



Impressum:

Zirkel, M. (2017).

Führungskräfteentwicklung zur Erhöhung von affektivem Commitment bei den MitarbeiterInnen  
im Unternehmen.

AV-Akademikerverlag. ISBN: 3330515503 - EAN: 9783330515505

Im Original erhältlich auf Amazon

## **Vorwort**

Häufig verlassen qualifizierte MitarbeiterInnen Organisationen oder machen nur Dienst nach Vorschrift, weil sie mit ihren Vorgesetzten unzufrieden sind und daher keine emotionale Bindung zum Unternehmen aufbauen. Erkenntnisse aus der Führungsforschung hinsichtlich des Beitrags einer Führungskraft für die Verbesserung von affektivem Commitment der MitarbeiterInnen wurden bis dato in der Praxis nicht erfolgreich umgesetzt, obwohl die Bedeutung von affektivem Commitment nachgewiesen ist und Fluktuation sowie Dienst nach Vorschrift hohe Kosten für Unternehmen verursachen. Zielsetzung dieser Arbeit ist, Ansatzpunkte für die Führungskräfteentwicklung herauszuarbeiten, um diese Kostenbelastung mit Hilfe der Führungsarbeit zu verringern. Dafür wird der Frage nachgegangen, welche Führungskompetenzen affektives Commitment erhöhen können. Diesbezüglich wird die Führungsliteratur, auf den Erkenntnissen der Commitmentforschung aufbauend, dahingehend analysiert, wie Führungskräfte Einfluss auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen nehmen bzw. wie Führung zur Erhöhung von affektivem Commitment beitragen kann. Dabei zeigt sich, dass die Führungskompetenzen aus den beziehungsorientierten Führungstheorien - transformationale, dienende, ethische, authentische und spirituelle Führung - abgeleitet werden können. Im Vergleich der Führungstheorien bietet die spirituelle Führung die meisten Ansätze zur Hebung von affektivem Commitment. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen wird als Voraussetzung für die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Führungskraft bzw. der Organisation gesehen, welche das affektive Commitment der MitarbeiterInnen erhöht. Um das Vertrauen der MitarbeiterInnen zu gewinnen, ist authentisches Führungsverhalten notwendig, wofür sich die authentische Führungstheorie am besten eignet. Abschließend werden Methoden der Führungskräfteentwicklung vorgestellt, welche dazu beitragen können, die ermittelten Kompetenzen bei (potenziellen) Führungskräften zu fördern.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Methode und Aufbau .....	4
1.2 Begriffliche Definitionen und Abgrenzungen .....	5
1.2.1 Organisationales Commitment.....	6
1.2.2 Führung .....	11
1.2.3 Kompetenz .....	14
<b>2 Organisationales Commitment .....</b>	<b>15</b>
2.1 Drei Komponenten und deren Wirkung.....	17
2.1.1 Affektives Commitment.....	18
2.1.2 Kalkulatorisches Commitment.....	19
2.1.3 Normatives Commitment .....	20
2.1.4 Wirkung und Relevanz für Unternehmen .....	21
2.2 Einflussfaktoren und Treiber von affektivem Commitment.....	24
2.2.1 Sozialisierung.....	25
2.2.2 Organisationale Veränderungen.....	26
2.2.3 Human Resource Praktiken.....	26
2.2.4 Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Organisation .....	27
2.2.5 Zwischenmenschliche Beziehungen .....	28
2.2.6 Sonstige .....	30
2.3 Die Bedeutung von affektivem Commitment für die Führungsarbeit .....	30
<b>3 Führung und affektives Commitment .....</b>	<b>34</b>
3.1 Positionsorientierte Ansätze.....	37
3.2 Verhaltensansätze.....	38
3.3 Situative Ansätze .....	39
3.4 Geführtenzentrierte Ansätze .....	40

3.4.1	Attributionstheorie .....	40
3.4.2	Soziale Lerntheorie .....	41
3.4.3	Implizite Führungstheorien .....	41
3.5	Führerzentrierte Ansätze .....	42
3.5.1	Eigenschaftstheorie .....	42
3.5.2	Erwartungs-/Entscheidungstheorie .....	43
3.5.3	Psychodynamische Führungstheorie .....	43
3.5.4	Charismatische Führung.....	44
3.6	Interaktionstheorien .....	46
3.6.1	Austauschtheorie .....	47
3.6.2	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie .....	47
3.6.3	Soziale Identitätstheorie .....	47
3.6.4	Divergenz-Theorem der Führung.....	48
3.6.5	LMX-Theorie .....	48
3.7	Beziehungsorientierte Ansätze.....	49
3.7.1	Transformationale Führung.....	49
3.7.2	Dienende Führung .....	52
3.7.3	Ethische Führung .....	53
3.7.4	Authentische Führung .....	55
3.7.5	Spirituelle Führung.....	58
3.8	Der Einfluss von Führung auf das affektive Commitment .....	61
<b>4</b>	<b>Kompetenzen und Implikationen für die Führungskräfteentwicklung .....</b>	<b>67</b>
4.1	Kompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment .....	67
4.2	Implikationen für die Führungskräfteentwicklung .....	74
<b>5</b>	<b>Conclusio .....</b>	<b>79</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>82</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufbau dieses Buches .....	3
Abbildung 2: Dimensionen der Führung (Wunderer, 2011, S. 73) .....	12
Abbildung 3: Zusammenführung der Commitment-Ansätze (in Anlehnung an Meyer & Allen, 1990) .....	17
Abbildung 4: Zusammenfassung der Ergebnisfaktoren des Drei-Komponenten-Modells (in Anlehnung an Meyer et al., 2002) .....	23

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Führungstheorien im Überblick .....	36
Tabelle 2: Führungskompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment .....	68

## **Abkürzungsverzeichnis**

LMX	Leader-Member-Exchange
OCB	Organizational Citizenship Behavior
POS	Perceived Organizational Support

# 1 Einleitung

Laut Engagement Index 2014 des Gallup-Instituts wird Arbeit öfter als Quelle von Frustration als von Erfüllung wahrgenommen. Viele ArbeitnehmerInnen steigen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber zunehmend desillusioniert, verabschieden sich irgendwann gedanklich ganz aus dem Unternehmen und kündigen innerlich. Die Hauptrolle in diesem Prozess spielt fast immer die oder der direkte Vorgesetzte, die bzw. der das Arbeitsumfeld bewusst oder unbewusst am stärksten prägt (Nink, 2014). Die Folgen schlechter Führung und mangelnder Mitarbeiterbindung laut Engagement Index 2015 sind, dass MitarbeiterInnen, die emotional nicht an ihr Unternehmen gebunden sind, weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein zeigen (Nink, 2016). Sie fehlen häufiger und sind schneller bereit, den Arbeitgeber zu wechseln.

Die Kosten aufgrund innerer Kündigung sind enorm hoch, hinzu kommen Folgekosten hoher Fluktuation durch Know-how-Verlust, Bewerbungsverfahren und Einarbeiten der Neubesetzungen, sowie die negativen Auswirkungen auf Betriebsklima und Kundenbeziehungen (Nink, 2014). Außerdem stellt Nink (2015) fest, dass MitarbeiterInnen psychisch und physisch darunter leiden, wenn sie sich von ihren Vorgesetzten unfair behandelt fühlen. Seit Mitte der 1990er-Jahre hat sich die Zahl der Krankenstandstage infolge psychischer Erkrankungen in Österreich fast verdreifacht (Leonie, 2015).

Zentrale Merkmale der inneren Kündigung in der deutschsprachigen Diskussion, nämlich Verzicht auf Engagement im Arbeitsleben, Absentismus und Fluktuation werden in der angloamerikanischen Personalforschung mit Involvement und Commitment thematisiert, wobei niedriges Involvement, niedriges affektives Commitment, hohes fortsetzungsbezogenes Commitment (Begriffserklärung siehe folgender Absatz) der inneren Kündigung entsprechen (Lauck, 2005).

„Commitment bedeutet Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation“ (Felfe, 2008, S. 26). In der Commitmentforschung werden im organisationalen Kontext folgende qualitativ divergente Komponenten unterschieden (Allen & Meyer, 1990): Affektives Commitment als emotionale Bindung, die den Wunsch Mitglied dieser Organisation zu sein widerspiegelt, normatives Commitment als Gefühl der Verpflichtung zu bleiben und fortsetzungsbezogenes Commitment als Bewusstsein der Kosten, die mit einem Aus-

tritt verbunden sind. Alle drei Formen von Commitment binden ein Individuum an die Organisation und verringern die Wahrscheinlichkeit dessen Ausscheidens, aber ihre Auswirkungen auf das On-the-Job-Verhalten können sich unterscheiden. Affektives Commitment zeigt die stärksten positiven Auswirkungen auf die Leistung, gefolgt von normativem Commitment. Fortsetzungsbezogenes Commitment steht ohne Bezug oder negativ in Bezug zur Leistungserbringung (Meyer & Allen, 1991). Zudem ist affektives Commitment in Veränderungs- (Kam, Morin, Meyer, & Topolnystky, 2016) und Innovationsprozessen relevant (Ceylan, 2013). Die Berücksichtigung verschiedener Foci wie z.B. Beruf, Team oder Führungsperson liefert unterschiedliche Ergebnisse in der Messung von Commitment (Felfe, 2008, S. 41ff). Wahrgenommene Kompetenz, organisationale Gerechtigkeit, interessante Arbeitsaufgaben, der Führungsstil von Vorgesetzten und die Zufriedenheit mit der Kommunikation spielen eine große Rolle zur Entwicklung von affektivem Commitment (Herz, Beck, & Felfe, 2009).

Der Rolle der Führungskraft kommt eine Schlüsselstellung zu, MitarbeiterInnen ans Unternehmen zu binden (Herz et al., 2009). Die Fluktuationsneigung von MitarbeiterInnen hängt stark vom Führungsstil ihrer Vorgesetzten ab (Pradhan & Pradhan, 2015) und Vertrauen ins Management spielt für die Stabilität oder Instabilität unterschiedlicher Commitment-Profile eine große Rolle (Kam et al., 2016). Bezüglich Produktivität korreliert Commitment gegenüber Vorgesetzten stärker als gegenüber der gesamten Organisation (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996). Für die Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung ist Führung damit ein zentraler Faktor, der sich in einem immer schwierigeren Umfeld bewegt, gekennzeichnet durch das ständige Steuern von Veränderungen und zunehmender Komplexität (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2016).

Die Beziehung zwischen Führung, affektivem Commitment und Selbstwirksamkeit, Proaktivität sowie Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen ist empirisch nachgewiesen (bspw. Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002; Epitropaki & Martin, 2005; Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Rowold & Laukamp, 2009; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009), Organisationen sollten daher ein besonderes Augenmerk auf das Verhalten von Führungskräften legen (Yu et al., 2014). Eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements ist demzufolge, Führungskräfte systematisch zu entwi-

ckeln, um auch Mitarbeiterbindung zu sichern (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2015).

Obwohl wissenschaftlich erwiesen ist, dass affektives Commitment für Unternehmen von Vorteil ist, gibt es wenig Analysen darüber, wie Führungskräfte agieren sollten, um affektives Commitment bei den MitarbeiterInnen zu erhöhen (Morrow, 2011). Strategien für die Erhöhung bzw. Wiederherstellung von Commitment sind kaum vorhanden (Morrow, 2011), forschungsbasierte Erkenntnisse wurden bis dato nicht erfolgreich auf den Arbeitsplatz übertragen und Führungskräfte handeln eher nach Marotten oder persönlichen Ansichten (Coyle-Shapiro & Shore, 2007).

Zielsetzung dieses Buches ist, Ansatzpunkte im Sinne von Kompetenzen für die Führungskräfteentwicklung zur Erhöhung von affektivem Commitment bei den MitarbeiterInnen zu erarbeiten, um die anfallenden Kosten und entgehenden Erträge aufgrund innerer Kündigung, Dienst nach Vorschrift oder Fluktuation für ein Unternehmen zu verringern. Mit Führungskräfteentwicklung ist gemeint, wie man Merkmale und Verhalten von Führungskräften fördern kann, welche auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen positiv wirken.

Dafür wird, wie in Abbildung 1 dargestellt, folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

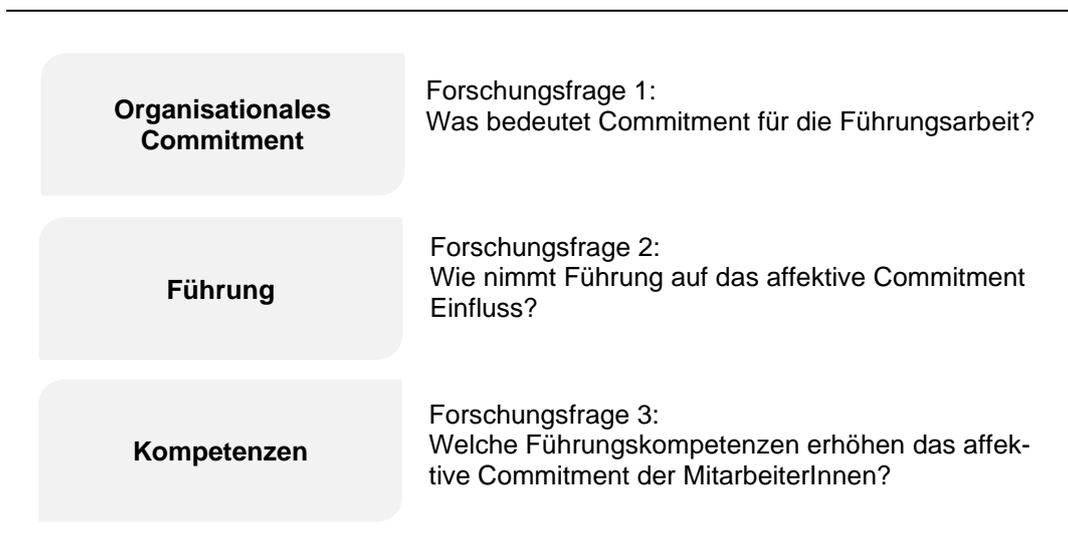


Abbildung 1: Aufbau dieses Buches

## 1.1 Methode und Aufbau

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt theoretisch/konzeptionell, dazu wird deutsch- und englischsprachige Literatur aus überwiegend einschlägigen Fachzeitschriften analysiert. Folgende Kriterien werden zur Auswahl der Artikel festgelegt:

Die Daten für die Analyse werden aus theoretischen und empirischen Studien herangezogen, die ausschließlich in wissenschaftlichen Peer Reviewed Journals veröffentlicht sind. Die veröffentlichten Artikel werden aus den Datenbanken EBSCO Host, WISO, Google Scholar und Unikat der Universität Graz aus den Bereichen Psychologie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften abgerufen. Für ein aktuelles Forschungsergebnis zur Thematik dieses Buches konzentriert sich die Analyse auf Artikel, die seit 2005 veröffentlicht wurden. Der Vollständigkeit halber werden auch ältere Artikel einbezogen, da einige theoretische Konzepte bis in die 1970er Jahre zurückgehen. Theoretische Konzepte sind empirisch bestätigt, Metaanalysen und Längsschnittstudien werden bevorzugt behandelt, sowie Studien aus dem deutschsprachigen Raum oder mit interkulturellem Bezug.

Um quantitativ ausreichend passende Artikel zu finden, wird nach den Keywords *organisationales Commitment*, *affektives Commitment*, *Führung*, *commitment*, *leadership*, *leadership development* gesucht. Zudem dienen die Literaturverzeichnisse der bereits analysierten Artikel für das Finden weiterer passender Artikel. Insgesamt werden 226 Artikel gelesen, davon werden 180 für dieses Buch herangezogen. Ergänzend werden Lehrbücher zum Thema Führung (z.B. Northouse, 2015), Personalmanagement (z.B. Berthel & Becker, 2013) und Personalpsychologie (z.B. Schuler, 2006) verwendet.

Dabei werden, wie in Abbildung 1 veranschaulicht, auf den Erkenntnissen der Commitmentforschung aufbauend, Führungstheorien dahingehend analysiert, wie Führungskräfte Einfluss auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen nehmen können. Diesbezüglich wird vorerst die Bedeutung von Commitment in den unterschiedlichen Facetten durchleuchtet. In einem weiteren Schritt wird untersucht, welchen Einfluss Führung auf das affektive Commitment hat und wie Führung zur Verbesserung bzw. Erhöhung von affektivem Commitment beitragen kann. Dabei werden Führungstheorien der direkten, personal-interaktiven Führungsdimension verglichen, um jene Führungskompetenzen zu ermitteln, welche

die Erhöhung von affektivem Commitment unterstützen. Darauf aufbauend wird ein Bündel von Kompetenzen erarbeitet und aus der Literatur nach passenden Methoden zur Führungskräfteentwicklung gesucht.

Zunächst werden die Begriffe organisationales Commitment, Führung und Kompetenz erklärt und abgegrenzt.

Kapitel zwei startet mit den unterschiedlichen Komponenten von Commitment und beleuchtet die Relevanz sowie Wirkung der jeweiligen Komponenten und Foci auf ein Unternehmen und seine MitarbeiterInnen. Ebenso werden Einflussfaktoren und Treiber von affektivem Commitment behandelt und abschließend deren Bedeutung für die Führungsarbeit abgeleitet.

Kapitel drei widmet sich der Führungsthematik. Nach einem Überblick über die bekanntesten Ansätze und Theorien der Führungsforschung, werden Führungstheorien der geführtenzentrierten und führerzentrierten Perspektiven, der Interaktionstheorien und der Perspektive der beziehungsorientierten Ansätze daraufhin analysiert, wie Führung Einfluss auf das affektive Commitment der Geführten nehmen kann, und welche Ansatzpunkte im Sinne von Kompetenzen für die Führungskräfteentwicklung zur Erhöhung von affektivem Commitment bei den MitarbeiterInnen geboten werden.

In Kapitel vier werden aus den beziehungsorientierten Ansätzen die Führungskompetenzen herausgearbeitet, welche das affektive Commitment der MitarbeiterInnen erhöhen. Die Implikationen für die Praxis verweisen auf Methoden der Personalentwicklung, welche dazu beitragen können, die ermittelten Kompetenzen bei (potenziellen) Führungskräften zu fördern.

Kapitel fünf, die Conclusio, fasst die wichtigsten Ergebnisse der Forschungsarbeit nochmals zusammen, bringt das Fazit dieses Buches sowie deren Limitationen, und gibt einen Ausblick auf zukünftige Herausforderungen.

## **1.2 Begriffliche Definitionen und Abgrenzungen**

Bevor der Stand der Forschung dargelegt wird, werden die wesentlichen Begriffe dieses Buches, nämlich organisationales Commitment, Führung und Kompetenzen definiert und abgegrenzt. Dies erscheint sinnvoll, da die Begriffsvielfalt und die uneinheitlichen Definitionen häufig für Verwirrung sorgen.

### 1.2.1 Organisationales Commitment

In der Literatur wird Mitarbeiterbindung als Commitment bezeichnet (Felfe, 2008, S. 25). Organisationales Commitment beschreibt die psychologische Bindung eines Individuums an sein Unternehmen und wird als „psychological state that binds the individual to the organization“ definiert (Allen & Meyer, 1990, S. 14). Die Bindung eines Individuums an eine Organisation ist seit den 1970er Jahren vor allem im angloamerikanischen Raum Forschungsthema (z.B. Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) und hat sich zu einem vielbeachteten Forschungs-konstrukt entwickelt (bspw. Herscovitch & Meyer, 2002; Becker et al., 1996; Felfe, Schmook, Schyns, & Six, 2008; Somers, 2009), in dem erforscht wird, warum sich Menschen an eine Organisation binden (Meyer et al., 2002).

Die Zunahme der Bedeutung der Commitmentforschung ist auf empirischen Ergebnissen bspw. von Meyer et al. (2002) begründet, die die positive Wirkung von organisationalem Commitment auf die Organisation statistisch belegen. Demnach handeln MitarbeiterInnen, die gegenüber ihrem Unternehmen ein Commitment aufbauen, im Sinne des Unternehmens (Steinle, Ahlens, & Riechmann, 1999). Die Mehrzahl der Metaanalysen zu Commitment stammt aus nordamerikanischen Untersuchungen (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), im deutschsprachigen Raum wird der Commitment-Ansatz seit den 1980er Jahren zunehmend aufgegriffen (z.B. Maier & Woschée, 2002).

Bereits in den 1970er Jahren ermittelten Porter et al. (1974) organisationales Commitment als Prädiktor für Fluktuation. Mowday, Porter, & Dubin (1974) publizierten Untersuchungsergebnisse, in denen hohes Commitment mit höherer beruflicher Leistung einhergeht. Empirische Untersuchungen von Mathieu & Zajac (1990) und Meyer et al. (2002) bestätigen, dass organisationales Commitment in signifikant negativer Beziehung zu Kündigungsabsicht und tatsächlicher Kündigung steht, und dass die affektive Komponente des organisationalen Commitments (Allen & Meyer, 1990) darüber hinaus stark positiv mit organisatorischen Erfolgsfaktoren wie bspw. Anwesenheit, Arbeitsleistung und Innovation (Meyer et al., 2002) korreliert.

Zum Commitment-Konstrukt existieren unterschiedliche Auffassungen, die sich in zahlreichen allgemeinen Definitionen niederschlagen. Oliver (1990, S. 30) beschreibt Commitment als „one’s inclination to act in a given way toward a par-

ticular commitment target". Für ihn ist Commitment die Neigung, in einer bestimmten Art und Weise zu handeln, um ein Ziel zu erreichen. Für Scholl (1981) hingegen handelt es sich bei Commitment um eine stabilisierende Kraft, die Verhaltensrichtungen beibehalten lässt, auch wenn Erwartungen nicht erfüllt sind. Scholl (1981, S. 589) formuliert Commitment als "a stabilizing force that acts to maintain behavioral direction when expectancy/equity conditions are not met and do not function".

Für Meyer & Herscovitch (2001, S. 299) ist Commitment ebenso eine handlungssteuernde Kraft, „a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets” - ein Band, das die Qualität der Beziehung zur Organisation charakterisiert. Auch andere Autoren beschreiben Commitment als Band oder einen psychologischen Zustand, das bzw. der ein Individuum an eine Organisation bindet. So definieren Mathieu & Zajac (1990, S. 14) es als „a bond or linking of the individual to the organization“, und Mowday, Porter, & Steers (1979, S. 226) bezeichnen organisationales Commitment als „the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization“. Sie beschreiben dies mit zumindest drei Faktoren:

1. einen starken Glauben an die Ziele und Werte der Organisation und die Akzeptanz dieser Ziele und Werte;
2. die Bereitschaft, im Auftrag der Organisation erhebliche Anstrengungen auszuüben und
3. der eindeutige Wunsch, die organisatorische Zugehörigkeit aufrecht zu erhalten.

Organisationsmitglieder mit hohem Commitment sind gewillt, etwas von sich zu geben, um zum Wohl der Organisation beizutragen. Wunderer (2011, S. 140) versteht Commitment als verhaltensstabilisierende Bindung oder Verpflichtung aus eigenem Entschluss. Damit besteht die Bereitschaft, auch ungeliebte Ziele, Werte und Aufgaben gut zu erfüllen und dies führt zu engagiertem Verhalten, das Motivation, Stressbewältigung, Leistung und Fluktuation positiv beeinflusst. Meyer, Allen, & Smith (1993) definieren Commitment als die Verbundenheit eines Individuums mit seiner Arbeitsgruppe oder dem Unternehmen. Wiener (1982, S. 418) sieht in Commitment „the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational interests“.

Die organisationale Verbundenheit wird in der Literatur von anderen weit verbreiteten Konstrukten von Arbeitseinstellungen unterschieden (Maier & Woschée, 2002) bzw. auch verwechselt oder synonym verwendet (van Dick, 2004). Im folgenden Abschnitt soll das Commitment-Konstrukt zu seinen verwandten Konzepten und gängigsten Variablen - nämlich Involvement, Arbeitszufriedenheit, Identifikation, Motivation, Occupational Commitment und Employee Engagement - abgegrenzt werden. Die genannten Konzepte werden sowohl als Einfluss- als auch als Moderatorvariablen untersucht und korrelieren sehr stark mit dem affektiven Commitment (Meyer et al., 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

**Involvement** wird oft mit Commitment gleichgesetzt bzw. als Definitionsbestandteil verwendet (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979; Meyer & Allen, 1991). Morrow (1993, zitiert nach Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005) sieht Job Involvement als einen mehrerer Foci von Commitment. Lodahl & Kejnar (1965) definieren Job Involvement als das Ausmaß, zu dem eine Person sich psychologisch auf ihre Arbeit und deren Bedeutung für das eigene Selbstbild bezieht. Kanungo (1982) sieht dieses Konstrukt als Funktion zur Erfüllung gegenwärtiger Bedürfnisse einer Person im Job. Als Merkmale hohen Involvements können die Bereitschaft zu Mehrarbeit, Sorgfalt sowie ausgeprägte und emotionale Beteiligung der Person gelten (Lauck, 2005).

Der Hauptunterschied zwischen Commitment und Job Involvement ist, dass Involvement die persönliche Bedeutung der Arbeitstätigkeit im Leben beschreibt, während Commitment die Bindung an eine Organisation beschreibt (Maier & Woschée, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). Involvement bezeichnet auch eine Art der Identifikation, nämlich diejenige mit der Tätigkeit (van Dick, 2004, S. 7). Zwei Formen von Involvement werden konzeptionell und empirisch unterschieden: Work Involvement als die Einstellung gegenüber der Arbeit im Allgemeinen, Job Involvement als die Einstellung gegenüber der aktuellen Arbeitssituation (Lauck, 2005).

**Arbeitszufriedenheit** wird als „positive emotional state reflecting an affective response to the job situation“ beschrieben (Locke, 1976, zitiert nach Brooke, Russell, & Price, 1988, S. 139), dessen Fokus sich auf die Qualität der eigenen Arbeitstätigkeit richtet (Maier & Woschée, 2002). Während sich Commitment

langsamer entwickelt und eine affektive Reaktion auf die Organisation als Ganzes die Beziehung zwischen Individuen und ihren Arbeitgebern inkl. deren Werte und Ziele widerspiegelt, wird Arbeitszufriedenheit verstärkt von unmittelbaren Aspekten der Arbeit bestimmt, wie bspw. Bezahlung und Vorgesetzte(r). Daher wird Commitment als zeitlich stabiler erachtet als Arbeitszufriedenheit (Mowday et al., 1979; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Mathieu & Zajac, 1990). Mit der Intention zu kündigen korrelieren beide Konzepte negativ (Meyer et al., 2002).

**Identifikation** und Commitment werden in der Literatur häufig verwechselt (van Dick, 2004) bzw. unterschiedlich interpretiert. Porter et al. (1974) und Allen & Meyer (1990) haben Identifikation als Teil von Commitment in ihre Definition aufgenommen. Riketta (2005) und Van Dick (2004) fordern eine Abgrenzung von Identifikation und affektivem Commitment. Van der Vegt & Bunderson (2005) wiederum verwenden Identifikation und Commitment synonym. Nach Franke und Felfe (2008) bildet die Selbstkategorisierung als Mitglied in einer Gruppe bzw. einer Organisation die Kerndefinition von Identifikation. Einstellungen, Gedanken und Emotionen gegenüber einer Gruppe wirken sich im Unterschied zu Commitment nicht nur auf das Verhalten aus, sondern sind auch für die eigene Identität von Bedeutung. Meyer, Becker, & Vandenberghe (2004) sehen Identifikation als Vorläufer, der affektives Commitment fördert. Für Stinglhamber et al. (2015) ist Identifikation eine Determinante von affektivem Commitment, die keinen direkten Einfluss auf Fluktuation hat.

