

Lizenziatsarbeit der Philosophischen Fakultät

Universität Zürich
Psychologisches Institut
Kognitive Sozialpsychologie /
Sozial- und Wirtschaftspsychologie

**Einfluss von wertbasiertem Führungsverhalten
und Handlungsspielraum auf Arbeitszufriedenheit,
Commitment und Organizational Citizenship Behavior
der Mitarbeiter**

Verfasserinnen

Sabine Glück
Amanda Keller

Betreuung

Prof. Dr. Carmen Tanner
Dr. Carmen Lebherz

Zürich, im Dezember 2006

ZUSAMMENFASSUNG / ABSTRACT

Die vorliegende Studie untersucht den Einfluss von ethischem Verhalten von Führungskräften auf Arbeitszufriedenheit, Commitment und Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter¹. Ethische Führungskräfte zeichnen sich durch besonders starke Werthaltungen und Überzeugungen aus, welche sich in einem authentischen Führungsstil widerspiegeln. Ein authentischer Führungsstil ist geprägt von Konsistenz und Vorhersehbarkeit des Verhaltens. Wir postulieren ein Modell, in dem wertbasiertes Führungsverhalten die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Für die Erhebung von wertbasiertem Führungsverhalten haben wir verschiedene Szenarien formuliert. Wir nehmen an, dass erhöhte Arbeitszufriedenheit das Organizational Citizenship Behavior begünstigt und dieser Zusammenhang über das Affective Organizational Commitment vermittelt wird. Zusätzlich haben wir den Handlungsspielraum der Mitarbeiter im Modell berücksichtigt. Wir gehen davon aus, dass ein grösserer Handlungsspielraum die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöht. Die Datenerhebung erfolgte mittels Fragebogen. Es haben 120 Mitarbeiter eines schweizerischen Warenhauses an der Befragung teilgenommen. Mittels Strukturgleichungsanalysen konnten wir sämtliche Hypothesen bestätigen.

The reported study was conducted to measure the influence of ethical behavior of leaders on job satisfaction, commitment and organizational citizenship behavior among their employees. Ethical leaders are characterized by acting on the basis of their values and convictions. These are reflected in an authentic leadership. Authentic leaders behave in a consistent and predictable way. We postulate a model, in which value-orientated leadership is positively linked with job satisfaction. Further, we formulated different scenarios to measure value-orientated leadership. Job satisfaction in turn results in organizational citizenship behaviors. Affective organizational commitment is hypothesized to mediate this correlation. In addition, we integrated personal control. We assume that personal control predicts job satisfaction. The data was collected through a questionnaire, which had been filled in by the employees of a Swiss department store. Thereof, 120 employees responded. We tested the hypothesis with structural equation models. The results support the hypothesized relationships.

¹ Im Folgenden verzichten wir auf die Nennung beider Geschlechter. Mit der männlichen Form ist stets auch die weibliche Form gemeint.

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG / ABSTRACT	2
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	4
TABELLENVERZEICHNIS	4
1. EINLEITUNG.....	5
2. KONZEPTE.....	6
2.1 Protected Values.....	6
2.2 Authentische Führung	8
2.3 Handlungsspielraum.....	11
2.4 Arbeitszufriedenheit.....	13
2.5 Organizational Commitment	16
2.6 Organizational Citizenship Behavior.....	19
2.7 Modell	23
3. METHODE	24
3.1 Durchführung der Erhebung und Stichprobe	24
3.2 Explorative Phase	24
3.3 Fragebogen und Messinstrumente	24
3.4 Analyseverfahren	27
4. RESULTATE	30
4.1 Itemanalyse.....	30
4.2 Konfirmatorische Faktorenanalysen	31
4.3 Strukturgleichungsmodelle	36
5. DISKUSSION.....	43
5.1 Reflexion der Ergebnisse	43
5.2 Einschränkungen und Ausblick.....	45
LITERATURVERZEICHNIS.....	48
ANHANG – VERWENDETE SKALEN	59

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Modell mit Hypothesen.	23
Abbildung 2	Strukturgleichungsmodell mit latenten Variablen, Indikatoren und Fehlern. ...	36
Abbildung 3	Postuliertes Mediationsmodell zur Hypothese 5.2.....	40
Abbildung 4	Alternatives Strukturgleichungsmodell mit latenten Variablen, Indikatoren und Fehlern.	42

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1	Faktorladungen, Indikatorreliabilitäten und Trennschärfekoeffizienten der Items und Alpha-Koeffizienten der Skalen	34
Tabelle 2	Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Skalen	35
Tabelle 3	Berücksichtigte Fehlerkorrelationen im Strukturgleichungsmodell.....	37
Tabelle 4	Vergleich des Fits für das Mediationsmodell mit Affective Organizational Commitment als Mediator, wenn der direkte Pfad zwischen Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior geöffnet respektive auf Null gesetzt wird	40
Tabelle 5	Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Mediatorhypothesenüberprüfung für Arbeitszufriedenheit, Affective Organizational Commitment (Mediator) und Organizational Citizenship Behavior	41

1. EINLEITUNG

Ethik ist ein Thema, welches im wirtschaftlichen Alltag immer mehr Einzug hält. Dies vor allem in einer Zeit, in der viele Unternehmungen und Führungskräfte in der Öffentlichkeit durch unethisches Verhalten auffallen. Wird im Arbeitskontext von Ethik gesprochen, werden unterschiedliche Bereiche fokussiert, die von Personalselektion und -entwicklung über Entlohnung, Arbeitsgestaltung bis zu Personalführung reichen – um nur einige Themengebiete zu nennen (Blickle, 2004). Wir konzentrieren uns in der vorliegenden Arbeit² auf die Personalführung. Bisherige Forschungsergebnisse belegen, dass sich ethisches Führungsverhalten insgesamt positiv auf die einzelnen Mitarbeiter wie auch auf die gesamte Organisation auswirkt (Reave, 2005). Es wird angenommen, dass eine ethische Führungsperson ihre Werthaltungen und Überzeugungen in einem authentischen Führungsstil umsetzt. Ein solcher Führungsstil zeichnet sich durch eine klare Linie und Beständigkeit aus und basiert auf ausgereiften Werthaltungen und Einstellungen (Shamir & Eilam, 2005). Wir postulieren, dass auch Führungspersonen mit so genannten Protected Values, einer besonders starken Form von Werthaltungen (Ritov & Baron, 1990), einen authentischen Führungsstil anwenden.

In unserer Analyse haben wir den Zusammenhang von ethischem Führungsverhalten und verschiedenen subjektiven Leistungsmassen (Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment und Organizational Citizenship Behavior) untersucht. In der wissenschaftlichen Literatur werden zwischen diesen Konstrukten theoretische Zusammenhänge postuliert – es existieren bislang aber nur wenige empirische Untersuchungen, die diese Zusammenhänge genauer betrachten. An dieser Stelle möchten wir mit unserer Untersuchung ansetzen und bestehende Wissenslücken schliessen.

Im Rahmen unserer Arbeit haben wir ein Modell entwickelt, welches den Wirkungszusammenhängen der verschiedenen Konzepte gerecht wird. Wir versuchen bisherige Befunde zu replizieren. Neuartig an unserer Forschung ist, dass wir wertbasierte Führung als Bedingungsfaktor für subjektive Leistungsmasse postulieren. Da bis heute keine valide Skala zur Messung von wertbasierter Führung existiert, haben wir ein eigenes Messinstrument konstruiert, welches den Fokus auf konsistentes Führungsverhalten setzt. Als zusätzliche Variable berücksichtigen wir in unserem Modell den Handlungsspielraum der Mitarbeiter. Die bisherige Forschung zeigt, dass dieses Konzept ebenfalls in relevanter Weise auf die subjektive Leistungsmasse wirkt (Spector, 1986).

Wirkt sich ethisches Führungsverhalten positiv auf die subjektive Leistungsmasse der Mitarbeiter aus, so müsste die Förderung von ethischen Führungskräften (auch) im finanziellen Interesse von Unternehmen liegen. Verschiedene Forschungsergebnisse haben

² Die vorliegende Lizentiatsarbeit wurde von beiden Autorinnen zu gleichen Teilen verfasst; es gibt keine Erstautorin.

gezeigt, dass sich subjektive Leistungsmasse positiv auf objektive Leistungsmasse, wie Leistung, Produktivität und Fluktuation, auswirken (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

2. KONZEPTE

In den folgenden Abschnitten möchten wir detailliert auf die einzelnen Konzepte unserer Arbeit eingehen. Wir diskutieren Definitionsvorschläge und in der Forschung verwendete Messinstrumente. Ferner gehen wir auf Bedingungsfaktoren sowie Konsequenzen der Konzepte ein. Aus den empirischen Befunden und theoretischen Annahmen leiten wir ein Modell ab.

