebenfalls einen höchst signifikanten Effekt für Führungsstil ($F(1,342) = 36.97, p < .001, \eta^2 = .096$). Personen in

den Positive Leadership Szenarien gaben im Durchschnitt höhere Arbeitsmotivation ($M = 4.04$, $SD = 0.74$) an als Personen in den Szenarien mit transaktionalem Führungsstil ($M = 3.52$, $SD = 1.05$). Auch der Unterschied hinsichtlich des Arbeitserfolgs ($F(1,342) = 50.63$, $p < .001$, $\eta^2 = .129$) war höchst signifikant. Personen in den Szenarien mit Arbeitserfolg gaben im Durchschnitt höhere Arbeitsmotivation ($M = 4.08$, $SD = 0.69$) an als Personen in den Szenarien mit Misserfolg ($M = 3.49$, $SD = 1.05$). Ebenfalls höchst signifikant war die Interaktion Führungsstil x Arbeitserfolg ($F(1,342) = 22.23$, $p < .001$, $\eta^2 = .061$). Auch bei der Arbeitsmotivation liegt eine ordinale Interaktion vor. Die Kondition "Positive Leadership" hat sowohl im Erfolgs- als auch im Misserfolgsfall zu höherer Arbeitsmotivation geführt als die Kondition "transaktionale Führung". Ebenso zeigt die Kondition "Arbeitserfolg" sowohl unter Positive Leadership als auch unter transaktionaler Führung höhere Arbeitsmotivation als die Kondition "Misserfolg". Analog zur Commitment-Skala ist auch hinsichtlich Arbeitsmotivation der Unterschied zwischen den Konditionen "Positive Leadership" und "transaktionale Führung" im Misserfolgsfall größer als im Erfolgsfall.

Wie bereits aus der Analyse der deskriptiven Statistik zu erwarten war zeigt die MANCOVA keine signifikante Auswirkung der Kovariaten Geschlecht ($F(2,341) = 0.53$, $p = .588$) und Alter ($F(2,341) = 1.36$, $p = .259$) auf das Commitment und die Arbeitsmotivation der teilnehmenden Personen. Ein geringer aber hoch signifikanter Effekt im Gesamtmodell zeigt sich bei der Kovariate Bildungsgrad ($F(2,341) = 5.655$, $p = .004$, $\eta^2 = .032$). Die Tests der Zwischensubjekteffekte zeigen, dass der Bildungsgrad auf die abhängigen Variablen unterschiedlich wirkt. Er wirkt nicht signifikant auf das Commitment ($F(1,342) = 1.20$, $p = .274$), jedoch hoch signifikant auf die Arbeitsmotivation ($F(1,342) = 10.02$, $p = .002$, $\eta^2 = .028$). Auffällig ist hierbei, dass der Bildungsgrad vor allem in den transaktionalen Szenarien einen Einfluss zu haben scheint. Tabelle 6 zeigt die Mittelwerte für Arbeitsmotivation als Funktion von Führungsstil und Bildungsgrad. Post-hoc wurden zwei ANOVAs gerechnet, um den Einfluss des Bildungsgrades auf die Arbeitsmotivation näher zu analysieren. Es wurde eine ANOVA für die Positive Leadership Szenarien und eine weitere ANOVA für die Szenarien mit transaktionalem Führungsstil durchgeführt. Für die Positive Leadership Szenarien zeigte sich kein signifikanter Unterschied, der durch den Bildungsgrad erklärt werden könnte ($F(2,171) = 1.05$, $p = .352$). Für die Szenarien mit transaktionalem Führungsstil zeigte sich hingegen ein signifikanter Unterschied ($F(2,172) = 4.46$, $p = .013$, $\eta^2 = .049$) in dem Sinne, dass ein geringerer Bildungsgrad mit höherer Arbeitsmotivation einhergeht. Personen ohne Matura ($M = 3.76$, $SD = 0.91$) gaben eine höhere Arbeitsmotivation an als Personen mit Matura ($M = 3.49$, $SD =$

1.05) und diese hatten wiederum eine höhere Arbeitsmotivation als Personen mit Hochschulabschluss (M = 3.19, SD = 1.16).

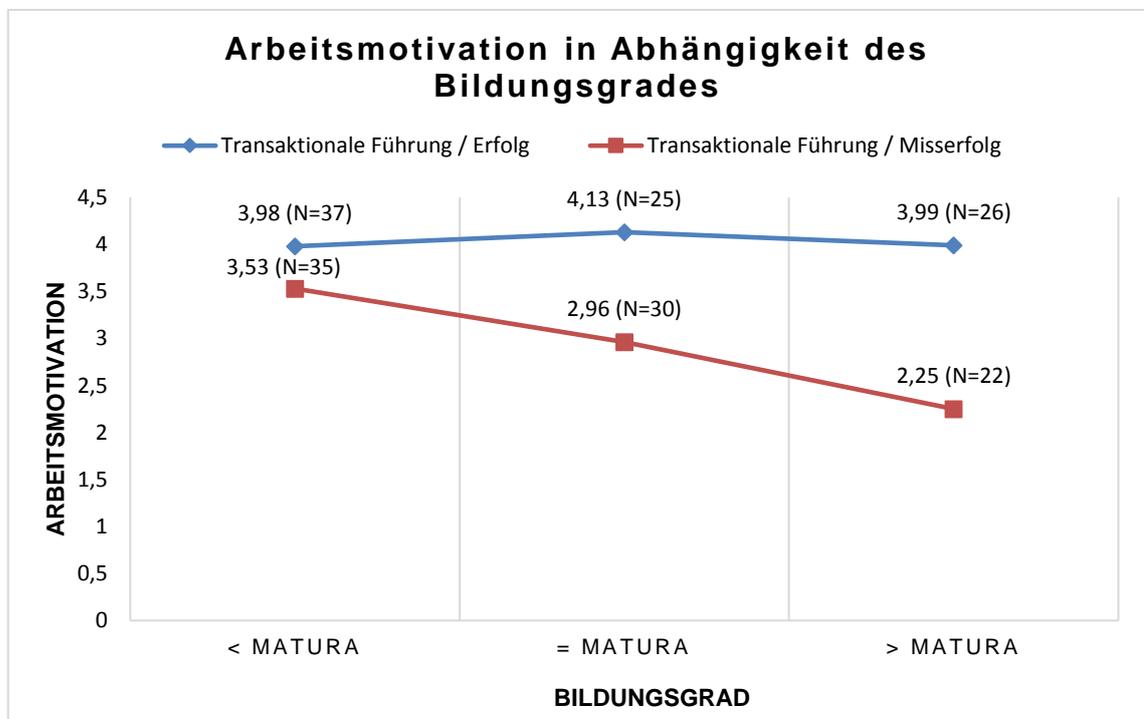
Tabelle 6: Mittelwerte und Standardabweichungen für die Arbeitsmotivation als Funktion von Führungsstil und Bildungsgrad

Abhängige Variable	Positive Leadership						Transaktionale Führung*					
	< Matura		= Matura		> Matura		< Matura		= Matura		> Matura	
	N=59		N=76		N=39		N=72		N=55		N=48	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Arbeitsmotivation	4.15	0.69	3.97	0.73	4.04	0.79	3.76	0.91	3.49	1.05	3.19	1.16

Anmerkung: höhere Werte bedeuten höhere Arbeitsmotivation, *bedeutet $p < .05$

Die durch den Bildungsgrad verursachten Unterschiede in der Arbeitsmotivation lassen sich wiederum ursächlich auf die Kondition transaktionale Führung / Misserfolg zurückführen. In Abbildung 9 wird ersichtlich, dass in der Kombination von transaktionaler Führung und Erfolg keine Abhängigkeit der Arbeitsmotivation vom Bildungsgrad festzustellen ist, während in der Kombination von transaktionaler Führung und Misserfolg die Motivation mit steigender Bildung deutlich abnimmt.

Abbildung 9: Arbeitsmotivation als Funktion des Bildungsgrades



Nachfolgend sollen die eingangs aufgestellten Hypothesen anhand des vorliegenden Modells überprüft werden.

H1a: *Positive Leadership führt im Vergleich zur transaktionalen Führung, unabhängig vom Arbeitserfolg, zu höherem organisationalen Commitment.*

Bezüglich Commitment hat die eingangs gerechnete MANCOVA bereits bestätigt dass Personen in den Positive Leadership Szenarien signifikant höheres Commitment ($M = 4.21$, $SD = 0.74$) zeigen als Personen in den Szenarien mit transaktionalem Führungsstil ($M = 3.02$, $SD = 1.33$). Die Hypothese H1a kann daher beibehalten werden.

H1b: *Positive Leadership führt im Vergleich zur transaktionalen Führung, unabhängig vom Arbeitserfolg, zu höherer Arbeitsmotivation.*

Hinsichtlich Arbeitsmotivation hat die eingangs gerechnete MANCOVA für Personen in den Positive Leadership Szenarien signifikant höhere Arbeitsmotivation ($M = 4.04$, $SD = 0.74$) gezeigt als für Personen in der Kondition "transaktionale Führung" ($M = 3.52$, $SD = 1.05$). Die Hypothese H1b kann daher beibehalten werden.

H2a: *In der Kondition Arbeitserfolg ist das organisationale Commitment, unabhängig vom Leadership-Stil, höher als in der Kondition Misserfolg.*

Die MANCOVA hat bestätigt, dass Personen in der Kondition Arbeitserfolg signifikant höheres Commitment ($M = 4.17$, $SD = 0.75$) zeigen als in der Kondition Misserfolg ($M = 3.06$, $SD = 1.36$). Die Hypothese H2a kann daher beibehalten werden.

H2b: *In der Kondition Arbeitserfolg ist die Arbeitsmotivation, unabhängig vom Leadership-Stil, höher als in der Kondition Misserfolg.*

Die MANCOVA hat ebenfalls bestätigt, dass Personen in der Kondition Arbeitserfolg signifikant höhere Arbeitsmotivation ($M = 4.08$, $SD = 0.69$) zeigen als in der Kondition Misserfolg ($M = 3.49$, $SD = 1.05$). Die Hypothese H2b kann daher beibehalten werden.

H3a: *Bei Arbeitserfolgen führt die Anwendung von Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung zu höherem organisationalen Commitment.*

Es soll analysiert werden, wie sich die Führungsstile Positive Leadership und transaktionale Führung in den beiden Kondition mit Arbeitserfolg unterscheiden.

Um diese Hypothese zu testen wurde eine einfaktorielle ANOVA berechnet, in der die vier Szenarien Positive Leadership / Erfolg, Positive Leadership / Misserfolg, transaktionale Führung / Erfolg und transaktionale Führung / Misserfolg als vier Levels eines einzigen festen Faktors analysiert wurden. Das organisationale Commitment wurde als abhängige Variable definiert. Für das Gesamtmodell wurde, wenig überraschend, ein höchst signifikanter Effekt ($F(3,345) = 144.48$, $p < .001$, $\eta^2 = .557$) gefunden. Für den post-hoc Test wurde der LSD (Least Significant Difference)-Test gewählt. Der post-hoc

Test zeigte einen hoch signifikanten Unterschied ($p = .003$) der Commitment-Werte zwischen den beiden Erfolgs-Szenarien (0.38, 95%-CI[0.43, 0.62]). Personen im Positive Leadership Szenario ($M = 4.36$, $SD = 0.65$) zeigen signifikant höheres Commitment als Personen im Szenario mit transaktionalem Führungsstil ($M = 3.98$, $SD = 0.80$).