Während Commitment die Mitarbeiterbindung eher als individuelle Einstellung gegenüber der Organisation sieht, also die individuelle Perspektive betrachtet, argumentiert der Identitätsansatz hingegen eher aus der Gruppenperspektive, wonach Organisationen und deren Bereiche als soziale Gruppen betrachtet werden, die kooperieren, interagieren und konkurrieren. Die Zugehörigkeit zur Gruppe erklärt die Entwicklung sozialer und organisationaler Identität (Felfe 2008, S. 25). Auch Franke & Felfe (2008) bestätigen die Trennbarkeit dieser beiden Konstrukte, die sich auf affektiver Ebene auf jeden Fall überschneiden.

**Motivation** wird wie Commitment als „energizing force“ (Pinter, 1998, zitiert nach Meyer et al., 2004, S. 992) beschrieben, wobei zwei bemerkenswerte Eigenschaften prägnant sind: Erstens eine Kraft, die Handlungen von MitarbeiterInnen

induziert; zweitens die Auswirkungen dieser Kraft auf die Form, Richtung, Intensität und Dauer des Verhaltens. Dies erklärt, was Menschen motiviert, etwas zu erreichen, wie sie versuchen, dies zu erreichen, wie hart sie dafür arbeiten und wann nicht mehr. Meyer et al. (2004) merken an, dass Commitment nur eine von mehreren „energizing forces“, die zu (motiviertem, beabsichtigtem) Verhalten führen, und damit eine Komponente des Motivationsprozesses ist.

Motivation und Commitment lassen sich auch anhand ihrer zeitlichen Perspektive differenzieren: Während der Begriff Commitment allgemein für Tätigkeiten und Entscheidungen mit Langzeit-Implikationen reserviert ist (z.B. Commitment zu Produktivitätssteigerungen), wird Motivation eher mit relativ trivialen bzw. kurzzeitigen Implikationen in Verbindung gebracht, z.B. motiviert zu sein, seine anstehende Arbeit zu tun (Meyer et al., 2004). Hauptintention der Motivationsforschung ist die Motivation zur Arbeitsleistung (task performance) zu erklären (Steers, Porter, & Bigley, 1996, zitiert nach Meyer et al., 2004).

**Occupational Commitment** wird als “a psychological link between a person and his or her occupation that is based on affective reaction to that occupation” definiert (Lee, Carswell, & Allen, 2000, S. 800) und fokussiert auf die Bindung an eine bestimmte Berufsgruppe oder an einen Beruf, jedoch nicht auf die Organisation (Mathieu & Zajac, 1990). Meyer et al. (1993) konzentrieren sich in ihrem Commitment-Modell auf das occupational (berufliche) Commitment, welches der Bedeutung des als organisationalem Commitment definierten Form sehr ähnlich ist, insbesondere das affektive occupational Commitment.

**Employee Engagement** wird von Kahn (1990) mit persönlichem Engagement als Beschäftigung und Ausdruck des „bevorzugten Selbst“ einer Person bei der Erledigung einer Aufgabe beschrieben, die Verbindungen zur Arbeit und zu anderen, persönliche Präsenz und aktive Leistung fördern. Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) definieren Employee Engagement als positiven affektiv-motivationalen Zustand der Erfüllung, der durch ein hohes Maß an Aktivierung und Vergnügen gekennzeichnet ist, und dadurch ein positiver Gegenpol zu Burnout sei. Employee Engagement bezieht sich auf die individuelle Beteiligung und die Zufriedenheit mit sowie Begeisterung für die Tätigkeit (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Shuck & Wollard (2010, S. 103) definieren Employee Engagement als “an individual employee’s cognitive, emotional, and behavioral state directed toward desired organizational outcomes”. Engagierte MitarbeiterInnen zeichnen sich durch die Bereitschaft aus, ihr Verhalten bei der Arbeit an die von der Organisation kommunizierten Ergebnisse anzupassen. Diese Bereitschaft ist eine höchstpersönliche Entscheidung eines Individuums, basierend auf der individualistischen Natur eines Menschen und seiner Erfahrungen und kann daher weder beauftragt noch erzwungen werden (Macey & Schneider, 2008, zitiert nach Shuck & Wollard, 2010).

Die Wissenschaft ist sich einig, dass Employee Engagement über adaptive Verhaltensweisen gezielt auf das Erfüllen oder Übertreffen organisatorischer Ergebnisse fokussiert, allerdings nicht mit dem Extra-Rollen-Verhalten des Commitments, welches außerhalb des eigenen primären Aufgabenbereichs liegt, verwechselt werden sollte. Obwohl engagierte MitarbeiterInnen auch Commitment-Verhaltensweisen zeigen können, konzentriert sich Employee Engagement ausschließlich auf die Tätigkeit selbst (Shuck & Wollard, 2010). Christian, Garza, & Slaughter (2011) sehen in Employee Engagement daher ein eigenständiges Konstrukt und Prädiktor für die Stimmung am Arbeitsplatz.

Auch wenn es sich bei obigen Arbeitseinstellungen um affektive Reaktionen handelt, unterscheiden sie sich zumindest in der Schwerpunktsetzung zum Commitment (Maier & Woschée, 2002), daher ist eine Abgrenzung sinnvoll und notwendig (Franke & Felfe, 2008; Meyer et al., 2002).

### **1.2.2 Führung**

Führung ist ein sehr umfassendes, soziales Phänomen, das prinzipiell in allen Bereichen des menschlichen Miteinanders zu beobachten ist, sich aber besonders in Leistungsgemeinschaften wie Unternehmen manifestiert. Personalführung ist dabei vielfach der entscheidende Faktor für den Erfolg dieser sozialen Gebilde (Deeg & Weibler, 2012).

Beim Versuch, Führung zu definieren, wurde bis dato kein einheitlicher Konsens gefunden (Northouse, 2015, S. 2), bspw. existieren in der Literatur für den Zeitraum von 1900 bis 1990 mehr als 200 verschiedene Definitionen zum Begriff der Führung (Rost, 1991, S. 44). Den zahllosen, kaum überschaubaren Verständnissen

liegt als gemeinsamer Gedanke mehrheitlich zugrunde, dass es sich bei Führung um eine zielorientierte soziale Einflussnahme auf Verhaltensebene handelt (von Rosenstiel, 2011, S. 27). Northouse (2015, S.6) definiert Führung als Prozess der Einflussnahme von Menschen auf Menschen im Gruppenkontext, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Führung will durch die absichtsgeleitete soziale Beeinflussung den Wertschöpfungsbeitrag der MitarbeiterInnen für die zentralen Bezugsgruppen des Unternehmens (Kunden, Kapitalgeber, Lieferanten, Gesellschaft und MitarbeiterIn selbst) erhöhen oder sichern (Wunderer, 2011, S. 4).

In Organisationen wird Führung in zwei Dimensionen differenziert (Wunderer, 2011, S. 5ff): indirekte, strukturell-systemische Führung - sogenannte Führungssubstitute (von Rosenstiel, 2006, S. 355) und direkte, personal-interaktive Führung. Abbildung 2 gibt einen Überblick zu den beiden Dimensionen:

---

**Indirekte, strukturell-systemische Führung:**

- Kultur (Werte, Denk- und Verhaltensmuster)
- Strategie (Ziele, Instrumente)
- Organisation (Aufgaben, Kompetenzen, Prozesse)
- Qualitative Personalstruktur (Qualifikation, Identifikation, Motivation)

**Direkte, personal-interaktive Führung:**

- wahrnehmen, analysieren, reflektieren
- informieren, kommunizieren, konsultieren
- entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren
- motivieren, identifizieren
- entwickeln, evaluieren, gratifizieren, sanktionieren

---

Abbildung 2: Dimensionen der Führung (Wunderer, 2011, S. 73)

Indirekte Führung schafft Rahmenbedingungen, indem Handlungsspielräume abgesteckt, Aktivitäten kanalisiert, fokussiert und koordiniert werden, um so ein optimales, motivations- und effizienzförderndes Umfeld zu bieten. Die direkte Führungsdimension übt über direkte, situative und auch individualisierte Kommunikation Einfluss aus und dient der Umsetzung indirekter, struktureller Führung. Beide Dimensionen ergänzen, modifizieren, legitimieren oder ersetzen einander.

Das zentrale Feld organisationspsychologischer Führungsforschung und Praxis ist die direkte, personal-interaktive Führung (von Rosenstiel, 2006, S. 355).

Kouzes & Posner (2012) sehen die Aufgabe von Führungskräften darin, Menschen zu inspirieren und zu mobilisieren, Außergewöhnliches bewirken zu wollen. Sie lassen mit ihren Wertvorstellungen und Handlungen Visionen einer herausfordernden, wünschenswerten, überzeugenden und veränderten Zukunft Realität werden, verwandeln Hindernisse in Ansporn für Innovation und schaffen ein Klima, das MitarbeiterInnen ermöglicht, bemerkenswerte Erfolge umzusetzen. Marion & Uhl-Bien (2001, S. 414) wiederum vertreten den Standpunkt, "leaders are part of the dynamic rather than being the dynamic itself".

Im Gegensatz zu den Anfängen der Führungsforschung wird Führung heute nicht mehr nur einseitig als ein individuelles Charakteristikum, sondern auch als ein dyadisches, relationales, und/oder in Gemeinschaften verteiltes, wie komplexes soziales Phänomen betrachtet (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Führende und Geführte interagieren in einem spezifischen sozio-kulturellen Setting, und das, was aus dieser Interaktion mit Blick auf die Intention der Einflussnahme resultiert, nennt man Führungserfolg (Weibler, 2016, S. 62ff). Früher folgten MitarbeiterInnen ihrer Führungskraft aufgrund von Positionsmacht, heute hinterfragen sie, wem sie folgen sollten und warum (Shuck & Herd, 2012).

Lord & Maher (1991, S. 9) definieren Führung aus der Perspektive der Geführten als Prozess, in dem Menschen von anderen als Führungskraft wahrgenommen werden, basierend auf den impliziten Vorstellungen der Geführten über eine passende Führungskraft. Diese Sichtweise zeigt, dass die Entscheidung von MitarbeiterInnen ihrer Führungskraft zu folgen ein aktiver Prozess ist, basierend auf dem Ausmaß, wie weit sie die Führungskraft als VertreterIn der Werte und Identität der Geführten wahrnehmen (Avolio, 2007). Führung stützt sich somit auf dem Fit zwischen den beobachteten Merkmalen einer Person mit den impliziten Vorstellungen über Führende der beobachtenden Person (Den Hartog, House, Hanges, & Ruiz-Quintanilla, 1999, S. 225).

Wie auch immer Führung und damit Führungserfolg definiert werden, für die Praxis bedeutet dies, erstens, die richtige Person auszuwählen, und zweitens, einschlägige Kompetenzen der Führungskraft zu entwickeln, um diesen Erfolg zu stabilisieren oder zu steigern (Schuler, 2006, S. 357).

### 1.2.3 Kompetenz

Die Entwicklung von Führungskräften basiert auf verschiedenen Ansätzen der Führung (Day, 2000). Gegenstand von Aus- und Weiterbildungsprozessen sind Kompetenzen zur Ausübung bestimmter beruflicher Tätigkeiten. Eine klare Definition zum Begriff der Kompetenz existiert nicht, beschrieben werden kann Kompetenz mit Befähigung, Tüchtigkeit, Können, als auch Zuständigkeit und Befugnis (Vonken, 2005, S. 9f).

Kompetenzen schließen somit neben Qualifikationen, welche Wissen und Kenntnisse (= Kennen), Fähigkeiten und Fertigkeiten (= Können) und Motive und Einstellungen (= Wollen) umfassen (Berthel & Becker, 2013, S. 95), auch fach- und berufsübergreifende sowie persönlichkeitsnahe Leistungsvoraussetzungen mit ein, die Individuen zur Bewältigung von Aufgaben befähigen. Außerdem bezieht der Kompetenzbegriff neben fachlich-funktionalen auch soziale, motivationale und emotionale Aspekte menschlichen Arbeitshandelns mit ein (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2014, S. 464). Die Literatur klassifiziert Kompetenzen in Fach-/Sachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen, Führungskompetenzen sowie persönliche Kompetenzen (Berthel & Becker, 2013, S. 420):

**Fach-/Sachkompetenzen** sollen sämtliches Know-how abdecken, das zur Bewältigung der Berufsaufgaben benötigt wird.

**Methodenkompetenzen** umfassen die Fähigkeit zu analysieren, Konzepte zu entwickeln, zu entscheiden und zu steuern, sowie kritisches, analytisches und vernetztes Denken.

**Sozialkompetenzen** ermöglichen einer Person in Gruppen zur Problemerkennung und -lösung von Konflikten beizutragen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

**Führungskompetenzen** werden auch den Sozialkompetenzen zugeordnet. Das Aneignen von Führungskompetenzen soll die Fähigkeit verbessern, MitarbeiterInnen und andere Interaktionspartner zu überzeugen, sich durchzusetzen, entsprechendes Führungsverhalten zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen - diese Arbeit betreffend, das affektive Commitment der MitarbeiterInnen zu erhöhen.

**Persönliche Kompetenzen** umfassen für sich selbst verantwortlich zu sein, sich motiviert und zielorientiert zu verhalten.

## 2 Organisationales Commitment

In diesem Kapitel wird ein Überblick über den Stand der Forschung zum organisationalen, primär dem affektiven Commitment, gegeben. Anhand des Drei-Komponenten-Modells von Meyer & Allen (1990) werden die für eine Organisation bedeutenden Ergebnisfaktoren sowie die Treiber von affektivem Commitment herausgearbeitet. Am Schluss dieses Kapitels wird die Bedeutung von affektivem Commitment für die Führungsarbeit aufgezeigt.

Im Wesentlichen lassen sich zwei differierende theoretische Erklärungsansätze für Commitment unterscheiden: die verhaltensbezogene und die einstellungsbezogene Perspektive (Meyer & Allen, 1990). Der verhaltensbezogene bzw. fortsetzungsbezogene Ansatz versteht Commitment als Bindung durch Austrittsbarrieren (Scholl, 1981). Verhaltensbezogenes Commitment ist durch zeitlich andauerndes und zielgerichtetes Verhalten gekennzeichnet, in dem Beziehungsalternativen nicht ernsthaft in Erwägung gezogen werden. Betrachtet wird die Bindung einer Person an einen eingeschlagenen Handlungspfad aufgrund von Nebenwetten (Harrison-Walker, 2001). Diese Nebenwetten bzw. „side-bets“ bestehen z.B. im Aufbau sozialer Beziehungen oder Pensionsansprüchen, und der Wert einer Nebenwette kann als Investition in die eingegangene Bindung aufgefasst werden und dürfte für die einzelne Person aus dem Vergleich mit Alternativen hervorgehen (Lauck, 2005). Becker (1960, S. 32) begründet die Mitgliedsentscheidungen somit über bereits getätigte Investitionen, „when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity“. Nach Becker (1960) ist Commitment eine reine Kosten-Nutzen-Rechnung und entsteht erst, wenn die durch das Abweichen vom Handlungspfad entstehenden Kosten auch wahrgenommen werden (Meyer & Allen, 1991).

Ein erster Ansatz, bei dem die emotionale oder affektive Bindung von Personen an ihre Organisation im Vordergrund steht, geht u. a. auf Porter et al. (1974) zurück. Der einstellungsbezogene Erklärungsansatz kennzeichnet Commitment durch Identifikation, Anstrengungsbereitschaft, geringe Fluktuationsneigung. Die Identifikation bezieht sich auf einen starken Glauben an die Ziele und Werte der Organisation. Die Anstrengungsbereitschaft spezifiziert den Willen, sich für die Organisation einzusetzen (Anderson & Weitz, 1992), und die geringe Fluktua-

tionsneigung drückt aus, dass Commitment mit dem Bedürfnis einhergeht, die Beziehung aufrechterhalten zu wollen. Dies weist Commitment den Status einer Einstellung bzw. einer Gruppe von Verhaltensintentionen zu, die aktiv auf das Verhalten einwirken und somit konsistentes Verhalten erklären (Porter et al., 1974).

Während zunächst die strikte Unterscheidung von verhaltensbezogenem und einstellungsbezogenem Commitment die Forschungsarbeiten zu langfristigen Beziehungen dominierte, setzte sich Anfang der 1990er Jahre die Erkenntnis durch, dass es sich bei Commitment um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt. Die Diskussionen über die unterschiedlichen Motive, eine Beziehung aufrecht zu erhalten, führten zur Identifikation einzelner Dimensionen (Geyskens, Steenkamp, Scheer, & Kumar, 1996).

Neben den Forschungssträngen des affektiven und des fortsetzungsbezogenen Commitment begründet Wiener (1982) ein normatives Commitmentverständnis. Darunter ist Commitment als Selbstbindung des Individuums zu verstehen, das aus der Wahrnehmung einer Verpflichtung gegenüber der Organisation resultiert (Scholl, 1981) und sich aus den allgemeinen Moralvorstellungen einer Person entwickeln kann (Wiener, 1982). Hinsichtlich der Anzahl der Commitment-Dimensionen existiert bis dato keine einheitliche Auffassung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. In den mehrdimensionalen Modellen zum Commitment finden sich vorrangig zwei- und dreidimensionale Darstellungen des Konstrukts (Meyer & Herscowitch, 2001).

Etzioni (1964, zitiert nach Wunderer, 2011, S. 66) nennt auch die zwangsweise Bindung durch negative Sanktionen oder Macht, die jedoch besser mit dem Begriff Compliance umschrieben wird. Unterschiede in den Auffassungen von Commitment bestehen vor allem in der Berücksichtigung des psychologischen Zustandes im Commitment (affektiv, kalkuliert oder normativ), in den Bedingungen, die zur Entwicklung von Commitment führen, sowie in den Verhaltensweisen, die das Commitment zur Folge hat (Allen & Meyer, 1990).

Zur Erfassung von Commitment ist vor allem das Drei-Komponenten-Modell von Allen & Meyer (1990) verbreitet (Felfe et al., 2008), daher wird auf dieses im Folgenden näher eingegangen und deren Wirkung auf die Organisation dargestellt.

## 2.1 Drei Komponenten und deren Wirkung

Das Drei-Komponenten-Modell von Meyer & Allen (1990) basiert auf der Überlegung, dass die isoliert betrachteten Erklärungsansätze von verhaltensbezogenem und einstellungsbezogenem Commitment in einer komplementären Beziehung zueinander stehen und sich daher beide Auslegungen in den Commitment-Dimensionen wiederfinden müssen. Abbildung 3 veranschaulicht diese Zusammenführung zum Drei-Komponenten-Modell:

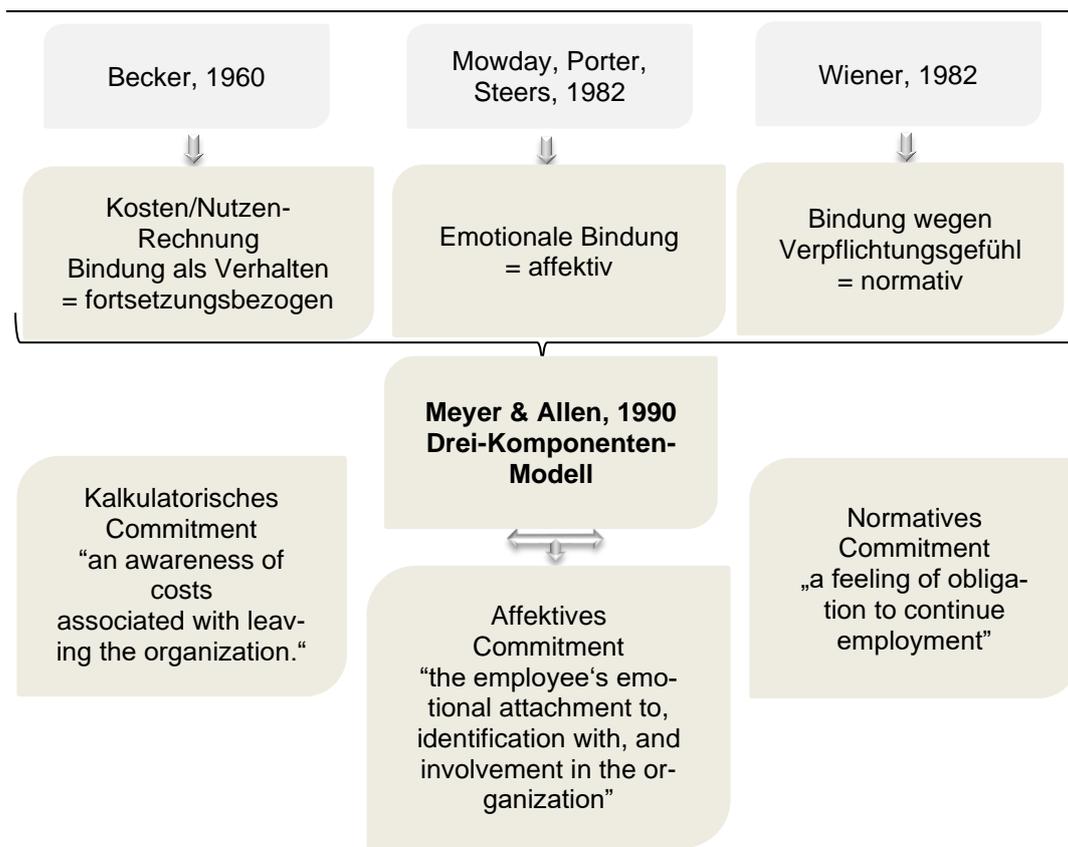


Abbildung 3: Zusammenführung der Commitment-Ansätze (in Anlehnung an Meyer & Allen, 1990)

Das Modell unterscheidet affektives, normatives sowie kalkulatorisches Commitment, wobei sich affektives Commitment auf die emotionale Bindung zwischen MitarbeiterInnen und Organisation bezieht. Kalkulatorisches Commitment beschreibt eine rationale Bindung, der zufolge MitarbeiterInnen in der Organisation verbleiben, da sich keine besseren Alternativen bieten bzw. ein Ausstieg mit hohen Kosten und dem Verlust bisheriger Investitionen verbunden wäre. Normatives Commitment beschreibt die moralische Verpflichtung gegenüber der Organisation.

Somit zeigt dieses Konstrukt

- „a desire (affective commitment),
- a need (continuance commitment) and
- an obligation (normative commitment) to maintain employment in an organization“ (Meyer & Allen, 1991, S. 61).

Das ursprünglich verhaltensbezogene kalkulatorische Commitment wird hier als Ausdruck einer Einstellung verstanden (Felfe, 2008, S. 37). Jede Komponente entwickelt sich aufgrund unterschiedlich gemachter Erfahrungen und hat unterschiedliche Auswirkungen auf das Verhalten im Job (Meyer et al., 1993).

### **2.1.1 Affektives Commitment**

Am häufigsten wurde bislang die Form der affektiven organisationalen Verbundenheit untersucht (z.B. Meyer et al., 2002; Herz et al., 2009; Kam et al., 2016). Die affektive Bindung an eine Organisation ist deshalb von so zentralem Interesse, weil mit einer hohen Ausprägung häufig ein engagierter und langfristiger Einsatz für die eigene Organisation verbunden wird, der über die eher passive Loyalität einer Organisation gegenüber hinaus geht (Maier & Woschée, 2002), und durch Identifizierung mit und Einsatz für ein bestimmtes Ziel charakterisiert ist (Meyer & Allen, 1991).

Affektives Commitment beschreibt den Wunsch der Bindung auf der Grundlage positiver Gefühle und Befürwortung. Die Person erfreut sich an der gemeinsamen Partnerschaft (Allen & Meyer, 1990) und verspürt Respekt gegenüber dem Beziehungspartner sowie eine Art Loyalitäts- bzw. Zugehörigkeitsgefühl, das sich in der Fortsetzung und Intensivierung der Beziehung äußert (Porter et al., 1974). Affektives Commitment besteht aus emotionaler Bindung, Identifikation und Engagement. MitarbeiterInnen mit einem starken affektiven Commitment engagieren sich für ihre Organisation, weil sie dies wollen (Meyer & Allen, 1991).

Wer affektiv an das Unternehmen gebunden ist, bleibt, weil er will - weil er sich mit dem Unternehmen identifiziert, in seine Aufgaben involviert ist und sich dem Unternehmen emotional verpflichtet fühlt. Da die affektive Bindung an die Organisation in der Regel negativ mit der Kündigungsbereitschaft korreliert, kann sie als subjektiver Indikator der Fluktuation dienen, es finden sich auch positive Zusammenhänge mit der Leistung der MitarbeiterInnen (Meyer et al., 2002), zudem kann affektive Bindung innovatives Verhalten fördern (Ceylan, 2013) und ist für

Veränderung bzw. Einführung von Neuerungen sehr wichtig (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009; Kam et al., 2016).

Herz et al. (2009) identifizierten affektives Commitment als vollständigen Mediator im Zusammenhang von Führung und Kundenzufriedenheit, speziell in der Facette der Interaktion. Das Interaktionsverhalten der MitarbeiterInnen übt den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden aus. Damit wird die Schlüsselposition der MitarbeiterInnen deutlich, denn sie nehmen eine vermittelnde Funktion zwischen Führungskraft und Kunden ein.

### **2.1.2 Kalkulatorisches Commitment**

Die Begriffe kalkulatorisches und fortsetzungsbezogenes Commitment werden synonym verwendet und beziehen sich in Anlehnung an den verhaltensbezogenen Erklärungsansatz auf kognitive Kosten-Nutzen-Abwägungen und damit auf den instrumentellen Wert der Beziehung, aufgrund dessen sich das Individuum gebunden fühlt. Kalkulatorisches Commitment kann somit als die rationale Bindung zwischen der Organisation und MitarbeiterIn bezeichnet werden. Genaugenommen empfindet eine Person aufgrund der wahrgenommenen Kosten, die mit der Beendigung bzw. dem Wechsel der Partnerschaft assoziiert werden, die Notwendigkeit, diese fortzuführen (Meyer & Allen, 1991).

Die Höhe des kalkulatorischen Commitments, welches MitarbeiterInnen aufweisen, resultiert aus einem von ihnen getätigten Vergleich (Kalkulation) ihrer bisher getätigten Investitionen mit den erwarteten Kosten beim Verlassen des Unternehmens (Meyer & Allen, 1991). Das Verbleiben in einer Organisation geschieht aufgrund von zwei Hauptgründen: Erstens aufgrund von wahrgenommenen Kosten beim Verlassen der Organisation wie Verlust des aktuellen Einkommens, der Rente, von Leistungen oder Einrichtungen, und zweitens wegen des Mangels an alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten (Hrebiniak & Alutto, 1972; Meyer et al., 2002). In die Kosten-Nutzen-Kalkulation des Individuums fließen aber auch jene zukünftigen Gewinne ein, die durch ein Auflösen der Beziehung verloren gehen würden (Gilliland & Bello, 2002).

Tendenziell wird diese Dimension von Commitment als negative Motivation zur Beziehungsführung interpretiert (Geyskens et al., 1996). Mit anderen Worten: Wer kalkulatorisch gebunden ist, der bleibt im Unternehmen, weil er bleiben muss (Meyer et al., 2002).