2.1 Protected Values

Definition

Protected Values sind Werte, die als geschützt, unantastbar und absolut gelten (Ritov & Baron, 1990). Tetlock, Kristel, Elson, Green und Lerner (2000) haben für Werte mit denselben Merkmalen den Begriff Sacred Values geprägt. Protected Values fallen vor allem in Verhandlungssituationen durch eine ausgeprägte Resistenz gegenüber Trade-offs auf, insbesondere gegenüber Trade-offs mit ökonomischen Werten. Personen mit Protected Values schützen diese und sind nicht bereit, ihre Werte für andere Werte zu opfern (Baron & Spranca, 1997; Fiske & Tetlock, 1997; Tetlock, 2003). Werden die eigenen Protected Values angegriffen oder gar verletzt, führt dies zu Wut und moralischer Empörung (Moral Outrage). Tetlock et al. (2000) definieren moralische Empörung als psychischen Zustand, welcher sich aus kognitiven und affektiven Reaktionen sowie Verhalten zusammensetzt. Lim und Baron (1997) vermuten diese Reaktion darin begründet, dass Personen ihre eigenen Protected Values nicht als persönliche Präferenzen betrachten, sondern vielmehr als allgemein gültige moralische Werte wahrnehmen. Je nach ideologischem Hintergrund werden unterschiedliche Werte als schützenswert angesehen (Tetlock et al., 2000). Protected Values finden sich in unterschiedlichsten Lebensbereichen. Sie können in Entscheidungen um Leben und Tod einfließen oder Themen, wie Menschenrechte, natürliche Ressourcen, die Umweltpolitik oder das Bankgeheimnis, betreffen.

Tanner, Medin und Illiev (eingereicht) konnten in mehreren Studien zeigen, dass Protected Values einen deontologischen Ursprung besitzen. Das bedeutet, Protected Values gleichen prinzipienorientierten Handlungsregeln – die Richtigkeit oder Falschheit einer Handlung wird nicht nach deren Konsequenzen beurteilt, sondern aufgrund des „Charakters“ der Handlung. Daher ist für Personen mit Protected Values die Unterscheidung zwischen Han-

deln und Unterlassen zentral. Protected Values sind bedeutend, da sie in Entscheidungssituationen über andere Werte und Präferenzen gestellt werden und somit rationales Entscheiden verhindern. Bisherige Studien haben gezeigt, dass Protected Values zu einer Tendenz zur Handlungsunterlassung (Omission Bias) führen. Das bedeutet, dass sich Personen mit Protected Values weniger betroffen fühlen, wenn ein Schaden durch unterlassene Handlung hervorgerufen wird, als wenn derselbe Schaden durch eine Handlung provoziert wird (Ritov & Baron, 1990, 1999). Patt und Zeckhauser (2000) fanden in einer Studie mit Umweltentscheidungen neben der Tendenz zur Handlungsunterlassung auch eine Tendenz zur Handlung (Action Bias). Tanner und Medin (2004) und Tanner et al. (eingereicht) konnten zeigen, dass Protected Values zu moralischen Verpflichtungen führen und Personen in kritischen Situationen zum Handeln motivieren. Zudem konnten die Autoren belegen, dass Personen mit Protected Values immun gegenüber Framing-Manipulationen sind. Wir leiten folgende Hypothese ab:

Hypothese 1.1 *Führungskräfte, die einen Protected Value bezüglich wertbasiertem Verhalten haben, zeigen mehr wertbasiertes Führungsverhalten.*

Erhebungsinstrumente

Protected Values werden vorwiegend mit Hilfe von hypothetischen Szenarien erhoben. Baron und Spranca (1997) schildern ihren Probanden verschiedene Szenarien und bitten diese, sich in die Szenarien hineinzuversetzen. Im Anschluss erfragen sie mit verschiedenen Items den Protected Value-Status der Personen. Die Szenarien beschreiben Situationen, die potenziell auf moralischen Widerstand stossen und Protected Values involvieren können. Die zugehörigen Fragen decken die von Baron und Spranca (1997) postulierten Merkmale von Protected Values ab: (1) Protected Values zeichnen sich durch Absolutheit aus (Absoluteness). (2) Entscheidend ist die Teilnahme einer Person an der Handlung, nicht die daraus folgenden Konsequenzen (Agent Relativity). (3) Das Ausmass der Konsequenzen ist irrelevant (Quantity Insensitivity). (4) Protected Values führen zu universellen moralischen Verpflichtungen (Moral Obligation). (5) Trade-offs werden generell verweigert (Denial of Trade-offs). In der später erschienenen Studie von Baron und Leshner (2000) verwenden die Autoren vergleichbare Szenarien, die eine Handlung beschreiben. Diese wird von den Probanden hinsichtlich ihrer Akzeptanz beurteilt. Tetlock et al. (2000) wählen einen anderen Ansatz. Sie erheben Protected Values mit Hilfe eines ‚Moral Outrage Index‘. Die Items decken die von Tetlock et al. (2000) definierten Komponenten moralischer Empörung ab. Die Forschungsgruppe um Tanner entwickelte eine Skala zur Erhebung von Protected Values (Tanner & Medin, 2004). Die Skala beinhaltet Elemente des ‚Moral Outrage Index‘, greift zusätzlich aber auch Merkmale von Protected Values auf, wie sie Baron und Spranca (1997) postulieren.

2.2 Authentische Führung

Theoretische Annahmen und Definitionsvorschläge

Die Wurzeln des Konzepts der Authentizität lassen sich auf die antike griechische Philosophie zurückführen (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Authentizität meint, dass man in Übereinstimmung mit dem wahren Selbst handelt und sich konsistent mit den inneren Gedanken und Gefühlen ausdrückt (Harter, 2002). Authentizität existiert auf einer kontinuierlichen Skala. Je mehr ein Mensch seinen inneren Werten, Identitäten, Präferenzen und Emotionen treu ist, desto authentischer ist er (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

Avolio, Gardner et al. (2004) bezeichnen Authentische Führung als ein vielfältiges Konstrukt. Bezüglich der Definition herrscht kein wissenschaftlicher Konsens und es werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt (Shamir & Eilam, 2005). Generell wird Authentische Führung als positives Konstrukt definiert. Cooper, Scandura und Schriesheim (2005) weisen darauf hin, dass bisherige Definitionen nur beschränkt brauchbar sind. Sie sind einerseits multi-dimensional und beziehen verschiedene Dimensionen, wie Eigenschaften, Verhaltensweisen und Attributionen, mit ein. Andererseits berücksichtigen sie verschiedene Analyseebenen, wie die individuelle Ebene, Team- und Organisationsebene.

Nach Avolio, Luthans und Walumbwa (2004; zitiert nach Avolio, Gardner et al., 2004) sind sich authentische Führungspersonen über ihr eigenes Denken und Verhalten zutiefst bewusst. Sie verfügen über Bewusstsein ihrer eigenen Werte, moralischen Ansichten, Stärken und ihr Wissen und werden von ihrer Umwelt entsprechend wahrgenommen. Auch die Werte und Ansichten ihrer Mitmenschen nehmen sie realistisch wahr. Authentische Führungspersonen reflektieren den Kontext, in welchem sie handeln. Sie sind zuversichtlich, hoffnungsvoll, optimistisch, widerstandsfähig und von hohem moralischem Charakter. Avolio, Gardner et al. (2004) definieren authentische Führungspersonen als solche, „die wissen, wer sie sind, woran sie glauben und was sie werten. Authentische Führungspersonen handeln nach ihren Werten und Überzeugungen und interagieren mit anderen Menschen transparent“ (S. 802). Sie führen ihre Mitarbeiter, indem sie eine Vorbildfunktion übernehmen, setzen hohe moralische Standards und legen Wert auf Ehrlichkeit und Integrität. May, Chan, Hodges und Avolio (2003) bezeichnen authentische Führungspersonen als Personen, die sich selbst kennen und sich treu sind. In unserer Arbeit haben wir uns auf keine Definition festgelegt, sondern haben die verschiedenen Aspekte der einzelnen Definitionen gesamthaft berücksichtigt.

Shamir und Eilam (2005) führen vier Kerneigenschaften auf, welche die authentische Führungsperson auszeichnen: (1) Eine authentische Führungsperson ist (auch) in ihrer Führungsposition sich selbst, (2) sie führt aus einer inneren Überzeugung (und nicht anlässlich Status, Ehre oder Belohnung), (3) ihre Werte und Überzeugungen sind aus ihren eigenen

gelebten Erfahrungen, Emotionen und Reflexionen entstanden und (4) ihre Handlungen basieren auf inneren Werten und Überzeugungen.

Authentische Führung und andere Führungstheorien

In einer Untersuchung von Treviño, Brown und Hartman (2003) lassen sich deutliche Gemeinsamkeiten zwischen so genannt ethischen und authentischen Führungspersonen erkennen. So fallen ethische Führungspersonen als „Personen-orientiert“ auf. Sie kümmern sich um ihre Mitarbeiter, zeigen Respekt, behandeln ihre Mitarbeiter fair und setzen sich für deren Förderung ein. Sie setzen Standards, halten sich an Prinzipien und institutionalisieren Werte. Ethische wie auch authentische Führungspersonen werden als ehrlich und vertrauenswürdig wahrgenommen und zeichnen sich durch hohe Integrität aus.

Bedingungsfaktoren von Authentischer Führung

Shamir und Eilam (2005) gehen davon aus, dass die Entwicklung einer authentischen Führungsperson ein Lebensprozess ist. Sie setzen vier Komponenten voraus, welche die Entwicklung von authentischen Führungspersonen prägen: (1) Die Entwicklung einer „Führer“-Identität als zentrale Komponente des Selbst-Konzepts, (2) die Entwicklung von Selbsterkenntnis und Klarheit über das Selbstkonzept, einschliesslich Klarheit über Werte und Überzeugungen, (3) die Entwicklung von Zielen, welche sich mit dem Selbst-Konzept decken und (4) eine Stärkung der Konsistenz zwischen dem Führungsverhalten und dem Selbst-Konzept der Führungsperson. Gardner et al. (2005) nehmen an, dass kritische Lebensereignisse, Begegnungen mit Menschen, welche Authentizität vorleben und zentrale Erlebnisse positiv auf die Entwicklung der authentischen Führungspersönlichkeit wirken.