Die Hypothese H3a kann daher beibehalten werden.

H3b: *Bei Arbeitserfolgen führt die Anwendung von Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung zu höherer Arbeitsmotivation.*

Es wurde abermals eine einfaktorielle ANOVA berechnet, in der die vier Szenarien Positive Leadership / Erfolg, Positive Leadership / Misserfolg, transaktionale Führung / Erfolg und transaktionale Führung / Misserfolg als vier Levels eines einzigen festen Faktors analysiert wurden. Die Arbeitsmotivationsskala wurde als abhängige Variable definiert. Für das Gesamtmodell wurde ein signifikanter Effekt ($F(3,345) = 34.16$, $p < .001$, $\eta^2 = .229$) gefunden. Der post-hoc Test nach LSD zeigt keinen signifikanten Unterschied ($p = .361$) der Arbeitsmotivation zwischen den beiden Erfolgsszenarien (0.12, 95%-CI[-0.13, 0.36]). Personen im Positive Leadership Szenario ($M = 4.14$, $SD = 0.68$) zeigen keine signifikant höhere Arbeitsmotivation als Personen im Szenario mit transaktionalem Führungsstil ($M = 4.02$, $SD = 0.69$). Die Hypothese H3b muss daher verworfen werden.

H3c: *Bei Misserfolgen führt die Anwendung von Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung zu höherem organisationalen Commitment.*

Um die Erfolgskonditionen zu vergleichen wurde bereits vorab eine einfaktorielle ANOVA berechnet, in der die vier Szenarien Positive Leadership / Erfolg, Positive Leadership / Misserfolg, transaktionale Führung / Erfolg und transaktionale Führung / Misserfolg als vier Levels eines einzigen festen Faktors analysiert wurden. Das organisationale Commitment wurde als abhängige Variable definiert. Aus den post-hoc Tests dieser ANOVA können auch die Unterschiede der Misserfolgskonditionen entnommen werden. Der post-hoc Test nach LSD zeigt einen höchst signifikanten Unterschied ($p < .001$) der Commitment-Werte zwischen den beiden Misserfolgs-Szenarien (2.02, 95%-CI[1.78, 2.27]). Personen im Positive Leadership Szenario ($M = 4.07$, $SD = 0.80$) zeigen signifikant höheres Commitment als Personen im Szenario mit transaktionalem Führungsstil ($M = 2.05$, $SD = 1.00$).

Die Hypothese H3c kann daher beibehalten werden.

H3d: *Bei Misserfolgen führt die Anwendung von Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung zu höherer Arbeitsmotivation.*

Es wurde bereits vorab eine einfaktoriellen ANOVA mit der Arbeitsmotivationskala als abhängige Variable und den vier Szenarien als vier Levels eines einzigen festen Faktors gerechnet. Die post-hoc Tests dieser ANOVA zeigen einen höchst signifikanten Unterschied ($p < .001$) der Werte für Arbeitsmotivation zwischen den beiden Misserfolgs-Szenarien mit positive Leadership und transaktionaler Führung (0.93, 95%-CI[0.68, 1.18]). Personen im Positive Leadership Szenario ($M = 3.95$, $SD = 0.77$) zeigen signifikant höhere Arbeitsmotivation als Personen im Szenario mit transaktionalem Führungsstil ($M = 3.01$, $SD = 1.10$).

Die Hypothese H3d kann daher beibehalten werden.

H4: *Führungsstil und Arbeitserfolg interagieren insofern miteinander, dass die unterschiedliche Wirkung der Führungsstile im Erfolgsfall kleiner und im Misserfolgsfall größer ist.*

Ein Blick auf die deskriptive Statistik zeigt, dass die Unterschiede der Führungsstile in den Erfolgsszenarien kleiner sind als in den Misserfolgsszenarien. Um die F-Werte und die Effektstärken der Erfolgs- und Misserfolgskonditionen gegenüber zu stellen, wurden zusätzlich einfaktorielle ANOVAs gerechnet, in denen jeweils nur die Datensätze der Erfolgs- bzw. Misserfolgskonditionen berücksichtigt wurden. Bezüglich Commitment ergab die einfaktorielle ANCOVA für den Führungsstil einen hoch signifikanten Effekt in den Erfolgsszenarien ($F(1,171) = 11.31$, $p = .001$, $\eta^2 = .062$) und einen höchst signifikanten Effekt in den Misserfolgsszenarien ($F(1,172) = 223.24$, $p < .001$, $\eta^2 = .565$). Allerdings ist sowohl der F-Wert als auch die Effektstärke für die Misserfolgsszenarien deutlich höher als für die Erfolgsszenarien. Das bestätigt die Annahme, dass nicht nur Positive Leadership sich insgesamt günstiger auf das Commitment auswirkt der transaktionale Führungsstil, sondern dass die günstige Wirkung im Misserfolgsfall deutlich größer ist als im Erfolgsfall.

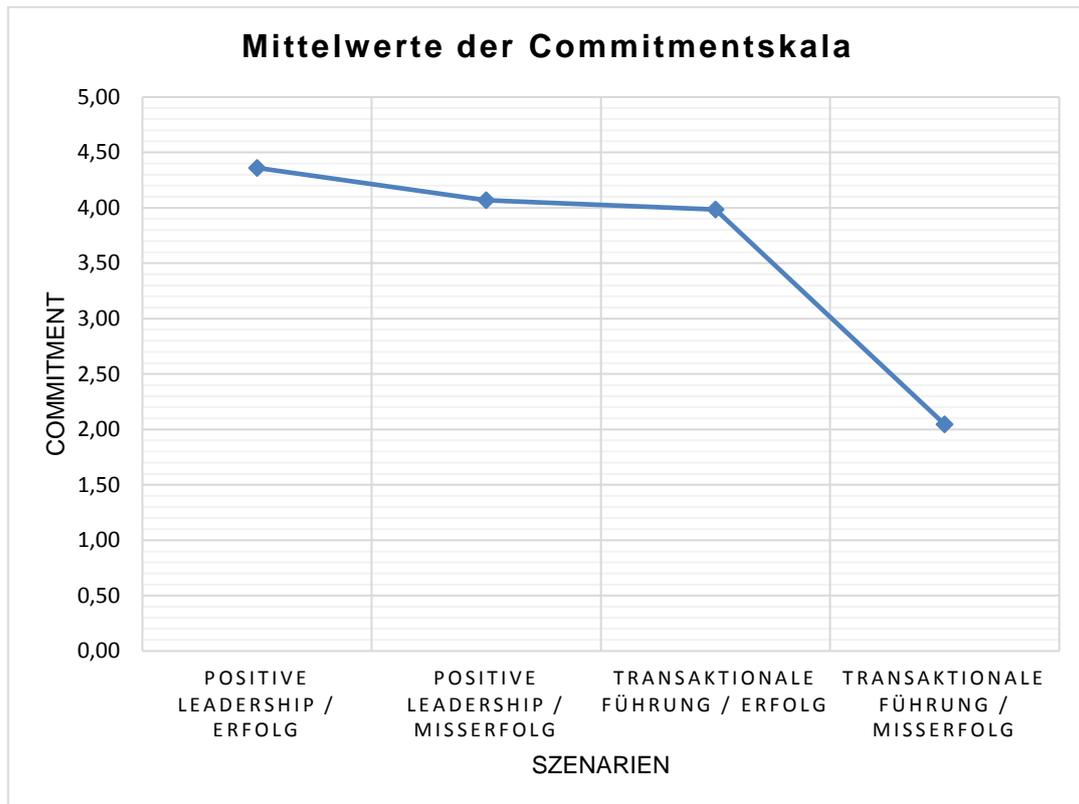
Bezüglich Arbeitsmotivation treten die Unterschiede noch deutlicher auf. In den Erfolgsszenarien konnte kein signifikanter Unterschied in der Wirkung der Führungsstile ($F(1,171) = 1.20$, $p = .275$) auf die von den Testpersonen angegebene Arbeitsmotivation festgestellt werden. Höchst signifikant war hingegen die unterschiedliche Wirkung der Führungsstile ($F(1,172) = 47.18$, $p < .001$, $\eta^2 = .215$) auf die Arbeitsmotivation in den Misserfolgsszenarien. Positive Leadership hat somit in den Erfolgskonditionen keine signifikant günstigere Wirkung auf die Arbeitsmotivation gezeigt als der transaktionale Führungsstil. In den Misserfolgskonditionen war die Überlegenheit von Positive Leadership gegenüber dem transaktionalen Stil jedoch höchst signifikant.

In der nachfolgenden Hypothesenprüfung wird die unterschiedliche Wirkung des Führungsstils in Abhängigkeit auf den Arbeitserfolg näher untersucht.

H4a: *Im Misserfolgsfall wirkt Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung stärker auf das organisationale Commitment, während der Unterschied im Erfolgsfall nur gering ist.*

Neben dem bereits durchgeführten Vergleich der F-Werte und Effektstärken können auch die Ergebnisse der eingangs gerechneten einfaktoriellen ANOVA herangezogen werden, in der die vier Szenarien Positive Leadership / Erfolg, Positive Leadership / Misserfolg, transaktionale Führung / Erfolg und transaktionale Führung / Misserfolg als vier Levels eines einzigen festen Faktors analysiert wurden. Das organisationale Commitment wurde als abhängige Variable definiert. Der post-hoc Test nach LSD zeigt im Misserfolgsfall einen höchst signifikanten Unterschied ($p < .001$) der Commitment-Werte zwischen den Szenarien mit positive Leadership und transaktionaler Führung (2.02, 95%-CI[1.78, 2.27]). Im Erfolgsfall zeigt der post-hoc Test einen hoch signifikanten Unterschied ($p = .003$) der Commitment-Werte zwischen den Szenarien mit positive Leadership und transaktionaler Führung (0.38, 95%-CI[0.4e, 0.62]). Abbildung 10 zeigt die Mittelwerte der Commitmentskala für die vier Szenarien. Demnach weisen die teilnehmenden Personen bei gleichen Erfolgsbedingungen in den Positive Leadership Szenarien signifikant höhere Commitment-Werte auf als in den Szenarien mit transaktionaler Führung. Der Unterschied ist jedoch im Misserfolgsfall wesentlich deutlicher ausgeprägt als im Erfolgsfall. Die Hypothese H4a kann daher beibehalten werden.