### 2.1.3 Normatives Commitment

Das Streben des Menschen, im Einklang mit den internalisierten, gesellschaftlich akzeptierten Werten zu handeln, spiegelt das Wesen des normativen Commitments wider. MitarbeiterInnen bauen normatives Commitment gegenüber der Organisation auf, „not because they have figured that doing so is to their personal benefit, but because they believe that it is the „right“ and moral thing to do“ (Wiener, 1982, S. 421). Die Entwicklung von normativem Commitment basiert auf einer internalisierten Norm, die ganz allgemein loyales Verhalten in jedweder Art sozialer Beziehung vorsieht. Diese soziale Norm generellen loyalen Verhaltens drückt folglich die Grundeinstellung einer Person aus, sich gegenüber Familienmitgliedern, Freunden oder auch ganzen Organisationen loyal und pflichtbewusst zu verhalten (Wiener, 1982).

Normatives Commitment bedeutet somit den verinnerlichten Druck oder das Gefühl der Verpflichtung, die Beschäftigung aufgrund der Arbeitskultur und anderen gesellschaftlichen Normen fortzusetzen, „regardless of how much status enhancement or satisfaction the firm gives him over the years“ (Marsh & Mannari, 1977, S. 59). Dabei ist die Internalisierung dieser Loyalitätsnorm auf Sozialisationsprozesse im persönlichen und kulturellen Umfeld zurückzuführen (Ashforth & Saks, 1996). Die Erwartung, grundsätzlich ein gewisses Maß an Loyalität gegenüber sozialen Beziehungen zu entwickeln, wird bereits im Kindesalter verinnerlicht (Meyer & Allen, 1991). Normativ begründetes Commitment steht in Beziehung zu den organisationsbezogenen Sozialisationsstaktiken innerhalb der Arbeitsorganisation (Ashforth & Saks, 1996). Macht die Organisation Belohnungen im Voraus, so kann sich die Arbeitskraft der Organisation gegenüber schuldig fühlen, diese Belohnungen durch Commitment zurück zu zahlen (Scholl, 1981). Auch Meyer (2005, zitiert nach Markovits, Ullrich, van Dick, & Davis, 2008) sieht zwei Formen des normativen Commitments: normatives Commitment als moralisches Gebot oder als verschuldete Verpflichtung auf Grundlage der Bewertung der relativen eigenen Investitionen gegenüber organisationalen Investitionen.

Personen, die sich ihrer Organisation stark moralisch verpflichtet fühlen, empfinden das Verlassen der Organisation aufgrund ihrer normativen Überzeugungen als unehrlich und falsch (Meyer et. al,1993; Felfe, 2008, S. 35).

Die drei Komponenten schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern sind vielmehr unabhängig voneinander und können dementsprechend nebeneinander bestehen. Demnach können bei einem Individuum alle drei Formen des Commitments gleichzeitig in unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden sein (Meyer & Allen, 1991). Die Dreidimensionalität von Commitment, die dem Modell zugrunde liegt, wurde mit zahlreichen Studien und Metaanalysen bestätigt (z.B. Meyer et al., 1993; Herscovitch & Meyer, 2002; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhammer, 2004; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), daher hat sich dieses Modell in der Forschung im Hinblick auf die Erfassung von Commitment etabliert (Franke & Felfe, 2008).

#### **2.1.4 Wirkung und Relevanz für Unternehmen**

Alle drei Formen von Commitment wirken der Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln bzw. das Unternehmen zu verlassen, entgegen. Affektives Commitment umfasst jedoch die freiwillige Verpflichtung und Bereitschaft einer Arbeitskraft, sich über vertraglich geregelte Dienstanweisungen hinaus zu engagieren. Es spielt eine wichtige Rolle für die Einstellung und den Einsatz des bzw. der Einzelnen und erhöht die Leistung der MitarbeiterInnen, während es Fluktuation, Fehlzeiten, gefühlten Stress und gesundheitliche Beschwerden reduziert (Meyer et al., 2002; Felfe et al., 2008; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012). Auch Somers (2010) bestätigt die geringste Fluktuation unter MitarbeiterInnen mit affektiv-dominantem Profil.

Begley & Czajka (1993) vertreten die Meinung, dass affektives Commitment Stress als negative Auswirkung der Arbeit auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und deren Wohlbefinden puffern kann, Reilly (1994) ist der Ansicht, dass hoch engagierte MitarbeiterInnen eher Stress erleben könnten als weniger engagierte. Ergebnisse von Somers (2009) und Meyer et al. (2012) zeigen, dass MitarbeiterInnen mit affektiv/normativ-dominantem Profil den geringsten Stress (am Arbeitsplatz und darüber hinaus) empfinden.

Commitment hängt auch mit Arbeitszufriedenheit (Meyer et al., 2002; Riketta & Dick, 2005) und Organizational Citizenship Behavior (OCB) positiv zusammen (Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007; Felfe et al., 2008; van Dick, 2004). Unter OCB versteht man Verhaltensweisen, die freiwillig gesetzt werden, die über das im Arbeitsvertrag geforderte Mindestmaß hinausgehen und der Organisation

langfristig dienen, jedoch von der Organisation nicht direkt belohnt werden, oder deren Ausbleiben nicht direkt bestraft wird. Beispiele dafür sind Pünktlichkeit, Pflichtbewusstsein, die Bereitschaft, zusätzliche Aufgaben zu erledigen, Unkompliziertheit oder Hilfsbereitschaft gegenüber KollegInnen (van Dick, 2004). Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005) und Meyer et al. (2012) bestätigen die positive Auswirkung von affektivem Commitment auf Arbeitsleistung und OCB.

Nachdem heutzutage anstelle regulärer Arbeitsverhältnisse häufig verschiedene atypische bzw. flexible Beschäftigungsformen (bspw. freie DienstnehmerInnen) auftreten, spielt auch hier die affektive Commitment-Komponente eine wichtige Rolle, da sonst eine für das Unternehmen Erfolg bringende Umsetzung dieser Arbeitsverhältnisse gar nicht möglich wäre (Süß & Kleiner, 2010). Die Einstellung der MitarbeiterInnen ist besonders wichtig in Organisationen, die Veränderungen bzw. Innovationen umsetzen wollen oder auch Restrukturierungen vornehmen müssen, weil diese über das Verhalten und den Einsatz für eine erfolgreiche Implementierung ausschlaggebend ist (Michaelis et al., 2009; Zatzick, Deery, & Iverson, 2015).

Das Drei-Komponenten-Modell wurde zunehmend auf andere Foci erweitert, beispielsweise auf Arbeitsgruppen (Bishop, Scott, & Burroughs, 2000), Vorgesetzte (Vandenberghe et al., 2004), Beschäftigungsformen (Felfe et al., 2008; Connelly, Gallagher, & Gilley, 2007), oder auch auf Kunden (Siders, George, & Dharwadkar, 2001) und organisationale Veränderungen (Herscovitch & Meyer, 2002). MitarbeiterInnen engagieren sich in unterschiedlichen Austauschbeziehungen mit der Organisation, der sie angehören, der Führungskraft, die für sie verantwortlich ist, und den Mitarbeitenden, mit denen sie in Interaktion treten, um ihre Aufgaben zu erfüllen (Vandenberghe et al., 2004; Aryee, Budhwar, & Chen, 2002); und jeder dieser Foci wirkt sich jeweils unterschiedlich auf Fluktuation oder Arbeitsleistung aus (Vandenberghe et al., 2004; Siders et al., 2001).

Die Längsschnittstudie von Vandenberghe et al. (2004) zeigt, dass Commitment gegenüber der direkten Führungskraft direkte Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hat. Da Vorgesetzte die formale Verantwortung tragen, die MitarbeiterInnen zu kontrollieren und ihnen Feedback zu geben (Eisenberger et al., 2002), erleichtern Vorgesetzte die Akzeptanz der Leistungsnormen von MitarbeiterInnen (Siders et al., 2001). Aus diesem Gesichtspunkt gesehen stellt die Führungskraft

für die Vorhersage der Arbeitsleistung den markantesten Commitment-Fokus dar (Vandenberghe et al., 2004).

Anschaulich zusammengefasst ergeben sich, wie in Abbildung 4 dargestellt, je Komponente folgende Ergebnisfaktoren für ein Unternehmen:

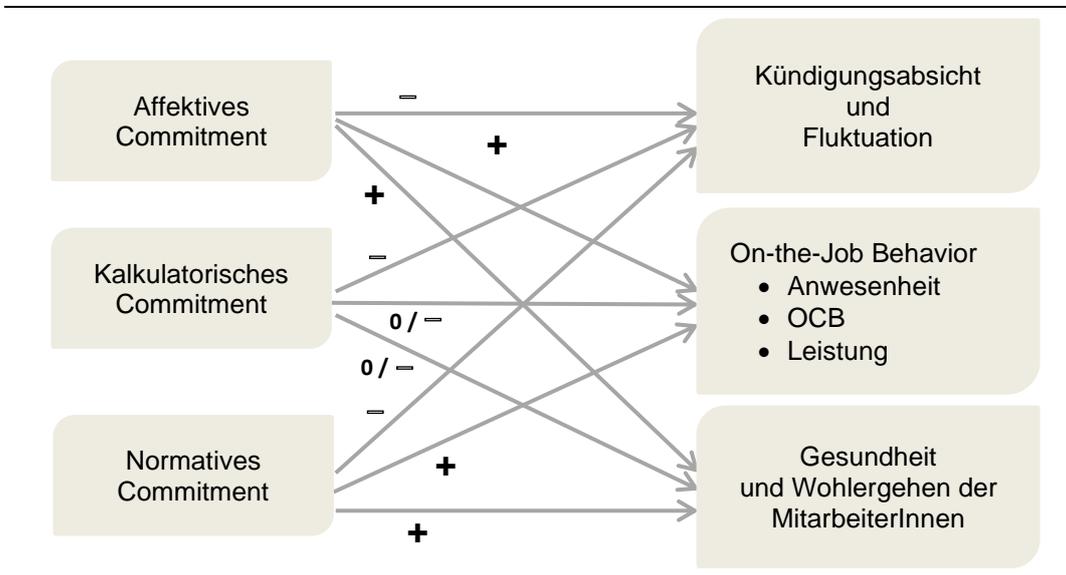


Abbildung 4: Zusammenfassung der Ergebnisfaktoren des Drei-Komponenten-Modells (in Anlehnung an Meyer et al., 2002)

Bei separater Betrachtung der drei verschiedenen Formen von Commitment ergeben sich die stärksten und konsistentesten Ergebnisse für das affektive Commitment. Für normatives Commitment ergibt sich ebenso ein positives Ergebnis, jedoch schwächer als beim affektiven Commitment. Kalkulatorisches Commitment hingegen weist keine bis negative Korrelation zu den für die Organisation positiv bewerteten Ergebnisfaktoren auf (Meyer et al., 2002), bspw. sind kalkulatorisch gebundene MitarbeiterInnen für Belastung und Stress anfällig (Felfe et al., 2008; Meyer et al., 2002).

Die Forschung konzentriert sich aufgrund der beschriebenen Zusammenhänge meist auf die Wirkung von affektivem Commitment, während die des kalkulatorischen und des normativen eher vernachlässigt wird (Meyer et al., 2012). Affektives Commitment ist für jede Organisation ein Schlüsselfaktor (Pierro, Raven, Amato, & Be'langer, 2013): Es fördert die Leistung (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005) und das Wohlbefinden (Begley & Czajka, 1993) und reduziert Fluktuation (Somers, 1995; 2009; 2010), wovon die gesamte Organisation profitiert. Während normatives und kalkulatorisches Commitment mit Gefühlen der Verpflichtung oder Druck verbunden sind, und kalkulatorisches Commitment auf

Basis extrinsischer Motivation und Jobverlust-Prävention durch Erfüllen der gerade notwendigen Anforderungen beruht, beinhaltet die affektive Bindung Gefühle der intrinsischen Motivation und Selbstbestimmung sowie den Fokus auf Anerkennung, was zu maximaler Leistungsperformance führt (Meyer et al., 2004; Markovits et al., 2008). MitarbeiterInnen mit hohem affektiven Commitment zeigen einen höheren Grad an Zufriedenheit und eher Verhaltensweisen, die zum Erreichen eines Wettbewerbsvorteils für die Organisation beitragen (Meyer et al., 2002). Diese Argumente zeigen, dass die affektive Komponente des Commitment-Konstrukts für eine Organisation die größte Bedeutung hat, daher konzentriert sich dieses Buch im weiteren Verlauf auf das affektive organisationale Commitment.

Die Intensität der Ausprägung von Commitment hängt von der Bedürfnisstruktur der Person und von der Art der gebotenen Anreize ab. Eine an extrinsischen Motivatoren interessierte Arbeitskraft wird auf dementsprechende Anreize reagieren, eher kalkulatorisches Commitment entwickeln und nach Belohnung streben. Trifft ein an intrinsischen Motivatoren interessiertes Unternehmensmitglied auf entsprechende Anreize, entsteht affektives Commitment (Steinle et al., 1999).

Zu beachten ist, dass sich die Qualität von Commitment ändern kann. Werden von Seiten des Unternehmens nicht die notwendigen Anreize zur Entwicklung und Erhaltung von Commitment bereitgestellt, konzentrieren sich MitarbeiterInnen auf private Bereiche wie Hobby und Familie (Meyer & Allen, 1991). Im Folgenden werden daher die Einflussfaktoren bzw. Treiber von affektivem Commitment herausgearbeitet, um die für ein Unternehmen bzw. für Führungskräfte relevanten Faktoren abzuleiten.

## **2.2 Einflussfaktoren und Treiber von affektivem Commitment**

Laut Meyer et al. (2002) werden affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment jeweils von verschiedenen Faktoren bedingt. So beeinflussen Merkmale der Person, der Arbeit, der Führung sowie der Organisation die Entstehung von affektivem Commitment.

Morrow (2011) hat anhand ihrer Bewertung von 58 Längsschnittstudien sechs Kategorien von Ansatzpunkten herausgearbeitet, mit denen sich affektives Commitment mehr oder weniger verbessern lässt: Sozialisierung, organisationale Ver-

änderungen, Human Resource Praktiken, Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Organisation, zwischenmenschliche Beziehungen und Sonstige. Im folgenden Abschnitt werden die Einflussfaktoren anhand dieser vorgeschlagenen Kategorisierung durchleuchtet.

### **2.2.1 Sozialisierung**

Neigt eine Person zu affektivem Commitment, beeinflussen Charakter und Erwartung in diesem Zusammenhang dessen Höhe; auch Berufserfahrung und proaktive Persönlichkeit spielen eine Rolle (Morrow, 2011). Den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen und wahrgenommener Kompetenz sprechen auch Mathieu & Zajac (1990) und Meyer et al. (2002) in ihren Metaanalysen an.

Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003) verweisen in ihrer Längsschnittstudie darauf, dass das Vor-Eintrittswissen in Bezug darauf, den passenden Job ausgewählt zu haben, der dem Wissen und den Fähigkeiten der Person entspricht, sowie proaktive (selbstbewusste, offene und aktive) Persönlichkeit und wahrgenommene Beschäftigungsalternativen, direkte Auswirkungen auf das affektive Commitment haben. Auch Meyer et al. (2002) argumentieren, dass die Anzahl der wahrgenommenen Arbeitsplatzalternativen negativen Einfluss auf das affektive Commitment ausübt, während das Gehalt und die Dauer der Betriebszugehörigkeit das kalkulatorische Commitment positiv beeinflussen.

Bezogen auf die Arbeitsmerkmale ergeben sich insbesondere bedeutsame negative Zusammenhänge zwischen Commitment und wahrgenommenen Rollenkonflikten sowie Rollenambiguität (Meyer et al., 2002). NeueinsteigerInnen, die bessere Rollenklarheit und Akzeptanz von ihren ManagerInnen wahrnehmen, zeigen höheres affektives Commitment (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Damit wird die Aussage von Allen & Meyer (1990) bestätigt, dass MitarbeiterInnen, die sich in ihren Rollen wohl fühlen und die meinen, ihren Job kompetent zu erfüllen, höhere affektive Bindung an die Organisation zeigen.

Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003) untersuchten auch die Auswirkungen von Leader-Member-Exchange (LMX). Der Einfluss der Führungskraft hatte sich in den Untersuchungen zwar auf das Kündigungsverhalten ausgewirkt, jedoch kaum auf das affektive Commitment. Offen blieb die Frage, warum Führungskräfte Fluktuation reduzieren konnten, ohne das Commitment zu beeinflussen, was mög-

licherweise daran liegen könnte, dass neue MitarbeiterInnen zwar zur Führungskraft Commitment aufbauen, jedoch nicht zur Organisation als Ganzes.

Hinweise, dass demografische Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht) Einfluss auf das affektive Commitment ausüben, wurden hingegen kaum gefunden (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Morrow, 2011).

### **2.2.2 Organisationale Veränderungen**

Grundlegende Veränderungen der Arbeitsbedingungen und wie diese durchgeführt werden, verursachen häufig neu ausgehandelte sogenannte psychologische Verträge und Normen des Arbeitsverhaltens (Morrow, 2011). Ergebnisse einer dreijährigen Feldstudie von Parker (2003) zeigen negative Auswirkungen auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen nach der Umsetzung von Lean-Production-Methoden: schlanke Teams, Montagelinien und Workflow-Formalisierung. Die negativen Auswirkungen sind zumindest zum Teil auf den Rückgang von Arbeitsautonomie und Einsatzmöglichkeit von Fähigkeiten, sowie auf mangelnde Teilnahme an der Entscheidungsfindung zurück zu führen, denn Anforderungsvielfalt der Arbeitsaufgabe sowie die empfundene Herausforderung in der Arbeit tragen u. a. zur Entstehung von affektivem Commitment bei (Mathieu & Zajac, 1990). Den signifikanten Einfluss von Arbeitsbedingungen und Persönlichkeitsmerkmalen der MitarbeiterInnen auf deren Commitment bestätigen auch Herz et al. (2009).

### **2.2.3 Human Resource Praktiken**

Affektives Commitment wirkt sich auf die Leistung der MitarbeiterInnen aus, jedoch wirkt sich die Leistung nicht auf affektives Commitment aus (Riketta, 2008). Auch die Leistungsbeurteilung hat keine signifikante Auswirkung auf das affektive Commitment (Jawahar, 2006), jedoch erhöht das Wissen über ein Leistungsbeurteilungssystem das affektive Commitment (Levy & Williams, 1998).

Laut Ergebnissen von Workman & Bommer (2004) können Qualitätszirkel mit Mentoren affektives Commitment verbessern. Höft & Hell (2007) untersuchten die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika von Studierenden der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften und kamen zu dem Ergebnis, dass extrinsische Motivatoren wie die Höhe der Bezahlung während des Praktikums sich we-

der auf das Commitment noch auf die Zufriedenheit mit dem Praktikum oder den Wunsch, später in der betreffenden Organisation zu arbeiten, auswirkten.

#### **2.2.4 Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Organisation**

Wie MitarbeiterInnen über ihre persönlichen Ziele denken und das Ausmaß wahrnehmen, inwieweit Organisationen diese Zielerreichung unterstützen, hat großen Einfluss auf affektives Commitment (Maier & Brunstein, 2001). Dieser Forschungsstrang wird als psychologische Vertragserfüllung bezeichnet (Morrison & Robinson, 1997).

Der empfundenen organisatorischen Unterstützung (Perceived Organizational Support - POS) wurden durchwegs positive Beziehungen mit affektivem Commitment nachgewiesen (z.B. Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). POS bezieht sich auf allgemeine Überzeugungen von MitarbeiterInnen über das Ausmaß, in dem die Organisation deren Beiträge wertschätzt und sich um ihr Wohlbefinden kümmert (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), affektives Commitment wurde als positive einstellungsbezogene Reaktion auf diese Überzeugungen konzipiert und bestätigt (Eisenberger, Fasolo, & Davis-Lamastro, 1990; Rhoades et al., 2001; Meyer et al., 2002; Vandenberghe et al., 2004).

Thompson, Jahn, Kopelman, & Prottas (2004) zeigen in ihrer Studie über organisationale Unterstützung für die Familien der MitarbeiterInnen, dass emotionale (jedoch nicht materielle) Unterstützung für Familien - vor allem durch Führungskräfte - affektives Commitment signifikant verbessern kann. Auch Programme, welche die prosoziale Identität der MitarbeiterInnen (die Firma und sich selbst als gebend, fürsorglich erkennen) verbessern, können die affektive Bindung an ein Unternehmen erhöhen. Indem auch die MitarbeiterInnen selbst im Rahmen der Organisation andere unterstützen, sind sie stolz darauf, für ein Unternehmen zu arbeiten, welches Gutes tut (Grant, Dutton, & Rosso, 2008).

Psychologische Verträge sind Überzeugungen in Bezug darauf, was Arbeitgeber ihren MitarbeiterInnen zu verdanken haben, und was MitarbeiterInnen wiederum ihren Arbeitgebern schulden. Personen, die ihren psychologischen Vertrag mit ihrem aktuellen Arbeitgeber positiv und nicht replizierbar empfinden, zeigen höheres affektives Commitment, wobei dieses bezüglich Berufserfahrung und Karrierephasen variiert (Ng & Feldman, 2008). Auch Cohan (1991) zeigt in seiner Metaanalyse, in unterschiedlichen Karrierestufen je nach Alter und Dauer der Unter-

nehmensangehörigkeit, unterschiedliche Ergebnisse zwischen Commitment und Fluktuation, Absentismus und Job-Performance. Er verweist darauf, dass MitarbeiterInnen in den jeweiligen Stufen individuelle Erwartungen an die Organisation haben. Die Wahrnehmung, von der Organisation unterstützt zu werden und eine konstruktive und qualitative Austauschbeziehung (Emotion und fachliche Anerkennung) zur Führungskraft zu haben, fördern das Engagement der MitarbeiterInnen für ihr Unternehmen besonders (Vandenberghe et al., 2004). MitarbeiterInnen, die sich von ihrer Organisation unterstützt fühlen, werden versuchen, ihre „Schulden“ durch die affektive Bindung zurück zu zahlen (Settoon, Bennett, & Liden, 1996).

### **2.2.5 Zwischenmenschliche Beziehungen**

Morrow (2011) stellt fest, dass das Verhalten von Führungskräften und das Betriebsklima nur begrenzt als kausale Prädiktoren für affektives Commitment fungieren. Ergebnisse von Vandenberghe et al. (2004) zeigen keine Verbesserung aufgrund positiver LMX-Wahrnehmung von MitarbeiterInnen. Allerdings belegen Epitropaki & Martin (2005), dass das Wahrnehmen einer Führungskraft als ideale Führungskraft, aufgrund deren Eigenschaften und Fähigkeiten, zu höherer Qualität des LMX und dadurch indirekt zu höherem affektivem Commitment führt. Dies wird von Junker, Schyns, van Dick, & Scheurer (2011) bestätigt. Menschen werden auf Basis der empfundenen Übereinstimmung zwischen Verhalten oder Charakter mit den Eigenschaften einer im Kopf der Geführten bereits existierenden Führungskräfte-Kategorisierung (Prototyp) als FührerInnen anerkannt oder nicht (Epitropaki & Martin, 2005).

Für diese Kategorisierung wurden folgende Merkmale herangezogen: Empfindsamkeit (verständnisvoll, aufrichtig, hilfsbereit), Intelligenz (intelligent, kenntnisreich, gebildet, klug), Hingabe (motiviert, engagiert, fleißig) und Dynamik (energisches, stark, dynamisch) für den Prototypen einer Führungskraft, und Tyrannei (herrschaftsüchtig, aufdringlich, manipulativ, laut, eitel, egoistisch) und Maskulinität als Antiprototypen. Für den deutschsprachigen Raum entwickelten Van Quaquebeke & Brodbeck (2008) ein Messinstrument zur Führungskräfte-Kategorisierung, wonach charismatische und teamorientierte Führungseigenschaften als entscheidend für den Führungserfolg angesehen werden. Allerdings ver-

wiesen sie darauf, dass diese Ergebnisse durch weitere Studien abgesichert werden sollten.

Außerdem heben Vorgesetzte mit hoher Identifikation zur Organisation die Identifikation ihrer Geführten bei hoch qualitativem LMX, was zu einem höherem Grad von Extra-Rollen-Performance für die Ziele der Organisation führt (Eisenberger et al., 2010). Stinglhamber et al. (2015) bestätigen, dass ArbeitnehmerInnen, die sich stark mit ihrer Organisation identifizieren, erhöhtes affektives Commitment zeigen.

MitarbeiterInnen mit hohem affektivem Commitment haben das Bedürfnis, ihre Selbstbestimmung und Kompetenz zu befriedigen (Meyer et al., 2012), daher kann die Bereitschaft einer Führungskraft, den MitarbeiterInnen mehr Freiheit und Autonomie bei der Ausführung von Anweisungen zu gewähren, affektives Commitment erhöhen (Pierro et al., 2013). Pierro et al. (2013) haben für ihre Studie die charismatische und transformationale Führung herangezogen, da beide Führungsstile diese sogenannte sanfte Machtbasis einsetzen.

Mentoring wird ebenso als Treiber von affektivem Commitment gesehen, vor allem wenn eine dafür entsprechend ausgebildete Führungskraft als MentorIn fungiert (Workman & Bommer, 2004; Payne & Huffman, 2005).

Nach Mathieu & Zajac (1990) beeinflusst der Führungsstil die Ausprägung von Commitment, hier wirken sich vor allem ein partizipativer Führungsstil sowie eine gute Führungskommunikation förderlich aus. Vorgesetzte sind formelle VertreterInnen der Organisation gegenüber MitarbeiterInnen (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002), und wenn ArbeitnehmerInnen ihren Vorgesetzten gegenüber niedriges Commitment empfinden und ihre Vorgesetzten nicht wechseln können, könnte dies dazu führen, die Organisation zu verlassen (Vandenberghe et al., 2004). Sims, Drasgow, & Fitzgerald (2005) verweisen darauf, dass auch sexuelle Belästigung affektives Commitment verringert und Auswirkungen auf die Fluktuation hat.

Abgesehen von Stress oder negativen Auswirkungen auf Austauschbeziehungen, die von abusiven FührerInnen verursacht werden, sehen MitarbeiterInnen einer Organisation die Führungskraft auch als Teil eines sozialen Kontexts, der ihre organisationsbasierte Identität schädigen kann. Dieser Schaden der Arbeitnehmer-Identität senkt affektives Commitment und damit die Performance, vor allem bei

intrinsisch motivierten und proaktiven MitarbeiterInnen. Als Folge verlassen diese MitarbeiterInnen das Unternehmen (Yu et al., 2014).

Die Beziehung zu den KollegInnen betreffend ist die Führungskraft als Mediator ausschlaggebend (Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2005). Ein Einfluss der Arbeitsgruppe auf das affektive Commitment wurde nicht gefunden (Vandenberghe et al., 2004).

Die Längsschnittstudie von Fry et al. (2005) über die Rolle von Führung mit Schwerpunkt auf die Theorie der spirituellen Führung unterstützt die positive Wirkung auf das affektive Commitment. Dieser relativ neue Ansatz zur Führung behauptet, dass die Werte, Einstellungen und Überzeugungen der Führenden (nämlich Vision, Hoffnung/Glaube und altruistische Liebe) Führende und Geführte intrinsisch motivieren, so dass ein Gefühl der Berufung und der Eindruck, von der Organisation geschätzt zu sein, ausgelöst werden. Wenn dies geschieht, seien affektives Commitment, Produktivität und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen vermeintliche Ergebnisse.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Erkenntnisse dieses Abschnitts für die Vorgehensweise in Kapitel drei entscheidend sind.