Authentische Führung und Konsistenz

Um die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit einer Führungsperson einzuschätzen, prüfen Mitarbeiter, ob zwischen den Werten der Führungsperson und deren Verhalten Konsistenz besteht (Reave, 2005). Das Handeln authentischer Führungspersonen ist geprägt von Konsistenz zwischen verschiedenen Situationen und von einer Stabilität über die Zeit hinweg. Die Handlungen sind konsistent mit dem verbalen Ausdruck wie auch mit den eigenen Überzeugungen. Da Ausdruck und Handlungen mit dem Glauben und den Werten übereinstimmen, sind authentische Führungspersonen hochgradig transparent (Shamir & Eilam, 2005).

Konzeptuelle Überlappung mit Protected Values

Wir postulieren zwischen dem Konzept der Authentischen Führung und Protected Values konzeptuelle Überschneidungen. Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass sich die Protected Values einer Führungsperson in authentischem Führungsverhalten zeigen. Umgekehrt muss Authentische Führung aber nicht zwingend von Protected Values geleitet sein.

Gardner et al. (2005) betonen, dass authentische Führungspersonen sich ihrer zentralen Werte bewusst sind und sich diesen verbunden fühlen. Ähnliches erwarten wir für Personen mit Protected Values. Wir gehen davon aus, dass sowohl authentische Führungspersonen als auch Führungspersonen mit Protected Values sich für ihre Prinzipien einsetzen und diese aufrechterhalten. Personen mit Protected Values zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein Verletzen ihrer Protected Values nicht tolerieren. Treviño et al. (2003) weisen in ihrer Studie darauf hin, dass ethische Führungspersonen einen ethischen Fehltritt ihrer Umwelt ebenfalls nicht tolerieren und unethisches Verhalten bestrafen. Diese Nulltoleranz ist Personen mit Protected Values und authentischen Führungspersonen gemeinsam.

Das Konzept der Authentischen Führung nimmt an, dass sich authentische Führungspersonen konsistent mit ihren persönlichen Werten und Überzeugungen verhalten (Shamir & Eilam, 2005). Die bisherige Forschung zeigt, dass auch Protected Values mit Verpflichtungen und Absolutheit einhergehen (Tanner & Medin, 2004). Wir nehmen an, dass sich ein Protected Value einer Führungsperson in konsistentem, wertbasiertem Verhalten zeigt. Dieses Führungsverhalten ist sowohl über die Zeit wie auch über verschiedene Situationen hinweg stabil. Aus diesen Überlegungen leiten wir folgende Hypothese ab:

Hypothese 1.2 *Führungskräfte, die einen Protected Value bezüglich wertbasiertem Verhalten haben, verhalten sich insgesamt konsistenter als Führungskräfte ohne diesen Protected Value.*

Konsequenzen von Authentischer Führung

Zu den Konsequenzen Authentischer Führung gibt es bisher keine empirischen Untersuchungen, sondern lediglich vermutete Zusammenhänge.

Die Werthaltungen einer Führungsperson und der daraus resultierende Führungsstil (zum Beispiel ehrlich kommunizieren, Respekt zeigen, die eigenen Mitarbeiter fair behandeln und sich um sie kümmern) wirken sich positiv auf die Mitarbeiter und die Organisation aus. Mit ihrem Verhalten schaffen authentische Führungspersonen Glaubwürdigkeit, Respekt und Vertrauen (Avolio, Gardner et al., 2004). Shamir und Eilam (2005) heben hervor, dass authentische Führungspersonen mit ihrem Verhalten und ihrer Denkweise einen hohen Grad an Integrität erreichen (mehr Informationen zu Integrität siehe Becker, 1998, 2005). Integrität wird mit Führungserfolg in Zusammenhang gebracht, da hohe Integrität einer Führungsperson deren Vertrauenswürdigkeit fördert und das ethische Klima am Arbeitsplatz stärkt (Reave, 2005).

Avolio, Gardner et al. (2004) gehen in ihrem postulierten Modell davon aus, dass Authentische Führung auf verschiedene Variablen (persönliche und soziale Identifikation, Vertrauen, Hoffnung und positive Emotionen) wirkt. Diese beeinflussen wiederum die Arbeitszufriedenheit, das Commitment, die Motivation, das Extra-Rollen-Verhalten und die Leistung der Mitar-

beiter positiv. In ihrem später weiterentwickelten Modell spezifizieren sie ihre Annahmen dahin gehend, dass Authentische Führung eine „authentische Anhängerschaft“ hervorbringt. Diese ist verantwortlich für die so genannten „Follower Outcomes“ (Vertrauen, Engagement, Wohlbefinden am Arbeitsplatz) und „Follower Performance“ (Gardner et al., 2005). Authentische Führungspersonen inspirieren ihre Mitarbeiter dazu, selbst authentisch und konsistent nach ihren moralischen Prinzipien zu handeln. Dadurch finden die Mitarbeiter mehr Sinn in der eigenen Arbeit (May et al., 2003). Aus den postulierten Zusammenhängen leiten wir folgende Hypothese ab:

Hypothese 2 *Wertbasiertes Führungsverhalten fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.*

2.3 Handlungsspielraum

Definition

Greenberger und Strasser (1986) beschreiben Handlungsspielraum als „die Überzeugung eines Individuums, zu einem gegebenen Zeitpunkt selbständig eine Veränderung in der gewünschten Richtung auf die Umgebung zu bewirken“ (S. 164). Diese Definition fokussiert die Unterschiede zwischen einzelnen Individuen bezüglich deren *Überzeugungen* und *Erwartungen*. Frese (1987; zitiert nach Semmer, 2000) fasst die wichtigsten Eigenschaften des Handlungsspielraums zusammen, als „die Möglichkeit der Entscheidung über die eigenen Tätigkeiten und die Bedingungen, unter denen diese geleistet werden“ (S. 555). Diese Definition fokussiert die *Möglichkeit der Kontrolle*, welche durch die spezifische Arbeitsumgebung gegeben ist. Nach Semmer (2000) ist dieser Fokus in der Arbeitspsychologie dominierend. Je nach Autor werden für das Konzept des Handlungsspielraums unterschiedliche Bezeichnungen verwendet und damit verschiedene Nuancen betont, so die Begriffe Autonomie, Tätigkeitsspielraum, Entscheidungsfreiheit beziehungsweise -spielraum, Kontrolle oder Freiheitsgrade (Semmer, 1990, 2000). Wir verwenden in der vorliegenden Arbeit die Begriffe Handlungsspielraum und Autonomie.

Handlungsspielraum wird im Arbeitskontext grundsätzlich als Ressource betrachtet (Semmer, 1990, 2000), wobei Semmer (2000) darauf hinweist, dass eine Balance zwischen dem Vorhanden- und dem Nicht-Vorhandensein von Handlungsspielraum gefunden werden muss. Dabei wird Handlungsspielraum als ein graduelles Konstrukt verstanden (Semmer, 1990). Nach Semmer (1990) kann zu viel Handlungsspielraum zu Überforderung und Überlastung führen. Das Fehlen von Handlungsspielraum kann sich wiederum ebenfalls negativ auswirken, denn Kontrolle wird als grundsätzliches Bedürfnis des Menschen aufgefasst, dessen Nichtbefriedigung zu Stress führen kann.

Erhebungsinstrumente

Im Rahmen der Forschung zu Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmalen (Job Characteristics) wird Autonomie als ein zentrales Merkmal betrachtet. Autonomie wird im englischen Sprachraum vorwiegend mit dem Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman & Oldham, 1975) und dem Job Characteristics Inventory (JCI; Sims, Szilagyi, & Keller, 1976) erfasst (Fried & Ferris, 1987; Spector, 1986, 1997). Für unsere Befragung haben wir deutschsprachige Items aus dem Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA; Semmer, Zapf, & Dunckel, 1999) verwendet. Dieses bereits mehrfach validierte Instrument dient zur Abschätzung von verschiedenen Belastungsschwerpunkten. Dabei sollen stressrelevante Merkmale der Arbeit – Ressourcen und Stressoren – identifiziert werden (Semmer et al., 1999). Der Handlungsspielraum bildet eine eigene Kategorie dieses Instruments. Dunckel und Semmer (1987) gehen davon aus, dass der Handlungsspielraum die Beziehung zwischen Stressoren und Stressreaktionen beeinflusst und dass sein Fehlen sogar zum Stressor werden kann. Der Handlungsspielraum wird in Methoden- und Zeitspielraum eingeteilt, wobei der Methodenspielraum die individuelle Planung und Organisation der eigenen Arbeit beinhaltet und der Zeitspielraum den eigenen Einfluss auf das Arbeitstempo und die Arbeitszeiteinteilung thematisiert (Grebner et al., 2003). Das Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse liegt als Fragebogen- und Ratingversion vor.