Abbildung 10: Mittelwerte der Commitment Skala für die verschiedenen Szenarien



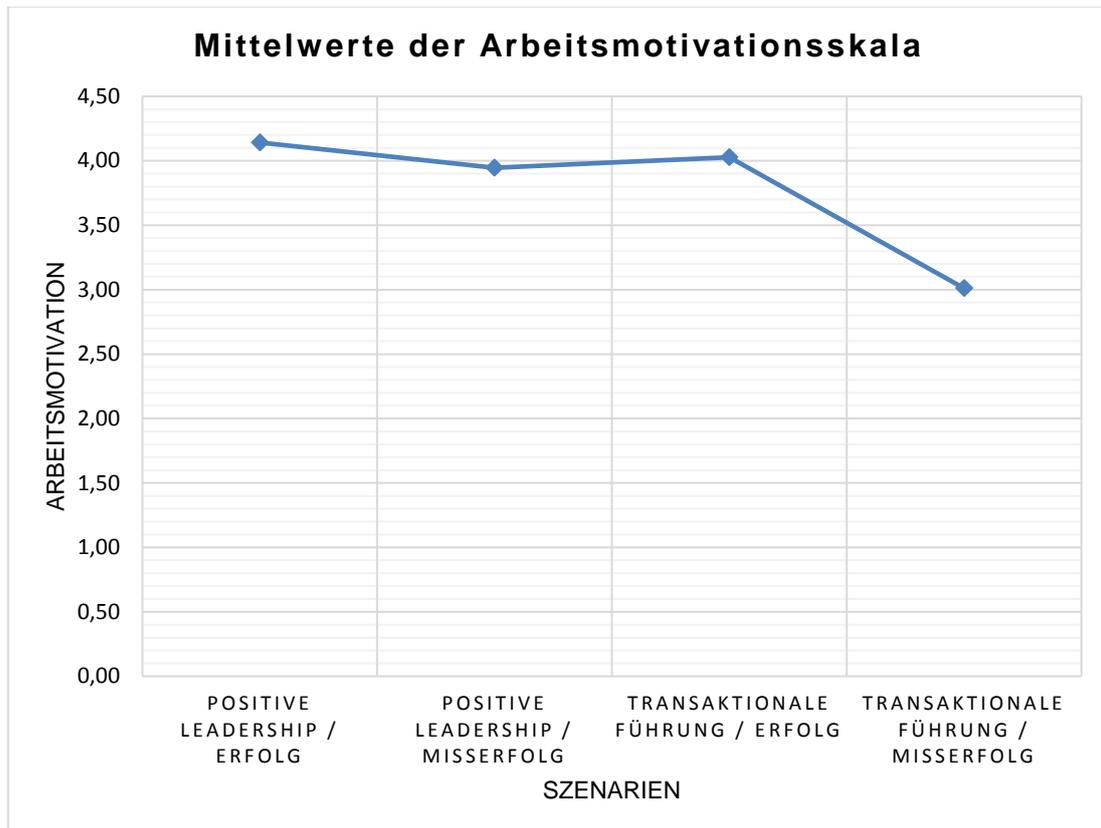
H4b: *Im Misserfallsfall wirkt Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung stärker auf die Arbeitsmotivation, während der Unterschied im Erfolgsfall nur gering ist.*

Analog zu H4a können auch zur Überprüfung dieser Hypothese die Ergebnisse der eingangs gerechneten einfaktoriellen ANOVA herangezogen werden. Die vier Szenarien Positive Leadership / Erfolg, Positive Leadership / Misserfolg, transaktionale Führung / Erfolg und transaktionale Führung / Misserfolg wurden als vier Levels eines einzigen festen Faktors analysiert und die Arbeitsmotivationskala wurde als abhängige Variable definiert.

Der post-hoc Test nach LSD zeigt im Misserfallsfall einen höchst signifikanten Unterschied ($p < .001$) der Werte für Arbeitsmotivation zwischen den Szenarien mit positive Leadership und transaktionaler Führung (0.93, 95%-CI[0.68, 1.18]). Im Erfolgsfall zeigt post-hoc Test keinen signifikanten Unterschied ($p = .361$) der Commitment-Werte zwischen den Szenarien mit positive Leadership und transaktionaler Führung (0.12, 95%-CI[-0.13, 0.36]). Abbildung 11 zeigt die Mittelwerte der Arbeitsmotivationskala für die vier Szenarien. Die teilnehmenden Personen zeigen bei gleichen Erfolgsbedingungen in den Positive Leadership Szenarien hinsichtlich Arbeitsmotivation höhere Werte als in

den Szenarien mit transaktionaler Führung. Der Unterschied ist jedoch im Erfolgsfall sehr klein und statistisch nicht mehr signifikant während er im Misserfolgsfall wesentlich deutlicher ausgeprägt und höchst signifikant ist. Die Hypothese H4b kann daher beibehalten werden.

Abbildung 11: Mittelwerte der Arbeitsmotivationskala für die verschiedenen Szenarien



5 Diskussion und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit sollte der Einfluss von Positive Leadership auf das organisationale Commitment und die Arbeitsmotivation der Geführten untersucht werden. Um nicht nur Zusammenhänge sondern auch Ursache und Wirkung zu untersuchen, wurde ein Experiment durchgeführt. Die teilnehmenden Personen einer Fragebogenstudie wurden randomisiert einer von vier experimentellen Bedingungen zugeordnet. Zwei dieser Bedingungen enthielten jeweils die Führungsstile transaktionale Führung und Positive Leadership. Der transaktionale Führungsstil wurde als Vergleich zu Positive Leadership herangezogen, da er in der heutigen Unternehmenspraxis immer noch das vorherrschende Führungsverhalten darstellt (Kirchler, 2011, S. 478f). Zusätzlich zur Untersuchung, ob Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung einen positiven Einfluss auf das organisationale Commitment und die Arbeitsmotivation hat, sollte

geprüft werden, ob der Unterschied der Wirkung der beiden Führungsstile sich in Abhängigkeit vom Arbeitserfolg verändert. Daher wurde eine weitere Unterscheidung mit der Dimension "Arbeitserfolg" eingeführt. In zwei Bedingungen wurde ein fiktiver Arbeitsauftrag erfolgreich erledigt, in den beiden anderen Bedingungen ist er gescheitert.

Die Ergebnisse liefern einen Beleg, dass Positive Leadership im Vergleich zur transaktionalen Führung im Durchschnitt signifikant höhere Werte für organisationales Commitment und Arbeitsmotivation hervorrufen kann. Die höchsten Werte für organisationales Commitment und Arbeitsmotivation konnten wie erwartet in der Bedingung Positive Leadership mit Arbeitserfolg gefunden werden. Besonders deutlich zeigte sich die Überlegenheit von Positive Leadership im Misserfolgsfall. Auf einer fünfstufigen Skala war im Misserfolgsfall das Commitment der teilnehmenden Personen im Positive Leadership Szenario deutlich höher als im Szenario mit transaktionalen Führungsstil. Auch bezüglich Arbeitsmotivation zeigten die teilnehmenden Personen im Misserfolgsfall im Positive Leadership Szenario deutlich höhere Werte als im Szenario mit transaktionalen Führungsstil. Beide Unterschiede waren höchst signifikant, ein Vergleich der Mittelwerte, F-Werte und Effektstärken zeigt jedoch, dass die erhobenen Unterschiede für das organisationale Commitment größer waren als für die Arbeitsmotivation. Die durchschnittliche Arbeitsmotivation fällt in der Kombination von transaktionaler Führung und Misserfolg deutlich weniger stark ab als das organisationale Commitment. Die Ursachen dafür sind unklar und könnten in zukünftigen Arbeiten untersucht werden. Eventuell ist die Ursache in den beiden Skalen zu finden. Es ist möglich, dass die Schwierigkeit der zur Messung der Konstrukte erstellten Items unterschiedlich hoch war. Eine andere mögliche Erklärung wäre, dass die Arbeitsmotivation weniger stark als das organisationale Commitment vom Führungsstil beeinflusst wird. Der Effekt könnte auch darauf hindeuten, dass Arbeitsmotivation im Vergleich zum Commitment eine stabilere Einstellung ist und daher nicht so stark auf die Manipulation reagiert hat.

Im Erfolgsfall war die unterschiedliche Auswirkung von Positive Leadership und transaktionaler Führung auf das organisationale Commitment und die Arbeitsmotivation deutlich kleiner als im Misserfolgsfall. In der Bedingung Arbeitserfolg mit Positive Leadership war das Commitment der teilnehmenden Personen signifikant höher als das Commitment in der Bedingung Arbeitserfolg mit transaktionaler Führung. Die Mittelwerte unterscheiden sich jedoch nur noch geringfügig. Bezüglich Arbeitsmotivation zeigten die Führungsstile in den Erfolgsszenarien keine signifikanten Unterschiede. In der Bedingung Arbeitserfolg mit Positive Leadership war die Arbeitsmotivation ähnlich hoch wie in der Bedingung Arbeitserfolg mit transaktionalen Führungsstil. Es wurden auch die Kovariaten Alter, Ge-

schlecht und Bildungsgrad in die Analyse aufgenommen. Für Alter und Geschlecht konnten keine signifikanten Effekte beobachtet werden. Im durchgeführten Experiment wurde die Auswirkung der Führungsstile auf Commitment und Arbeitsmotivation nicht von Alter oder Geschlecht beeinflusst. Für den Bildungsgrad wurde jedoch ein signifikanter Effekt in der Bedingung transaktionale Führung und Misserfolg entdeckt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass im Misserfolgsfall bei transaktionaler Führung die Arbeitsmotivation mit zunehmendem Bildungsgrad immer geringer wird. Das könnte damit erklärt werden, dass Personen mit höherem Bildungsgrad empfindlicher auf Kritik reagieren oder dass Personen mit geringerem Bildungsgrad routinierter mit Kritik umgehen, da sie diese Form der Führung im Berufsalltag häufiger erleben als Personen mit höherem Bildungsgrad. Da die Anzahl der teilnehmenden Personen mit Hochschulabschluss in der Kondition transaktionale Führung und Misserfolg mit $N = 22$ relativ klein war, müssen diese Befunde allerdings mit Vorsicht interpretiert werden.

Die vorliegenden Ergebnisse entsprechen den vorab aus der Literatur abgeleiteten Erwartungen. Avey, et al. (2011a, S. 282ff) berichten, dass die Leistung der Geführten sich erhöht, wenn deren Vorgesetzte in ihrer Kommunikation eine positive Erwartungshaltung zeigen und Vertrauen in die Fähigkeiten der Geführten vermitteln. Zhu, et al. (2009, S. 604ff) berichten analog, dass das Engagement der Geführten ansteigt, wenn deren Führungskräfte von den Fähigkeiten der Geführten überzeugt sind und diese Überzeugung auch zeigen. Zudem würden transformationale Führungsstile den Geführten ermöglichen Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit zu entwickeln. Auch das Corporate Leadership Council (2002, S. 30b) betont, dass die Arbeitsleistung der Geführten ansteigt, wenn Führungskräfte in Feedbackgesprächen die individuellen Stärken der Geführten hervorheben. Judge und Piccolo (2004, S. 755ff) haben im Rahmen einer Meta-Analyse ebenfalls einen stark positiven Zusammenhang zwischen transformationalen Führungsstilen und Arbeitszufriedenheit bzw. Motivation aufgezeigt. Für den Gallup Workplace Report werden regelmäßig Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befragt, welche Aspekte ihnen am Arbeitsplatz besonders wichtig sind. Die „Möglichkeit, das zu tun, was sie richtig gut können“ wird von den Befragten besonders häufig genannt (Nink, 2016, S. 10). Analog zu diesen Befunden ist es nicht verwunderlich, dass Positive Leadership sich positiver auf Commitment und Arbeitsmotivation auswirkt als ein transaktionaler Führungsstil. Menschen wollen im Arbeitsleben ihre Stärken und Fähigkeiten einbringen und dafür Anerkennung erhalten. Positive Leadership legt einen starken Fokus auf die Stärken, Fähigkeiten und Potentiale der Geführten (Youssef-Morgan & Luthans 2012, S. 541), auf positiv abweichende Leistungen (Cameron 2012, S. 10), auf die Vermittlung

von Sinnerfüllung und Zuversicht (Seliger, 2014, S. 77ff) sowie auf Wertschätzung (Donaldson & Ko, 2010, S. 184f).

5.1 Limitationen und Einschränkungen

Die vorliegende Arbeit weist mehrere methodische Schwächen auf, die nachfolgend besprochen werden.