### **2.2.6 Sonstige**

Hausknecht, Rodda, & Joward (2009) führen in ihrer Studie die Arbeitszufriedenheit als Hauptgrund zum Verbleib in einem Unternehmen an. Auch die kontrafaktische Reflexion, bei der man sich das Ende des aktuellen Jobs vorstellt und dann alles Positive dieses Jobs hervorhebt, wodurch dieser mehr Wert wird, soll affektives Commitment erhöhen (Ersner-Hershfield, Galinsky, Kray, & King, 2010).

## **2.3 Die Bedeutung von affektivem Commitment für die Führungsarbeit**

Allen und Meyer (1990, S. 14) definieren organisationales Commitment als „psychological state that binds the individual to the organization“, damit ist die emotionale Verbundenheit oder Identifikation der Arbeitskraft mit dem Unternehmen gemeint. Kurz zusammengefasst drücken die drei Komponenten affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment aus, dass Personen Beziehungen aufrechterhalten, weil sie wollen, weil sie müssen oder weil sie sich dazu verpflichtet fühlen.

Zahlreiche empirische Studien und Metaanalysen bestätigen, dass Commitment in signifikant negativer Beziehung zu Kündigungsabsicht und tatsächlicher Kündigung steht (bspw. Meyer et al., 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), und dass die affektive Commitment-Komponente darüber hinaus stark positiv mit organisatorischen Erfolgsfaktoren wie bspw. Anwesenheit, Arbeitsleistung, Innovation korreliert (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002) und sich auch auf Wohlbefinden und Gesundheit der MitarbeiterInnen positiv auswirkt.

Während normatives und kalkulatorisches Commitment mit Gefühlen der Verpflichtung oder Druck verbunden sind und das kalkulatorische Commitment auf Basis extrinsischer Motivation und Job-Prävention durch Erfüllen der gerade notwendigen Anforderungen beruht, beinhaltet die affektive Bindung Gefühle der intrinsischen Motivation und Selbstbestimmung sowie den Fokus auf Anerkennung, was zu maximaler Leistungsperformance führt (Meyer et al., 2012; Pierro et al., 2013).

Unterschiedliche Foci wie bspw. Commitment gegenüber der Führungskraft oder dem Beruf wirken sich jeweils unterschiedlich auf Fluktuation oder Arbeitsleistung aus (Klein & Park, 2015).

Bezüglich Einflussfaktoren und Treiber von affektivem Commitment wird zusammenfassend festgestellt:

Bei der **Sozialisierung** ist wesentlich, ob eine Person das Gefühl hat, sich für den richtigen Job entschieden zu haben. Entspricht das Persönlichkeitsprofil der Arbeitskraft nicht einer proaktiven, zu affektivem Commitment neigenden Persönlichkeit, so wird auch hervorragende Führungsarbeit wenig Einfluss auf das affektive Commitment haben. Führungskräfte können jedoch dazu beitragen, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit MitarbeiterInnen sich in ihren Rollen wohl fühlen und meinen, ihren Job kompetent zu erfüllen, da dies höhere affektive Bindung an die Organisation schafft.

Auf den Einflussfaktor **Organisationale Veränderungen** bezogen, sollte Führungskräften bewusst sein, dass MitarbeiterInnen bei einem Rückgang der Arbeitsautonomie und mangelnder Teilnahme an der Entscheidungsfindung sinkendes affektives Commitment zeigen. Führung kann hier durch entsprechende Maßnahmen entgegenwirken.

**Human Resource Praktiken** haben eher geringen Einfluss auf das affektive Commitment. Beim affektiven Commitment steht weniger das Erhalten von mate-

riellen Leistungen sondern mehr das Wissen über Zielsetzung und Leistungsplanung im Vordergrund. Extrinsische Motivatoren wie z.B. Geldanreize fördern eher das kalkulatorische Commitment - die wahrnehmbaren entstehenden Kosten im Falle des Verlassens der Organisation.

**Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Organisation** sowie Sozialisierung liefern die stärksten und überzeugendsten Ergebnisse als Treiber affektiven Commitments. Inwieweit Erwartungen von MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz realisiert werden können, und wie MitarbeiterInnen organisationale Unterstützung wahrnehmen, zeigen starke kausale Beziehungen mit affektivem Commitment.

Dass die Wahrnehmung der organisationalen Unterstützung, qualitativ hochwertige Beziehungen mit dem Vorgesetzten und Arbeitsautonomie mächtige Hebel für Organisationen sind, um Fluktuation durch bessere Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen zu reduzieren, bestätigen Stinglhamber et al. (2015). Der Aufbau vielfältiger und starker Verbindungen zwischen MitarbeiterIn und Organisation hilft daher, die affektive Verbundenheit zu festigen. Das Stärken sozialer Bindungen (z.B. Unterstützung von KollegInnen und MentorInnen, Teams, Mentoring, gruppenbasierte Boni) scheint auch für Morrow (2011) eine gute Strategie zur Erhöhung von affektivem Commitment zu sein. Organisationen sollten daher Unterstützung bieten, welche die Karriereziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erfüllt, wie bspw. Weiterbildung und Work-Family-Balance, und auch deren prosoziale Identität fördert.

Diese Faktoren sind zwar im Rahmen der Führungsarbeit zu beachten, für dieses Buch und deren Zielsetzung sind sie jedoch nicht ausreichend.

Ergebnisse zum Einflussfaktor **Zwischenmenschliche Beziehungen** zeigen Ansätze zur Anhebung von affektivem Commitment durch Führung. Laut Settoon et al. (1996) bringt die Qualität der LMX-Beziehung eindeutig positive Ergebnisse in Bezug auf Leistung und OCB, zur Erhöhung von affektivem Commitment eignet sich POS jedoch besser.

Die Längsschnittstudie von Fry et al. (2005) bestätigt die Verbindung zwischen Vision, Hoffnung/Glaube und altruistischer Liebe als Determinanten von affektivem Commitment. Für Morrow (2011) scheint dieser Forschungsstrang vielversprechend, da alle anderen von ihr bewerteten Führungsstudien derartige Ergebnisse nicht lieferten.

Die Führungsthematik betreffend lauten die Erkenntnisse aus dem Stand der Forschung Commitment bezüglich Erhöhung von affektivem Commitment:

- Stimmen die Merkmale einer Führungskraft mit denjenigen des Führungsprototyps der MitarbeiterInnen überein, zeigt sich eine bessere Beziehungsqualität zwischen Geführten und Führungskraft (LMX), was zu erhöhtem Commitment sowie zu erhöhtem Wohlbefinden der MitarbeiterInnen führt (Epitropaki & Martin, 2005).
- Der Prototyp einer Führungskraft weist folgende Merkmale auf: Empfindsamkeit (verständnisvoll, aufrichtig, hilfsbereit), Intelligenz (intelligent, kenntnisreich, gebildet, klug), Hingabe (motiviert, engagiert, fleißig) und Dynamik (energisch, stark, dynamisch).
- Um durch Führung affektives Commitment heben zu können, werden Vision, Hoffnung/Glaube und altruistische Liebe genannt.

Die von Morrow (2011) empfohlene spirituelle Führungstheorie basiert nur auf einer einzelnen Längsschnittstudie, welche im Kontext der U.S. Army durchgeführt wurde (Fry et al., 2005). Der Einsatz dieser Führungstheorie für mitteleuropäische Unternehmen scheint daher ohne Vorbehalt und weiterem empirischen Nachweis nicht geeignet.

### 3 Führung und affektives Commitment

Um jene Führungskompetenzen ausfindig zu machen, die zur Führungskräfteentwicklung für Mitarbeiterbindung durch Erhöhung von affektivem Commitment erforderlich sind, werden in diesem Kapitel unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Commitment-Literatur die zentralen Führungstheorien nach dem in Tabelle 1 auf Seite 36 dargestellten Überblick grob durchleuchtet. Jene Führungstheorien, die den Einfluss der Führungskraft auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen am besten darstellen, werden anschließend auf Ansatzpunkte zur Erhöhung von affektivem Commitment durch Führung untersucht.

Das Handeln von Führenden wie von Geführten ist von impliziten Theorien mitgeleitet (Weibler, 2016, S. 26). So geben Menschenbilder die vorherrschenden Einstellungen und Grundannahmen von Menschen zur Natur des Menschen wider - die Bilder und Vorstellungen, die sie in sich tragen, was und wie der Mensch ist und wie er sein soll. Menschenbilder haben in der Führungsforschung zur Erklärung von Einstellung und Verhalten von Führenden und Geführten stets eine besondere Rolle gespielt und sind auch die Grundlage, auf welcher wissenschaftliche Theorien über Führung formuliert werden und wurden (Berthel & Becker, 2013, S. 32).

Das Ziel der Formulierung von Führungstheorien besteht in der Beschreibung, Erklärung und - wenn möglich - Vorhersage der Bedingungen, Potenziale, Strukturen, Prozesse und Konsequenzen von Führung. Sie sollen außerdem Gestaltungsempfehlungen für Führungsprozesse geben können (Berthel & Becker, 2013, S. 184f). Wie auch über den Führungsbegriff gibt es in der Führungslehre keinen Konsens darüber, welcher Denkansatz tatsächlich eine „echte“ Theorie darstellt, welche Theorien eigenständige Führungstheorien bilden oder wie sich die überaus heterogenen Zugänge sinnhaft ordnen und zueinander in Beziehung setzen ließen (Deeg & Weibler, 2012).

Die klassische Perspektive der Führungstheorien, deren Fokus nur auf der Führungskraft lag, wurde von Graen & Uhl-Bien (1995) um zwei weitere Perspektiven, nämlich Geführte und Beziehung erweitert. Damit kann Führung aus einer einzelnen Perspektive oder in Kombination mehrerer betrachtet werden. Zu beachtende Eventualitäten wie kulturelle Unterschiede, Umgebungsstabilität, Branche, Generationenunterschiede, organisationale Merkmale, Aufgabenmerkmale,

Art der Ziele, Art der Leistungskriterien, Eigenschaften von Geführten und Gruppen, dürfen in der Führung allerdings nicht außer Acht gelassen werden (Avolio, 2007; Hunt & Dodge, 2000). Deshalb konzentriert sich die Führungsforschung gegenwärtig nicht nur auf die Führungskraft, sondern auch auf Geführte, KollegInnen, Vorgesetzte, Arbeitsumfeld und Kultur, mit einem breiten Spektrum an Organisationen und Menschen aus Ländern der ganzen Welt (Avolio et al., 2009). Führung wird in verschiedenen Modellen dyadisch, gemeinsam, relational, strategisch oder global dargestellt, was die komplexe soziale Dynamik von Führung widerspiegelt (Avolio, 2007).

Auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit hat sich als signifikante Determinante des psychologischen Engagements bei der Arbeit erwiesen (May, Gilson, & Harter, 2004). Auf die Bedeutung der sozialen und persönlichen Identifikation im Führungsprozess und deren Einfluss auf Selbstregulierungsprozesse verweisen Kark, Shamir, & Chen (2003) und Lord & Brown (2001). Zudem fordern Stakeholder von Unternehmen wegen der in den vergangenen Jahren veröffentlichten Management-Skandale sowie gesellschaftlichen Herausforderungen mehr Integrität und Authentizität ihrer Führungskräfte (Walumbwa et al., 2008; Avolio, 2007).

Der Forschungsstrang der Führungstheorien ist ein dynamisches, sich ständig entwickelndes Paradigma, das sich in „fits and starts“ bewegt anstatt linear. Für Pearce et al. (2003, S. 301) wäre ein Fokus auf Führung durch Empowerment - also die Erhöhung des Handlungsspielraums der MitarbeiterInnen und die Übertragung von Verantwortung an die MitarbeiterInnen (Kirchler, 2008, S. 590) - ein wichtiger Schritt im kontinuierlichen Strom der Theorieentwicklung, da die Führungsforschung „seit mehr als einem Jahrzehnt im Modus der Transaktion/Transformation stecken geblieben ist und es deshalb an der Zeit wäre, etwas zu bewegen“.

Folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick der in der Literatur angeführten Führungstheorien aus unterschiedlichen Perspektiven, wobei mehrere Ansätze (bspw. charismatische oder transformationale Führung) auch in einer anderen Perspektive als hier zugeordnet werden können.

	<b>Perspektiven</b>	<b>Führungstheorien</b>
Indirekte, strukturell-systemische Führung	Positionorientierte Ansätze	<p>Rollentheorie (z.B. Katz &amp; Kahn, 1978)</p> <p>Machttheorie (z.B. French &amp; Raven, 1960)</p> <p>Property-Rights-Ansatz (z.B. Picot, 1987)</p> <p>Prinzipal-Agent Theorie (z.B. Jensen &amp; Meckling, 1976)</p> <p>Transaktionskostenansatz (z.B. Picot, 1987)</p> <p>Evolutionstheoretischer Ansatz (z.B. Woywode &amp; Beck, 2014)</p> <p>Systemansatz (z.B. Pinnow, 2012)</p>
Direkte, personal-interaktive Führung	Verhaltensansätze	<p>Eindimensionale Führungsstile (z.B. Lewin, Lippitt, &amp; White, 1939; Tannenbaum &amp; Schmidt, 1958; Likert, 1967)</p> <p>Zwei- oder vieldimensionale Führungsstile (z.B. Fleishmann, 1953; Kahn &amp; Katz, 1972; Blake &amp; Mouton, 1968; Bleicher &amp; Meyer, 1976)</p> <p>Transaktionale und transformationale Führung (z.B. Bass, 1990)</p>
	Situative Ansätze	<p>Kontingenztheorie (Fiedler, 1967)</p> <p>Situative Reifegradtheorie (Hersey &amp; Blanchard, 1969)</p> <p>3D-Leadership Modell (Reddin, 1970)</p> <p>Rollentheorie (z.B. Kahn, Wolfe, Quinn, Smoerck &amp; Rosenthal, 1964)</p> <p>Normatives Entscheidungsmodell (Vroom &amp; Yetton, 1973)</p> <p>Path-Goal-Theorie (Evans, 1970; House, 1971, House &amp; Mitchell, 1974)</p>
	Geführtenzentrierte Ansätze	<p>Attributionstheorie (Calder, 1977)</p> <p>Soziale Lerntheorie (Bandura, 1977)</p> <p>Implizite Führungstheorien (Lord &amp; Maher, 1991)</p>
	Führerzentrierte Ansätze	<p>Eigenschaftstheorie (Stogdill, 1948)</p> <p>Erwartungs-/Entscheidungstheorie (Vroom, 1964)</p> <p>Psychodynamische Führungstheorie (Zaleznik, 1977)</p> <p>Charismatische Führung (House, 1977)</p>
	Interaktionstheorien	<p>Austauschtheorie (Homans, 1961)</p> <p>Idiosynkrasie-Kredit-Theorie (Hollander, 1958)</p> <p>Soziale Identitätstheorie der Führung (z.B. Tajfel, Billig, &amp; Bundi, 1971)</p> <p>Divergenz-Theorem (Bales &amp; Slater, 1969)</p> <p>LMX-Theorie (Graen &amp; Uhl-Bien, 1995)</p>
	Beziehungsorientierte Ansätze	<p>Transformationale Führung (Bass, 1990)</p> <p>Dienende Führung (Greenleaf, 1977)</p> <p>Ethische Führung (Brown, Treviño, &amp; Harrison, 2005)</p> <p>Authentische Führung (Avolio &amp; Gardner, 2005)</p> <p>Spirituelle Führung (Fry, 2003)</p>

Tabelle 1: Führungstheorien im Überblick (in Anlehnung an Wunderer, 2011, S. 273; von Rosenstiel, 2011, S. 37; Berthel & Becker, 2003, S. 172ff, Pearce et al., 2003)

Im folgenden Abschnitt wird die Führungsliteratur anhand der Tabelle 1 aus den verschiedenen Perspektiven durchleuchtet, um den Einfluss von Führung auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen herauszuarbeiten.

Da affektives Commitment im Kontext zwischenmenschlicher Beziehungen auf der Interaktion basiert - nämlich durch gegenseitiges Beeinflussen des Verhaltens von Führenden und Geführten (Weibler, 2016, S. 41) - werden alle angeführten Theorien der direkten/personal-interaktiven Führungsdimension grob analysiert. Der Schwerpunkt wird dabei auf die beziehungsorientierten Ansätze gelegt, nachdem affektives Commitment aus den Erkenntnissen aus Kapitel zwei durch die individuelle Wahrnehmung der LMX-Beziehungsqualität beeinflusst wird. Diese Ansätze sind aktuellere Ansätze in der Führungsforschung und berücksichtigen, dass die Wirklichkeitskonstruktion der MitarbeiterInnen und Führungskräfte entscheidenden Einfluss auf das gesamte Führungsgeschehen ausübt (Kirchler, 2008, S. 463). Sie stellen auf die persönliche Wahrnehmung von Führung aus der Sicht der bzw. des Einzelnen ab und behandeln auch die Qualität und Dynamik dieser LMX-Beziehung, zudem heben sie Vertrauen und Emotionen hervor.

Die positionsorientierten Ansätze, Verhaltensansätze und situativen Ansätze werden bewusst kurz gehalten, da sie für die Zielsetzung dieses Buches nicht dienlich sind, wie in weiterer Folge erklärt wird.

### **3.1 Positionsorientierte Ansätze**

Ansätze aus dieser Perspektive erklären, welche Ressourcen und Strukturen eine Organisation zur Verfügung stellen sollte, um sogenannte Rollenkonflikte aufgrund fehlender oder mehrdeutiger Informationen, Unsicherheiten oder unterschiedlicher Erwartungen zu verringern. Oder sie zeigen auf, über welche Machtressourcen Vorgesetzte wie MitarbeiterInnen für ihre Handlungsspielräume verfügen, wie Kompetenzen, Entscheidungs- und Handlungsspielräume geregelt werden, oder welche Kosten mit der Übertragung und Ausübung von Kompetenzen verbunden sind (Wunderer, 2011, S. 294ff). Andere beziehen auch organisationsexterne Faktoren oder entwicklungspsychologische und lerntheoretische Erkenntnisse ein. Die positionsorientierten Ansätze konzentrieren sich auf das Schaffen von Rahmenbedingungen, welche die Dimension der indirekten, strukturell-systemischen Führung betreffen (Wunderer, 2011, S. 318f). Wie bereits in der Einleitung unter Begriffliche Definitionen und Abgrenzungen im Kapitel 1.2.2

Führung erwähnt, werden die Theorien dieser Perspektive nicht näher analysiert, da affektives Commitment die direkte, personal-interaktive Führungsdimension betrifft.

### **3.2 Verhaltensansätze**

Dieser Forschungsstrang beherrschte über Jahrzehnte die Führungsforschung und richtet sich auf das Verhalten der Führungskräfte und wie dieses Verhalten den Führungserfolg sicherstellen kann (von Rosenstiel, 2006, S. 366). Insbesondere im Rahmen der angloamerikanischen Individual- und Sozialpsychologie (Lewin, Lippitt, & White, 1939) wurde die Führungskraft lange Zeit als einzige oder zumindest entscheidende unabhängige Variable für den Führungserfolg diskutiert. Dabei wurden vor allem folgende drei Dimensionen des Führungsverhaltens in den Vordergrund gestellt und diskutiert (Pearce et al., 2003):

- Mitarbeiterorientierte Führung bedeutet, dass die Führungskraft ihre MitarbeiterInnen wertschätzt und deren persönlichen Belange, Bedürfnisse und Ziele im Blick hat.
- Aufgabenorientierte Führung stellt weitestgehend die Aufgabe und die erfolgreiche Erledigung der Tätigkeiten in den Vordergrund. Persönliche Bedürfnisse nehmen allenfalls sekundäre Bedeutung ein.
- Der Partizipationsgrad als Charakteristikum der Führung soll das Beteiligungsausmaß am Entscheidungsprozess beschreiben.

Verhaltensansätze konzentrieren sich ausschließlich darauf, was eine Führungskraft tut, weniger darauf, wer diese Person ist (Reave, 2005). Eine konsistente Verlinkung zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg konnte bis dato nicht ausreichend nachgewiesen werden, auch wurde kein allgemeingültiger Führungsstil gefunden und situative Bedingungen der Führung werden vollständig ausgeblendet (Northouse, 2015, S. 81f; Conger, 2004). Aufgrund dieser Kritikpunkte sind in der Tabelle 1 die bedeutendsten Verhaltensansätze nur im Überblick dargestellt und werden in diesem Buch nicht näher beschrieben, ausgenommen die transaktionale und transformationale Führung, da die Führungsliteratur gegenwärtig von transaktions-transformationalen Paradigmen dominiert wird (Sims, Faraj, & Yun, 2009).

Nach Judge & Piccolo (2004) und Yukl (1999) hängen die transaktionale und transformationale Führung so stark zusammen, dass es schwierig ist, ihre einzigartigen Effekte zu trennen, da sowohl Steuerung, Struktur und Belohnung als auch Veränderung und Vision für die Effektivität eines Unternehmens wichtig sind.

Die transaktionale Führung ist von Belohnungen durch die Führungskraft für das Erreichen der von ihr gesetzten Ziele als Einflussfaktor auf die Geführten charakterisiert (Pearce et al., 2003). Die MitarbeiterInnen folgen ihren Vorgesetzten aus kalkulierten Gründen, um ihre Belohnung zu erhalten (Sims et al., 2009), werden somit ausschließlich extrinsisch motiviert (Fry, 2003). Gemeinsame Werte mit ihrem Team identifizieren Transaktionsführende nicht, sie konzentrieren sich rein auf Managementaufgaben (Burke, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006). Führungskompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment bietet die transaktionale Führung nicht.

Im Gegensatz zur transaktionalen Führung bringt die transformationale Führung Inspiration und die Transformation des Motivationszustandes der Geführten (Sims et al., 2009). Transformationale FührerInnen bieten einen Sinn in der Arbeit, der kurzfristige Ziele übersteigt und innere höhere Bedürfnisse fokussiert, während sich transaktionale FührerInnen auf den entsprechenden Austausch von Ressourcen konzentrieren (Conger & Kanungo, 1998, zitiert nach Judge & Piccolo, 2004). Die transformationale Führung wird in der Literatur den Verhaltensansätzen (z.B. Yukl, 1999) oder den beziehungsorientierten Ansätzen (z.B. Brown & Treviño, 2006) zugeordnet. Nachdem dieses Buch die beziehungsorientierten Ansätze hervorhebt, wird die transformationale Führung später im Kapitel 3.7.1 detailliert erörtert.

### **3.3 Situative Ansätze**

Während die Verhaltensansätze ein ausgewähltes Führungsverhalten zur allgemeingültigen Norm erklären, treffen situative Führungstheorien Aussagen darüber, welche Form der Führung in welcher Situation bzw. unter welchen Bedingungen den größten Erfolg verspricht (Fry, 2003). Verschiedene Situationen verlangen unterschiedliche Anforderungen, welche die Führungskraft erkennen soll, um durch ein daran ausgerichtetes Führungsverhalten Führungserfolg zu erzielen. Demnach bestimmt die Situation den „richtigen“ Führungsstil (Sims et al., 2009).

Diese Perspektive berücksichtigt in unterschiedlichen Theorien Situationsmerkmale wie Reifegrad der Geführten, Anforderungen, Verhalten von Vorgesetzten, KollegInnen und MitarbeiterInnen sowie Organisationsstruktur und –klima oder Rollenerwartungen. Andere Theorien dieser Perspektive haben auch eine Vielzahl von Indikatoren zur Einschätzung der aktuellen Führungssituation durch die Führungskraft oder auch Annahmen über Instrumentalitäts-Valenz-Verbindungen bei den Geführten eingebaut (von Rosenstiel, 2011, S. 37).

Situative Führungstheorien sind allerdings zu abstrakt, um sie in der Praxis anzuwenden (Sims et al., 2009). Ihre Schwäche liegt darin, dass relativ willkürlich einige wenige Bestandteile oder Dimensionen der Situation herausgegriffen werden, obwohl diese eine potenziell unbegrenzte Zahl denkbarer Parameter enthält. Auch gibt es nur wenige empirische Studien, die die Theorien bestätigen und der Zusammenhang zwischen Führung und Commitment wird nicht erklärt (Northouse, 2015, S. 100). Außerdem wird auf Persönlichkeitsmerkmale als Determinanten des Führungserfolgs verzichtet, was nicht gerechtfertigt ist, wie inzwischen viele Metaanalysen, z.B. zur transformationalen Führung, beweisen (von Rosenstiel, 2006, S. 336). Aufgrund vorangegangener Kritikpunkte sind die bekanntesten Ansätze zwar in der Tabelle 1 angeführt, werden in diesem Buch jedoch nicht näher analysiert.

### **3.4 Geführtenzentrierte Ansätze**

Theorien aus der geführtenzentrierten Perspektive zeigen die Sichtweise und Rolle der MitarbeiterInnen im Führungsprozess (Wunderer, 2011, S. 287).

#### **3.4.1 Attributionstheorie**

Die Attributionstheorie beschreibt und erklärt, wie Personen Urteile über die Ursachen ihres Verhaltens bzw. das Verhalten anderer bilden. Darunter wird jener Prozess verstanden, bei dem sozialen Ereignissen und Handlungen Gründe bzw. Ursachen subjektiv zugeschrieben werden (Wunderer, 2011, S. 291f). Dabei wird versucht zu erklären, wann eine Person als FührerIn identifiziert wird und welche Zuschreibungsprozesse sich dabei abspielen (Calder, 1977) oder auch, welche Zuschreibungen Vorgesetzte bei der Leistungsbeurteilung der MitarbeiterInnen vornehmen und wie sich dieses auf das Führungsverhalten auswirkt (Wunderer, 2011, S. 291f).

### **3.4.2 Soziale Lerntheorie**

Bei der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977) wird individuelles Verhalten als durch Erfahrung entstanden angesehen, dabei sind Vorbilder als Lernmodelle und Verstärker in Form von Belohnungen und Bestrafungen zentrale Elemente. Die Vorbildrolle aufgrund von Werten, Zielen und Verhaltensmustern einer Führungskraft wird von Geführten häufig als Voraussetzung für effektive Führung angesehen. Die soziale Lerntheorie dient bspw. als Grundlage für die ethische Führung (Brown & Treviño, 2006), welche in Kapitel 3.7.3 genauer beschrieben wird.

### **3.4.3 Implizite Führungstheorien**

Implizite Führungstheorien werden dem Ansatz von Lord & Maher (1991) zugeordnet (Junker et al., 2011) und sind individuelle Ansichten von erwünschten und unerwünschten Führungsattributen, die helfen, Führungskräfte von Nichtführungs Kräften zu unterscheiden. Demnach lassen sich MitarbeiterInnen von Führungskräften führen, wenn Führungskräfte in etwa auch dem entsprechen, was sich die MitarbeiterInnen prototypisch unter Führungskräften vorstellen (van Quaquebeke & Brodbeck, 2008).

Das global anerkannte effektivste Führungsattribut ist Integrität: als integer gilt, wer vertrauenswürdig, gerecht und ehrlich ist (Den Hartog et al., 1999; Dorfman et al., 2012). Außerdem sollten hervorragende FührerInnen folgende Merkmale besitzen: Motive erweckend - visionär, vorausschauend, ermutigend, kommunikativ, zuverlässig, dynamisch, positiv, vertrauensbildend und motivierend. Weitere global bestätigte effektive FührerInnen sind Personen, die qualitätsorientiert, entscheidungsfreudig, intelligent und win-win-problemlösungsorientiert sind. Als nicht wünschenswert gelten im Allgemeinen dominantes, formalistisches und anspruchsloses Verhalten von Führenden (Den Hartog et al., 1999).