Empirische Arbeiten

Bereits Hackman und Oldham (1976) haben im Rahmen ihres *Job Characteristic Model* auf die Wichtigkeit von Autonomie, welche Handlungsspielraum mit einschliesst, hingewiesen. Verschiedene Konsequenzen des Handlungsspielraumes wurden untersucht. Spector (1986) konnte in einer Meta-Analyse bestätigen, dass ein hohes Mass an Autonomie zu erhöhter Arbeitszufriedenheit führt (siehe Kapitel 2.4). Weitere positive Zusammenhänge konnten für Commitment gefunden werden (Grebner et al., 2003; Spector, 1986). Ein grösserer Handlungsspielraum geht mit einer erhöhten Mitarbeitermotivation einher (Fried & Ferris, 1987; Hackman & Oldham, 1976; Spector, 1986). Ein hohes Mass an Autonomie vermindert Fehlzeiten bei der Arbeit, Kündigungsabsichten sowie effektive Kündigungen (Fried & Ferris, 1987; Hackman & Oldham, 1976; Grebner et al., 2003; Spector, 1986). Mitarbeiter, die das Gefühl haben, über genügend Handlungsspielraum zu verfügen, zeigen deutlich weniger kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz (Spector, 1997). Mit kontraproduktivem Verhalten sind Verhaltensweisen gemeint, die der Organisation schaden (zum Beispiel Aggression gegenüber Mitarbeitern, Sabotage, Diebstahl). Autonomie scheint sich zudem positiv auf die Produktivität und die Leistung auszuwirken (Greenberger, Strasser, Cummings, & Dunham, 1989; Semmer, 2000). Semmer (2000) weist darauf hin, dass Handlungsspielraum eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit affektiven Reaktionen am Arbeitsplatz spielt. Ein hohes Mass an Kontrolle vermindert Stress, körperliche Symptome und Sor-

gen bei der Arbeit (Semmer, 1990; Spector, 1986) und steigert das Wohlbefinden (Elfering et al., 2005). Es verringert ferner emotionale Dissonanz, Belastungen und psychosomatische Beschwerden (Grebner et al., 2003).

2.4 Arbeitszufriedenheit

Definition und Dimensionalität

Arbeitszufriedenheit beschreibt, „wie sich Menschen bezüglich ihrer Arbeit und verschiedener Aspekte ihrer Arbeit fühlen. Es ist das Ausmass, in dem Menschen ihren Job mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit)“ (Spector, 1997, S. 2). Locke (1976; zitiert nach Felfe & Six, 2006) definiert Arbeitszufriedenheit als „angenehmen, positiven, emotionalen Zustand, der das Resultat der Bewertung der eigenen Arbeit ist“ (S. 39). Arbeitszufriedenheit wird als Einstellungsvariable verstanden (Six & Felfe, 2004). Arbeitszufriedenheit ist die am meisten untersuchte Variable im Bereich Organizational Behavior Research – in der Literatur lassen sich tausende von Studien zu diesem Konstrukt finden (Spector, 1997). Eine Recherche in der PsycInfo-Datenbank der American Psychological Association (APA) ergibt für die letzten 30 Jahre (01/1976-08/2006) über 3600 wissenschaftliche Arbeiten, bei denen der Begriff ‚Job Satisfaction‘ allein im Titel vorkommt. Dabei dürfte es weitere Studien geben, die sich mit dem Konstrukt Arbeitszufriedenheit auseinandergesetzt haben (siehe auch Six & Felfe, 2004).

Arbeitszufriedenheit kann als globales Gefühl gegenüber dem Job, aber auch als Konstellation von Einstellungen bezüglich verschiedener Facetten (Aspekte) der Arbeit beschrieben werden (Spector, 1997). Charakterisierend für Job-Facetten ist, dass sie vom Mitarbeiter als wichtig eingeschätzt werden. Früher wurden Job-Facetten als Arbeitswerte bezeichnet (Borg, 2006). Als Facette kann jede erdenkliche Komponente der Arbeit erhoben werden. Die bisherige Forschung zu Facetten der Arbeit befasste sich insgesamt vorwiegend mit den Dimensionen Entlohnung (Lohn, Boni, Anerkennung), Personen bei der Arbeit (Führungskräfte, Kollegen), der Beschaffenheit der Arbeit und dem organisationalen Kontext (Spector, 1997).

Erhebungsinstrumente

Arbeitszufriedenheit wird mehrheitlich mittels Fragebogen, meist in einer Selbsteinschätzungsvariante erhoben (Spector, 1997). Die allgemeine Arbeitszufriedenheit kann einerseits mit einer Einzel-Item-Messung oder auf der Grundlage einer umfassenderen Skala erhoben werden. Die existierenden Skalen lassen sich in globale und Facetten-Instrumente unterteilen. Obwohl Einzel-Item-Messungen und Skalen-Messungen relativ hoch miteinander korrelieren, empfehlen Wanous, Reichers und Hudy (1997) eine gut konstruierte Skala zu benutzen.

Die im englischsprachigen Raum am meisten verwendete Facetten-Skala ist der Job Descriptive Index (JDI; Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Weitere häufig genutzte Facetten-Skalen sind der Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman & Oldham, 1975), der Job Satisfaction Survey (JSS; Spector, 1985) und der Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ; Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Die vier genannten Skalen decken zwischen fünf und zwanzig unterschiedliche Aspekte von Arbeitszufriedenheit ab. Die meisten Facetten-Skalen erfragen zusätzlich die globale Arbeitszufriedenheit über ein einzelnes Item (mehr Informationen siehe Spector, 1997). Skalen, welche Arbeitszufriedenheit im englischen Sprachraum als globales Konstrukt erheben, sind die Job in General Scale (JIG; Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989) und der Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Satisfaction Subscale) (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979). Im deutschsprachigen Raum werden zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit häufig die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ; Fischer & Lück, 1972, 2006) und der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB; Neuberger & Allerbeck, 1978, 2005) genutzt (Felfe & Six, 2006).

In unserer Untersuchung haben wir ein Messinstrument von Rathgeber (2005) verwendet, welches ursprünglich zehn Facetten der Arbeit misst und ein Item zur globalen Arbeitszufriedenheit beinhaltet. Rathgeber (2005) unterteilt die Facetten-Items in Interaktionsfaktoren, welche die Zufriedenheit mit den Interaktionen am Arbeitsplatz beschreiben und Kontextfaktoren, welche die Kontextbedingungen abfragen. Zusätzlich haben wir mit Items aus dem Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA; Semmer et al., 1999) die globale Arbeitszufriedenheit erhoben.

Empirische Arbeiten

Handlungsspielraum als Bedingungsfaktor von Arbeitszufriedenheit

Spector (1986) konnte in einer Meta-Analyse zeigen, dass ein hohes Mass an Handlungsspielraum zu erhöhter Arbeitszufriedenheit führt. Dieser positive Zusammenhang konnte sowohl für die globale Arbeitszufriedenheit als auch für einzelne Aspekte der Arbeitszufriedenheit bestätigt werden. Die höchsten Korrelationen fanden sich für Handlungsspielraum und die Zufriedenheit mit intrinsischen Facetten der Arbeit (Art der Arbeit), die geringsten Korrelationen traten zwischen Handlungsspielraum und extrinsischen Facetten der Arbeit (Bezahlung) auf. Verschiedene Autoren konnten in späteren Studien replizieren, dass der Handlungsspielraum der Mitarbeiter einen bedeutenden Einfluss auf deren Arbeitszufriedenheit ausübt (Currivan, 1999; Fried & Ferris, 1987; Gaertner, 1999; Grebner et al., 2003; Greenberger et al., 1989; Spector, 1997). Aus den bisherigen Befunden leiten wir folgende Hypothese ab:

Hypothese 3 *Mitarbeiter mit einem grösseren Handlungsspielraum zeigen mehr Arbeitszufriedenheit.*

Weitere Bedingungsfaktoren von Arbeitszufriedenheit

Spector (1997) unterscheidet die Bedingungsfaktoren in solche, welche die Arbeitsumgebung betreffen und in individuelle Faktoren wie Persönlichkeit und Erfahrung. Gemäss Felfe und Six (2006) wird in zahlreichen Studien die Bedeutung der *Arbeitsaufgabe* beziehungsweise des *Arbeitsinhalts* als wesentliche Bedingung für Arbeitszufriedenheit betont. Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996) konnten eine hohe Korrelation zwischen der Erfüllung von intrinsisch befriedigenden Aufgaben und Arbeitszufriedenheit feststellen. Ausgehend von der viel beachteten *Job Characteristics Theory* (Hackman & Oldham, 1976) sind die fünf Faktoren Autonomie, Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit und Feedback zentral für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit (Fried & Ferris, 1987).

Organisationale Beschränkungen, wie nicht ausreichend verfügbares Material, fehlende Ausrüstung, Budgetbeschränkungen oder Zeitdruck, scheinen einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit zu haben. Überraschenderweise wirkt sich die Entlohnung nur gering auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit aus (Spector, 1997). Wichtiger als die Höhe des Lohnes ist die damit verbundene subjektiv wahrgenommene Gerechtigkeit, das heisst wie gerecht und fair die Vergütungsmodalitäten erlebt werden (Six & Felfe, 2004).