In experimentellen Studien wird einerseits Randomisierung angewandt, d.h. die zufällige Zuordnung der Versuchspersonen zu den einzelnen Szenarien. Andererseits soll laut Döring und Bortz (2016, S. 196) mit möglichst homogenen Stichproben gearbeitet werden. Das bedeutet, die Versuchspersonen sollten ähnliche soziodemographische Merkmale aufweisen um personenbezogene Störfaktoren auszuschließen. In der vorliegenden Studie wurden zwar die teilnehmenden Personen randomisiert den verschiedenen Szenarien zugeordnet. Das Kriterium der Stichprobenhomogenität konnte jedoch aus Ressourcengründen nicht berücksichtigt werden. Die Stichprobe stellt stattdessen einen repräsentativen Querschnitt der österreichischen Bevölkerung dar. Das dadurch vorhandene Risiko, dass Versuchspersonen mit ähnlichen soziodemographischen Merkmalen sich eventuell nicht gleichmäßig auf die vier getesteten Konditionen verteilen, kann aber aufgrund der großen Stichprobengröße als gering angesehen werden. Pro Szenario haben zwischen 86 und 88 Personen teilgenommen. Der Vorteil einer heterogenen Stichprobe liegt zudem in der hohen externen Validität. Bei hoher Homogenität der Stichprobe wäre die externe Validität gering und die Ergebnisse wären somit nicht generalisierbar.

Die Teststärke der multivariaten Kovarianzanalyse (MANCOVA) nimmt ab, wenn ein starker Effekt zu erwarten ist und gleichzeitig die abhängigen Variablen stark positiv miteinander korrelieren (Field, 2009, S. 586). Diese beiden Bedingungen treffen auf die vorliegenden Daten zu. Die beiden abhängigen Variablen Commitment und Arbeitsmotivation hängen stark von den unabhängigen Variablen Führungsstil und Arbeitserfolg ab und beide abhängigen Variablen gehen stark in die gleiche Richtung. Das verringert die Teststärke der MANCOVA; die Ergebnisse müssen daher mit Vorsicht interpretiert werden.

Auch das experimentelle Design bedarf einer kritischen Betrachtung. Es wurde die Reaktion auf eine hypothetische Situation abgefragt. Dabei ist fraglich, ob die teilnehmenden Personen sich ausreichend stark in diese hypothetische Situation hineinversetzen konnten. Eventuell konnten die präsentierten Einleitungstexte nicht den nötigen Impuls dafür liefern. Zudem muss bedacht werden, dass die Wirkung der beiden verglichenen Führungsstile nur anhand einer konkreten Situation, nämlich eines Feedbackgesprächs mit einer Führungskraft verglichen wurden. Führung ist jedoch ein vielschichtiges Thema

und Feedbackgespräche stellen als Instrument nur einen kleinen Ausschnitt von Führung dar. Dieser Ausschnitt ist nicht unbedingt geeignet, allgemeingültige Aussagen über die Wirkungen verschiedener Führungsstile abzuleiten. Ebenfalls fraglich ist, ob die Operationalisierung der Führungsstile erfolgreich war. Die hypothetischen Rückmeldungen der Führungskraft wurden aus der Literatur hergeleitet. In den Bedingungen mit Positive Leadership wurde die Wertschätzung für die individuellen Stärken und Fähigkeiten der Geführten zum Ausdruck gebracht. Es wurde aber darauf verzichtet, konkrete Stärken und Fähigkeiten zu benennen, damit sich alle teilnehmenden Personen gleichermaßen in die hypothetische Situation hineindenken konnten. Somit war dieses Lob nur allgemein gehalten und vom Lob der transaktional agierenden Führungskraft kaum zu unterscheiden. Es kann davon ausgegangen werden, dass individualisiertes positives Feedback eine weitaus stärkere Wirkung gehabt hätte. Dies ist im Rahmen einer Studie aber nur möglich, wenn die tatsächlichen Eigenschaften der teilnehmenden Personen bekannt sind. Des Weiteren ist zu hinterfragen, ob die hypothetische Situation für beide Führungsstile gleichermaßen geeignet war. Führungskräfte, die sich transaktional verhalten, geben im Erfolgsfall oft gar kein Feedback. Sie verhalten sich vielmehr getreu dem Motto "Nicht geschimpft ist genug gelobt". Das trifft insbesondere auf das transaktionale Instrument des Management-by-Exception zu, also dem Führen nach dem Ausnahmeprinzip, bei dem die Führungskraft die Geführten eigenständig arbeiten lässt und erst interveniert, wenn die Dinge bereits schief gelaufen sind (Bass, 1999, S. 11ff; Yukl, 1999, S. 36ff; Avolio, et al., 2009, S. 423). Die Interventionen werden durch Misserfolge ausgelöst und beinhalten zumeist negatives Feedback (Bass & Steidlmeier, 1999, S. 184). Ein weiteres Instrument der transaktionalen Führung ist das Modell der Zielvereinbarung bzw. „Management-by-Objectives“ (Kirchler, 2011, S. 478f). Die Zielvereinbarungen werden in der Regel in jährlichen Zyklen einer Begutachtung unterzogen. Kurzfristiges, anlassbezogenes Lob ist nicht zwingend vorgesehen. Es ist fraglich, ob eine Führungskraft, die Arbeitserfolge unmittelbar lobt, sich überhaupt noch transaktional verhält. Diese Einschränkungen könnten eine Ursache dafür sein, dass in den Erfolgsbedingungen nur sehr geringe unterschiedliche Wirkungen zwischen den Führungsstilen festgestellt werden konnten.

Es muss auch darauf hingewiesen werden, dass das volle Potential von Positive Leadership erst bei langfristigem Einsatz zur Geltung kommt. Über positive Rückmeldungen und Erfolgserlebnisse werden bei den Geführten langfristig Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Widerstandsfähigkeit aufgebaut. Die Verbesserung dieser psychologischen Entwicklungszustände wirkt anschließend positiv auf die Arbeitsleistung sowie

auf organisational erwünschte Einstellungen wie organisationales Commitment oder Motivation (Luthans et al., 2007a, S. 3ff; Avey et al., 2011b, S. 132ff). Für das vorliegende experimentelle Design besteht also die Gefahr, dass die positive Wirkung von Positive Leadership systematisch unterschätzt wird.

Für die organisationale Praxis kann die Empfehlung abgeleitet werden, dass das Vertrauen in die Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern sowie die Wertschätzung individueller Leistungen als auch die Formulierung einer positiven Zukunftsvision sich positiv auf das Commitment und die Arbeitsmotivation der Organisationsmitglieder auswirken. Insbesondere im Misserfolgsfall zeigen diese Handlungsweisen eine deutliche Überlegenheit gegenüber transaktionalen Führungselementen wie Kritik, Kontrolle und Misstrauen. Dies sei besonders hervorgehoben, da Organisationen gerade in der Krise dazu neigen, bevorzugt transaktionale Führungselemente einzusetzen und damit die negative Entwicklung noch zu beschleunigen.

Die vorliegende Studie ist ein erster Schritt um zu zeigen, dass Positive Leadership im Vergleich zur klassischen Führung das Potential hat, sich günstig auf Commitment und Motivation auszuwirken. Aufgrund des theoretischen Zugangs mit fiktiven Szenarien wurden die Einstellungen der Versuchspersonen jedoch nicht in einem echten Kontext gemessen. In weiterer Folge sollten die Ergebnisse in einem realen Arbeitsumfeld verifiziert werden.

Literaturverzeichnis

- Arnold, Kara A./Turner, Nick/Barling, Julian/Kelloway, Kevin E./McKee, Margaret C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Avey, James/Avolio, Bruce J./Luthans, Fred (2011a). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Avey, James/Reichard, Rebecca J./Luthans, Fred/Mhatre, Kethan H. (2011b). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152.
- Avolio, Bruce J./Bass, Bernhard M. (2002). *Developing potential across a full range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. London: Psychology Press.
- Avolio, Bruce J./Walumbwa, Fred O./Weber, Todd J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, Arnold B./Schaufeli, Wilmar B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bandura, Albert (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, Albert (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, Albert (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Bass, Bernhard M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(3), 19-31.

- Bass, Bernhard M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, Bernhard M., & Steidlmeier, Paul (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Batista-Taran, Laura C./Shuck, Michael B./Gutierrez, Cinthya C./Baralt, Sofia (2009). The Role of Leadership in Employee Engagement. In Plakhotnik, M. S./Nielsen, S. M./Pane, D. M. (Hrsg.), *Proceedings of the Eighth Annual College of Education Research Conference* (S. 15- 20). Miami: Florida International University.
- Bennis, Warren/Nanus, Burt (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Bono, Joyce E./Judge, Timothy A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Buckingham & Coffman (1999). *First break all the rules*. London: Simon & Schuster.
- Cameron, Kim (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, Kim (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, Kim S./Caza, Arran (2004). Contributions to the discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
- Cameron, Kim/Mora, Carlos/Leutscher, Trevor/Calarco, Margaret (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Caza, Arran/Cameron, Kim S. (2008). Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve? In Cooper, Cary L./Clegg, Stewart (Hrsg.). *Handbook of Macro-Organizational Behavior* (S. 99-116). New York: Sage.
- Collinson, David (2012). Prozac Leadership and the Limits of Positive Thinking. *Leadership*, 8(2), 87-107.
- Colquitt, Jason A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cooperrider, David L./Srivastva, Suresh (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), 129-169.

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. *Public Administration and Public Policy*, 87, 611-630.
- Corporate Leadership Council (2002). *Building the High-Performance Workforce. A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies*. Washington: Corporate Executive Board.
- Creusen, Utho/Eschemann, Nina R./Johann, Thomas (2010). *Positive Leadership: Psychologie erfolgreicher Führung. Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells*. Wiesbaden: Gabler.
- Creusen, Utho/Müller-Seitz, Gordon (2010). *Das Positive-Leadership-GRID. Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements*. Wiesbaden: Gabler.
- Crum, Alia J./Langer, Ellen J. (2007). Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect. *Psychological Science*, 18, 2, 165-171.
- Dessler, Gery (1999). How to earn your Employees' Commitment. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.
- Donaldson, Steward I./Ko, Ia (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.
- Dutton, Jane E./Sonenshein, Scott (2008). Positive organizational scholarship. In Lopez, Shane (Hrsg.). *The Encyclopedia of Positive Psychology (737-742)*. Singapur: Blackwell Publishing Ltd.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd/ (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In Fischer, Lorenz (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde (2. Auflage)*. (S. 37-60). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd/Schmook, Renate/Knorz, Carmen (2014). *Commitment, Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis9.
- Field, Andy (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage.
- Fredrickson, Barbara L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

- Fredrickson, Barbara L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. In Devine, Patricia/Plant, Ashby (Hrsg.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 47 (S. 1-53). Academic Press.
- Fredrickson, Barbara L./Losada, Marcial. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Gallup (2013). State of the global Workplace: Employment engagement insights for business leaders worldwide. Online: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx> [Angefordert am 06.09.2017].
- Gardner, William L./Cogliser, Claudia C./Davis, Kelly M./Dickens, Matthew P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Greenberg Jerald (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Haas, Oliver (2010). *Corporate Happiness als Führungssystem: Glückliche Menschen leisten gerne mehr*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Harland, Lynn K./Harrison, Wayne/Jones, James R./Reiter-Palmon, Roni (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Harter, James K./Schmidt, Frank L./Hayes, Theodore L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Heckhausen, Heinz (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Herzberg, Frederick (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 56, 53-62.
- Hiroto, Donald S./Seligman, Martin E. P. (1975). Generality of Learned Helplessness in Man. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(2), 311-327.
- Höge, Thomas/Schnell, Tatjana (2012). Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 91-99.
- Jago, Arthur G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28, 315-336.
- Johnson, Michael P. (1973). Commitment: A Conceptual Structure and Empirical Application. *Sociological Quarterly*, 14(3), 395-406.

- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kaiser, Robert B./Hogan, Robert/Craig, S. Bartholomew (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- Kirchler, Erich (2011). *Arbeits-und Organisationspsychologie* (3. Auflage). Wien: Facultas. WUV.
- Latham, Gary P./Pinder, Craig C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Linley, Alex/Joseph, Stephen/Harrington, Susan/Wood, Alex M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Locke, Edwin A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (2004). What should we do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Losada, Marcial (1999). The Complex Dynamics of High Performance Teams. *Mathematical and Computer Modelling*, 30(9-10), 179-192.
- Lowe, Kevin B/Kroeck, K. Galen/Sivasubramaniam, Nagaraj (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- Lyubomirsky, Sonja/King, Laura/Diener, Ed (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- Luthans, Fred (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, Fred/Avolio, Bruce. J./Walumbwa, Fred/Li, Weixing (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1, 249-271.
- Luthans, Fred/Youssef, Carolyn M./Avolio, Bruce J. (2007a). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.

- Luthans, Fred/Avolio, Bruce. J./Avey, James B./Norman, Steven M. (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, Fred/Avey, James. B./Avolio, Bruce. J./Peterson, Suzanne J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maier, Günter W./Woschée, Ralph (2014): Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi:10.6102/zis10.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, Richard T./Steers, Richard M./Porter, Lyman W (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nicholls, John G. (1984). Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
- Nink, Marco (2017). Engagement Index Deutschland 2016. Präsentation zum Gallup Engagement-Index 2016. Online: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> [Abruf am 12.10.2017].
- Peterson, Suzanne J./Walumbwa, Fred. O./Byron, Kristin/Myrowitz, Jason (2009). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High- Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, 35, 348-368.
- Porter, Lyman W./Steers, Richard M./Mowday, Richard T./Boulian, Paul V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan/Müller-Seitz, Gordon (2006). Positives Management- Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und-praxis. In Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan/Müller-Seitz, Gordon (Hrsg.). *Positives Management: Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship* (S. 3-10). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Schaufeli, Wilmar B. (2013). What is Engagement. In Truss, Catherine/Alfes, Kerstin/Delbridge, Rick/Shantz, Amanda/Soane, Emma (Hrsg.). *Employee Engagement in Theory and Practice* (S. 15-36). London: Routledge.
- Searle, Travis P./Barbuto Jr, John E. (2013). A Multilevel Framework: Expanding and Bridging Micro and Macro Levels of Positive Behavior With Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 274-286.
- Seliger, Ruth (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seligman, Martin / Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Stajkovic, Alexander D./Luthans, Fred (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Steers, Richard M./Mowday, Richard T./Shapiro, Debra L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Sweetman, David S./Luthans, Fred/Avey, James B./Luthans, Brett C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 4-13.
- Walumbwa, Fred O./Avolio, Bruce J./Gardner, William L./Wernsing, Tara S./Peterson, Suzanne J. (2008). Authentic leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, Fred O./Avolio, Bruce J./& Zhu, Weichun (2008). How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Wang, Hui/Sui, Yang/Luthans, Fred/Wang, Danni/Wu, Yanhong (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Weiner, Bernhard (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational process. *Review of educational research*, 42(2), 203-215.
- Youssef-Morgan, Carolyn M./Luthans, Fred (2012). Positive Global Leadership. *Journal of World Business*, 47(4) 539-547.

- Yukl, Gary (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, Gary (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, Gary/Gordon, Angela/Taber, Tom (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zhu, Weichun/Avolio, Bruce J./Walumbwa, Fred O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typologie der Führungstheorien nach Jago	7
Abbildung 2: Full Range Model of Leadership nach Bass und Avolio	14
Abbildung 3: Positive Leadership Strategien und Praktiken.....	18
Abbildung 4: Die Prinzipien von Positive Leadership nach Seeliger (2014)	19
Abbildung 5: Multilevel Positive Behavior Framework.....	21
Abbildung 6: Der Positive Leadership Ansatz von Creusen et al. (2010)	23
Abbildung 7: Beziehung zwischen PsyCap und Input- bzw. Outputfaktoren	27
Abbildung 8: Broaden-and-Build-Theorie nach Fredrickson (2001)	32
Abbildung 9: Arbeitsmotivation als Funktion des Bildungsgrades	61
Abbildung 10: Mittelwerte der Commitment Skala für die verschiedenen Szenarien....	66
Abbildung 11: Mittelwerte der Arbeitsmotivationskala für die verschiedenen Szenarien	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zum Commitment sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Commitment.....	53
Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Arbeitsmotivation sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala Arbeitsmotivation.....	53
Tabelle 3: Mittelwerte und Standardabweichungen der Checkfragen als Funktion der vier Szenarien.....	56
Tabelle 4: Mittelwerte und Standardabweichungen für Commitment und Arbeitsmotivation als Funktion von Führungsstil und Arbeitserfolg	57
Tabelle 5: Mittelwerte und Standardabweichungen für Commitment und Arbeitsmotivation als Funktion von Alter, Bildung und Geschlecht.....	58
Tabelle 6: Mittelwerte und Standardabweichungen für die Arbeitsmotivation als Funktion von Führungsstil und Bildungsgrad	61

Anhang

Online-Fragebogen auf SoSci Survey



0% ausgefüllt

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen eines wissenschaftlichen Projekts sollen Interaktionen am Arbeitsplatz untersucht werden. Die Befragung ist anonym und die Beantwortung der Fragen wird nur 5-10 Minuten in Anspruch nehmen.

Für eventuelle Rückfragen verwenden Sie bitte die Mailadresse, die mit meinem Namen verlinkt ist.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Weiter

[Helmut Elsigan](#), Ferdinand Porsche FernFH

Szenario 1 (Positive Leadership/Erfolg)



17% ausgefüllt

Im nachfolgenden Text ist eine konkrete Arbeitssituation beschrieben. Bitte denken Sie sich in diese Situation hinein und beantworten Sie anschließend den Fragebogen. Entscheiden Sie intuitiv, was die beschriebene Situation in Ihnen auslösen würde. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Sie sind bei der ABC GmbH angestellt. Einer der wichtigsten Kunden Ihres Unternehmens ist schon länger unzufrieden und hat mit Kündigung gedroht. Deshalb haben Sie in den vergangenen Wochen als Mitglied einer unternehmensweiten Arbeitsgruppe an der Steigerung der Kundenzufriedenheit gearbeitet. Bedingt durch diese Sonderaufgabe haben Sie zahlreiche unbezahlte Überstunden geleistet. Aber es ist mit Ihrer Hilfe gelungen, die Abläufe im Unternehmen zu verbessern, soweit es die Rahmenbedingungen zugelassen haben.

Sie nehmen Ihren Chef als jemanden wahr, der Ihnen vertraut, von ihren Fähigkeiten überzeugt ist und Ihnen regelmäßig positive Rückmeldungen gibt.

Eines Morgens bittet Sie Ihr Chef zu einem Gespräch in sein Büro. Er teilt Ihnen mit, dass der wichtige Kunde seinen Vertrag verlängert hat und auch die nächsten Jahre als Kunde bei Ihrem Unternehmen bleiben wird.

Ihr Chef dankt Ihnen für Ihren Einsatz. Er erklärt, dass er stolz sei, Sie im Team zu haben. Sie hätten Ihre individuellen Stärken und Fähigkeiten optimal eingebracht und so den Erfolg der Arbeitsgruppe erst möglich gemacht. Ihr Chef hofft, dass mit den Ergebnissen aus Ihrer Arbeitsgruppe zukünftig auch die Zufriedenheit anderer Kunden erhöht werden kann, was den Markterfolg Ihres Unternehmens noch weiter steigern würde. Er ist davon überzeugt, dass Sie über alle notwendigen Fähigkeiten verfügen, um einen wichtigen Beitrag zu diesem Ziel leisten zu können.

Weiter

Szenario 2 (Positive Leadership/Misserfolg)



17% ausgefüllt

Im nachfolgenden Text ist eine konkrete Arbeitssituation beschrieben. Bitte denken Sie sich in diese Situation hinein und beantworten Sie anschließend den Fragebogen. Entscheiden Sie intuitiv, was die beschriebene Situation in Ihnen auslösen würde. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Sie sind bei der ABC GmbH angestellt. Einer der wichtigsten Kunden Ihres Unternehmens ist schon länger unzufrieden und hat mit Kündigung gedroht. Deshalb haben Sie in den vergangenen Wochen als Mitglied einer unternehmensweiten Arbeitsgruppe an der Steigerung der Kundenzufriedenheit gearbeitet. Bedingt durch diese Sonderaufgabe haben Sie zahlreiche unbezahlte Überstunden geleistet. Aber es ist mit Ihrer Hilfe gelungen, die Abläufe im Unternehmen zu verbessern, soweit es die Rahmenbedingungen zugelassen haben.

Sie nehmen Ihren Chef als jemanden wahr, der Ihnen vertraut, von ihren Fähigkeiten überzeugt ist und Ihnen regelmäßig positive Rückmeldungen gibt.

Eines Morgens bittet Sie Ihr Chef zu einem Gespräch in sein Büro. Er teilt Ihnen mit, dass der wichtige Kunde seinen Vertrag gekündigt hat und zukünftig keine Leistungen mehr bei Ihrem Unternehmen einkaufen wird.

Ihr Chef verdeutlicht Ihnen, dass dieser Verlust natürlich unerfreulich sei, man sich von einem "Stolperer" aber nicht aus dem Tritt bringen lassen werde. Die Arbeitsgruppe hätte trotzdem viel erreicht, das man zukünftig aktiv in Kundenbeziehungen einsetzen könne. Er versichert Ihnen, dass Sie mit Ihren individuellen Stärken und Fähigkeiten einen optimalen Beitrag zur Arbeitsgruppe geleistet haben und dass er davon überzeugt ist, dass Sie auch in Zukunft noch wertvolle Beiträge leisten werden um das Unternehmen voranzubringen.

Weiter

Szenario 3 (Transaktionale Führung/Erfolg)



17% ausgefüllt

Im nachfolgenden Text ist eine konkrete Arbeitssituation beschrieben. Bitte denken Sie sich in diese Situation hinein und beantworten Sie anschließend den Fragebogen. Entscheiden Sie intuitiv, was die beschriebene Situation in Ihnen auslösen würde. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Sie sind bei der ABC GmbH angestellt. Einer der wichtigsten Kunden Ihres Unternehmens ist schon länger unzufrieden und hat mit Kündigung gedroht. Deshalb haben Sie in den vergangenen Wochen als Mitglied einer unternehmensweiten Arbeitsgruppe an der Steigerung der Kundenzufriedenheit gearbeitet. Bedingt durch diese Sonderaufgabe haben Sie zahlreiche unbezahlte Überstunden geleistet. Aber es ist mit Ihrer Hilfe gelungen, die Abläufe im Unternehmen zu verbessern, soweit es die Rahmenbedingungen zugelassen haben.

Sie nehmen Ihren Chef als jemanden wahr, der Ihren Fähigkeiten skeptisch gegenüber steht, regelmäßig Ihre Arbeit kontrolliert und häufig Kritik äußert.