Die Studie von Epitropaki & Martin (2005) über die Kategorisierung von Führungskräften, die bereits im Stand der Forschung zum Commitment im Kapitel 2.2.5 als indirekter Treiber von affektivem Commitment genannt wurde, fällt unter diesen Ansatz. Die Relevanz impliziter Führungstheorien für Arbeitszufriedenheit, Commitment und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen sowie eine mediierende Wirkung von LMX auf diese Beziehungen zeigen auch Junker et al. (2011)

auf. Die GLOBE-Studie 2012 führt charismatisches, wertorientiertes Führungsverhalten als interkulturell akzeptabel an (Dorfman et al., 2012, S. 507). Ihren Ergebnissen nach beeinflussen die Werte in der jeweiligen Kultur die Erwartungen an eine Führungskraft. Gesellschaften mit hoch leistungsorientierten Werten, sowie Verfechter von Humanität und Gender wollen Führungskräfte, die sich sowohl charismatisch und partizipativ als auch unabhängig verhalten. Von idealen Führungskräften wird erwartet, eine Vision zu entwickeln, andere zu inspirieren und in ihren Unternehmen eine erfolgreiche leistungsorientierte Kultur zu schaffen, während sie sich ehrlich und integer verhalten - „leichter gesagt als getan“ (Dorfman et al., 2012, S. 508). Bezogen auf das Commitment gegenüber dem Top-Management wirken humanorientierte Verhaltensweisen am besten.

Eine Generalisierung der Studien zu den impliziten Führungstheorien ist allerdings schwierig, da jeweils unterschiedliche Methoden angewandt wurden: charakteristische vs. nicht-charakteristische Führungskraft oder typische vs. ideale oder effektive vs. ineffektive Führungskraft (Junker et al., 2011). Welche Führungskompetenzen affektives Commitment erhöhen, können in der Analyse nicht abgeleitet werden.

### **3.5 Führerzentrierte Ansätze**

Theorien aus dieser Perspektive betrachten Führende als zentrale Variable zur Erklärung von Führungswirkungen (Wunderer, 2011, S. 274).

#### **3.5.1 Eigenschaftstheorie**

Die Eigenschaftstheorie richtet sich auf prinzipiell objektiv erfassbare Eigenschaften einer Person, durch die sich Führende von Geführten bzw. erfolgreiche von erfolglosen Führenden unterscheiden lassen. Sie bildete ursprünglich den zentralen Ansatzpunkt der Führungsforschung (Weibler, 2016, S. 98ff).

Sie versucht diejenigen Eigenschaften zu identifizieren, die Personen besitzen müssen, um Führungspositionen zu übernehmen und sie erfolgreich ausüben zu können. Konsequenzen auf die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen bleiben jedoch weitgehend ungelöst, abgebildet werden nur Entwicklungen hinsichtlich der Führenden, ohne zu klären, wie dies die Geführten und die Interaktion mit ihnen verändert (Deeg & Weibler, 2012). Auch die in den Messungen relativ häufig bestimmten Eigenschaften bei erfolgreichen bzw. erfolglosen Führungskräften

erwiesen sich im wissenschaftlichen Sinn nicht als allgemein gültig (Wunderer, 2011, S. 23; von Rosenstiel, 2006, S. 365f).

Trotz starker Argumente gegen den Eigenschaftsansatz werden Eigenschaften auch heute mit dem Entstehen von Führung bzw. seiner Wirksamkeit in Zusammenhang gebracht. Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt (2002) weisen darauf hin, dass der Einfluss von Eigenschaften auf den Führungsprozess jedenfalls gegeben ist. Für die Zielsetzung dieses Buches reicht die Eigenschaftstheorie nicht aus.

### **3.5.2 Erwartungs-/Entscheidungstheorie**

Dieser Führungsansatz verknüpft psychologische und soziologische mit betriebswirtschaftlichen Aspekten der Führung. Qualität und Akzeptanz einer Entscheidung bilden einen zentralen Fokus der Entscheidungstheorie. Das normative Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton (1973) basiert auf diesem Ansatz (Wunderer, 2011, S. 282ff).

Das Modell soll der Führungskraft als Hilfe für das Treffen von Entscheidungen dienen, dazu stellt das Modell fünf Führungsstile für sieben Situationsfaktoren zur Wahl, die sich durch den unterschiedlichen Partizipationsgrad der MitarbeiterInnen voneinander unterscheiden - von der autoritären Alleinentscheidung bis zur Entscheidung durch die MitarbeiterInnen als Gruppe. Als normatives Modell enthält es eine Reihe von Regeln, unter denen ein ganz bestimmtes Führungsverhalten, nämlich das Entscheidungsverhalten, einzusetzen ist, um Effektivität zu gewährleisten. Führungskräften stehen damit unterschiedliche Entscheidungsstile zur Verfügung, die sie je nach Kombination bestimmter Situationsvariablen anwenden können. Dieses Modell wird in der Literatur allerdings als zu simpel kritisiert, weil es sich nur auf einen bestimmten Aspekt des Führungsverhaltens bezieht. Da das Modell nur eine reduzierte Anzahl der tatsächlich in der Realität auftretenden Faktoren berücksichtigt, wird auch an der erfolgreichen Umsetzung in der Praxis gezweifelt (Berthel & Becker, 2013, S. 209ff). Kompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment können aus dieser Theorie ebenso nicht abgeleitet werden.

### **3.5.3 Psychodynamische Führungstheorie**

Die psychodynamische bzw. tiefenpsychologische Führungstheorie hat die Verankerung von Führen und Geführtwerden im Unbewussten zum Gegenstand und

ist ein Denkansatz an der Schnittstelle zwischen führerzentrierten und beziehungsorientierten Theorien. Sie geht dazu von einer ganz spezifischen Konstruktion des psychischen Apparates des Individuums und charakteristischen Entwicklungsphasen in seiner insbesondere frühkindlichen Sozialisation aus, um zu erklären, warum Menschen andere als FührerInnen akzeptieren oder den Wunsch entwickeln, geführt zu werden (Weibler, 2016, S. 115ff).

Von anderen Führungstheorien unterscheidet sich diese insbesondere dadurch, dass sie auch Fälle der Negativentwicklung in ihre Überlegungen einbezieht, nicht nur positive Entwicklungen. Allerdings beschränkt sich die psychodynamische Führungstheorie auf psychische Faktoren sowie das schwer fassliche Unbewusste, und das in einer sehr komplizierten Begrifflichkeit und eigenwilligen Konzeptualisierung, wodurch die Anknüpfung an andere Theoriestränge und Forschungsrichtungen beträchtlich erschwert wird (Deeg & Weibler, 2012). Daher wird in diesem Buch von einer näheren Analyse abgesehen.

#### **3.5.4 Charismatische Führung**

Eng verbunden mit der Eigenschaftstheorie ist die charismatische Führung (Wunderer, 2011, S. 23), der zufolge Führung in der außerordentlichen Strahlkraft einer (Führungs-)Person begründet ist und dadurch außergewöhnliche Einwirkungsmöglichkeiten entstehen lässt (Deeg & Weibler, 2012).

Im Gegensatz zu den traditionellen Führungstheorien, die rationale Prozesse betonen, konzentriert sich die Theorie der charismatischen Führung auf die Emotionen und Werte, welche die Bedeutung symbolischen Verhaltens und der Rolle von Führungskräften bei Mitarbeitervorgängen erkennt. House, Spangler & Woycke (1991) ordnen den charismatischen Führungsansatz der situationsbezogenen Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten zu. Charisma existiert ihrer Ansicht nach nur, wenn Geführte einer Person Charisma zuschreiben oder sich auf dementsprechend spezifische Weise verhalten. So gesehen kann die charismatische Führung auch als situativer Ansatz oder Interaktionsansatz gesehen werden (von Rosenstiel, 2006, S. 366f).

Charismatisch Führende zeichnet die Fähigkeit aus, weitläufigen und intensiven Einfluss auf die Überzeugungen, Werte, Verhalten und Leistung anderer durch das eigene Verhalten, Überzeugungen und persönliche Beispiel auszuüben. Charismatische Führungskräfte verwandeln die Bedürfnisse, Werte, Einstellungen und

Bestrebungen ihrer Geführten. Sie motivieren dazu, persönliche Opfer zu bringen, um die von der Führungskraft artikulierte Mission zu erreichen und höhere Leistung als vorgeschrieben zu erbringen. Die Motivation der MitarbeiterInnen ist dadurch weniger von Eigeninteressen getrieben und verschiebt sich dahin, den Interessen des größeren Kollektivs zu dienen (House et al., 1991; Gardner & Avolio, 1998).

Wenn die Ziele und Werte der charismatischen Führungskraft mit denen der Organisation übereinstimmen, schafft die Führungskraft eine starke Verbindung zwischen den organisationalen Zielen und dem Commitment der MitarbeiterInnen. Die Bedingungen, unter denen charismatische Führung am gefragtesten und effektivsten ist, sind Situationen, in denen die Kombination von hoch beteiligter aktiver Führung, emotionalem Commitment und außergewöhnlichem Einsatz erforderlich ist, um ideologische Ziele zu erreichen. In bürokratische und mechanistische Systeme oder Routine am Arbeitsplatz passt charismatischer Führungsstil allerdings nicht (House et al., 1991).

Die charismatische Führung wird in vier Phasen beschrieben (Gardner & Avolio, 1998, S. 32):

1. *framing*: die Vision einer besseren Zukunft erschaffen;
2. *scripting*: Ausformen der Vision und andere durch hohe Kunst der verbalen und non-verbalen Rhetorik davon überzeugen;
3. *staging*: gute Selbstdarstellung und Schaffen eines positiven Images;
4. *performing*: Handeln auf unkonventionelle Weise.

Die Führungskraft verhält sich vorbildlich und setzt sich bedingungslos für die Zielerreichung ein (Rowold & Laukamp, 2009). Sie artikuliert eine überzeugende Vision, die ihre MitarbeiterInnen aktiviert, über ihre Erwartungen hinaus zu performen (Gardner & Avolio, 1998). Außerdem betont sie die Gemeinschaft im Unternehmen. Indem die Führungskraft ihren MitarbeiterInnen Vertrauen entgegenbringt, dass sie deren Erwartungen erfüllen werden, erhöht sich das Selbstwertgefühl der Geführten. Das erhöht das Commitment zur Führungskraft und deren Mission. Das Vermitteln des Glaubens an eine bessere Zukunft verbunden mit der "Belohnung", dass MitarbeiterInnen sich in ihrer Arbeit selbst ausdrücken können - ihre eigenen Werte und Identitäten leben, steigert ihre Selbstwirksamkeit. Dadurch schreiben MitarbeiterInnen Erfolge ihrem intrinsischen Einsatz zu und dieser Prozess trägt zur Erhöhung von Commitment bei. Die Arbeit selbst

gewinnt dabei an Bedeutung und Sinn, auf extrinsische Belohnungen verzichtet die charismatische Führungskraft meist (Shamir, House & Arthur, 1993).

Rowold & Laukamp (2009) zeigen auf, dass die charismatische Führung Fehlzeiten von MitarbeiterInnen verringert, darüber hinaus zeigt die charismatische Führung eine positive Beziehung zum Unternehmenserfolg. Bezüglich Absentismus wirken charismatische Führungskräfte in der Weise, dass sie ihren MitarbeiterInnen optimale Arbeitsbedingungen wie fortschrittliche Arbeitstechnik und zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stellen, wodurch diese hoch motiviert sind, in die Arbeit zu kommen. Ferner treffen charismatische Führungskräfte individuelle Arbeitszeitregelungen für jene MitarbeiterInnen, die nicht zu fixen Arbeitszeiten erscheinen können. Als mögliches Risiko nennen Rowold & Laukamp (2009) jedoch die Steigerung des Stressniveaus.

Die charismatische Führungsbeziehung wird allerdings eher als eine vorübergehende, keine alltägliche Erscheinung und oft für Ausnahmesituationen (z.B. Krisen) charakteristisch gesehen (Gardner & Avolio, 1998; Deeg & Weibler, 2012). Für die gezielten Entwicklungsprozesse, die im Regelfall im Arbeitskontext oder in Organisationen im Rahmen der Personalführung angestrebt werden, ist Charisma eine viel zu fragile und in ihrer Entstehung unkalkulierbare Attribution. Umstritten ist letztlich auch, ob sich die charismatisch Geführten im Schatten einer großen Führungsfigur wirklich selbst positiv weiterentwickeln oder ob nicht die Führungskraft so dominiert und alle anderen überstrahlt (Weibler, 2016, S.126ff). Konzentrieren sich die Geführten nur auf die Identität und die außerordentlichen Qualitäten der Führungskraft anstatt auf ihre eigene Entwicklung als Individuen, können sie passiv und abhängig werden (Reave, 2005). Abgesehen von den Risiken wie Vergötterung der Führungskraft und Missbrauchsgefahr (Weibler, 2016, S.127f), widerspricht die Hoffnung auf „Great WoMen“ jeder Erfahrung und der auch hier gültigen statistischen Normalverteilung (Wunderer, 2011, S. 25). Damit gilt diese Theorie nicht als Führungskonzept auf breiter Basis (Weibler, 2016, S.126ff).

### **3.6 Interaktionstheorien**

Traditionelle Führungstheorien wie Eigenschaftsansätze, Verhaltensansätze oder situative Ansätze konzentrieren sich in erster Linie auf die Perspektive der Führungskraft, also deren Charakter, Verhaltensweisen und Stil, und wie effektiv oder

ineffektiv diese in verschiedenen Situationen sind (Graen & Uhl-Bien, 1995). Die Geführten oder die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten werden nicht dabei nicht berücksichtigt. Der Forschungsstrang der Interaktionstheorien stellt das sich gegenseitig beeinflussende Beziehungsgeflecht zwischen der Führungskraft und ihren MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt.

### **3.6.1 Austauschtheorie**

Die Austauschtheorie erklärt die Austauschbeziehung zwischen Individuen und deren Erwartungen bzgl. Leistungsbeitrag und Belohnung. Sie dient bspw. gemeinsam mit der Rollentheorie als Basis der LMX-Theorie (Dansereau, Graen, & Haga, 1975), welche in Kapitel 3.6.5 näher beschrieben wird, und findet sich auch in der transaktionalen Führung (Pearce et al., 2003).

### **3.6.2 Idiosynkrasie-Kredit-Theorie**

Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie behandelt die wechselseitigen Beziehungen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen. Hollanders These (1958) lautet, dass die Führungskraft durch gute Leistungen und Kompetenzen sowie durch eine hohe Loyalität gegenüber den bestehenden Gruppennormen einen (Idiosynkrasie-) Kredit erwirbt. Diesen Vertrauensvorteil kann die Führungskraft nutzen, um im weiteren Führungsprozess zu einem von Gruppennormen abweichenden Verhalten zu kommen, sodass Umgestaltungen und Veränderungsprozesse durch die Führungskraft eingeleitet werden können. Forschungsergebnisse zu dieser Theorie gibt es allerdings hauptsächlich aus Laborstudien, welche sich als unzureichend erwiesen haben (Weibler, 2016, S. 146).

### **3.6.3 Soziale Identitätstheorie**

Bei der Identitätstheorie steht die Frage im Vordergrund, wann jemand einer Gruppe, deren Mitglied er bzw. sie ist, als verantwortlich für die Gruppe angesehen wird. Die Theorie weist auf die Bedeutung der Zugehörigkeit einer Führungskraft zur Gruppe hin und erläutert die Folgen dieser Beziehung, bspw. die Schaffung eines Führungsprototyps nach dem Selbstkonzept eines Menschen wie bei den impliziten Führungstheorien, oder die Qualität einer LMX-Beziehung. Sie zeigt die Identität der Führungskraft auf und verweist gleichzeitig auf die zentrale

Rolle der Geführten in diesem Prozess (Weibler, 2016, S. 159ff), Entwicklungsbezug weist diese Theorie jedoch nicht auf (Deeg & Weibler, 2012).

#### **3.6.4 Divergenz-Theorem der Führung**

Das Divergenz-Theorem erklärt auf Basis der Rollentheorie die Entstehung von Führerschaft aufgrund der Bewältigung der Aufgaben von Arbeitsgruppen, wobei sich Führungsrollen ausdifferenzieren. Die Theorie besagt, dass sich anhand einer Interaktions-Prozessanalyse während der Bewältigung von Gruppenaufgaben ein(e) TüchtigkeitsführerIn (aufgabenorientiert) und nebenbei ein(e) BeliebtheitsführerIn (beziehungspfliegend) herauskristallisieren und sich zwischen diesen beiden Gegenpolen ein Spannungsfeld entwickelt. Dieses Konzept kann als Ideengeber für plurale Führungsformen gesehen werden (Weibler, 2016, S. 146ff), Führungskompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment lassen sich nicht ableiten.

#### **3.6.5 LMX-Theorie**

Als Alternative zu den traditionellen Führungstheorien hat sich die LMX- oder Dyadentheorie etabliert (Gerstner & Day, 1997). Die LMX-Theorie beschreibt und untersucht die differenzierten Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn sowie deren Auswirkungen. Die Entwicklung von LMX-Beziehungen wird von Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften und MitarbeiterInnen beeinflusst und entsteht durch einen darauf folgenden Entscheidungsprozess. Führung vollzieht sich demnach in einer von Führungskraft und MitarbeiterIn individuell ausgehandelten dyadischen Beziehung des sozialen Austauschs, z.B. in Kommunikationsprozessen. Dementsprechend gibt es in einer Arbeitsgruppe also so viele Führungsstile wie FührerIn-Geführten-Dyaden.

Liden & Maslyn (1998) haben vier Dimensionen für das Niveau einer LMX-Beziehung herausgearbeitet, die durch gegenseitiges Mögen, professionellen Respekt, Loyalität und Aufgabenbeitrag (formal erforderliches oder über die Stellenbeschreibung hinausgehendes Arbeitsverhalten) geprägt sind. Dabei bilden sich im Führungsprozess sogenannte Ingroups und Outgroups. Ingroups sind gekennzeichnet von qualitativ hochwertigem Austausch durch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Verpflichtung. Outgroups hingegen sind von minderwertigem Austausch mit niedrigem Vertrauen, Respekt und Verpflichtung

gekennzeichnet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Je enger eine dyadische Beziehung ist, desto engagierter sind die MitarbeiterInnen und übertreffen mit ihrer Leistung die an sie gestellten Erwartungen. MitarbeiterInnen, die zur Führungskraft eine minderwertige Austauschbeziehung haben, agieren im Wesentlichen nur mit Dienst nach Vorschrift laut Stellenbeschreibung, wie zur Aufrechterhaltung dieses Arbeitsverhältnisses notwendig ist (Graen & Uhl-Bien, 1995; Gerstner & Day, 1997).

Bei minderwertiger LMX erhalten MitarbeiterInnen weniger Kontakt zur Führungskraft, weniger Ressourcen und eingeschränkte Informationen (Gerstner & Day, 1997), was häufig zu schlechteren Ergebnissen als bei hochqualitativem LMX (Rosen, Harris, & Kacmar, 2011) und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz führt (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004). Auch das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen wird von der LMX-Beziehung beeinflusst (Epitropaki & Martin, 2005). Dem Management eines Unternehmens sollte daher die Bedeutung der LMX-Beziehungen bewusst sein und Vorgesetzte aktiv darauf trainieren (Rosen et al., 2011).

Die LMX-Theorie beleuchtet mehr den Prozess der Differenzierung von verschiedenen Geführten(gruppen) als deren wirkliche Entwicklung über die Zeit (Deeg & Weibler, 2012). Auf jeden Fall ist die LMX-Theorie eine als Norm geltende Theorie, in der die Entwicklung aller Führungsbeziehungen in eine hochqualitative Entwicklungsstufe gefordert wird (Graen & Uhl-Bien, 1995), jedoch liefert sie keine Erklärung, wie ein hochqualitativer LMX geschaffen werden kann und welche Faktoren darauf Einfluss haben (Northouse, 2015, S. 147f).

### **3.7 Beziehungsorientierte Ansätze**

Die den beziehungsorientierten Ansätzen zugeordneten Theorien stellen die persönliche Wahrnehmung des Individuums im Führungsprozess in den Vordergrund der Betrachtung und behandeln auch die Beschaffenheit und Dynamik dieser LMX-Beziehung (Weibler, 2016, S. 97).

#### **3.7.1 Transformationale Führung**

Die bereits im Kapitel 3.2 erwähnte transformationale Führung wird nun in diesem Abschnitt genauer beschrieben. Die transformationale Führungskraft ist durch die Fähigkeit charakterisiert, eine hoch motivierende Vision der Zukunft zu

schaffen und andere zu überzeugen, diese Vision intrinsisch motiviert zu verfolgen. Die Führungskraft gibt dabei Wissen und Richtung „top-down“ vor. Die Macht der Führungskraft basiert auf der Fertigkeit, Commitment unter den Geführten als Reaktion auf die Vision und Person der Führungskraft zu erzeugen. Dafür verwendet sie Verhaltensweisen wie Formulierung und Kommunikation einer Vision, Ermahnung, Inspiration und Überzeugung sowie Einwand gegen den Status Quo.

Transformationale Führende sind von eigenen höheren Werten und Überzeugungen motiviert und bemühen sich, MitarbeiterInnen zu fördern und zu entwickeln. Sie richten sich nach den anderen, sie passen ihr Verhalten an den Entwicklungsstand der bzw. des jeweiligen Geführten an (Avolio & Bass, 1995).

Aufbauend auf die charismatische Führungstheorie strebt die transformationale Führungstheorie fundamentale und anhaltende Veränderungen (in) der FührerIn-Geführten-Beziehung an. Im Zentrum dieser Anstrengungen stehen primär die Geführten, bei einer dynamischen Betrachtung aber auch die Führenden selbst, was zu einer Positivspirale in der gegenseitigen Entwicklung führen kann. Im Idealfall gelingt es, durch eine wechselseitige Pflichtgemeinschaft mit den Geführten, beider Motivation und Moralität gegenseitig auf eine höhere Ebene zu bewegen. Dazu muss die Führungskraft die kognitiven und emotionalen Muster der Geführten substanziell und in verschiedener Hinsicht umwandeln, also transformieren, v. a. ihre Bedürfnisstruktur verändern, ihr Bewusstseinsniveau heben und sie auf höhere Ziele jenseits von Eigeninteressen ausrichten. Letztendlich soll dies bewirken, dass die Geführten selbst zu Führenden werden (Deeg & Weibler, 2012).

Das Konzept der transformationalen Führung besteht aus vier Dimensionen (Judge & Piccolo, 2004; Bass & Steidlmeier, 1999):

- *Idealisierter Einfluss* wird als vorbildliches Verhalten einer Führungskraft bezeichnet, das dazu führt, dass sich die Geführten mit ihr identifizieren. Häufig wird die Führungskraft dadurch als charismatisch wahrgenommen, denn auch in der charismatischen Theorie zeigen Führende Überzeugung, nehmen ihren Standpunkt ein und sprechen die Geführten auf einer emotionalen Ebene an. Sie üben damit Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit aus (Shamir et al., 1993). Diese Dimension entspricht nach Ansicht mehrerer Autoren der charismatischen Führungstheorie (z.B. Gardner & Avolio, 1998; Sims et al., 2009; Judge & Piccolo, 2004).

- Die *inspirierende Motivation* beschreibt eine visionäre Führungskraft, die überzeugend kommuniziert und dabei engagiert für die Entwicklung höherer Bedürfnisse der Geführten eintritt.
- *Intellektuelle Stimulation* bedeutet, alte Sichtweisen aufzubrechen und neue Orientierungen zu vermitteln, Risiken einzugehen und von den Geführten Ideen einzufordern. FührerInnen mit diesem Merkmal fördern und ermutigen ihre Geführten zu kreativem und unabhängigem Denken.
- *Individuelle Zuwendung* (Mitarbeiterorientierung) meint, dass die Führungskraft ihre MitarbeiterInnen als individuelle Persönlichkeiten behandelt und ihre Kompetenzen gezielt entwickelt. Die Führungskraft nimmt sich dabei Zeit, auf den bzw. die Einzelne(n) einzugehen und unterstützt als Coach oder Mentor dessen bzw. deren individuelle Entwicklung.

Dabei werden vor allem die Werte und Motive der Geführten beeinflusst. An die Stelle kurzfristiger, egoistischer Ziele treten langfristige, übergeordnete Werte. Die Erhöhung des Selbstwertes und die Vermittlung von Sinn sind hierbei zentrale motivationale Mechanismen. Hierdurch steigen Einsatzbereitschaft, Selbstvertrauen und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (Shamir et al., 1993).

Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass insbesondere transformationale Führung das Commitment und das Engagement der MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen vermag (Felfe, 2006; Herz et al., 2009).

Persönliche Aufmerksamkeit für die persönliche und berufliche Entwicklung ihrer Untergebenen zu zeigen, führt zu einer emotionalen Bindung zur Führungskraft und der Organisation, die sie vertritt. Dabei verändern transformationale Führungskräfte die Wahrnehmung ihrer MitarbeiterInnen durch das Festigen von gesellschaftlicher oder organisationaler Bedeutung der Arbeit (Pradhan & Pradhan, 2015). Transformationale FührerInnen inspirieren ihre MitarbeiterInnen dazu, ein größeres Bild zu sehen und fordern sie auf, über ihre angeordneten Pflichten hinauszugehen, zeigen dabei selbstlose Verhaltensweisen und tatsächlich zeigen die Arbeitskräfte positive Verhaltensweisen und mehr Einsatz. Laut Walumbwa & Lawler (2003) wirkt dieser Führungsstil bei niedrigem, mittlerem sowie auch hohem Kollektivismus. Pradhan & Pradhan (2015) bestätigen, dass transformationale Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen überzeugen, sich in prosoziales Verhalten zu engagieren und auch extra Leistung zu bringen.

### 3.7.2 Dienende Führung

Die primäre Absicht der dienenden Führung von Greenleaf (1977) ist anderen zu dienen, nicht andere zu führen (Sendjaya & Sarros, 2002). Das Hauptmotiv einer dienenden Führung ist nicht, die Ziele der Organisation zu erreichen, sondern den Geführten dabei zu dienen, das zu erreichen, wozu sie fähig sind. Damit unterscheidet sich diese Theorie von allen anderen Führungstheorien.

Das Selbstkonzept der dienenden Führungskraft ist das einer altruistischen, moralischen Person. Vergleichbar ist das Konzept der dienenden Führung mit dem christlichen Glauben und Jesus als Vorbild (Sendjaya & Sarros, 2002). Die Wissenschaft hat im Laufe der Forschung zahlreiche, mehr als 100 verschiedene Attribute der dienenden Führung identifiziert, eine einheitliche Definition gibt es bis dato nicht (Focht & Ponton, 2015). Barbuto & Wheeler (2006, S. 300) bspw. veröffentlichten in ihrer Studie fünf Faktoren der dienenden Führung: Altruistische Berufung, emotionale Heilung, überzeugende Darstellung, Weisheit und Organisationsverantwortung. Irving & Longbotham (2007, S. 98) brachten folgende Charakteristika hervor: ehrliche Selbstbeurteilung, Förderung der Zusammenarbeit, Wertschätzung, klare Kommunikation, Bereitstellung der Verantwortlichkeit sowie Unterstützung und Ressourcenbereitstellung.