Podsakoff et al. (1996) konnten in einer Studie zeigen, dass sich ein transformationaler *Führungsstil* positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Führungskräfte, welche unterstützend wirken, ihre Vision artikulieren, ein Modell vertreten, welches mit ihren Visionen im Einklang steht, gemeinsame Ziele der Arbeitsgruppe fördern und erreichbare Ziele setzen, bringen zufriedener Mitarbeiter hervor.

Stress erzeugende Faktoren zeigen einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. So mindert Überlastung am Arbeitsplatz die Arbeitszufriedenheit. Erlebt ein Mitarbeiter einen Konflikt zwischen Arbeit und Familie, wirkt dies ebenfalls negativ auf die Arbeitszufriedenheit (Spector, 1997).

Neben Merkmalen der Arbeit beeinflussen auch *Persönlichkeitseigenschaften* die Arbeitszufriedenheit massgeblich. So wirkt eine hohe Kontrollüberzeugung positiv auf die Arbeitszufriedenheit. Eine negative Affektivität wird mit Unzufriedenheit bezüglich der eigenen Arbeit in Verbindung gebracht (Spector, 1997). Umgekehrt konnten George und Jones (1996) zeigen, dass eine positive Affektivität die Arbeitszufriedenheit erhöht.

Verschiedene Studien zeigen, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit mit der *Lebenszufriedenheit* korreliert. Es wird davon ausgegangen, dass sich die beiden Konstrukte wechselseitig beeinflussen und somit nicht von einer unikausalen Beziehung gesprochen werden kann (Spector, 1997). Damit könnte die Lebenszufriedenheit ebenso unter dem Stichwort ‚Konsequenzen‘ besprochen werden (siehe auch Six & Felfe, 2004).

Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit

Die Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit lassen sich in zwei Bereiche unterteilen: Das Auftreten erwünschter positiver Auswirkungen und das Ausbleiben negativer Verhaltensweisen (Felfe & Six, 2006). Bezüglich der möglichen Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit existieren in der Literatur sehr inkonsistente Befunde. Am meisten Aufmerksamkeit hat die Forschung zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und *Leistung* gefunden. In der Literatur ist man sich jedoch uneinig über Stärke und Richtung dieses Zusammenhangs (Schmidt, 2006). Verschiedene Autoren konnten eine positive Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung beziehungsweise Produktivität bestätigen (Felfe & Six, 2006; Harter et al., 2002; Schmidt, 2006; Spector, 1997). Für die Höhe dieser Korrelation wird häufig die viel beachtete Meta-Analyse von Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) zitiert. Die Autoren fanden für die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung eine durchschnittliche Korrelation von $r = .30$.

Verschiedene Autoren konnten feststellen, dass Arbeitszufriedenheit und *Kündigungsabsichten* beziehungsweise effektive *Kündigungen* dahin gehend zusammenhängen, dass unzufriedene Mitarbeiter eher dazu neigen, den Job zu kündigen (Felfe & Six, 2006; Harter et al., 2002; Semmer & Baillod, 1993; Semmer, Baillod, Stadler, & Gail, 1996; Spector, 1997; Tett & Meyer, 1993). Zwischen *Absentismus* und Arbeitszufriedenheit konnten nur geringe Zusammenhänge gefunden werden (Felfe & Six, 2006). Eine erhöhte Arbeitszufriedenheit geht mit vermindertem *kontraproduktivem Verhalten* am Arbeitsplatz einher (Spector, 1997). Neben Variablen, die mit der Arbeit zusammenhängen, scheinen weitere Variablen durch die Arbeitszufriedenheit beeinflusst zu werden. So konnten zwischen Arbeitszufriedenheit und *physischem und psychischem Wohlbefinden* positive Zusammenhänge gefunden werden (Felfe & Six, 2006). Unzufriedene Arbeitnehmer berichten häufiger über Burnout (Spector, 1997) und klagen vermehrt über Stress (Felfe & Six, 2006). Verschiedene Autoren berichten signifikante Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Kopfschmerzen, Magenbeschwerden, Angstzuständen und Depressionen (Spector, 1997).

2.5 Organizational Commitment

Definition und Dimensionalität

Mowday, Porter und Steers (1982) definieren Organizational Commitment als „relative Stärke der Identifikation mit und der Involviertheit in eine Organisation“ (zitiert nach Williams & Anderson, 1991, S. 604). Die Entstehung des Commitment-Konzepts weist unterschiedliche Entwicklungslinien und Phasen auf.

(1) Ein Ansatz geht auf Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974) zurück. Die Autoren formulieren drei Komponenten von Commitment: Eine starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen einer Organisation, die Bereitschaft, sich besonders für die

Organisation einzusetzen und den Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben. Die Autoren heben die *emotionale Bindung* an die Organisation hervor. (2) Ein weiterer Ansatz betont das *rationale Kalkül* als Erklärung für die Bindung an eine Organisation und geht auf die Autoren Becker (1960) sowie Hrebiniak und Alutto (1972) zurück. Diese heben hervor, dass die Stärke des Commitments aus einem Abwägen bisheriger Investitionen und zukünftiger Kosten sowie den verfügbaren Alternativen resultiert. (3) Der Ansatz von Wiener und Vardi (1980) betont individuelle, moralische Wertvorstellungen als Begründung für Commitment. Commitment kommt durch ein Verpflichtungsgefühl zustande. Die Autoren sehen *internalisierte Normvorstellungen* als Ursache dafür, dass Loyalität, Opferbereitschaft und Verzicht auf Kritik und Treue entstehen. Allen und Meyer (1990) haben die drei Ansätze in einem Drei-Komponenten-Modell zusammengeführt. Sie definieren die verschiedenen Komponenten als (1) Affective Organizational Commitment, (2) Continuance Organizational Commitment und (3) Normative Organizational Commitment. Die Autoren zeigen in ihrer Studie, dass zwischen Affective und Normative Organizational Commitment Überlappungen bestehen, sich beide Commitment-Arten aber von Continuance Organizational Commitment unterscheiden. Dieser Befund konnte in einer Meta-Analyse von Meyer et al. (2002) repliziert werden. Obwohl Affective und Normative Organizational Commitment hoch korrelieren, unterscheiden sich die beiden Commitment-Arten bezüglich ihrer Korrelationen mit anderen Variablen (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Die drei Komponenten lassen sich hinsichtlich assoziierter Bedingungsfaktoren und Konsequenzen unterscheiden (Irving, Coleman, & Cooper, 1997). Die Validität der Faktoren-Struktur des Drei-Komponenten-Modells wurde empirisch mehrfach bestätigt (Dunham, Grube, & Castañeda, 1994; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Irving et al., 1997).

Erhebungsinstrumente

Zur Erhebung der drei Commitment-Arten haben Allen und Meyer (1990) einen Fragebogen mit 24 Items entwickelt. Mit konfirmatorischen Faktorenanalysen verglichen sie die Modellgüte mehrerer konkurrierender Faktormodelle. Das Drei-Faktoren-Modell zeigte den besten Modellfit. Eine Skala, basierend auf diesen drei Faktoren, ist im englischen Sprachraum das am meisten etablierte Erhebungsinstrument. Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) haben das Messinstrument von Meyer und Allen (1990) ins Deutsche übersetzt und in ihrer Validierungsstudie befriedigende Resultate erhalten.

Wir haben eine Skala von Felfe, Six, Schmoock und Knorz (2005) verwendet. Die Autoren haben Skalen von Schmidt et al. (1998) und Meyer et al. (1993) neu übersetzt, umformuliert und ergänzt.

Empirische Arbeiten

Arbeitszufriedenheit als Bedingungsfaktor von Commitment

Die Literatur bestätigt zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment einen hohen Zusammenhang (Gaertner, 1999; Lok & Crawford, 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993). Obschon die beiden Konstrukte inhaltliche Überschneidungen aufweisen, betonen Felde und Six (2006), dass die Konzepte nicht als redundant zu verstehen sind. Betrachtet man die verschiedenen Dimensionen von Commitment, so fällt auf, dass das Affective Organizational Commitment die höchsten Korrelationen mit der globalen Arbeitszufriedenheit hervorbringt (Clugston, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Yousef, 2002). In einer neueren Meta-Analyse berichten Meyer et al. (2002) zwischen Affective Organizational Commitment und Arbeitszufriedenheit eine Korrelation von $r = .65$. Für das Normative Organizational Commitment ergeben sich weniger hohe, aber immer noch signifikante Zusammenhänge. Die Autoren konnten für das Continuance Organizational Commitment keinen Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit finden. Meyer et al. (2002) haben zudem weitere Zufriedenheitsurteile betrachtet. So weisen auch die Zufriedenheit mit der Führungskraft, den Aufstiegsmöglichkeiten und der Bezahlung beachtliche Korrelationen mit dem Affective Organizational Commitment auf. Eine Studie von Jernigan und Beggs (2005) bestätigt den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit der Führungskraft und Commitment. Die Handlungen und Verhaltensweisen einer Führungskraft wirken sich somit auf das Commitment ihrer Mitarbeiter aus.