Eines Morgens bittet Sie Ihr Chef zu einem Gespräch in sein Büro. Er teilt Ihnen mit, dass der wichtige Kunde seinen Vertrag verlängert hat und auch die nächsten Jahre als Kunde bei Ihrem Unternehmen bleiben wird.

Ihr Chef findet es großartig, dass der Kunde gehalten werden konnte. Er erklärt Ihnen, dass sich dieser Erfolg äußerst positiv auf die Erreichung der Umsatzziele und damit verbunden auch auf die Leistungsprämien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken würde. Ihre gute Arbeit und die vielen Überstunden hätten sich somit bezahlt gemacht. Wenn Ihre Arbeit weiter so erfolgreich wäre, hätten Sie eine große Zukunft im Unternehmen.

Weiter

Szenario 4 (Transaktionale Führung/Misserfolg)



17% ausgefüllt

Im nachfolgenden Text ist eine konkrete Arbeitssituation beschrieben. Bitte denken Sie sich in diese Situation hinein und beantworten Sie anschließend den Fragebogen. Entscheiden Sie intuitiv, was die beschriebene Situation in Ihnen auslösen würde. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Sie sind bei der ABC GmbH angestellt. Einer der wichtigsten Kunden Ihres Unternehmens ist schon länger unzufrieden und hat mit Kündigung gedroht. Deshalb haben Sie in den vergangenen Wochen als Mitglied einer unternehmensweiten Arbeitsgruppe an der Steigerung der Kundenzufriedenheit gearbeitet. Bedingt durch diese Sonderaufgabe haben Sie zahlreiche unbezahlte Überstunden geleistet. Aber es ist mit Ihrer Hilfe gelungen, die Abläufe im Unternehmen zu verbessern, soweit es die Rahmenbedingungen zugelassen haben.

Sie nehmen Ihren Chef als jemanden wahr, der Ihren Fähigkeiten skeptisch gegenüber steht, regelmäßig Ihre Arbeit kontrolliert und häufig Kritik äußert.

Eines Morgens bittet Sie Ihr Chef zu einem Gespräch in sein Büro. Er teilt Ihnen mit, dass der wichtige Kunde soeben seinen Vertrag gekündigt hat und zukünftig keine Leistungen mehr bei Ihrem Unternehmen einkaufen wird.

Ihr Chef verdeutlicht Ihnen, dass dieser Verlust sich katastrophal auf die Umsatzziele des Unternehmens auswirken wird. Er erklärt, dass er von Beginn an unsicher war, ob die Arbeitsgruppe den gewünschten Erfolg bringen würde. Außerdem sei diese viel zu spät aktiv geworden. Man hätte proaktiv an der Kundenzufriedenheit arbeiten müssen. Diese Form von Initiative würde er von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten. Sonst sei man in seinem Team falsch aufgehoben.

Weiter



33% ausgefüllt

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die beschriebene Situation selbst erlebt. Inwiefern können Sie den folgenden Aussagen zustimmen?

Wenn ich Rückmeldungen wie dieses bekomme, dann fühle ich mich der Organisation anschließend viel stärker verbunden.	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft völlig zu
Ich denke, dass ich mich in diesem Unternehmen gut entwickeln könnte.	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft völlig zu
Mir scheint es erstrebenswert, in diesem Unternehmen Karriere zu machen.	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft völlig zu
Ich könnte mir vorstellen, auch in 3 Jahren noch für dieses Unternehmen zu arbeiten.	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft völlig zu

Weiter

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die beschriebene Situation selbst erlebt. Inwiefern können Sie den folgenden Aussagen zustimmen?

- | | | | |
|---|---------------------|---|------------------|
| Ich kann mir vorstellen, in Zukunft aus eigenem Antrieb heraus regelmäßig die Zufriedenheit der Kunden zu beobachten. | trifft gar nicht zu | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | trifft völlig zu |
| Ich wäre zukünftig bereit, mich mehr als nötig zu engagieren um zum Unternehmenserfolg beizutragen. | trifft gar nicht zu | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | trifft völlig zu |
| Dieses Feedback würde mich motivieren, mich zukünftig stärker für Qualitätsverbesserungen im Unternehmen einzusetzen. | trifft gar nicht zu | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | trifft völlig zu |
| Ein Feedback wie dieses würde meine Arbeitsmotivation erhöhen. | trifft gar nicht zu | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | trifft völlig zu |
| Ich freue mich schon auf die nächste Gelegenheit, meinen Chef mit meiner Arbeitsleistung zu beeindrucken. | trifft gar nicht zu | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | trifft völlig zu |
| Dieses Feedback spornt mich an, zukünftig noch engagierter zu arbeiten. | trifft gar nicht zu | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | trifft völlig zu |
| Dieses Feedback treibt mich an, meine Fähigkeiten zu verbessern. | trifft gar nicht zu | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | trifft völlig zu |

Weiter

[Helmut Elsigan](#), Ferdinand Porsche FernFH

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die beschriebene Situation selbst erlebt. Inwiefern können Sie den folgenden Aussagen zustimmen?

- | | | | |
|--|---------------------|---|------------------|
| | trifft gar nicht zu | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | trifft völlig zu |
| Der Vorgesetzte gibt mir das Gefühl, dass er Vertrauen in meine Fähigkeiten hat. | | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| Ich denke, dass der Arbeitsauftrag erfolgreich erledigt wurde. | | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | |
| Ich fühle mich vom Vorgesetzten als individuelle Persönlichkeit behandelt. | | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | |

Weiter

[Helmut Elsigan](#), Ferdinand Porsche FernFH

Die beiden letzten Fragen betreffen ihre tatsächlichen bisherigen Erfahrungen mit Führungsstilen. Haben Sie in der Vergangenheit bereits Erfahrung mit einer Führungskraft oder anderen Autoritätspersonen gemacht,...

- ...von der Sie regelmäßig positive Rückmeldungen erhalten haben und die Ihnen das Gefühl gegeben hat, dass sie Ihnen vertraut und von Ihren Fähigkeiten überzeugt ist? trifft gar nicht zu trifft völlig zu
- ...die Sie regelmäßig kontrolliert und kritisiert sowie ihren Fähigkeiten angezweifelt hat? trifft gar nicht zu trifft völlig zu

Abschließend möchten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person bitten. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym und die Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.

Welches Geschlecht haben Sie?

[Bitte auswählen] ▼

Wie alt sind Sie?

Ich bin Jahre

Welchen Bildungsabschluss haben Sie?

Bitte wählen Sie den höchsten Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben.

[Bitte auswählen] ▼

Was machen Sie beruflich?

[Bitte auswählen] ▼

Weiter

Codebuch

Bezeichnung	Beschreibung	Ausprägung
CASE	Fortlaufende Nummer der Versuchsperson	
QUESTNNR	Kennung des Fragebogens, der bearbeitet wurde	TA_E = Transaktionale Führung im Erfolgsfall TA_ME = Transaktionale Führung im Misserfolgsfall PL_E = Positive Leadership im Erfolgsfall PL_ME = Positive Leadership im Misserfolgsfall
A1: Commitment		
A101_01	Wenn ich Rückmeldungen wie dieses bekomme, dann fühle ich mich der Organisation anschließend viel stärker verbunden.	1 = trifft gar nicht zu 5 = trifft völlig zu
A101_02	Ich denke, dass ich mich in diesem Unternehmen gut entwickeln könnte.	
A101_03	Mir scheint es erstrebenswert, in diesem Unternehmen Karriere zu machen.	
A101_04	Ich könnte mir vorstellen, auch in 3 Jahren noch für dieses Unternehmen zu arbeiten.	
A2: Arbeitsmotivation		
A201_05	Ich kann mir vorstellen, in Zukunft aus eigenem Antrieb heraus regelmäßig die Zufriedenheit der Kunden zu beobachten.	1 = trifft gar nicht zu 5 = trifft völlig zu
A201_06	Ich wäre zukünftig bereit, mich mehr als nötig zu engagieren um zum Unternehmenserfolg beizutragen.	
A201_07	Dieses Feedback würde mich motivieren, mich zukünftig stärker für Qualitätsverbesserungen im Unternehmen einzusetzen.	
A201_08	Ein Feedback wie dieses würde meine Arbeitsmotivation erhöhen.	
A201_10	Ich freue mich schon auf die nächste Gelegenheit, meinen Chef mit meiner Arbeitsleistung zu beeindrucken.	
A201_09	Dieses Feedback spornt mich an, zukünftig noch engagierter zu arbeiten.	
A201_11	Dieses Feedback treibt mich an, meine Fähigkeiten zu verbessern.	
A3: Checkfragen		
A301_01	Der Vorgesetzte gibt mir das Gefühl, dass er Vertrauen in meine Fähigkeiten hat.	1 = trifft gar nicht zu 5 = trifft völlig zu
A301_02	Ich denke, dass der Arbeitsauftrag erfolgreich erledigt wurde.	
A301_03	Ich fühle mich vom Vorgesetzten als individuelle Persönlichkeit behandelt.	
A4: Soziodemographisch		
A401	Geschlecht	1 = weiblich 2 = männlich 3 = anderes
A402_01	Alter	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
A411	Formale Bildung	9 = Noch Schüler/in 1 = Schule beendet ohne Abschluss 3 = Hauptschule, Neue Mittelschule, AHS-Unterstufe, berufsbildende Schule 5 = Abgeschlossene Lehre 7 = Matura, Studienberechtigungsprüfung, Meisterprüfung 8 = Fachhochschul-/Hochschulabschluss
A414	Beschäftigung	1 = Schüler/in 2 = In Ausbildung 3 = Student/in 4 = Angestellte/r 9 = Arbeiter/in 5 = Beamte/r 6 = Selbstständig 7 = Arbeitslos/Arbeit suchend 10 = In Pension
A417	Vorerfahrungen	
	Haben Sie in der Vergangenheit bereits Erfahrung mit einer Führungskraft oder anderen Autoritätspersonen gemacht,...	
A417_01	...von der Sie regelmäßig positive Rückmeldungen erhalten haben und die Ihnen das Gefühl gegeben hat, dass sie Ihnen vertraut und von Ihren Fähigkeiten überzeugt ist?	1 = trifft gar nicht zu 5 = trifft völlig zu
A417_02	...die Sie regelmäßig kontrolliert und kritisiert sowie ihren Fähigkeiten angezweifelt hat?	