Focht & Ponton (2015) versuchten in ihrer Studie, die Vielzahl an Merkmalen einer dienenden Führungskraft zusammenzuführen und haben zwölf primäre Merkmale identifiziert:

- Wertschätzung: Dienende Führende schätzen ihre MitarbeiterInnen genauso wie sie sind, unabhängig von deren Dienst für die Organisation.
- Demut: Sie fördern andere, nicht sich selbst und sie sind bescheiden.
- Zuhören: Sie hören rezeptiv-urteilsfrei zu.
- Vertrauen: Sie vertrauen anderen und sind vertrauenswürdig, weil sie authentisch und zuverlässig sind.
- Fürsorge: Sie zeigen Freundlichkeit gegenüber anderen und Sorge für andere. Dienende FührerInnen kümmern sich mehr um die Menschen als um die Organisation.
- Integrität: Sie sind ehrlich, glaubwürdig und vertrauenswürdig, man kann sich auf sie verlassen. Integrität bedeutet in diesem Zusammenhang, ihre Werte zu kennen, gemeinsame Werte mit Geführten zu haben, diesen Wer-

ten treu zu sein sowie ehrliche Selbsteinschätzung, inneres Bewusstsein und Spiritualität.

- Service: „The servant leader is servant first“ (Focht & Ponton, 2015, S. 50).
- Empowerment: Sie ermächtigen andere und erwarten Verantwortlichkeit.
- Sie befriedigen die Bedürfnisse anderer vor den eigenen, stellen die Interessen der anderen über ihre eigenen.
- Zusammenarbeit: Sie lehnen internen Wettbewerb und Alleingänge ab.
- Bedingungslose Liebe: Sie glauben daran, dass jeder Mensch würdig und wertvoll ist, dazu gehören ebenso Akzeptanz, Wertschätzung, Anerkennung, Gleichheit, Vertrauen und Verletzlichkeit.
- Lernen: Sie sind offen für Lernen von allen in der Organisation.

Ohne, dass eine Führungskraft diese Merkmale manifestiert hat, kann sie diese Art der Führung nicht ausüben (Focht & Ponton, 2015). Die auf Commitment positive Wirkung wird nur anhand der Theorie begründet, jedoch empirisch nicht bestätigt (Barbuto & Wheeler, 2006; Sendjaya & Sarros, 2002; Top, Öge, Atan, & Gümü, 2015).

### **3.7.3 Ethische Führung**

Ethische Führung wird als “the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making” definiert (Brown et al., 2005, S. 120). Aus dieser Definition wird offensichtlich, dass ethische FührerInnen als EntscheidungsträgerInnen aufgrund von Prinzipien gesehen werden, die an Menschen und der Gesellschaft interessiert sind (Brown & Treviño, 2006).

Die ethische Führung besteht aus zwei Kernkomponenten: der moralischen Person und der bzw. dem moralischen ManagerIn:

- Der Aspekt der *moralischen Person* zeigt sich darin, dass ethische FührerInnen versuchen, das Richtige zu tun - persönlich und beruflich. Sie haben die Attribute von Ehrlichkeit, Fairness, Integrität und Offenheit (Treviño, Hartman, & Brown, 2000).

- Außerdem sind ethische Führende selbstdiszipliniert und konsequent in ihrem Streben nach klaren ethischen Standards, die sie kompromisslos verteidigen, selbst unter Unsicherheit und Druck (Brown et al., 2005). Dieser Aspekt des bzw. der *moralischen Managers bzw. Managerin* beinhaltet, Ethik zu einem expliziten Bestandteil der Führungsagenda zu machen, durch Kommunikation einer Ethik- und Wertebotschaft, durch sichtbares und bewusstes Gestalten von ethischem Rollenverhalten. Zudem umfasst dieses Konzept einen transaktionalen Fokus, der die Geführten durch den Einsatz eines Belohnungssystems (Belohnungen und Disziplin) zu ethischem Verhalten anhalten soll (Brown & Treviño, 2006).

Ethische Führungskräfte verhalten sich glaubwürdig, weil sie praktizieren, was sie predigen. Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit für neue Erfahrungen oder Extroversion werden im Konstrukt der ethischen Führung nicht genannt, stattdessen werden altruistische Motivation und Fürsorge für andere betont, sowie auch konsequente gewissenhafte Umsetzung ethischer Standards. Die ethische Führung zeigt einen positiven Zusammenhang mit affektivem Vertrauen in die Führungskraft und hat keinen Bezug zu anfeindendem, befehlendem verbalen bzw. nonverbalen Führungsverhalten. Demografische Unterschiede scheinen die ethische Führung nicht zu beeinflussen.

Nehmen Geführte ethische Führung wahr, so zeigen sich Zufriedenheit mit der Führungskraft, wahrgenommene Führungswirksamkeit, die Bereitschaft, Arbeitsmehraufwand auszuüben sowie auch, Probleme zu melden (Brown & Treviño, 2006). Bezüglich Commitment wird festgestellt, dass Menschen mit ethisch hohen Werten Unternehmen eher verlassen, wenn diese Unternehmen keinen Wert auf hohe ethische Standards legen und keine ethische Unternehmenskultur existiert. Als Ergebnisse ethischer Führung aufgrund der durch das Verhalten der Führungskraft ausgelösten Prozesse und deren Vorbildwirkung, werden eine Transformation hin zu ethischen Entscheidungen der Geführten, prosozialem Verhalten sowie reduziertes kontraproduktives Verhalten genannt. Die Ehrlichkeit der ethischen Führungskraft, ihre Vertrauenswürdigkeit, Fürsorge und Sorge für ihre Mitmenschen, ihre gerechte und prinzipielle Entscheidungsfindung steigern Zufriedenheit, Motivation und Commitment der MitarbeiterInnen.

Die positive bzw. erhöhende Wirkung einer ethischen Führungskraft auf affektives Commitment bestätigen Ng & Feldma (2015), noch bessere Wirkung jedoch auf normatives Commitment.

#### **3.7.4 Authentische Führung**

Nach Managementkandalen, Kritik an der transformationalen Führungstheorie und der Forderung, dass Führungskräfte authentisch und wirklich vertrauenswürdig handeln sollten, versuchten Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004) eine Führungstheorie aus der interaktiven Perspektive zu entwickeln. Ihr Modell enthält Elemente von Führenden, Geführten und Kontext, und will erklären, welche Faktoren Führung tatsächlich verbessern bzw. entwickeln (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Gedacht ist dieses Konzept als Ursprungs-konstrukt, welches die Basis für andere beziehungsorientierte Führungsansätze darstellt (Avolio et al., 2004).

Avolio et al. (2004) konzipieren die authentische Führungskraft als Person, die ein hohes Maß an Authentizität erreicht hat, weil sie weiß, wer sie ist, was sie glaubt und was für sie Wert hat, und sie handelt nach diesen Werten und Überzeugungen. Insbesondere in Bezug auf Führung argumentieren May, Chan, Hodges & Avolio (2003, S. 248), dass „sich selbst zu kennen und zu sich selbst ehrlich zu sein“ wesentliche Eigenschaften authentischer Führung sind.

Die authentische Führungstheorie beinhaltet vier Komponenten (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Walumbwa et al., 2008):

- *Self-avereness* - Selbstbewusstsein bzw. -kenntnis bezieht sich auf das Bewusstsein auf und Vertrauen in die eigenen persönlichen Eigenschaften, Werte, Motive, Gefühle und Wahrnehmungen - und wie dieses sich auf Entscheidungsprozesse auswirkt. Dies beinhaltet das Kennen der eigenen Stärken und Schwächen und der vielfältigen Natur des Selbst, das durch die Exposition gegenüber anderen gewonnen wird, sowie sich der eigenen Wirkung auf andere Menschen bewusst zu sein.
- *Relationale Transparenz* bezieht sich darauf, anderen das authentische Selbst zu präsentieren. Dieses Offenlegen, welches den offenen Austausch von Informationen und Ausdrucksformen der eigenen wahren Gedanken und Gefühle umfasst, fördert Vertrauen in die Führungskraft.

- *Balanced Processing* bezieht sich darauf, dass Führungskräfte vor dem Treffen einer Entscheidung alle relevanten Daten objektiv und unvoreingenommen analysieren und dabei Ansichten anderer berücksichtigen, auch wenn diese dem eigenen Standpunkt widersprechen. Es zeigt, wie objektiv Individuen Informationen über sich selbst aktuell als auch in zukünftigen Kontexten sehen und wie sie folglich ihre Entscheidungen treffen.
- Die *internalisierte moralische Perspektive* bezieht sich auf die Selbstregulierung, die von inneren moralischen Standards und Werten geleitet wird, und resultiert aus Verhaltensweisen und Entscheidungen, die mit diesen verinnerlichten Werten übereinstimmen, trotz Gruppendruck o. ä.

Das Modell betont, dass überall im Laufe des Lebens eines Menschen viele potenzielle Trigger-Ereignisse auftreten (z.B. Schicksalsschläge, berufliche Herausforderungen), die Wachstum und Entwicklung stimulieren können und zur Authentizität beitragen. Nach Gardner et al. (2005) sind authentische FührerInnen in der Lage, das erforderliche Engagement, Motivation, Commitment, Zufriedenheit und Involvement der Geführten für konstante bessere Arbeits- und Leistungsergebnisse zu verbessern, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und ein gesundes ethisches Klima schaffen, was zu persönlicher Identifikation mit der Führungskraft und sozialer Identifikation mit der Organisation führt.

Authentische Führende gewinnen das Vertrauen der Belegschaft durch ihr mit ihren Werten und Überzeugungen übereinstimmendes Handeln, das Fördern unterschiedlicher Sichtweisen und den Aufbau von Netzwerken (Avolio et al., 2004). Die Prozesse der authentischen Führung beeinflussen Selbstbewusstsein und selbstregulierende positive Verhaltensweisen von Führenden und Geführten, und fördern positives persönliches Wachstum und Selbstentfaltung (Avolio & Gardner, 2005), sowie Wechselwirkungen für ein integratives, ethisches, fürsorgliches und stärkenbasiertes Organisationsklima (Gardner et al., 2005).

Die Entwicklung einer authentischen Führung ist somit immer an die Entwicklung hin zu einer sich als authentisch handelnd empfindenden Gefolgschaft geknüpft und wird als Kernelement dieser Theorie betont (Gardner et al. 2005; Shamir & Eilam, 2005; Walumbwa et al., 2008). Die persönliche Entwicklung der Führungskraft wird als Antezedent von deren Selbst-Entwicklung und der darauf aufbauenden Entwicklung der Geführten verstanden. Demzufolge bewirken die Selbstkenntnis und Transparenz ein authentisches Führungshandeln, wodurch die

Führungskraft zum Vorbild für ihre MitarbeiterInnen wird. Die Führungskraft bildet somit ein auslösendes Ereignis (trigger event) bei anderen, das in der Lage ist, Authentizität auch bei anderen auszubilden.

Authentische FührerInnen wollen andere mit ihrer Führung unterstützen, so wie dies auch die dienende Führungskraft tut. Sie sind daran interessiert, Menschen zu befähigen, einen Unterschied zu machen, und sie sind von Leidenschaft und Mitgefühl geführt. Sie anerkennen und wertschätzen die individuellen Unterschiede und sind motiviert, die Talente von Menschen zu identifizieren und ihnen zu helfen, diese Talente zu Stärken auszubauen (Avolio et al., 2004). Sie sind „leaders, who when called upon by the hand of fate, will be the ones who take a stand that changes the course of history for others, be they organizations, departments or just other individuals“ (May et al., 2003, S. 248).

Authentische FührerInnen charakterisiert Direktheit, Offenheit, Commitment für den Erfolg der MitarbeiterInnen, die Bereitschaft, ihre eigenen Grenzen zu erkennen, für ihre Handlungen zur Rechenschaft gezogen zu werden und Ehrlichkeit und Integrität zu belohnen. Ein solches Führungsverhalten ermöglicht den Geführten, sich mit ihrer Führungskraft und deren Werten, Überzeugungen, Ziele und Aktivitäten zu identifizieren. Avolio et al. (2004) nennen nachhaltige Performance, zusätzliche Anstrengungen und reduziertes Rückzugsverhalten wie Fluktuation, Unpünktlichkeit und Abwesenheit als Folge der Zukunftsorientierung der Führungskraft und dem Schaffen eines positiven ethischen Klimas. Außerdem erzeugt die Führungskraft positive Emotionen, Hoffnung und Optimismus, erhöhtes Vertrauen und Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005).

Authentische FührerInnen erhöhen die soziale Identifikation der Geführten und damit affektives Commitment durch das Schaffen eines tieferen Sinns hoher moralischer Werte und mit einem hohen Maß an Ehrlichkeit und Integrität im Umgang mit den MitarbeiterInnen (Avolio et al, 2004, S. 807). Nach May et al. (2003) schließt die authentische Führung eine positive moralische Perspektive mit ein, die durch hohe ethische Standards gekennzeichnet ist und Entscheidungsfindung und Verhalten führt. Weil die MitarbeiterInnen sehen, was sie alles mit ihrem Einsatz erreichen können, steigert sich deren Selbstbewusstsein und damit auch ihr Commitment. Im Laufe der Zeit internalisieren die Geführten viele der Werte und Perspektiven ihrer Führungskraft, einschließlich des Fokus auf Selbst-

findung, was wiederum die Entwicklung der inneren Führung für wirksame Entscheidungen über die Arbeit und anschließend die individuelle Leistung der Geführten fördert.

Walumbwa et al. (2008) und Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey (2012) bestätigen, dass durch die Förderung und den Aufbau transparenter Beziehungen eine schnellere und genauere Übertragung von Informationen erfolgt, was die effektive Leistung der Geführten erleichtert. Zudem bestätigen sie Selbstkenntnis sowie ausgewogenen Informationsfluss, die Transparenz in den Beziehungen und Konsistenz zwischen den Werten, Worten und Taten als Einflussfaktor bei MitarbeiterInnen für ein erhöhtes Maß an Commitment, Extrarollen-Verhaltensweisen und die Zufriedenheit mit der Führungskraft. Durch die Vorbildwirkung der authentischen Führungskraft mit hohen moralischen Standards, Ehrlichkeit und Integrität, identifizieren sich die Geführten mit der Führungskraft, was sich indirekt auf Commitment, Extra-Rollenverhalten, Zufriedenheit mit der Führungskraft und Effektivität auswirkt (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010).

### **3.7.5 Spirituelle Führung**

Die spirituelle Führung ist ein neueres Konzept in der Führungsliteratur (Aydin & Ceylan, 2009). Unter Spiritualität wird die Suche nach dem Sinn des Lebens und ein Gefühl der Verbundenheit mit anderen Wesen verstanden (Fry, 2003). Spiritualität äußert sich in Werten wie Integrität und Verhalten wie das zum Ausdruck bringen von Achtsamkeit und Fürsorge (Reave, 2005).

Diese Theorie wurde entwickelt, um in Unternehmen eine intrinsisch motivierte, lernende Organisation zu schaffen. Spirituelle Führung umfasst die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, die erforderlich sind, um sich selbst und andere intrinsisch zu motivieren, seine Berufung zu leben und damit das Gefühl zu haben, einen Unterschied zu machen und sich in der Organisation verstanden und geschätzt zu fühlen (Fry, 2003; Fry et al., 2005).

Fry (2003, S. 694f) definiert spirituelle Führung als “the values, attitudes, and behaviors necessary to intrinsically motivate one’s self and others so that they have a sense of spiritual survival through calling and membership”.

Damit verbunden sieht Fry (2003, S. 711f) die Erschaffung einer Vision in einem „visioning process“ und das Schaffen einer sozialen Unternehmenskultur basierend auf altruistischer Liebe. Die fünf Dimensionen der spirituellen Führung sind:

- *Vision*: Die Führungskraft trägt eine entscheidende Rolle, die Beschreibung des zukünftigen Weges der Organisation und der Gründe für die Aufnahme dieses Weges zu erschaffen. Dabei demonstriert sie ihre eigene Position und Verhaltensweisen, die darauf abzielen, das Beste aus den MitarbeiterInnen hervorzuholen, weil die Vision für die MitarbeiterInnen von Bedeutung ist.
- *Hoffnung und Zuversicht*: Sie bekräftigt, fest daran zu glauben, dass Vision, Zweck und Mission der Organisation erreicht werden können. Dadurch sollen sich die MitarbeiterInnen auf die Zukunft freuen und intrinsische Motivation soll sichergestellt werden.
- *Altruistische Liebe*: Die Führungskraft schafft ein Gefühl von Vollständigkeit, Harmonie, Glückseligkeit durch Fürsorge, Liebe und Wertschätzung für sich selbst und andere. Egozentrik wird vermieden.
- *Bedeutung bzw. Berufung*: MitarbeiterInnen sollen das Gefühl haben, dass das Leben jedes Individuums sinnvoll, wertvoll und zu großen Erfolgen fähig ist.
- *Membership*: MitarbeiterInnen fühlen sich verstanden und geschätzt.

Die MitarbeiterInnen sind für den Erfolg ihrer Aufgabenstellung selbst verantwortlich, dadurch machen sie mit deren Lösung Erfahrungen, die sie mit Kompetenz, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung verbinden. Als Folge sind sie mit der eigenen Leistung zufrieden, was zu intrinsischer Motivation führt. Für intrinsisch motivierte Menschen gilt die Erfüllung der Aufgabe als Belohnung, in diesem Sinne werden Leistung und Belohnung verschmolzen. Auch die Identifizierung mit den Zielen wirkt auf die intrinsische Motivation. Weil die MitarbeiterInnen bei der Entwicklung der Vision, Werte und Ziele der Organisation teilnehmen, hat diese hohe Akzeptanz und schafft Commitment. Das Erreichen der Ziele ist maßgeblich befriedigend für Selbstwertgefühl, Verbundenheit und persönliches Wachstum (Fry, 2003).

Das Vertrauen der Führungskraft in das Erreichen der Vision sowie Fürsorge und Achtsamkeit bewirken, dass die MitarbeiterInnen für die Vision arbeiten. Außerdem schafft dies Treue und Commitment für Mitmenschen und die Organisation als soziales Netzwerk. Als Ergebnis altruistischer Liebe sollen Freude, Friede und

Gelassenheit hervorgehen, welche die Quellen von hohem affektiven Commitment, Produktivität und reduziertem Stress sind (Fry, 2003).

Dieser Zyklus intrinsischer Motivation basierend auf Vision (Performance), altruistischer Liebe (Belohnung) und Hoffnung bzw. Glaube (Aufwand) führt zu einem Gefühl der Berufung und Mitgliedschaft im Unternehmen und erhöht damit affektives Commitment, Produktivität und kontinuierliche Verbesserung. Menschen mit einem Gefühl der Berufung und Mitgliedschaft werden darin bestärkt, der Organisation treu zu sein, und in einem Unternehmen, dessen Kultur auf Werten der altruistischen Liebe basiert, bleiben zu wollen. Spirituelle Führung schafft demnach laut Fry et al. (2005) im gesamten Team eine Wertekongruenz, die die Leistung der Organisation erhöht.

Die spirituelle Führungstheorie verbindet die motivationsbasierten Perspektiven der charismatischen und transformationalen Führungstheorien mit der religiösen Perspektive (z.B. Wert auf Sorgfalt und Liebe gegenüber anderen), der ethikbasierten Perspektive (z.B. die Behandlung organisatorischer Interessengruppen oder Kunden mit Service und verantwortungsvoller Haltung) und der wertorientierten Perspektive aus der authentischen und dienenden Führung wie das Fördern einer Unternehmenskultur, die den Sinn in der Arbeit und freundliche zwischenmenschliche Beziehungen hervorhebt (Fry et al., 2005). Damit soll spirituelle Führung nicht nur in der Lage sein, die Grundbedürfnisse der Geführten, sondern auch höhere Bedürfnisse zu befriedigen. Außerdem hilft sie, zu erkennen, Arbeit nicht nur als Austausch von Leistungen zu sehen, sondern dass man für seine eigenen inneren Werte und Berufung arbeitet (Reave, 2005).

Die Studie von Fry et al. (2005) zeigt, dass die spirituelle Führung erhebliche Auswirkungen auf Commitment und Produktivität der MitarbeiterInnen hat. Dass MitarbeiterInnen, die das tiefe Gefühl haben, ein Teil der Organisation zu sein, hoffnungsvoller und treuer sind in Bezug darauf, die erschaffene Vision zu erreichen, wurde von Aydin & Ceylan (2009) empirisch bestätigt. Chen & Yang (2012) bestätigen, dass die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen von spirituellen Führungskräften positive Auswirkungen auf die Bedeutung bzw. Berufung und die Mitgliedschaft der MitarbeiterInnen haben und ihnen erleichtern, ausgezeichnetes OCB auszuführen, und dass diese Theorie für verschiedene Branchen allgemein gültig ist.

### 3.8 Der Einfluss von Führung auf das affektive Commitment

Führung wird allgemein als zielorientierte soziale Einflussnahme auf Verhaltensebene definiert (von Rosenstiel, 2011, S. 27) und in zwei Dimensionen differenziert (Wunderer, 2011, S. 5ff): die indirekte, strukturell-systemische Führung schafft Rahmenbedingungen, um ein optimales, motivations- und effizienzförderndes Umfeld zu bieten. Die direkte, personal-interaktive Führungsdimension übt über direkte, situative und auch individualisierte Kommunikation Einfluss aus und dient der Umsetzung struktureller Führung. Dieses Buch Arbeit widmet sich der direkten, personal-interaktiven Dimension, da affektives Commitment durch die Interaktion der Beteiligten beeinflusst wird.

Die Entwicklung von Führungskräften beruht auf den Erkenntnissen von Führungstheorien (Day, 2000), deren Vielzahl sehr facettenreich und kaum überschaubar ist, und unterschiedliche Anforderungen an und entscheidende Kompetenzen von Führenden in den Mittelpunkt stellt (Deeg & Weibler, 2012).

Nach einer groben Analyse der zentralen Führungstheorien, welche in Tabelle 1 auf Seite 36 aufgelistet sind, wurden jene im Detail analysiert, die mit den Erkenntnissen aus dem Stand der Forschung zur Thematik Commitment konform gehen, das sind insbesondere implizite Führungstheorien, charismatische Führung, LMX-Theorie, transformationale, dienende, ethische, authentische und spirituelle Führung.

Die positionsorientierten Ansätze wurden aufgrund ihrer Zuordnung zur indirekten, strukturell-systemischen Führungsdimension nicht näher analysiert, ebenso nicht die Verhaltensansätze und situativen Ansätze wegen der zahlreichen in der Literatur angeführten Kritikpunkte.

Die **geführtenzentrierten Ansätze** konzentrieren sich auf die Rolle der Geführten und deren Urteil über Werte, Ziele oder Verhalten einer Führungskraft und wann einer Person Führung überhaupt zugesprochen wird. In dieser Perspektive treffen die *impliziten Führungstheorien* auf Commitment am besten zu: Stimmen die Merkmale einer Führungskraft mit denjenigen des Führungsprototyps der MitarbeiterInnen überein, zeigt sich eine bessere Beziehungsqualität zwischen Geführten und Führungskraft (LMX), was zu erhöhtem Commitment der MitarbeiterInnen führt (Epitropaki & Martin, 2005).

Als wünschenswerte Merkmale effektiver Führungskräfte werden vor allem Integrität sowie charismatisches und werteorientiertes Führungsverhalten (Dorfman et al., 2012; van Quaquebeke & Brodbeck, 2008) genannt. Führungskompetenzen zur Erhöhung von Commitment können nicht abgeleitet werden, eine Generalisierung der Studien ist aufgrund unterschiedlicher Methoden schwierig (Deeg & Weibler, 2012),.

Die **führerzentrierten Ansätze** betrachten Führende und deren Merkmale als zentrale Variable im Führungsprozess. Aus dieser Perspektive beschreibt die in der Literatur bzgl. Commitment häufig erwähnte *charismatische Führung* einige Ansatzpunkte zur Erhöhung von affektivem Commitment. Jedoch wird an der charismatischen Führung beanstandet, dass diese Theorie nicht auf breiter Ebene fungieren kann, weil Charisma absolut selten ist. Häufig wird einer Person Charisma nur durch den Einfluss von Massenmedien zugeschrieben, ohne den tatsächlichen charismatischen Führungseinfluss zu überprüfen (Takala, Tantt, Lämsä, & Virtanen, 2013).

Bei den **Interaktionstheorien** stellt sich die *LMX-Theorie* als die einzig etablierte Interaktionstheorie heraus, die Commitment beeinflusst. Die LMX-Theorie stellt die Beziehungsqualität von Führungskraft und MitarbeiterIn als Dyade in den Vordergrund und zeigt, dass eine Führungskraft qualitativ unterschiedliche LMX-Beziehungen zu ihren MitarbeiterInnen aufbaut und die Qualität dieser Beziehung unterschiedliches Verhalten der Führungskraft und der MitarbeiterInnen nach sich zieht, welches sich als Konsequenz auch auf Leistung und Commitment auswirkt. Im Rahmen der Analyse hat sich gezeigt, dass sich keine Kompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment ableiten lassen, auch wenn in der Literatur mehrfach bestätigt wird (z.B. Epitropaki & Martin, 2005; Junker et al., 2011), dass eine hoch qualitative LMX-Beziehung affektives Commitment erhöht.

Die in der Tabelle 1 auf Seite 36 aufgelisteten **beziehungsorientierten Ansätze** werden von Avolio & Gardner (2005, S. 328) als „new theories“ bezeichnet. Die Ansätze dieser Perspektive heben die Interaktion zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn am deutlichsten hervor, fokussieren nicht nur auf die Führungskraft und deren Eigenschaften und/oder Verhalten, sondern berücksichtigen zumindest teilweise Geführte und Kontext. Sie betonen Emotionen, Werte und Kommunikation und beschreiben den Einfluss der Führungskraft auf das affektive Commitment.

Daher sind die beziehungsorientierten Ansätze, d. s. die *transformationale, dienende, ethische, authentische und spirituelle Führung*, für die Erarbeitung der Führungskompetenzen am besten geeignet. Im folgenden Abschnitt werden diese Ansätze nochmals kritisch zusammengefasst sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgezeigt:

#### *Transformationale Führung*

Die transformationale Führung strebt danach, die Ziele, Werte und Wünsche der Geführten auf eine höhere Stufe zu transformieren (Avolio & Bass, 1995), die Führungsliteratur wird von dieser Theorie dominiert. Die vier Dimensionen - idealisierter Einfluss (Charisma, Vorbild), inspirierende Motivation (Vision), intellektuelle Stimulation (Anregung neuer Ideen) und individuelle Zuwendung (Weiterentwicklung der Geführten) - sollen dabei die Werte und Motive der Geführten beeinflussen und deren Einsatzbereitschaft, Selbstvertrauen, Zufriedenheit und Commitment steigern.

In Bezug auf affektives Commitment bieten transformationale FührerInnen eine überzeugend kommunizierte Vision, die den MitarbeiterInnen einen Sinn in der Arbeit gibt. Vorbildliches Verhalten der Führungskraft führt dazu, dass sich die Geführten mit ihr identifizieren und erhöhtes Commitment zeigen.

Die transformationale Führung baut auf der charismatischen Führung auf, die Komponente des idealisierten Einfluss spiegelt nach Ansicht von bspw. Gardner & Avolio (1998) die charismatische Führungstheorie mit all deren im Kapitel 3.5.4 aufgezählten Vor- und Nachteile. Die transformationale Führung wird daher als zu sehr führerzentriert kritisiert, bei der eher Eigenschaften anstelle von erlernbaren Verhaltensweisen im Fokus stehen (Northouse, 2015, S. 178).