Bezüglich der kausalen Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment herrscht (noch) kein wissenschaftlicher Konsens. Currivan (1999) resümiert die bisherige Forschung dahin gehend, dass die dominante Sichtweise in der Literatur davon ausgeht, dass die Arbeitszufriedenheit auf das Organizational Commitment wirkt. Dies konnten neben anderen Autoren auch Gaertner (1999) und Yousef (2002) in ihren Studien bestätigen. In Modellen, in denen Arbeitszufriedenheit auf weitere Variablen wirkt (zum Beispiel auf Kündigungsabsicht), konnte Affective Organizational Commitment als partieller Mediator bestätigt werden (Clugston, 2000). Arbeitszufriedenheit weist den stärksten Zusammenhang mit Affective Organizational Commitment auf, daher leiten wir folgende Hypothese ab:

Hypothese 4.1 *Erhöhte Arbeitszufriedenheit beeinflusst das Affective Organizational Commitment der Mitarbeiter positiv.*

Weitere Bedingungsfaktoren von Commitment

Die Korrelationen zwischen allen drei Commitment-Arten und *Alter* und *Betriebszugehörigkeitsdauer* sind zwar positiv, aber sehr gering. Zwischen Commitment und *Unterstützung* durch die Organisation, *Transformationaler Führung*, *Rollenkonflikten* und *Gerechtigkeit* wurden mittlere Korrelationen gefunden. Am höchsten fallen diese

Korrelationen für die Dimension Affective Organizational Commitment aus. Continuance Organizational Commitment weist im Gegensatz zu Affective und Normative Organizational Commitment mit allen Variablen Korrelationen mit umgekehrten Vorzeichen auf (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Je mehr sich eine Person affektiv und kognitiv mit der Arbeit auseinandersetzt und involviert ist, desto höher ist ihr Commitment gegenüber der Organisation (Meyer et al., 2002).

Konsequenzen von Commitment

Fluktuation und *Kündigungsabsichten* weisen für alle drei Commitment-Arten negative Korrelationen auf. Der Zusammenhang mit dem Affective Organizational Commitment fällt jeweils am stärksten aus (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Clugston, 2000; Mathieu & Zajac, 1990). Die *Leistung* korreliert positiv mit Affective und Normative Organizational Commitment, *Absentismus* lediglich mit Affective Organizational Commitment (Gellatly, 1995; Meyer et al., 1993; Somers, 1995).

2.6 Organizational Citizenship Behavior

Definition und Dimensionalität

Der Ansatz des Organizational Citizenship Behavior geht auf Katz' (1964) systemtheoretische Überlegungen zurück, dass eine Organisation, deren Mitglieder nur genau das formal vorgeschriebene und belohnte Verhalten zeigen, kaum überleben kann. Katz und Kahn (1966) bezeichnen das formal vorgeschriebene und belohnte Verhalten als *Intra-Rollenverhalten* und unterscheiden davon das innovative und spontane Verhalten, welches die formalen Rollenanforderungen übersteigt (*Extra-Rollenverhalten*). Bateman und Organ (1983) prägten für diese Extra-Leistungen den Begriff des Organizational Citizenship Behavior. Organ (1988) definiert Organizational Citizenship Behavior als „freiwilliges, nicht vorgeschriebenes oder in Arbeitsbeschreibungen festgelegtes Verhalten, das weder direkt noch explizit durch formale Belohnungssysteme honoriert wird und über Zeit und Personen hinweg die Effektivität der Organisation fördert“ (S. 4). Diese ursprüngliche Definition wurde aus folgenden Überlegungen kritisiert: (1) Ein Kritikpunkt betrifft die mangelnde Abgrenzbarkeit von Organizational Citizenship Behavior zum Intra-Rollenverhalten. Morrison (1994) zeigt in ihrer Studie, dass die Auffassung über Anforderungen, die eine Arbeitsstelle beinhaltet, variiert. Die Resultate sprechen dafür, dass viele Aspekte von Organizational Citizenship Behavior als Intra-Rollenverhalten erachtet werden. (2) Ein weiterer Kritikpunkt betrifft das formale Belohnungssystem. MacKenzie, Podsakoff und Fetter (1991) zeigen, dass Organizational Citizenship Behavior in der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern berücksichtigt wird. Dies ist relevant, da eine bessere Leistungsbeurteilung monetär oder durch verbesserte Aufstiegschancen honoriert wird. Aufgrund dieser Kritik definierte Organ 1997

Organizational Citizenship Behavior neu als „Beiträge, die zur Aufrechterhaltung und zur Verbesserung des sozialen und psychologischen Arbeitsumfelds beitragen, welches die Aufgabenerfüllung unterstützt“ (S. 87). Diese neue Definition ist breiter gefasst und vermeidet Einschränkungen in Bezug auf Freiwilligkeit und Honorierung.

Organ (1988) formuliert fünf Kategorien von Organizational Citizenship Behavior: Eigeninitiative, Gewissenhaftigkeit, Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme und Unkompliziertheit (deutsche Übersetzung nach Staufenbiel & Hartz, 2000). Dieses Fünf-Faktoren-Modell wurde erstmals von Podsakoff, MacKenzie, Moorman und Fetter (1990) und später von Moorman (1991) und Niehoff und Moorman (1993) mittels Strukturgleichungsanalysen bestätigt. LePine, Erez und Johnson (2002) zeigen in ihrer Meta-Analyse, dass die Subdimensionen hoch korrelieren. Diesen Befunden entsprechend wird Organizational Citizenship Behavior in den meisten neueren Studien als latentes Konstrukt aufgefasst, für das ein Gesamtwert berechnet wird.

Erhebungsinstrumente

Im englischen Sprachraum finden die Fünf-Faktoren-Instrumente der Arbeitsgruppe um Podsakoff und MacKenzie die stärkste Verbreitung. Es existieren mehrere verschiedene Fragebogenvarianten (MacKenzie et al., 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1989, zitiert nach Staufenbiel & Hartz, 2000; Podsakoff et al., 1990), von denen sich keine allein in der Anwendung durchgesetzt hat. Gemäss LePine et al. (2002) ist der Fragebogen von Podsakoff et al. (1990) am meisten verbreitet.

Wir haben eine Skala von Staufenbiel und Hartz (2000) verwendet. Die Autoren haben, unter Berücksichtigung sämtlicher publizierter, englischsprachiger Instrumente, ein Messinstrument entwickelt. Die Skala Rücksichtnahme konnten sie nicht bestätigen. In den meisten Studien werden Vorgesetzten-Urteile (Fremdeinschätzung) zur Erhebung von Organizational Citizenship Behavior eingesetzt (Allen, Barnard, Rush, & Russell, 2000). Van Dyne und Cummings (1990, zitiert nach Schnake, 1991) weisen aber darauf hin, dass sowohl Fremdeinschätzungen als auch Selbsteinschätzungen die Validität der Ergebnisse stark beeinflussen können. Schnake (1991) argumentiert, dass Selbsteinschätzungen oft Effekten der sozialen Erwünschtheit unterliegen. Ausserdem können Vorgesetzten-Urteile durch Halo-Effekte sowie selektive Wahrnehmung beeinflusst sein. Sowohl Moorman (1991) als auch Organ und Konovsky (1989) weisen darauf hin, dass Organizational Citizenship Behavior viele Verhaltensweisen beinhaltet, die teilweise der Aufmerksamkeit der Führungskraft entgehen. Dieses Argument rechtfertigt auch die grosse Anzahl an empirischen Studien, in denen Organizational Citizenship Behavior mittels Selbsteinschätzung erhoben wird. Einige Autoren (Becker & Vance, 1993; Khalid & Ali, 2005) haben die Daten beider Beurteilungsquellen einander gegenüber gestellt und hohe Korrelationen gefunden, was dafür spricht, dass sich Selbsteinschätzungen wenig von Fremdeinschätzungen unterscheiden. Allen et al.

(2000) sowie Organ und Ryan (1995) konnten diesen Zusammenhang nicht bestätigen. Aufgrund der Uneindeutigkeiten und Schwierigkeiten in der Messung von Organizational Citizenship Behavior schlagen einige Autoren vor, das Konstrukt über verschiedene Beurteilungsquellen zu erheben (Allen et al., 2000; Becker & Vance, 1993; Khalid & Ali, 2005; Schnake, 1991).

Empirische Arbeiten

Arbeitszufriedenheit als Bedingungsfaktor von Organizational Citizenship Behavior

Arbeitszufriedenheit beeinflusst alle Subdimensionen von Organizational Citizenship Behavior signifikant positiv (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). LePine et al. (2002) haben die Subdimensionen von Organizational Citizenship Behavior zu einem Gesamtmaß zusammengefasst und fanden eine mittlere Korrelation mit Arbeitszufriedenheit. Bateman und Organ (1983) konnten zeigen, dass sowohl spezifische Facetten von Arbeitszufriedenheit als auch globale Arbeitszufriedenheit die Häufigkeit von Organizational Citizenship Behaviors positiv beeinflussen. Im deutschsprachigen Raum bestätigen Felfe, Six und Schmook (2005) den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior. Trotz der vielen Ergebnisse, die eine positive Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior bestätigen, bestehen auch Zweifel an diesem Zusammenhang (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000; Schappe, 1998). Da die Resultate mehrheitlich für den Einfluss von Arbeitszufriedenheit auf Organizational Citizenship Behavior sprechen, formulieren wir folgende Hypothese:

Hypothese 4.2 *Erhöhte Arbeitszufriedenheit beeinflusst das Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter positiv.*

Commitment als Mediator

Verschiedene Studien bestätigen einen Zusammenhang zwischen Affective Organizational Commitment und Organizational Citizenship Behavior (Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005; Meyer et al., 2002; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000; Schappe, 1998). Felfe et al. (2005) konnten zeigen, dass die Vorhersage von Organizational Citizenship Behavior durch die Arbeitszufriedenheit signifikant verschlechtert wird, wenn das Organizational Commitment als Mediator eingeführt wird. Aufgrund dieser Befunde und eigener theoretischer Überlegungen postulieren wir folgende Hypothesen:

Hypothese 5.1 *Erhöhtes Affective Organizational Commitment beeinflusst das Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter positiv.*

Hypothese 5.2 *Affective Organizational Commitment vermittelt den Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf das Organizational Citizenship Behavior.*

Weitere Bedingungsfaktoren von Organizational Citizenship Behavior

In der Forschung wurden bisher vier Hauptkategorien von Bedingungen für Organizational Citizenship Behavior untersucht: (1) Individuelle Merkmale des Mitarbeiters, (2) Merkmale der Aufgabe, (3) Merkmale der Organisation und (4) Führungsverhalten (Podsakoff et al., 2000).