Rohdaten

CASE	QUESTNR	A101_01	A101_02	A101_03	A101_04	A201_05	A201_06	A201_07	A201_08	A201_10	A201_09	A201_11	A301_01	A301_02	A301_03	A401	A402_01	A411	A414	A417_01	A417_02
103	PL_ME	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	51	5	5	4	2
104	TA_E	5	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	5	3	2	60	3	7	3	2
106	PL_E	5	5	5	5	3	3	5	5	1	4	3	5	5	3	1	60	8	10	1	5
107	TA_E	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	5	4	4	1	50	3	4	2	2
109	PL_ME	2	4	4	5	5	4	4	3	1	4	4	4	2	4	1	60	3	5	4	1
110	TA_ME	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	1	60	3	10	5	3
111	PL_E	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	52	8	7	3	3
112	TA_E	5	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	4	5	4	2	60	5	7	4	2
113	PL_ME	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	40	7	4	3	3
114	TA_ME	1	3	2	2	5	4	4	3	4	3	4	2	3	1	2	61	7	7	5	1
115	PL_ME	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	1	2	1	60	3	10	2	3
116	PL_E	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	2	68	7	10	4	2
117	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	50	7	4	5	1
118	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	60	8	4	5	2
124	PL_E	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	4	2	61	3	9	2	2
126	TA_E	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	1	60	5	10	3	3
128	PL_E	4	3	4	4	3	2	3	4	2	3	4	4	5	3	1	50	7	9	5	3
129	PL_ME	1	2	1	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	65	5	5	4	1
131	PL_E	4	3	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	1	50	7	7	5	4
132	TA_ME	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	2	50	3	10	5	2
133	TA_E	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	2	66	3	10	4	2
134	TA_E	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	65	5	10	3	3
135	TA_ME	5	2	5	1	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	1	68	5	10	3	3
136	PL_ME	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	62	5	10	4	1
139	TA_ME	1	1	1	1	4	4	3	2	2	2	2	1	1	1	2	63	5	9	5	5
140	TA_E	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	62	7	7	4	2
141	PL_ME	5	4	3	4	5	3	2	4	3	3	3	5	5	5	1	39	8	6	1	4
142	PL_E	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	2	63	7	10	3	2
143	TA_ME	1	1	1	1	5	5	5	2	3	3	3	1	1	1	1	62	5	10	2	2
144	PL_ME	2	5	5	5	5	2	4	1	5	2	3	5	5	5	2	65	7	4	5	1
145	PL_ME	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	1	60	7	4	3	4
146	TA_ME	1	1	1	1	3	4	5	5	5	5	5	2	2	4	2	65	1	10	5	3
147	TA_ME	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	3	2	50	7	4	3	3
148	PL_ME	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	1	65	7	10	4	1
149	PL_E	4	3	3	4	2	2	3	4	1	3	3	3	4	2	1	64	7	4	1	4
150	PL_ME	3	4	5	2	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	61	3	10	2	3
151	TA_ME	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	1	65	3	10	5	5
152	TA_E	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	2	71	7	9	4	2
153	PL_E	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	65	3	4	5	4
154	PL_E	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	65	1	10	3	1
155	PL_ME	5	5	5	5	5	3	5	3	2	4	5	4	5	5	1	65	3	10	5	1

157	PL_E	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	2	50	5	9	5	3
158	TA_ME	1	1	1	1	5	3	3	2	3	3	3	1	5	1	2	65	5	10	5	1
159	PL_ME	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	70	7	10	4	1	
160	TA_E	4	3	3	2	5	3	3	4	4	1	1	2	5	3	1	65	5	10	5	1
161	PL_E	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	65	3	10	2	4
162	PL_ME	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	56	7	4	5	5
163	TA_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	77	7	10	5	1
164	TA_ME	1	1	1	1	4	4	2	1	3	2	2	1	1	1	2	70	8	10	1	4
165	TA_ME	1	1	1	1	2	1	2	2	5	2	2	2	1	2	1	50	5	4	5	5
167	PL_E	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	36	7	4	4	2
169	PL_ME	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	1	36	7	4	4	2
171	TA_E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	34	7	4	4	2
172	TA_ME	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	65	8	10	4	1
173	TA_ME	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	70	5	10	5	1
175	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	61	7	10	3	3
176	TA_E	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	43	5	4	5	1
177	PL_E	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	62	8	10	4	1
178	PL_ME	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	2	62	7	6	5	1
179	PL_ME	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	2	70	5	10	4	5
182	TA_ME	2	1	1	1	5	5	5	1	1	2	3	2	2	2	2	67	8	6	2	2
183	PL_E	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	2	75	7	10	5	3
184	TA_E	4	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	2	65	8	10	5	1
185	PL_E	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	76	8	10	5	5
186	TA_ME	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	76	7	10	3	3
187	TA_ME	3	2	3	2	4	4	3	3	4	3	4	2	4	2	2	69	7	10	5	3
188	TA_ME	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	1	72	5	10	5	1
189	PL_ME	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	1	70	5	10	4	1
190	TA_E	1	2	2	1	3	3	3	1	2	3	2	2	1	1	1	71	7	10	1	4
191	TA_ME	2	3	3	3	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	1	74	8	10	3	2
192	TA_E	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	5	1	2	79	3	10	1	1
193	TA_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	75	8	10	3	2
194	PL_ME	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	65	5	10	5	4
195	TA_ME	1	1	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	64	7	10	4	2
196	TA_E	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	1	75	3	10	4	1
197	TA_E	5	3	3	3	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	1	76	7	10	5	4
199	TA_ME	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	70	8	10	4	4
200	TA_E	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	68	7	10	5	1
201	TA_ME	3	3	2	2	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	1	76	5	10	4	1
202	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	76	7	10	5	3
203	TA_E	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	1	76	5	10	5	1
204	TA_ME	3	4	2	5	5	4	5	3	5	4	5	3	4	5	2	71	7	10	4	1
205	TA_ME	1	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	66	3	10	2	1
207	TA_ME	2	2	2	3	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	1	88	3	10	2	1
208	TA_E	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	5	4	2	77	5	6	4	3
209	PL_ME	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	78	3	10	2	2
210	PL_E	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	2	61	8	6	4	3

211	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	77	3	10	4	3	
212	TA_E	4	5	4	3	5	3	4	2	3	2	4	4	4	5	2	76	8	10	5	1
213	PL_E	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	75	8	10	4	2
214	PL_ME	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	1	77	8	10	5	1
215	PL_ME	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	77	5	10	5	1
216	TA_ME	1	1	1	1	5	3	4	1	3	2	3	1	1	1	1	82	5	10	3	3
217	TA_ME	3	4	4	5	4	3	5	5	2	5	5	4	5	3	1	81	3	10	5	2
218	PL_E	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	2	80	7	10	4	2
219	TA_ME	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	81	3	10	5	1
220	PL_ME	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	80	7	4	3	2
222	PL_E	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	87	3	10	4	3
223	PL_ME	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	80	3	10	4	5
224	PL_ME	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	2	80	5	10	5	2
225	PL_ME	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	70	5	10	5	1
226	PL_ME	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	70	7	10	3	2
227	PL_E	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	82	7	10	4	2
229	PL_ME	5	5	5	5	3	1	3	3	1	3	3	5	3	5	1	77	8	10	3	1
230	TA_ME	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	70	5	10	5	3
231	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	89	8	10	4	2
232	PL_ME	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	70	3	10	3	2
233	TA_E	4	5	5	5	4	4	3	5	3	4	5	3	5	3	1	55	5	7	4	3
234	TA_ME	1	2	2	1	5	3	4	4	3	3	3	5	5	5	1	85	7	10	5	2
235	PL_ME	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	70	3	10	4	3
237	PL_ME	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2	80	7	10	4	3
238	PL_ME	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	77	5	10	4	2
239	PL_ME	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	2	5	3	4	2	70	8	10	4	2
243	PL_ME	5	5	5	5	5	2	5	5	4	2	3	5	3	5	2	55	3	7	4	4
245	TA_ME	2	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	2	5	2	1	92	7	10	5	2
246	PL_ME	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	55	8	6	5	4
247	PL_ME	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	2	55	8	7	4	4
248	TA_E	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	55	8	4	3	1
249	TA_ME	1	1	1	1	5	3	3	1	3	2	3	1	1	1	1	55	8	4	5	5
251	TA_ME	1	2	2	3	5	5	4	5	3	4	3	1	1	1	2	55	7	7	5	5
252	TA_ME	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	1	4	2	1	55	7	7	5	3
253	PL_E	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	1	83	7	10	3	3
254	PL_E	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	95	7	10	5	1
255	PL_E	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	55	5	10	4	2
256	PL_E	3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	1	61	7	10	5	1
257	TA_E	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	2	57	5	10	4	3
258	TA_E	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	1	56	7	4	2	3
259	TA_E	5	4	4	4	5	5	4	4	3	2	2	3	5	3	2	55	3	7	2	5
260	TA_ME	4	2	3	3	5	4	3	3	4	4	4	3	2	4	2	56	5	7	4	2
261	TA_ME	1	2	1	2	5	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	58	5	7	4	5
262	TA_E	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	1	77	7	10	4	2
263	PL_ME	4	4	5	5	3	3	4	5	4	3	3	5	4	5	1	55	7	2	5	1
264	TA_E	5	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	5	5	5	2	82	5	10	5	5

265	TA_E	3	4	4	4	5	3	4	3	1	3	4	4	5	5	1	56	7	7	5	1
266	TA_E	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	1	56	3	7	4	5
267	TA_ME	2	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	3	3	2	57	3	7	3	3
268	TA_E	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	1	56	7	4	5	1
269	TA_E	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	24	8	3	4	4
270	PL_ME	5	5	4	4	4	2	3	3	3	3	4	5	5	5	2	52	7	5	1	5
271	TA_E	4	3	4	3	5	4	5	5	3	4	2	3	5	4	2	57	8	4	4	5
272	TA_ME	2	2	1	1	5	5	3	3	4	4	4	2	2	2	1	52	7	4	5	2
273	TA_ME	1	1	1	1	5	4	2	1	1	1	4	1	3	2	1	52	8	6	5	2
274	TA_ME	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	2	65	5	10	4	4
275	PL_ME	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	2	56	7	6	5	3
276	PL_ME	4	4	3	5	4	3	3	5	3	4	4	5	4	5	1	53	7	4	4	4
277	TA_ME	1	1	1	3	4	2	1	1	3	1	3	1	3	1	1	52	7	7	2	5
278	TA_ME	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	57	5	7	1	5
279	TA_ME	2	1	2	2	4	5	4	3	4	3	4	3	2	2	2	53	5	7	4	2
281	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	65	7	10	5	1
282	PL_ME	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	51	5	7	1	4
283	TA_ME	1	1	1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	2	58	5	9	3	5
284	TA_E	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	2	51	7	4	4	4
285	TA_E	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	53	7	4	4	2
286	TA_ME	5	3	2	2	5	4	4	5	4	3	4	2	3	3	2	56	7	10	4	3
287	TA_ME	2	2	2	2	4	3	2	2	2	1	1	3	1	3	2	18	7	1	4	4
288	PL_E	4	4	3	3	2	2	4	5	3	5	3	5	5	4	1	24	7	3	3	1
289	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	66	7	10	5	4
290	PL_E	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	5	5	5	1	20	7	4	2	4
291	TA_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	20	3	7	5	2
292	PL_E	5	5	5	3	4	3	5	4	3	4	3	5	5	4	2	53	7	6	5	5
294	PL_E	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	1	21	7	3	2	4
295	PL_E	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	2	20	7	2	4	1
296	TA_E	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	2	24	8	3	2	2
297	PL_E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	52	5	4	2	2
298	PL_E	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	5	5	4	2	24	7	9	4	1
299	PL_E	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	25	8	3	2	5
300	TA_E	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3	1	22	7	3	4	2
301	PL_E	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	1	56	7	4	5	1
302	PL_E	3	4	5	2	5	3	4	3	3	3	4	4	5	4	2	50	5	6	3	1
303	PL_E	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	2	48	7	9	2	4
304	TA_E	2	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	1	40	8	6	4	2
305	PL_ME	5	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	1	31	7	3	3	3
306	TA_E	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	2	32	8	6	3	3
307	TA_E	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	1	32	8	7	4	3
308	TA_E	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	47	5	7	5	4
309	TA_E	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	2	48	3	4	4	2
310	TA_E	5	3	3	4	1	5	5	3	1	3	2	3	5	2	2	49	5	4	1	3
311	TA_E	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	53	5	6	5	3
313	TA_E	4	2	3	3	4	5	4	4	2	3	1	3	1	4	1	52	8	4	1	3