#### *Dienende Führung*

Die dienende Führung stellt wie keine andere Führungstheorie den Aspekt des Dienens in den Mittelpunkt, wobei Dienen als eine Lebenseinstellung zu sehen ist. Die Geführten stehen an erster Stelle - ihr Wachstum und ihr Erfolg.

Zur Erhöhung von affektivem Commitment werden Integrität der Führungskraft, ehrliche Selbsteinschätzung, inneres Bewusstsein und Spiritualität sowie Treubleiben der eigenen Werte genannt. Empirische Ergebnisse über positive Auswirkungen der dienenden Führung auf Commitment gibt es allerdings nicht.

Wie die transformationale bringt auch die dienende Führungskraft ihren Geführten Wertschätzung, Respekt und Vertrauen entgegen. Zudem bringt die dienende Führungskraft Fürsorge und Achtsamkeit zum Ausdruck, schafft ein positives ethisches Arbeitsklima und überträgt den MitarbeiterInnen Verantwortung und Entscheidungsfreiheit (Northouse 2015, S. 234f). Während sich die transformationale Führung auf die Ziele der Organisation konzentriert und die Geführten dazu bringt, sich für diese einzusetzen, stellt die dienende Führung die Bedürfnisse der Geführten über die Ziele der Organisation.

Das Konzept der dienenden Führung ist nicht einheitlich konzipiert (Barbuto & Wheeler, 2006), zudem ist ihr Prinzip umstritten und wird als widersprüchlich zur Thematik Führung bezeichnet (Sendjaya & Sarros, 2002).

### *Ethische Führung*

Die ethische Führung trifft Entscheidungen aufgrund von Prinzipien im Interesse von Menschen und Gesellschaft (Brown & Treviño, 2006). Sie besteht aus zwei Kernkomponenten: der moralischen Person (das Richtige zu tun versuchen) und der bzw. dem moralischen ManagerIn (Belohnung und Disziplin zur Einhaltung der Ethikwerte).

Bezüglich Commitment wird darauf hingewiesen, dass Menschen mit ethisch hohen Werten Unternehmen eher verlassen, wenn diese keinen Wert auf hohe ethische Standards legen und keine ethische Unternehmenskultur existiert. Das Schaffen eines ethischen Klimas durch die Führungskraft, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Fürsorge und Sorge für MitarbeiterInnen und andere Menschen, sowie gerechte und prinzipielle Entscheidungsfindung steigern affektives Commitment. Auch die anderen beziehungsorientierten Ansätze nennen Ethik als Bestandteil ihrer Konzeptualisierung. Ethisches Verhalten seitens der Führungskraft scheint Voraussetzung zu sein für das Schaffen einer Vertrauensbasis und eines positiven Arbeitsklimas, aber nur ethisch zu führen reicht nicht aus (Walumbwa et al., 2008).

### *Authentische Führung*

Die authentische Führung wurde als Basiskonstrukt für andere beziehungsorientierte Führungsansätze konzipiert. Ihre vier Komponenten sind: self-awareness (Selbstbewusstsein/-kenntnis), relationale Transparenz (Offenlegen der eigenen

Gefühle, Werte etc.), balanced processing (objektive Einbeziehung relevanter Daten vor Entscheidungen), internalisierte moralische Perspektive (Selbstregulierung, von inneren moralischen Standards und Werten geleitet).

Auf das affektive Commitment bezogen betont diese Theorie das „mit gutem Beispiel vorangehen“ der Führungskraft, Zukunftsorientierung und das Schaffen eines gesunden ethischen Arbeitsklimas. Wie der dienenden ist es auch der authentischen Führungskraft wichtig, die individuellen Unterschiede, Fähigkeiten und Talente der MitarbeiterInnen zu erkennen und auszubauen. Das führt zu hohem Vertrauen in die Führungskraft, persönlicher Identifikation mit der Führungskraft und sozialer Identifikation mit der Organisation und erhöht dadurch affektives Commitment.

Die mehrfach bestätigte wichtige Rolle von Emotionen in der Wirksamkeit von Führung (Avolio et al., 2004; Michie & Gooty, 2005) berücksichtigt das authentische Führungskonzept als kritische Komponente. Die authentische Führungskraft schafft positive Emotionen, einen tieferen Sinn hoher moralischer Werte, ist ehrlich und integer, sorgt für Transparenz bei Beziehungen und beim Informationsfluss. Außerdem fördert sie wie die dienende Führungskraft Empowerment der MitarbeiterInnen, wodurch die MitarbeiterInnen höheres Commitment zeigen. Gemeinsamkeiten zur transformationalen Führung sind die Wahrnehmung der Führenden als optimistisch, hoffnungsvoll, entwicklungsorientiert und ethisch. Jedoch fokussiert die authentische Führungskraft auf die Entwicklung der Geführten zur Authentizität, nicht zu Führenden, wie dies die transformationale Führungskraft tut (Avolio & Gardner, 2005).

Starke Überlappungen zeigen sich auch bei der ethischen und der authentischen Führung (Brown et al., 2005). Beide Theorien beschreiben Führende als moralische Personen, die Ehrlichkeit, Integrität, Offenheit und den Wunsch zeigen, das Richtige zu tun. Darüber hinaus teilt die authentische Führung den Fokus auf das Gestalten ethischen Rollenverhaltens, das in der moralischen ManagerIn-Komponente der ethischen Führung von zentraler Bedeutung ist (Gardner et al., 2005). Die transaktionale Ausgestaltung der moralischen ManagerIn-Komponente, wie in der ethischen Führung konzipiert, findet sich dabei nur teilweise in der authentischen Führung (Walumbwa et al., 2008).

### *Spirituelle Führung*

Die spirituelle Führung soll in Unternehmen eine intrinsisch motivierte, lernende Organisation erschaffen. Spiritualität meint die Suche nach dem Sinn des Lebens und ein Gefühl der Verbundenheit mit anderen Wesen.

Die fünf Dimensionen der spirituellen Führung sind: Vision, Hoffnung und Zuversicht, altruistische Liebe, Bedeutung bzw. Berufung, sowie Membership der MitarbeiterInnen. Fry (2003) setzt auf die Notwendigkeit eines „visioning process“, bei dem die MitarbeiterInnen in die Schaffung der Vision eingebunden werden. Die Führungskraft fördert Werte der Exzellenz und Spaß am Arbeitsplatz (Reave, 2005). Respekt gegenüber anderen, angemessene Behandlung, Ausdruck von Achtsamkeit und Fürsorge sowie aktives Zuhören sind in der Komponente der altruistischen Liebe angeführt (Fry et al., 2005).

Das Mitentwickeln der Vision durch die Geführten und deren Empowerment schaffen einen Konsens in Bezug auf organisationale Vision und Werte und verbessern intrinsische Motivation und affektives Commitment. Menschen erkennen die Bedeutung und den Sinn ihrer Arbeit, haben ein Gefühl der Berufung und Mitgliedschaft und wollen der Organisation treu sein, dessen Kultur auf Werten altruistischer Liebe basiert.

Der Vergleich aller Führungstheorien bestätigt die Aussage von Fry et al. (2005), dass die spirituelle Führung mit ihren fünf Dimensionen Elemente der transformationalen, dienenden, ethischen und authentischen Führung einbezieht.

Die Ergebnisse der analysierten geführten- und führerzentrierten Führungstheorien, der Interaktionstheorien und der beziehungsorientierten Ansätze zeigen, dass die beziehungsorientierten Ansätze den Einfluss der Führungskraft auf das affektive Commitment der Geführten am besten aufzeigen und Ansatzpunkte im Sinne von Kompetenzen für die Führungskräfteentwicklung zur Erhöhung von affektivem Commitment bei den MitarbeiterInnen bieten.

## **4 Kompetenzen und Implikationen für die Führungskräfteentwicklung**

In diesem Kapitel werden nun die Führungskompetenzen abgeleitet, die zur Erhöhung von affektivem Commitment beitragen können. Darauf aufbauend wird in der Literatur nach Methoden zur Entwicklung dieser Kompetenzen gesucht.

### **4.1 Kompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment**

Um die Führungskompetenzen herauszuarbeiten, welche affektives Commitment bei den MitarbeiterInnen im Unternehmen erhöhen können, werden jene Studien zur Führungsthematik analysiert, die als Ergebnisvariable erhöhtes affektives Commitment der MitarbeiterInnen aufgrund der Merkmale und Verhaltensweisen der Führungskraft aufweisen.

Dabei wird zuerst anhand der theoretischen Konzepte aus der Literatur herausgearbeitet, wie eine Führungskraft das affektive Commitment der MitarbeiterInnen beeinflussen bzw. erhöhen kann. In einem nächsten Schritt wird untersucht, inwieweit die in den theoretischen Konzepten aufgestellte These, nämlich erhöhtes affektives Commitment der MitarbeiterInnen aufgrund der Führungskraft, empirisch bestätigt ist. Dann werden die empirischen Forschungsergebnisse daraufhin analysiert, wie sich die Führungskraft verhalten hat bzw. welche Werte oder Merkmale der Führungskraft dafür mitverantwortlich sind, dass sich das affektive Commitment der MitarbeiterInnen erhöht. Außerdem werden die empirischen Studien bzgl. Übereinstimmung der Ergebnisse bzw. Aussagen miteinander verglichen.

Wie bereits aus dem vorangegangenen Kapitel 3.8 hervorgeht, zeigen die beziehungsorientierten Ansätze den Einfluss auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen am besten und bieten Ansatzpunkte zur Erhöhung von affektivem Commitment durch Führung. Daher beziehen sich nachstehende Ergebnisse nunmehr auf die beziehungsorientierten Ansätze.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage drei, welche Führungskompetenzen sich ableiten lassen, stellt folgende Tabelle 2 die aus der transformationalen, dienenden, ethischen, authentischen und spirituellen Führung herausgearbeiteten Führungskompetenzen dar, die zur Erhöhung von affektivem Commitment beitragen.

Führungskompetenzen	Beziehungsorientierte Führungstheorien				
Die Führungskraft, die zur Erhöhung von Commitment beiträgt...	transformativ	dienend	ethisch	authentisch	spirituell
kennt ihre Ziele, Stärken, Schwächen und Werte und lebt diese transparent ( <b>Authentizität</b> )	–	√	–	√	≈
verhält sich vorbildlich durch selbstlosen Einsatz für das Erreichen der Unternehmensziele ( <b>Vorbild für Zielerreichung</b> )	√	–	–	√	√
verhält sich fair, vertrauenswürdig, bringt Achtsamkeit und Fürsorge für alle zum Ausdruck und schafft damit ein positives ethisches Arbeitsklima ( <b>Ethisches Arbeitsklima durch Integrität und Fürsorge</b> )	≈	√	√	√	√
drückt <b>Respekt</b> gegenüber den Werten anderer aus	√	√	√	√	√
bringt den MitarbeiterInnen <b>Vertrauen</b> entgegen	√	√	–	√	√
vermittelt den Geführten Bedeutung und <b>Sinn in der Arbeit</b>	√	√	–	√	√
zeigt <b>Wertschätzung</b> für die Beiträge anderer	√	√	√	√	√
schafft und vermittelt eine <b>Vision</b> , an die die MitarbeiterInnen glauben und für deren Erreichung sie Mehraufwand betreiben	√	–	–	–	√
bezieht die MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse ein und überträgt ihnen Verantwortung ( <b>Empowerment</b> )	–	√	–	√	√
Commitment erhöhender Einfluss der Führungstheorie empirisch bestätigt	√	–	√	√	√

√ = bestätigt      ≈ = teilweise bestätigt      – = nicht bestätigt

Tabelle 2: Führungskompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment

Die in Tabelle 2 fett geschriebenen Worte dienen in der folgenden Diskussion als Schlagworte für die jeweilige Kompetenz.

## **Authentizität**

Walumbwa et al. (2008) und Peus et al. (2012) unterstreichen die Notwendigkeit der Authentizität, um das Vertrauen der Geführten in die Führungskraft zu gewinnen bzw. zu verbessern. Die Konzepte der dienenden und authentischen Führung bauen auf authentischem Verhalten der Führungskraft. Die ethische und spirituelle Führung führen den Begriff der Authentizität in ihren Konzepten nicht explizit an, wobei die spirituelle Führungskraft sehr wohl als selbstreflektiert und integer handelnd beschrieben wird.

Bei der transformationalen Führung kann Authentizität als kritischer Erfolgsfaktor gesehen werden: Bass & Steidlmeier (1999) unterscheiden zwischen pseudo und authentischer transformationaler Führung und heben ebenfalls hervor, dass Authentizität für das Erzeugen von Vertrauen und Transformation der Geführten erforderlich ist. Pseudo-Transformationsführende fördern ihre Eigeninteressen auf Kosten ihrer Umgebung, authentisch Führende stellen auf das Allgemeinwohl (firmeninterne und externe Stakeholder) ab.

Khoo & Burch (2008) verweisen darauf, dass transformationale Führungskräfte zu übertriebenem Selbstbewusstsein und sich selbst in den Mittelpunkt zu stellen tendieren. Dabei besteht das Risiko der Unfähigkeit, Beziehungen zu MitarbeiterInnen aufzubauen oder sich an neue Kulturen anzupassen. Auch kann sein, dass diese Führungskräfte die Geschäftsziele nicht erreichen, weil ihre Selbsteinschätzung die Leistung übersteigt.

Authentische Führungskräfte interagieren offen und zeigen sich so den MitarbeiterInnen auch verwundbar. Diese Verwundbarkeit führt zu Vertrauen der MitarbeiterInnen in die Führungskraft und auch zur Bereitschaft, sich selbst verwundbar zu zeigen (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011; Leroy & Palanski, 2012). Eine beiderseitige, vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen sehen Walumbwa et al. (2010) als Voraussetzung für die persönliche und soziale Identifikation zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft. Die MitarbeiterInnen kennen, verstehen und bewerten die Persönlichkeit, Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Führungskraft, sowie deren Rolle als repräsentative(n) VertreterIn der Gesamtorganisation. Diese Identifizierung beeinflusst das affektive Commitment der Geführten (Avolio et al., 2004; Leroy & Palanski, 2012).

Dass die authentische Führung affektives Commitment, Leistung und OCB treiben kann, wurde von Walumbwa et al. (2008, 2010, 2011) empirisch nachgewiesen. Insbesondere die Komponenten Selbstbewusstsein/-kenntnis, Transparenz und balanced-processing der authentischen Führung kommen in anderen Führungstheorien nicht vor. Selbstbewusstsein/-kenntnis ist jedoch wichtig, denn sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein, hilft zu sich selbst ehrlich zu sein und das ist für authentisches Führungsverhalten entscheidend (Walumbwa et al., 2008). Auch Michie & Gooty (2005) sehen diese Komponenten als Basis für authentisches Handeln und Führen.

### **Vorbild für Zielerreichung**

Die transformationale Führungskraft verhält sich vorbildlich und setzt sich bedingungslos für die Zielerreichung ein (Rowold & Laukamp, 2009), was zur Erhöhung des affektiven Commitments bei den MitarbeiterInnen führt. Die dienende Führung stellt die Geführten über die Ziele der Organisation und die ethische Führung verhält sich vorbildlich in Bezug auf das Schaffen und Einhalten ethischer Werte.

Auch die Theorien der authentischen und spirituellen Führung betonen die Vorbildwirkung und hohe moralische Standards, Ehrlichkeit und Integrität. Der Fokus auf Transparenz, Positivität und hohe ethische Standards ist bei der authentischen (Avolio et al., 2004) und auch bei der spirituellen Führung bedeutender als bei der transformationalen Führung

### **Ethisches Arbeitsklima durch Integrität und Fürsorge**

Werden Führungskräfte von den MitarbeiterInnen als vertrauenswürdig, fair und unterstützend wahrgenommen, zeigen MitarbeiterInnen ihrerseits Engagement und Unterstützung für die Führungskraft oder Organisation (Morrison & Robinson, 1997). MitarbeiterInnen vertrauen einer ethischen Führungskraft, weil sie sich fair verhält und ein ethisches Klima schafft, das wiederum begründet erhöhtes Commitment (Ng & Feldman, 2015). Woolley, Caza, & Levy (2011) und Walumbwa et al. (2011) bestätigen, dass das Schaffen eines positiven Organisationsklimas durch die authentische Führungskraft auf das affektive Commitment erhöhend wirkt.

Auf erhebliche Gemeinsamkeiten zwischen transformationalen, ethischen, authentischen und spirituellen FührerInnen durch deren altruistisch motivierte Fürsorge für Mitmenschen, ethische Entscheidungen und Vorbildrolle verweisen Brown & Treviño (2006). Diese Führungskompetenz wird von allen fünf beziehungsorientierten Führungstheorien als Commitment-erhöhend angeführt, ist bei der transformationalen Führung jedoch nur teilweise empirisch bestätigt.

Gardner & Avolio (1998) begründen dies damit, dass aufgrund zu hoher Eigenwerbung oder Hype um die transformationale Führungskraft häufig der Eindruck entsteht, die Führungskraft sei manipulativ, nicht vertrauenswürdig, übereifrig und eingebildet. Gardner & Avolio (1998) sehen es problematisch, dass die Komponente des idealisierten Einfluss der transformationalen Führung so stark mit selten tatsächlich vorhandenem Charisma verbunden ist. Für Khoo & Burch (2008) stellt diese Problematik einen Manipulationsfaktor sowie Pseudo-Transformation dar. Motivation und Ziele der Führungskraft sind darum darauf zu prüfen, ob die Führungskraft versucht, andere zu manipulieren, um ihre persönlichen Ziele zu erfüllen, oder ob die Ziele tatsächlich dem Allgemeinwohl dienen (Bass & Steidlmeier, 1999).

Klare Übereinstimmungsmerkmale spiritueller Werte und effektiver Führung zum Erreichen der Unternehmensziele, erhöhter Produktivität, niedrigerer Fluktuation, höherer Nachhaltigkeit und besserer Gesundheit der Belegschaft sind Integrität, Ehrlichkeit und Demut sowie Respekt gegenüber anderen zu zeigen, andere fair zu behandeln, der Ausdruck von Liebe und Fürsorge, die Beiträge anderer anzuerkennen, aktives Zuhören und Selbstreflexion (Reave, 2005). Die transformationale Führungstheorie beschreibt zwar den Prozess, wie FührerInnen die Motivation der Geführten beeinflussen, aber die Quelle der eigenen Motivation der Führungskraft hat sie bisher nicht angesprochen, obwohl die Transformationsführung eine reife moralische Entwicklung erfordert.

### **Respekt**

Auch diese Verhaltensweise wird in der Literatur bei allen fünf analysierten beziehungsorientierten Theorien als entscheidend angeführt, um affektives Commitment zu steigern und meint, die individuellen Überzeugungen und Werte anderer anzuerkennen und wertzuschätzen (May et al., 2003).

Die spirituelle Führung zeigt individuelles reflektiertes Verhalten sowie ethischen, mitfühlenden und respektvollen Umgang mit anderen. Nicht die Vision der Führungskraft steht im Vordergrund, sondern deren ethische Werte und Integrität und damit übereinstimmendes Handeln (Reave, 2005). Führung, die die Werte der MitarbeiterInnen respektiert, schafft Empowerment statt Abhängigkeit, Nachhaltigkeit anstelle kurzfristigen Erfolgs (Fry et al., 2005).

### **Vertrauen**

Den MitarbeiterInnen Vertrauen entgegen zu bringen erhöht deren Selbstwertgefühl und gibt der Arbeit selbst mehr Bedeutung, wodurch sich affektives Commitment erhöht (Shamir et al., 1993). Diesen Aspekt bestätigen die transformationale, dienende, authentische und spirituelle Führung. Bei der ethischen Führung fanden sich keine Hinweise auf diese Kompetenz.

### **Sinn in der Arbeit**

Sinn in der Arbeit schafft intrinsische Motivation (Kirchler, 2008, S. 97). Können sich MitarbeiterInnen in ihrer Arbeit selbst ausdrücken, ihre persönlichen Werte und Identitäten leben, und wird durch Hoffnung und Positivität der Glaube an eine bessere Zukunft vermittelt, gewinnt die Arbeit an Bedeutung und Sinn (Shamir et al., 1993; Focht & Ponton, 2015; Avolio & Gardner, 2005; Fry et al., 2005), was wiederum das affektive Commitment der MitarbeiterInnen erhöht. Dieser Aspekt wird in der transformationalen, dienenden, authentischen und spirituellen Theorie angeführt.

Authentische FührerInnen bauen dauerhafte Beziehungen auf und führen mit Sinn, Bedeutung und Werten, von anderen werden sie jedoch nicht unbedingt als charismatisch oder inspirierend beschrieben (Avolio & Gardner, 2005). Da sie Transparenz zeigen, wenn sie sich mit Herausforderungen befassen, basiert der Prozess, wie Geführte ihre Überzeugungen und Werte verinnerlichen, weniger auf inspirierenden Appellen, dramatischen Präsentationen, Symbolik oder anderen Formen der Eindruckssteuerung (Gardner & Avolio, 1998), sondern mehr auf Charakter, persönlichem Beispiel und Engagement (Walumbwa et al., 2008).

Chen & Yang (2012) verweisen in ihrer Studie zur spirituellen Führung darauf, dass wenn MitarbeiterInnen ein Gefühl von sinnvoller Arbeit und der Zugehörig-

keit zu der Organisation erfahren, die sich ergebenden Effekte intrinsischer Motivation hervorragendes OCB begünstigen.

### **Wertschätzung**

Diese Kompetenz beinhaltet Achtung der und Dankbarkeit für die Beiträge anderer sowie Interesse an anderen (Michie & Gooty, 2005) und wird von allen fünf beziehungsorientierten Ansätzen als Commitment-fördernd beschrieben.

Als Zeichen der Wertschätzung können Führungskräfte als Coach oder MentorIn für die individuellen Bedürfnisse der Geführten Lernmöglichkeiten für Leistung und Wachstum schaffen und damit ein unterstützendes Arbeitsklima für individuelles Lernen fördern (Walumbwa et al., 2008). Durch die erhaltene Wertschätzung erhöhen sich Selbstwert und Selbstwirksamkeit der MitarbeiterInnen (Michie & Gooty, 2005) und die Arbeit selbst gewinnt an Bedeutung. Folglich werden MitarbeiterInnen motiviert dafür arbeiten, ein gutes Image der Organisation zu fördern, und sich auch an Veränderungen anpassen und Initiativen ergreifen, um die Gesamtwirksamkeit der Organisation zu verbessern (Meyer et al., 2002; Leroy & Palanski, 2012).

### **Vision**

Artikuliert die Führungskraft eine überzeugende Vision, deren Bedeutung sie durch unkonventionelles Verhalten demonstriert, so aktiviert sie ihre MitarbeiterInnen, Leistungen über ihre Erwartungen hinaus auszuführen (Shamir et al., 1993). Dies tun die transformationale und spirituelle Führungskraft. Dabei hat die Art, sich unkonventionell zu verhalten, mehr Bedeutung bzgl. Commitment, als die Artikulierung einer Vision. Unkonventionelles Verhalten wird als das Übernehmen persönlicher Risiken (bspw. finanzieller Verlust oder Verlust der Position), um die gesetzten Ziele zu erreichen, beschrieben. Dieses Verhalten hebt die Bedeutung der Vision in der Wahrnehmung der Geführten hervor (Rowold & Laukamp, 2009).

Der Beitrag der MitarbeiterInnen beim Entwickeln einer Vision wird bei der transformationalen Führung allerdings gänzlich ausgeblendet. Die Führungskraft wird als VisionärIn mit der besonderen Fähigkeit zur Transformierung der Motive anderer gesehen, was eher Eigenschaftscharakter als erlernbares Verhalten ist (Northouse, 2015, S. 178). Die spirituelle Führung hingegen bindet die Mitarbei-

terInnen in einem „visioning process“ beim Erschaffen der Vision ein und erzeugt damit Akzeptanz und Commitment bei den MitarbeiterInnen (Fry et al., 2005).

### **Empowerment**

Empowerment ist ein wichtiger Motivationsmechanismus, mit dem authentische Führungskräfte auf die arbeitsbezogenen Ergebnisse der MitarbeiterInnen wirken können, weil sie damit deren Selbstbestimmung und Verantwortungsgefühl fördern (Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2010).

Das Übertragen von Verantwortung auf die Geführten, das die Konzepte der dienenden, authentischen und spirituellen Führung enthalten, führt die Geführten dahin, ihre eigenen Potenziale zu entdecken (Pearce et al., 2003), stärkt deren Selbstvertrauen und Eigenverantwortung (Northouse, 2015, S. 235) und hebt deren affektives Commitment.

Die Analyse der Führungstheorien auf Treiber von affektivem Commitment bestätigt die Ansicht von Morrow (2011), dass die spirituelle Führung die meisten Ansatzpunkte zur Hebung von affektivem Commitment bietet. Inwieweit sich die spirituelle Führungstheorie in unserer Gesellschaft umsetzen lässt, bleibt allerdings fraglich, da weder Spiritualität noch Empowerment in der Führungsliteratur unserer Kultur genannt werden.

Authentizität wird in der Literatur als kritischer Erfolgsfaktor bzw. Basis für den Aufbau von Vertrauen und Identifikation der Geführten mit der Führungskraft gesehen (Bass & Steidlmeier, 1999; Michie & Gooty, 2005; Walumbwa et al., 2008), welche sich auf das affektive Commitment erhöhend auswirken. Nachdem die authentische Führungstheorie als Basiskonstrukt die Faktoren von authentischem Handeln beschreibt, eignet sie sich für die Führungskräfteentwicklung am besten.

## **4.2 Implikationen für die Führungskräfteentwicklung**

Im folgenden Teil dieses Buchs werden anhand der zuvor gewonnenen Erkenntnisse Empfehlungen für die Führungskräfteentwicklung abgegeben, um die ermittelten Kompetenzen bei (potenziellen) Führungskräften zu fördern.

Bezogen auf die herausgearbeiteten Führungskompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment bei den MitarbeiterInnen wird dabei darauf abgezielt, dass die Führungskraft Authentizität entwickelt, sowie Selbstreflexion und soziale

Aspekte der Führung wie Respekt, Wertschätzung und Vertrauen erlernt bzw. verbessert. Dafür werden in der Literatur die Methoden Coaching, 360-Grad-Feedback, „life-stories-approach“, Mentoring und Networking empfohlen.

Vor der begrifflichen Erklärung dieser Methoden wird darauf verwiesen, dass bereits bei der Rekrutierung und Personalauswahl Merkmale wie bspw. Integrität, Offenheit und Ethikverständnis beachtet werden sollten (Ilies et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). Persönlichkeitsmerkmale spielen auch in der Personalentwicklung eine wichtige Rolle und können Entwicklungsmaßnahmen positiv oder negativ beeinflussen. So stehen persönliche Merkmale wie Skepsis (Person verhält sich zynisch, misstrauisch, überempfindlich bei Kritik und skeptisch gegenüber der Meinung anderer) oder seltsame Überzeugungen und exzentrisches, eigenartiges Verhalten einer Person nicht mit Führungskräfteentwicklung in Beziehung (Harms, Spain, & Hannah, 2011).

Der Aufbau von Führungskompetenzen lässt sich nicht durch klassische Lehr- und Lernmethoden erreichen, Erlerntes wird nämlich meist nicht ausreichend auf den Arbeitsplatz transferiert. Außerdem erlangt die Führungskraft erst in der Arbeit selbst Verständnis für effektive Führung (Day, 2000), und der Entwicklungsprozess sowie dessen sichtbare Auswirkungen kann über Jahre dauern (Harms et al., 2011).