(1) *Individuelle Merkmale des Mitarbeiters.* Podsakoff et al. (2000) unterscheiden in ihrer Meta-Analyse affektive Faktoren, dispositionale Faktoren, Rollenwahrnehmung und demografische Variablen. Die Zusammenhänge zwischen affektiven Faktoren und Organizational Citizenship Behavior wurden empirisch am meisten untersucht und bilden den stärksten Prädiktor für Organizational Citizenship Behavior. Von den affektiven Faktoren wurden die Arbeitszufriedenheit und das Affective Organizational Commitment am häufigsten untersucht. Einen weiteren positiven Zusammenhang findet sich für das Vertrauen in die Führungskraft (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). Die Zusammenhänge für Organizational Citizenship Behavior und dispositionale Faktoren sowie Rollenwahrnehmung fallen weniger stark aus. Weder für Betriebszugehörigkeitsdauer noch für Geschlecht konnten Zusammenhänge bestätigt werden (Podsakoff et al., 2000).

Die Kategorien Merkmale der Aufgabe, Merkmale der Organisation und Führungsverhalten fanden in der Forschung weniger Aufmerksamkeit. Im Folgenden gehen wir nur sehr kurz auf die empirischen Befunde ein.

(2) *Merkmale der Aufgabe.* Die Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2000) sowie die empirische Arbeit von Farh, Podsakoff und Organ (1990) geben Hinweise darauf, dass Merkmale der Aufgabe in engem Zusammenhang mit Organizational Citizenship Behavior stehen. So belegen Podsakoff et al. (1996) in ihrer Studie, dass intrinsisch zufrieden stellende Aufgaben Organizational Citizenship Behavior positiv beeinflussen. Ein negativer Zusammenhang besteht für Routineaufgaben.

(3) *Merkmale der Organisation.* Die Befunde zu den Merkmalen der Organisation und Organizational Citizenship Behavior sind unterschiedlich. Organisationale Unterstützung wirkt signifikant positiv auf die Dimension Hilfsbereitschaft. Für Gruppenkohäsion konnte für alle Subdimensionen ein Zusammenhang festgestellt werden. Geringe Flexibilität und hohe Formalisierung einer Unternehmung beeinflussen Organizational Citizenship Behavior nicht signifikant (Podsakoff et al., 2000).

(4) *Führungsverhalten.* Transformationales Führungsverhalten fördert Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 2000). Dabei wirkt vor allem ein Aspekt der Transformationalen Führung – unterstützendes Verhalten – besonders deutlich auf alle Subdimensionen von Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff et al., 1996). Skarlicki und Latham (1996) zeigen in ihrer Studie, dass ein fairer Führungsstil zu erhöhtem Organizational Citizenship Behavior führt.

Konsequenzen von Organizational Citizenship Behavior

In der Meta-Analyse von Podsakoff et al. (2000) wurden zwei verschiedene Effekte von Organizational Citizenship Behavior untersucht: (1) Die Beeinflussung der Evaluation eines Mitarbeiters durch die Führungskraft sowie deren Entscheidungen, die in Zusammenhang mit dem Mitarbeiter stehen und (2) die positive Wirkung von Organizational Citizenship Behavior auf Leistung und Erfolg einer Unternehmung. Die Analyse von sieben Feldstudien durch Podsakoff et al. (2000) ergab, dass die einzelnen Subdimensionen von Organizational Citizenship Behavior in den meisten Studien einen eigenen Anteil an Varianzaufklärung für die Leistungsbeurteilung liefern. Der Zusammenhang zwischen Organizational Citizenship Behavior und Effektivität einer Firma wurde empirisch kaum untersucht. Zu den wenigen Arbeiten gehören die von Podsakoff und MacKenzie (1994), Podsakoff, Ahearne und MacKenzie (1997) und Walz und Niehoff (1996). Die Ergebnisse dieser Studien sprechen für einen positiven Zusammenhang zwischen Organizational Citizenship Behavior und Effektivität eines Unternehmens. Auffallend ist jedoch, dass nicht alle Subdimensionen von Organizational Citizenship Behavior den gleichen positiven Effekt haben. So beeinflusst die Hilfsbereitschaft bei Podsakoff et al. (1997) und Walz und Niehoff (1996) die Effektivität stärker als Eigeninitiative und Unkompliziertheit. In der Studie von Podsakoff und MacKenzie (1994) konnte dieser Effekt nicht bestätigt werden.

2.7 Modell

Die formulierten Hypothesen haben wir zusammengeführt und ein Modell abgeleitet. Die einzelnen Pfade in Abbildung 1 visualisieren unsere Hypothesen (ausgenommen Hypothese 1.2 und 5.2). Um den Wirkungszusammenhängen der Variablen gerecht zu werden und präzise Resultate zu erhalten, erfordert das postulierte Modell eine Überprüfung mit Strukturgleichungsmodellen.

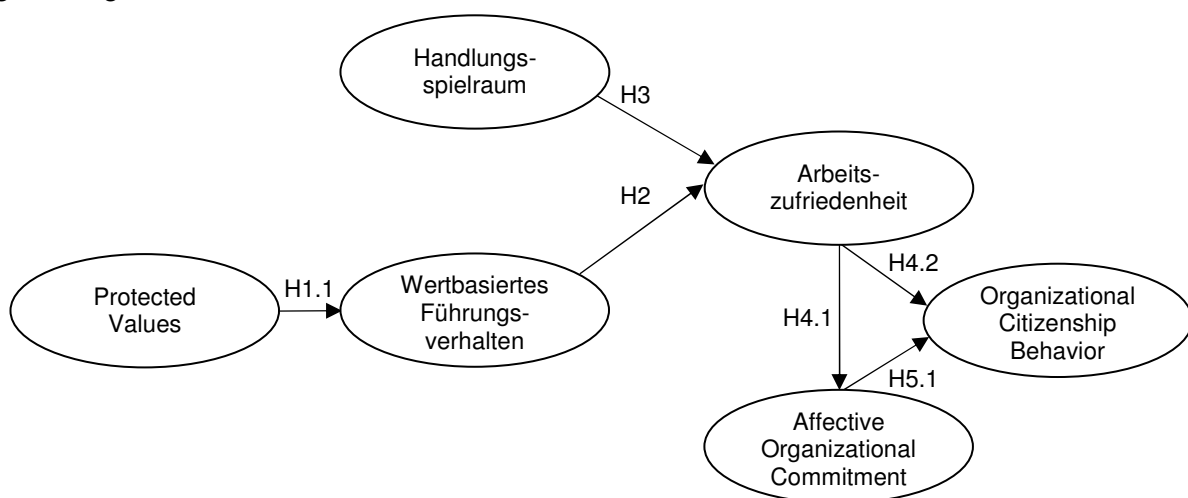


Abbildung 1. Modell mit Hypothesen.

3. METHODE

3.1 Durchführung der Erhebung und Stichprobe

Unser Modell haben wir anhand von Daten überprüft, welche wir in zwei verschiedenen Filialen eines grösseren schweizerischen Warenhauses erhoben haben. Die Befragung wurde schriftlich durchgeführt, war freiwillig und erfolgte anonym. Wir haben alle Mitarbeiter der untersten Hierarchiestufe sowie deren Führungskräfte in die Stichprobe aufgenommen. Es wurden 342 Fragebogen ausgeteilt. Die Rücklaufquote war mit 35.1% (N = 120) auffallend gering. Wir führen dies unter anderem darauf zurück, dass sich das Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung in einer Umstrukturierungsphase befand, was zu einer grossen Verunsicherung unter den Mitarbeitern führte. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer beträgt 9.2 Jahre, sie liegt zwischen 0.5 und 36 Jahren. Das durchschnittliche Arbeitspensum beträgt rund 70% und variiert zwischen 20% und 100%. Mehr als 44% der Mitarbeiter befinden sich in einer 100%-Anstellung. Demographische Variablen, wie Alter oder Geschlecht, haben wir aus Anonymitätsgründen nicht erhoben.

3.2 Explorative Phase

Der eigentlichen Datenerhebung ging eine explorative Phase voraus. Wir haben 14 zufällig ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte in Einzelgesprächen befragt. Die Interviews dienten einerseits dazu, den Fragebogen auf die Unternehmung abzustimmen. Andererseits haben uns die gewonnenen Informationen geholfen, ein Messinstrument zur Erhebung von wertbasiertem Führungsverhalten zu konstruieren (mehr Informationen siehe Kapitel 3.3).