314	TA_E	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	2	49	7	4	4	2	
315	TA_ME	1	2	2	2	4	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	49	7	4	5	2	
316	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	25	7	4	2	5	
317	TA_ME	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	48	5	6	3	2	
319	PL_ME	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	5	4	4	2	41	3	7	4	4	
320	PL_ME	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	5	2	41	7	6	4	3	
321	TA_E	5	4	2	4	5	2	4	4	4	4	4	5	5	4	2	34	8	3	1	5	
322	TA_ME	1	1	2	2	4	2	2	1	1	1	1	3	3	1	1	43	8	6	5	4	
323	PL_E	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	54	3	7	4	2	
324	TA_ME	2	1	2	3	5	4	1	2	4	2	3	1	3	1	1	21	5	4	4	5	
325	PL_ME	4	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	5	5	1	52	8	5	2	1	
326	TA_ME	1	1	2	1	4	3	2	1	1	1	2	1	1	4	2	50	8	7	5	4	
327	TA_ME	1	1	1	1	5	3	3	3	3	3	5	1	4	1	1	75	5	10	5	1	
328	TA_E	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	2	26	8	6	5	2	
329	TA_E	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	1	15	9	1	5	3	
330	TA_ME	1	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	2	23	7	4	3	2	
331	TA_E	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	5	3	2	55	8	4	4	1	
332	TA_E	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	2	50	8	6	4	4	
333	TA_ME	2	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	1	3	3	2	27	8	3	5	5	
334	TA_ME	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	8	4	4	2	
335	PL_ME	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	51	8	4	2	4	
336	PL_E	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	1	41	7	6	4	4	
337	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	43	5	4	3	1	
338	PL_ME	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	5	2	4	2	27	8	3	2	4	
340	PL_ME	5	3	3	5	3	4	3	5	3	4	4	5	3	5	1	45	3	4	5	5	
341	PL_E	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	1	47	5	4	3	1	
342	PL_E	5	4	4	2	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	2	30	5	7	1	5	
343	PL_E	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	5	1	51	8	6	3	4	
344	PL_E	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	51	7	4	5	4	
345	PL_ME	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	1	48	7	4	4	2	
346	PL_ME	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	3	5	2	49	3	7	5	1	
347	TA_E	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	1	32	5	9	2	4	
348	TA_ME	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1	60	8	6	4	2	
349	PL_E	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	19	7	3	4	1	
350	TA_E	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	5	2	2	46	5	4	1	4	
351	PL_E	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	55	7	4	2	5	
352	PL_ME	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	42	8	5	5	4
353	TA_E	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	55	3	4	5	2	
354	TA_ME	2	3	2	1	4	2	3	2	3	2	4	3	3	4	1	22	7	3	4	3	
355	TA_E	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	1	44	5	4	4	4	
356	PL_E	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	2	53	5	10	5	1	
357	TA_E	4	5	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	5	4	1	48	8	4	4	5	
359	TA_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46	5	4	5	5	
360	PL_E	5	5	5	5	4	3	4	5	3	3	3	5	5	5	1	34	8	5	3	4	
362	PL_ME	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	35	5	7	5	2	
365	TA_E	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	53	7	6	5	2	

366	PL_E	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	2	21	7	4	4	2
370	PL_ME	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	40	7	7	3	5	
371	PL_E	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	1	62	3	4	2	3
372	PL_E	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	1	53	5	9	3	1
373	PL_ME	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	54	7	6	4	4
375	PL_ME	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	1	34	3	2	2	4
376	TA_E	4	3	5	3	5	4	4	5	3	4	4	3	4	2	1	36	3	6	3	3
377	TA_E	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	1	32	7	4	4	1
379	TA_ME	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	30	8	4	2	2
381	TA_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	35	5	7	5	5
382	TA_E	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	2	28	8	4	4	1
383	TA_ME	2	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	2	5	4	1	62	5	10	4	2
384	TA_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	28	7	4	5	2
385	TA_E	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	2	27	8	3	5	1
386	PL_E	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	29	5	6	4	2
387	PL_ME	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	1	38	8	6	4	5
388	PL_ME	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	3	5	4	5	2	28	8	4	4	2
389	TA_ME	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	21	7	3	4	2
390	TA_ME	2	2	2	2	2	1	4	2	4	3	4	2	2	1	1	24	7	3	4	4
391	TA_ME	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	54	8	4	4	1
392	TA_E	3	3	3	2	4	2	4	4	2	3	5	4	5	1	1	34	8	6	5	3
393	PL_E	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	54	7	7	2	2
394	TA_ME	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	84	3	10	5	1
395	TA_ME	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	1	54	7	4	5	2
396	TA_E	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	1	29	8	4	5	2
398	PL_E	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	2	19	7	2	4	1
399	PL_ME	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	2	37	7	4	3	3
400	PL_ME	5	3	4	4	2	2	4	4	2	2	2	5	4	5	1	54	7	7	4	5
401	PL_ME	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	56	8	4	3	1
402	PL_E	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	5	5	4	1	44	7	4	4	1
403	PL_ME	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	1	57	3	7	5	1
404	PL_ME	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	1	57	3	6	5	4
405	PL_ME	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5	4	4	1	49	3	6	3	2
406	PL_E	4	4	3	5	5	3	4	5	3	4	5	5	4	3	2	18	9	1	3	3
407	TA_ME	1	1	1	2	3	4	3	3	2	2	3	1	4	2	2	73	7	10	4	2
408	PL_E	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	1	57	7	4	3	4
409	PL_E	5	5	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	1	57	7	6	2	5
410	PL_ME	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	62	3	10	4	2
411	PL_ME	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3	5	1	54	7	6	3	4
412	TA_ME	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	46	8	4	5	2
413	PL_ME	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	36	5	6	4	2
414	TA_ME	1	2	2	2	4	3	3	1	2	3	3	1	3	1	2	59	7	4	4	4
415	PL_E	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3	4	4	5	4	1	73	7	10	5	3
416	PL_E	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	2	59	8	5	1	5
417	TA_ME	1	2	3	3	4	4	3	2	4	3	4	2	3	3	2	39	5	6	4	3
418	TA_ME	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	4	2	1	73	7	10	3	3

419	TA_ME	1	2	2	1	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	59	8	6	2	4	
420	TA_E	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	25	8	5	5	3	
421	TA_E	2	3	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	3	25	3	6	5	1	
422	TA_E	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	50	5	7	3	1	
423	TA_E	5	3	2	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	1	26	7	3	5	3
424	TA_ME	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	2	2	2	58	5	6	5	2	
425	PL_E	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	2	64	7	10	1	3
426	PL_E	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	4	3	2	34	5	4	3	3
427	TA_ME	1	1	1	1	3	2	3	2	2	1	2	1	3	1	2	24	8	7	4	5
428	PL_E	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	1	31	8	6	4	4
429	TA_E	4	2	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	5	3	1	46	7	7	5	5
430	TA_ME	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	5	2	1	36	8	6	5	1
431	PL_ME	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	37	7	4	3	3
432	PL_ME	5	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	5	4	5	1	72	7	10	3	3
433	PL_ME	3	3	2	2	5	1	2	2	2	2	5	3	4	3	2	58	8	4	2	2
434	TA_ME	2	3	4	4	5	4	4	2	3	4	4	2	4	4	2	39	7	4	3	1
435	TA_E	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	35	5	4	5	4
436	PL_ME	5	5	5	5	4	3	4	5	2	3	3	5	4	5	1	31	7	4	4	1
437	PL_E	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	57	8	10	5	4
438	TA_E	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	1	45	5	4	5	1
439	TA_E	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	2	37	5	6	2	2
440	TA_ME	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	43	8	4	5	3
442	TA_ME	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	2	2	4	2	28	7	4	4	3
443	TA_E	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	1	18	7	3	5	5
445	PL_ME	4	4	2	2	4	4	5	5	2	3	5	5	2	4	2	30	7	3	4	4
446	PL_ME	5	5	5	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	1	26	8	3	5	2
447	TA_E	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	33	8	4	5	4
448	TA_E	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	1	28	7	3	3	3
449	TA_ME	1	1	1	1	5	2	2	1	3	1	1	1	4	1	2	31	7	3	3	4
450	PL_E	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	1	54	8	4	3	1
451	PL_E	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	33	5	4	4	4
452	TA_ME	1	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	36	8	4	5	1
454	PL_E	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	2	24	8	3	1	5
456	PL_ME	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	1	35	5	9	4	1
457	PL_ME	3	3	3	4	5	2	4	3	2	3	4	4	3	3	1	36	7	4	5	2
458	PL_ME	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	1	25	8	4	5	2
459	PL_ME	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	1	54	7	5	5	4
463	TA_ME	1	1	1	1	4	2	2	1	3	3	3	1	3	2	1	38	5	4	5	3
468	PL_ME	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	1	42	8	4	4	5
469	PL_ME	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	2	58	7	6	3	5
471	TA_ME	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	28	8	3	5	4
472	TA_E	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	40	3	4	3	2
473	TA_ME	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	1	3	2	2	44	7	2	5	2
474	PL_ME	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	1	25	7	3	4	1
477	PL_E	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	2	42	5	7	3	3
478	PL_E	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	1	27	8	4	5	2

479	TA_ME	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	46	3	6	5	2
480	PL_E	5	4	3	5	2	3	4	5	3	3	4	5	5	3	2	53	5	9	3	4
481	PL_E	4	4	2	3	2	2	2	3	2	1	1	5	5	4	2	43	7	4	1	5
482	PL_E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	37	8	4	5	5
483	PL_E	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	1	41	3	10	4	3
485	TA_ME	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	41	7	4	2	4
486	TA_E	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	2	59	8	7	3	2
487	PL_E	5	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5	2	47	7	4	4	4
489	PL_ME	4	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	5	2	4	2	48	7	7	5	5
490	TA_ME	2	1	1	1	5	4	4	4	3	4	4	2	2	2	1	35	5	4	5	5
491	PL_ME	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	35	8	4	5	2
492	PL_ME	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	55	7	4	5	5
493	TA_E	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	74	8	10	5	1
496	PL_E	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	49	5	4	5	1
497	PL_ME	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	2	49	5	4	4	5
499	TA_ME	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	4	2	2	23	7	3	4	2
501	PL_ME	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	78	7	10	2	1
502	PL_ME	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	1	25	8	2	4	1
503	PL_E	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	64	5	10	2	4
504	TA_E	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	3	5	4	1	49	7	4	3	2
505	PL_E	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5	5	1	27	8	3	5	1
506	PL_ME	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	5	2	34	7	3	3	4
509	TA_ME	1	1	1	1	4	2	2	1	1	2	4	1	2	3	1	26	8	3	5	2
510	PL_ME	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	1	45	7	6	5	2
511	PL_ME	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	17	3	1	5	5
512	TA_E	5	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	3	1	32	8	7	5	1
514	TA_E	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	59	7	10	5	2
515	TA_E	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	87	5	10	3	2
517	PL_E	4	4	1	1	4	1	2	3	4	2	2	5	5	3	2	35	8	4	5	2
518	TA_ME	2	3	3	3	4	3	2	2	1	3	3	2	4	3	1	36	7	4	5	5
519	TA_E	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	55	8	4	2	4
520	TA_E	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	1	79	7	10	5	1