Mittels **Coaching** kann beim Selbstbewusstsein bzw. der Selbstkenntnis der Führungskräfte angesetzt werden, womit auch sogenannte dunkle Persönlichkeitsmerkmale wie Arroganz, Volatilität und Misstrauen reduziert werden können (Gaddis & Foster, 2015). Im Coaching werden Personen auf deren spezifischen individuellen Ebene und ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext durch eine(n) externe(n) Business-Coach professionell beraten, begleitet und unterstützt (Böning & Strikker, 2014).

Den Unterschied zu traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen macht eine hohe Spezifität aus: Coaching setzt bei persönlichkeits- und situationsbezogenen Fragestellungen an und fördert die individuelle Problemlösungs- und Lernfähigkeit. Es handelt sich dabei um einen lösungsorientierten, auf die berufliche Entwicklung fokussierten und zeitlich begrenzten Begleitprozess (Bär, Böckelmann, & Thommen, 2006). Dabei wird in mehreren Sitzungen vertraulich und unter vier Augen im Kontext der Rollen und Aufgaben der Führungskraft das subjektive,

persönliche Erleben und Verhalten des Individuums und dessen Auswirkungen betrachtet und versucht, menschliche und zwischenmenschliche Entwicklungsprozesse zu fördern (Böning & Strikker, 2014).

Böning & Strikker (2014, S. 489) kennzeichnen Coaching mit dem Merkmal der psychologischen Selbstreflexion. Die charakterisierenden Stichworte dafür sind:

„Individuum, individuelles Lernen, Selbstreflexion, Dialog, neues Sender-Empfänger-Verhältnis, Feedback, vertiefte zwischenmenschliche Kommunikation, Empathie, emotionale Intelligenz, soziale Kompetenz, Wertschätzung, Selbstwirksamkeit, Selbstaufmerksamkeit, Entschleunigung, neue (hyperkomplexe) Führungsanforderungen, Komplexitätsreduktion, Orientierung, Umsetzungsunterstützung, Transfer, Entscheidungsunterstützung, Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit, situative Souveränität, Vorbereitung, mentales Probehandeln usw.“

Coaching bietet die Möglichkeit zur psychologischen Selbstreflexion und Selbsterkenntnis, leistet einen Beitrag zur Reduktion der Komplexität von Herausforderungen und zur Selbstbestimmung des Individuums in vorgegebenen gesellschaftlichen Rastern und hilft dabei, das Bedürfnis nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung zu befriedigen (Böning & Strikker, 2014), zudem kann es die Anzahl der Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten erweitern (Pinnow, 2008, S. 282).

Das **360-Grad-Feedback** kann mit der anonymisierten Bewertung von Stärken und Schwächen einer Führungskraft durch Vorgesetzte, KollegInnen, Geführte und auch Kunden und dem damit verbundenen Sammeln verschiedener Sichtweisen der Förderung der Selbstwahrnehmung einer Führungskraft (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014) als Basis für Coaching dienen (Harms et al., 2011). Da die Führungskraft aufgrund der Beurteilungen der verschiedenen Personengruppen auch andere Standpunkte betrachtet, erfolgt ein Perspektivenwechsel und Selbstreflexionsprozesse sowie Umgang mit Kritik werden verbessert. So können blinde Flecken im Verhalten der Führungskraft aufgedeckt werden, was zu einer verbesserten Selbsteinschätzung führt und auch Handlungsalternativen aufzeigt (Day et al., 2014).

Der „**life-stories approach**“ von Shamir & Eilam (2005) ist eine weitere Möglichkeit der Steigerung von Selbstwahrnehmung, den sie speziell für die authenti-

sche Führung vorschlagen. Sie argumentieren, dass authentische Führung stark auf selbstrelevanten Bedeutungen beruht, die ein Mensch seinen Lebenserfahrungen gibt. Ihrer Meinung nach leiten sich Selbsterkenntnis und Klarheit über das Selbstkonzept aus der Verbindung der verschiedenen Lebensgeschichten einer Person ab, wenn die Führungskraft persönliche Geschichten über ihr Leben aufschreibt und sich so relevante bedeutende Lebenserfahrungen bewusst macht, die ihre eigene Identität prägen. Die Führungskraft erhält damit Klarheit über ihre Werte, Motive und Überzeugungen, sowie mehr Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit in Bezug auf ihre Führungsrolle.

Auch Sparrowe (2005) und Ligon, Hunter, & Mumford (2008) schlagen vor, Lebensgeschichten niederzuschreiben, um mehr Authentizität zu gewinnen. Reflektierende Praktiken wie bspw. Meditation oder Schreiben unterstützen das Individuum bei der Bewältigung von Herausforderungen, weil diese Methoden dabei helfen, auftretende Probleme zu verstehen und ihnen eine transzendente Bedeutung zu geben (Reave, 2005).

**Mentoring** wird als effektiver Bestandteil der Führungskräfteentwicklung im Arbeitskontext gesehen. Die Möglichkeit, zu beobachten und mit erfolgreichen, erfahrenen Führungskräften zu interagieren, ist ein besonders wichtiger Bestandteil von Mentoring, weil dies hilft, eine intensive und strategische Sicht auf die Organisation zu entwickeln (Day, 2000; Ilies et al., 2005). Für eine gute Mentoring-Beziehung sollte der bzw. die MentorIn über Kommunikationsfähigkeit, Geduld, Organisations- und Branchenkenntnis, die Fähigkeit andere zu verstehen und ihnen zuzuhören, sowie Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit verfügen.

**Networking** eignet sich zum Abbau von Barrieren innerhalb eines Unternehmens. Eine Führungskraft erhält damit höheres Wissen in Bezug auf Innovations- und Problemlösungsressourcen, auch darüber, wie andere sie als Person empfinden und was sie über sie denken. Um von den Möglichkeiten des Networking maximal zu profitieren, benötigt eine Führungskraft die Fähigkeiten der Selbstsensibilisierung, Motivation und Selbstregulierung zusätzlich zu einem klar definierten Entwicklungs- und Strategieziel (Day, 2000).

Bezogen auf die Entwicklung der Führungskompetenzen zur Erhöhung von affektivem Commitment bei den MitarbeiterInnen im Unternehmen kann die (potenzi-

elle) Führungskraft sich im Coaching in einem vertraulichen Rahmen ihrer persönlichen Ziele, Stärken, Schwächen und Werte bewusst werden. Das Verhalten zur Schaffung eines ethischen positiven Arbeitsklimas, Respekt und Wertschätzung können reflektiert, aus Metaperspektiven betrachtet und überdacht werden, um daraus für zukünftiges Handeln zu lernen. Auch das Schaffen einer Vision, das Vermitteln von Sinn in der Arbeit, Transparenz sowie Empowerment können mit der bzw. dem Coach trainiert werden. Erfolge bzw. Probleme bei der Umsetzung in der Praxis können reflektiert und Lösungen ausgearbeitet werden.

Als Grundlage für das Coaching können das 360-Grad-Feedback und der „life-stories-approach“ herangezogen werden. Das 360-Grad-Feedback gibt der Führungskraft ganzheitliches Feedback über Persönlichkeitsmerkmale, Führungsqualitäten, Verhaltensweisen (Day et al., 2014). Auch mit dem „life-stories-approach“ können Entwicklungsthemen der Führungskraft identifiziert werden. Das individuelle Beschreiben von Ereignissen und Handlungen in deren Lebensgeschichte hilft ihr zu erkennen, welche Erlebnisse Einfluss auf die Selbstwahrnehmung, Motivation, Werte und Emotionen haben (Shamir, Dayan-Horesh, & Adler, 2005). Fehlt einer Führungskraft diese Selbstkenntnis, kann dies Selbstzweifel, Unklarheiten und Ambivalenz in der Führungsrolle mit sich bringen, was sich auf den Führungserfolg und auch auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen auswirkt.

Coaching erzielt allerdings nur dann die gewünschten Effekte, wenn die Führungskraft sich tatsächlich voll und ganz darauf einlässt (Ladegard & Gjerde, 2014). Auch für das Schreiben und Reflektieren eigener Lebensgeschichten und daraus zu lernen, muss eine Person offen sein.

Ein(e) MentorIn kann die Führungskraft dabei persönlich unterstützen, sich vorbildlich für das Erreichen der Unternehmensziele einzusetzen, Achtsamkeit und Fürsorge für andere auszudrücken, Sinn in der Arbeit zu vermitteln und Verantwortung an die MitarbeiterInnen zu übertragen. Der bzw. die MentorIn kann dabei als Vorbild wirken und Feedback geben. Natürlich muss die bzw. der MentorIn selbst authentisch sein und über die zu entwickelnden Kompetenzen verfügen, um die bzw. den Mentee zu fördern (Ilies et al., 2005).

Networking unterstützt die Führungskraft, sich direkt mit den MitarbeiterInnen auszutauschen und dabei Feedback über ihre eigenen Stärken, Schwächen und ihr Verhalten zu bekommen. Zudem kann die Führungskraft Networking dazu nut-

zen, ihre MitarbeiterInnen bei deren Entwicklung zu unterstützen, sie in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und dadurch respektvoll, vertrauensbildend und wertschätzend wirken. Networking sowie auch wirksames 360-Grad-Feedback machen jedoch nur in Unternehmen mit offener, innovativer und vertrauensvoller Unternehmenskultur Sinn (Atwater & Waldman, 1998).

## **5 Conclusio**

Zum Abschluss werden die Vorgehensweise und die wichtigsten Ergebnisse der Forschungsarbeit nochmals komprimiert dargestellt und ein Fazit gezogen. Außerdem werden Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt und ein Ausblick auf zukünftige Herausforderungen gegeben.

Zielsetzung dieses Buches war, Ansatzpunkte für die Führungskräfteentwicklung herauszuarbeiten, um die Kostenbelastung für Organisationen aufgrund innerer Kündigung, Dienst nach Vorschrift oder Fluktuation mit Hilfe der Führungsarbeit zu verringern. Dafür wurde ein Literaturstudium von überwiegend einschlägigen Forschungsmagazinen durchgeführt und der Frage nachgegangen, welche Führungskompetenzen affektives Commitment bei den MitarbeiterInnen erhöhen.

In Bezug auf Forschungsfrage eins, was Commitment für die Führungsarbeit bedeutet, wurde gezeigt, dass organisationales Commitment in affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment unterteilt werden kann und für den Unternehmenserfolg insbesondere affektives Commitment entscheidend ist. Affektives Commitment stellt die für eine Organisation wichtigste Komponente dar, da diese Komponente stark positiv mit organisatorischen Erfolgsfaktoren wie Anwesenheit, Arbeitsleistung und Innovation korreliert und sich auch auf das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen positiv auswirkt, während normatives und kalkulatorisches Commitment mit Gefühlen der Verpflichtung oder Druck verbunden sind.

Das Verhalten von Führungskräften kann jedoch nur begrenzt auf die Erhöhung von affektivem Commitment wirken, dafür eignen sich POS und Sozialisierung besser.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage zwei, wie Führung auf das affektive Commitment bei den MitarbeiterInnen Einfluss nimmt, wurden die Führungstheorien der personal-interaktiven Führungsdimension untersucht. Dabei brachten die beziehungsorientierten Führungstheorien, welche die individuelle Wahrnehmung

einer LMX-Beziehungsqualität beschreiben, die bedeutungsvollsten Erkenntnisse hervor. Für die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Führungskraft bzw. der Organisation, welche das affektive Commitment der MitarbeiterInnen erhöht, ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn Voraussetzung. Um das Vertrauen der MitarbeiterInnen zu gewinnen, ist authentisches Führungsverhalten erforderlich, welches die authentische Führungstheorie am besten beschreibt. Der Vergleich aller untersuchten Führungstheorien zeigt, dass die spirituelle Führung die meisten Ansatzpunkte bietet, um das affektive Commitment der MitarbeiterInnen durch Führung zu erhöhen.

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage wurden aus der Literatur die Kompetenzen herausgearbeitet, mit denen eine Führungskraft das affektive Commitment bei den MitarbeiterInnen erhöhen kann. Diese Kompetenzen sind in Tabelle 2 auf Seite 68 zusammengefasst dargestellt. Die Führungskraft, die zur Erhöhung von affektivem Commitment beiträgt, muss zumindest folgende drei Kriterien erfüllen:

- Sie verhält sich fair, vertrauenswürdig, bringt Achtsamkeit und Fürsorge für alle zum Ausdruck und schafft damit ein positives ethisches Arbeitsklima.
- Sie drückt Respekt gegenüber den Werten anderer aus.
- Sie zeigt Wertschätzung für die Beiträge anderer.

In den Implikationen für die Führungskräfteentwicklung wird primär die Methode des Coachings mit einem bzw. einer externen Business-Coach empfohlen, denn Coaching dient der Selbstreflexion, dem Schaffen von Authentizität und der individuellen Problemlösungs- und Lernfähigkeit besonders gut.

Folgende Limitationen haben sich während der Erstellung dieses Buches herauskristallisiert: Nachdem sich die Forschungsfrage auf Führungskompetenzen bezog, wurden andere wichtige Treiber von affektivem Commitment wie bspw. POS nur kurz umrissen. Aufgrund der insgesamt sehr umfangreichen Thematik und der positiven Effekte von affektivem Commitment wurde auf die Analyse der Einflussfaktoren von kalkulatorischem und normativem Commitment verzichtet, obwohl diese weitere Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung aufzeigen könnten. Auch wurde in dieser Forschungsarbeit nicht zwischen Branchen, Größe oder Art der Unternehmen unterschieden, wenngleich diese Faktoren bzgl. affektivem

Commitment unterschiedliche Ergebnisse liefern können (z.B. Rhoades et al., 2001).

Die Führungsforschung ist extrem multiplex und eine genaue Analyse aller Führungstheorien wäre aufgrund des Umfangs dieses Buches nicht möglich gewesen, daher wurden die Ergebnisse der Commitment-Literatur für die Vorgehensweise im Stand der Forschung Führung herangezogen und Ansätze wie der Systemansatz nicht näher analysiert. Day (2000, S. 606) fordert, in einer Organisation nicht einfach individuell Führende zu „sammeln“, sondern im gesamten Unternehmen eine Art der Führung zu erschaffen. Aspekte des Systemansatzes sind damit als Ergänzung in der Führungskräfteentwicklung empfehlenswert und können auch gut im Rahmen des Coachings eingesetzt werden.

Die Forschungsergebnisse der Commitment- sowie Führungsliteratur beziehen sich in sehr hohem Anteil auf den englischsprachigen Raum, da für den deutschsprachigen Raum verhältnismäßig wenig Forschungsarbeiten vorhanden sind. Nachdem die Literatur im deutschsprachigen Raum wenig Forschungsergebnisse zur Thematik dieser Arbeit liefert, wären fortführende empirische Studien der authentischen und auch spirituellen Führung in unserer Kultur interessant, um zu identifizieren, welche Auswirkungen diese beiden Führungstheorien in Österreich auf das affektive Commitment, den Unternehmenserfolg, die Unternehmenskultur bzw. auf unsere Gesellschaft allgemein hätten.

Das Thema Führung betrifft jede Organisation, jedoch interessiert ein Unternehmen nicht, welche Führungstheorie die "Richtige" ist, sondern wie Führungskräfte und Führung so effektiv und effizient als möglich entwickelt werden können (Day et al., 2014). Dieses Buch sollte einen möglichen Weg zur Erhöhung von affektivem Commitment durch Personalführung sowie Anforderungen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung aufzeigen - im Sinne der Unternehmen und MitarbeiterInnen.

Organisationen sollten nicht ignorieren, dass Erfahrungen im Leben sowie Coaching eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von erfolgreichen Führungskräften spielen. „It is not a matter of whether leaders are born or made. They are born and made“ (Conger, 2004, S. 136).

## Literaturverzeichnis

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-33.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-286.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 Degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 423-426.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-442.

- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*, 3(5), 184-190.
- Bales, R., & Slater, P. (1969). Role differentiation in small decision-making groups, in: *Leadership*, hrsg. v. Gibb, Cecil A. Chicago: Harmondsworth.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bär, M., Böckelmann, C., & Thommen, J.-P. (2006). Interne und externe Coachings in Unternehmen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 1, 44-55.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. (1992). Foci and Bases of Commitment. Are Their Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Begley, T., & Czajka, J. (1993). Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. *The Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Berthel, J., & Becker, F. (2013). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. (10. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Blake, R., & Mouton, J. (1968). *The Managerial Grid; Key Orientations for Achieving Production through People*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bleicher, K., & Meyer, E. (1976). *Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle*. Reinbek: Rowohlt.
- Böning, U., & Strikker, F. (2014). Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21, 483-496.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Burke, C., Stagl K.C., S., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E., & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A Meta-Analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Calder, B. (1977). An Attribution Theory of Leadership. In: Staw, B.M./Salancik, (S. 179-204). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: Saint-Clair Press
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208–226.
- Chen, C.-Y., & Yang, C.-F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105, 107–114.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A quantitative Review and Test of its Relations with task and contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-137.

- Cohen, A. (1991). Career Stage as Moderator of the Relationships Between Organizational Commitment and Its Outcomes. A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: What's inside the black box? *Academy of Management Executive*, 18(3), 136–139.
- Connelly, C. E., Gallagher, D. G., & Gilley, K. M. (2007). Organizational and Client Commitment among Contracted Employees: A Replication and Extension with Temporary Workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 326-335.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 166-179.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Day, D. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Day, D., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63–82.
- Deeg, J., & Weibler, J. (2012). Führungstheorien auf dem Prüfstand. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 21-33.
- Den Hartog, D., House, R., Hanges, P., & Ruiz-Quintanilla, S. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, a., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, 504–518.

- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2016). *Hays HR Report 2015/16*.  
<https://www.hays.at/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2015-2016-schwerpunkt-unternehmenskultur> (16.2.2016).
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2015). *HR Report 2014/2015 Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz*.  
<https://www.hays.at/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2014-2015-schwerpunkt-fuehrungen> (20.3.2016).
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T., Gonzalez-Morales, M., et al. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Erdogan, B., Kraimer, M., & Liden, R. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader–member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Ersner-Hershfield, H., Galinsky, A. D., Kray, L. J., & King, B. G. (2010). Company, country, connections: counterfactual origins increase organizational commitment, patriotism, and social investment. *Psychological Science*, 21(10), 1479-1486.

- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(5), 277-298.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short von Bass und Avolio). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(2), 61-78.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co KG.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 81–94.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York.
- Fleishmann, E. (1953). Measurement of Leadership Attitudes in Industry. *Journal of Applied Psychology*, 37, 153-158.
- Focht, A., & Ponton, M. (2015). Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi Study. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 44-61.
- Franke, F., & Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 52(3), 135-146.
- French, J., & Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright, & A. Zander, *Group dynamics* (S. 607–623). New York: Harper and Row.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 4, 693–727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862.
- Gaddis, B. H., & Foster, J. L. (2015). Meta-Analysis of Dark Side Personality Characteristics and Critical Work Behaviors among Leaders across the Globe: Findings and Implications for Leadership Development and Executive Coaching. *Applied Psychology: An International Review*, 64 (1), 25–54.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). „Can you see the real me?“ A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W., & Avolio, B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32–58.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L., & Kumar, N. (1996). The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2002). Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanism in Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24-43.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the pro-social sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898–918.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Harms, P., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22, 495–509.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. 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.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Joward, M. J. (2009). Targeted employee retentions performance- base and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.
- Herz, A., Beck, A., & Felfe, J. (2009). Organisationales Commitment als Mediator zwischen transformationaler Führung und Kundenzufriedenheit. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 106-118.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Höft, S., & Hell, B. (2007). Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(1), 5-21.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65(2), 117-127.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York, NY.: Harcourt, Brace.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. Hunt, & L. Larson, *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, IL.: Southern Illinois University Press.
- House, R. & Mitchell, T. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 81-97.
- House, R., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396.

- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 7(4), 555-573.
- Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2000). Leadership de´ja` vu all over again. *Leadership Quarterly*, 11, 435-458.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Jawahar, I. M. (2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 14-27.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Junker, N. M., Schyns, B., van Dick, R., & Scheurer, S. (2011). Die Bedeutung der Führungskräfte-Kategorisierung für Commitment, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden unter Berücksichtigung der Geschlechterrollentheorie. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 55(4), 171-179.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, P., Smoerck, J. D., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity*. New York.
- Kahn, R., & Katz, D. (1972). Führungspraktiken und ihre Beziehung zur Produktivität und Arbeitsmoral. In: Kunczik, M.: *Führung, Theorien und Ergebnisse*. (S. 215-234). Düsseldorf/Wien.

- Kahn, W. A. (1. December 1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kam, C., Morin, A., Meyer, J., & Topolnystky, L. (2016). Are Commitment Profiles Stable and Predictable? A Latent Transition Analysis. *Journal of Management*, 42(6), 1462-1490.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Khoo, H. S., & Burch, G. S. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44, 86-97.
- Kim, T.-Y., Liden, R., Kim, S.-P., & Lee, D.-R. (2015). The Interplay Between Follower Core Self-Evaluation and Transformational Leadership: Effects on Employee Outcomes. *Journal of Psychology*, 30, 345-355.
- Kirchler, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (2. Aufl.). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Klein, H., & Park, H. (2015). Organizational Commitment. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 17(2), 334-340.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. (5. Aufl.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 25, 631-646.

- Lauck, G. (2005). Die Messung der Inneren Kündigung: Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung. *Zeitschrift für Personalführung*, 19(2), 139-158.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person- and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Leonie, T. (2015). *Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung*. Fehlzeitenreport 2015: [http://www.wifo.ac.at/publikationen?detailview=yes&publikation\\_id=47123](http://www.wifo.ac.at/publikationen?detailview=yes&publikation_id=47123) (16.2.2016)
- Leroy, H., & Palanski, M. E. (2012 ). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255–264.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (1998). The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 53-65.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43 –72.
- Ligon, G. S., Hunter, S. T., & Mumford, M. D. (2008). Development of outstanding leadership: A life narrative approach. *The Leadership Quarterly*, 19, 312–334.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, value, and subordinate self-concepts. . *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman Inc.
- Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The Role of Personal Work Goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1034-1042.

- 
- Maier, G. W., & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126-136.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389–418.
- Markovits, Y., Ullrich, J., van Dick, R., & Davis, A. J. (2008). Regulatory foci and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 485-489.
- Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- May, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 1–16.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-69.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-236.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399-417.
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16, 441-457.
- Morrison, E., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nerdinger, F., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 268-277.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical Leadership: Meta-Analytic Evidence of Criterion-Related and Incremental Validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948–965.
- Nink, M. (2015). *Engagement Index 2014*. Gallup: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (16.2.2016)
- Nink, M. (2015). *Gallup - Kostenfaktor schlechte Führung - Pressemitteilung*. <http://www.potenzialpower.de/wp-content/uploads/Pressemitteilung-zum-Engagement-Index-2014.pdf> (20.2.1016)
- Nink, M. (2016). *Engagement Index 2015*. Gallup: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx.%20ISBN%20978-3-86881-528-3>, (26.3.2016)
- Northouse, P. (2015). *Leadership Theory and Practice*. (7. Aufl.). Western Michigan University: SAGE edge.
- Oliver, N. (March 1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-32.
- Parker, S. (2003). Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 620-634.
- Payne, S., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158–168.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., Trevino, L., (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal Business Ethics*, 107, 331-348.
- Picot, A. (1987). Ökonomische Theorien der Führung. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wunderer, *Handwörterbuch der Führung* (S. 1583-1595). Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.

- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Be'langer, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122–1134.
- Pinnow, D. F. (2008). *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5(5), 603-609.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision SAGE Publications*, 19(3), 227–235.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York.
- Reilly, N. P. (1994). Exploring the paradox: Commitment as a moderator of the stressor–burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 397–414.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Riketta, M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481.
- Riketta, M., & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance : an uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819-838.

- 
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. London: Praeger Publishers.
- Rowold, J., & Laukamp, L. (2009). Charismatic Leadership and Objective Performance Indicators. *Applied Psychology: An International Review*, 58(4), 602–621.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co KG.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: its origin, development, and application in organizations.(Critical Essay). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). „What’s your story?“ A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, D. (2005). Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership. *Leadership*, 1(1), 13-29.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156-181.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD : a seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-580.

- Sims, C. S., Drasgow, F., & Fitzgerald, L. F. (2005). The Effects of Sexual Harassment on Turnover in the Military: Time-Dependent Modeling. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1141-1152.
- Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons, 52*, 149-158.
- Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior, 16*(1), 49-58.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 75-81.
- Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 443-453.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly, 16*, 419-439.
- Steinle, C., Ahlens, F., & Riechmann, C. (1999). Management by Commitment - Möglichkeiten und Grenzen einer selbstverpflichteten Führung von Mitarbeitern. *Zeitschrift für Personalführung, 13*(3), 221-245.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D. (2015). Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach. *Plos One, 10*(4), 1-23.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.
- Strauss, K., Griffin, M., & Rafferty, A. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment, and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management, 20*(3), 279-291.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2010). Commitment and work-related expectations in flexible employment forms: An empirical study of German IT freelancers. *European Management Journal, 28*, 40-54.
- Tajfel, H., Billig, M., & Bundy, R. (1971). Social Categorization and Intergroup Behavior. *European Journal of Social Psychology, 1*, 149-178.

- Takala, T., Tanttu, S., Lämsä, A.-M., & Virtanen, A. (2013). Discourses of Charisma: Barack Obama's First 6 Months as the President of the USA. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 149-166.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 95-101.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2005). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 545-565.
- Top, S., Öge, E., Atan, Ö., & Gümü, S. (2015 ). Investigation Relational Levels of Intensity Between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to The Leader Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 181, 12 – 22.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532(16).
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- van Quaquebeke, N., & Brodbeck, F. C. (2008). Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 52(2), 70 – 80.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhammer, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- von Rosenstiel, L. (2006). Führung. In H. Schuler, *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 353-379). Göttinger: Hogrefe Verlag.

- von Rosenstiel, L. (2011). Führung in Organisationen - Facetten eines Konzepts, Wirkmechanismen, Erfolgskriterien. In M. Göhlich, S. M. Weber, & C. Schiersmann, *Organisation und Führung* (S. 27-41). (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag Springer Medien.
- Vonken, M. (2005). *Handlung und Kompetenz. Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik*. (1. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
- Walumbwa, F., & Lawler, J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083–1101.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. (3. Aufl.). München: Verlag Vahlen.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4) 438–448.
- Workman, M., & Bommer, W. (2004). Redesigning Computer Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 317-337.
- Woywode, M., & Beck, N. (2014). Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre - die Population Ecology-Theorie. In A. Kieser, & M.

- Ebers, *Organisationstheorien* (S. 256-294). (7. Aufl.) Stuttgart: Kohlhammer.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit*. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Yu, K., Lin, W., Wang, L., Ma, J., Wei, W., Wang, H. (2014). The role of affective commitment and future work self salience in the abusive supervision-job performance relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-18.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-68.

**Wenn du  
dein Wissen und deine Kompetenz  
zur Führungsthematik vertiefen möchtest,  
dann lade ich dich herzlich ein,  
ein Coaching bei mir zu vereinbaren.**

**Martina T. Zirkl, MBA**

**Unternehmensberatung inkl. der Unternehmensorganisation,  
Business Coaching & Training**

**[kontakt@coaching-martinazirkl.at](mailto:kontakt@coaching-martinazirkl.at)**

**0043 664 420 1974**