3.3 Fragebogen und Messinstrumente

Wir haben zwei verschiedene Fragebogenversionen erstellt (Skalen im Anhang): Eine Version wurde zur Befragung der Mitarbeiter eingesetzt, die andere bei deren Führungskräften. Der Fragebogen für die Mitarbeiter umfasste 85 Items. Erhoben wurden Affective Organizational Commitment, Arbeitszufriedenheit, konsistentes Führungsverhalten, wertbasiertes Führungsverhalten, Handlungsspielraum und Organizational Citizenship Behavior sowie weitere Konzepte, die für die Prüfung der Hypothesen dieser Arbeit nicht von Bedeutung sind. Der Fragebogen für die Führungskräfte umfasste 63 Items. Erhoben wurden Protected Values, wertbasiertes Führungsverhalten und andere, für diese Arbeit irrelevante Konzepte. Wir haben grösstenteils bestehende, bereits validierte Skalen aus der Literatur übernommen.

Affective Organizational Commitment

Für die Erhebung des Affective Organizational Commitment haben wir eine Skala von Felfe et al. (2005) verwendet. Wir haben alle fünf Items der Skala übernommen.

Arbeitszufriedenheit

Für die Messung der Arbeitszufriedenheit haben wir zwei verschiedene Skalen verwendet, um das Konzept auf unterschiedliche Weise zu erfassen. Einerseits haben wir acht Facetten-Items einer Skala von Rathgeber (2005) übernommen. Diese Skala erfragt die Arbeitszufriedenheit über verschiedene Dimensionen. Zwei Facetten (Arbeitsplatz und Massnahmen zum Gesundheitsschutz) haben wir in unserem Fragebogen nicht berücksichtigt, da diese für die befragte Unternehmung irrelevant sind. Um die globale Arbeitszufriedenheit zu erheben, haben wir drei Items zur Dimension Arbeitszufriedenheit aus dem Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) von Semmer et al. (1999) genutzt. Das vierte Item dieser Skala haben wir durch ein globales Item von Rathgeber (2005) ersetzt. Items zur Resignation, ein Faktor, den Semmer et al. (1999) zusätzlich postulieren, haben wir aus inhaltlichen Gründen weggelassen.

Handlungsspielraum

Den Handlungsspielraum haben wir mit sechs Items aus dem Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) von Semmer et al. (1999) erhoben. Wir haben alle Items der Skala übernommen.

Organizational Citizenship Behavior

Für das Organizational Citizenship Behavior haben wir acht Items aus der 20 Items umfassenden Skala von Staufenberg und Hartz (2000) verwendet. Die Auswahl der Items ergab sich einerseits aufgrund der Höhe von Faktorladungen (Meierhans & Rietmann, 2006; Staufenberg & Hartz, 2000). Andererseits haben wir Items weggelassen, bei denen wir aufgrund der Interviews davon ausgehen konnten, dass diese im Arbeitskontext unserer Stichprobe nicht relevant sind. Unsere ursprüngliche Skala umfasste ein Item der Subskala Eigeninitiative, drei Items der Subskala Hilfsbereitschaft, zwei Items der Subskala Gewissenhaftigkeit sowie zwei Items der Subskala Unkompliziertheit. Wir haben die ursprünglich in der Fremdeinschätzungsvariante beschriebenen Items dahin gehend umformuliert, dass eine Selbstbeurteilung möglich war.

Konstruktion eines Messinstrumentes zur Erhebung von konsistentem Führungsverhalten

In der Forschung wird häufig nur ein schwacher Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten gefunden. Ajzen (1988) sieht die Ursache der geringen Korrelationen in der unterschiedlichen spezifischen Erfassung. Globale Einstellungen sagen konkrete Verhaltensweisen nur ungenügend vorher. Ajzen und Fishbein (1977) haben deshalb Bedingungen for-

muliert, unter denen eine hohe Übereinstimmung zwischen der Einstellung und dem Verhalten zu erwarten ist (Kompatibilitätsprinzip, ursprünglich Korrespondenzprinzip). Sowohl Einstellungen als auch Verhaltensweisen können in Bezug auf vier Aspekte definiert werden: (1) Das Ziel, auf das eine Handlung gerichtet ist, (2) die spezifische Handlung, die auszuführen ist, (3) der Kontext, in dem die Handlung stattfindet und (4) die Zeit ihrer Ausführung. Operationalisiert man Einstellungen und Verhaltenskomponenten, müssen deren Definitionen mit den vier genannten Aspekten übereinstimmen, um einen möglichst engen Zusammenhang zu erhalten. Kim und Hunter (1993) bestätigen die Annahmen des Kompatibilitätsprinzips. In ihrer Meta-Analyse klassifizieren sie die Kompatibilität der Einstellungs- und Verhaltensmasse in niedrig, mittel und hoch. Sie erhielten für eine niedrige Kompatibilität eine Einstellungs-Verhaltens-Korrelation von $r = .40$, für mittlere Kompatibilität eine Korrelation von $r = .64$ und für hohe Kompatibilität von $r = .86$.

In unserer Studie haben wir versucht, das Führungsverhalten auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus zu erfassen. Wir haben drei Items für die globale Messung des Verhaltens formuliert, wobei das Verhalten einer Führungskraft durch deren Mitarbeiter eingeschätzt wird. Die Mitarbeiter werden gefragt, ob sich ihre Führungskraft immer einem Wert entsprechend verhält. Bei diesen globalen Items sind die Ziele des Verhaltens breit gefasst, die Handlung ist nur wenig spezifiziert, der Kontext entspricht der täglichen Arbeitssituation unserer Stichprobe und die Zeitdauer der Ausführung des Verhaltens ist unbegrenzt. Die globale Erfassung entspricht weitgehend der Erhebung von Protected Values, welche ebenfalls wenig spezifisch ist. Das Kompatibilitätsprinzip ist nicht verletzt.

Wertbasiertes Führungsverhalten

Wir haben zusätzlich einen weniger globalen Ansatz verfolgt. Da es zur Messung von wertbasiertem Führungsverhalten bisher keine valide Skala gibt, haben wir ein eigenes Messinstrument konstruiert. In einem ersten Schritt haben wir aufgrund der Literatur (Reave, 2005) und den durchgeführten Interviews fünf Werte herausgearbeitet, die sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte in der Arbeitsbeziehung zentral sind (Ehrlichkeit, Fairness, Glaubwürdigkeit, Unterstützung und Vertrauenswürdigkeit). Zu jedem Wert haben wir mehrere konkrete Szenarien formuliert, in denen der Wert durch das Verhalten der Führungskraft entweder verletzt (negatives Szenario) oder eingehalten (positives Szenario) wird. Die Eindeutigkeit der Zuordnung von Szenarien zu einem bestimmten Wert haben wir in einem Pretest anhand von 442 Studenten überprüft. Für den Fragebogen haben wir pro Wert je zwei positive und zwei negative Szenarien ausgewählt. Insgesamt gingen 20 Szenarien zur Erfassung von wertbasiertem Führungsverhalten in den Fragebogen ein. Das Verhalten der Führungskraft wird durch mehrere Mitarbeiter eingeschätzt.

Aufgrund von Überlegungen zum Kompatibilitätsprinzip gehen wir davon aus, dass sich die globalen Konsistenz-Items von den Szenarien zu wertbasiertem Führungsverhalten mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse trennen lassen.

3.4 Analyseverfahren

In einem ersten Schritt haben wir Items rekodiert. Die deskriptiven Auswertungen sowie alle Regressionsanalysen haben wir mit SPSS 14.0 (SPSS, 2005a, 2005b) berechnet. Anschliessend haben wir mit AMOS 6.0 (Arbuckle, 2005a), welches für **Analysis of Moment Structures** steht, konfirmatorische Faktorenanalysen (CFAs) durchgeführt. Die konfirmatorischen Faktorenanalysen dienen zur Überprüfung der Validität der einzelnen Messmodelle. Mittels Strukturgleichungsmodellen (SEMs; auch Kausalanalyse oder Kovarianzstrukturanalyse) haben wir die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen latenten Variablen geschätzt. Alle Modelle wurden, wie es Baumgartner und Homburg (1996) empfehlen, aufgrund der Kovarianzmatrix geschätzt. Dieses Vorgehen verhindert ein ungenaues Abschätzen der Standardfehler und beugt inkorrekten Werten in der Test-Statistik vor (Cudeck, 1989). Wir haben jede latente Variable, wie es Baumgartner und Homburg raten, mittels mindestens drei Indikatoren geschätzt. Dabei haben wir das Schätzverfahren der Maximum-Likelihood (ML) Methode angewendet. Diese Methode liefert bei Einhaltung der Voraussetzungen die präzisesten Schätzungen. Die Maximum-Likelihood Methode setzt voraus, dass die manifesten Variablen multinormal verteilt sind und fordert eine ausreichende Stichprobengrösse (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2006). Zudem verlangt sie intervallskalierte Daten. In den Sozialwissenschaften ist Intervallskalierung selten gegeben, vielfach werden Rating-Skalen verwendet. Ordinalskalierte Daten werden daher, sofern sie äquidistant sind, oft als quasi-metrisch betrachtet und wie intervallskalierte Daten behandelt (Byrne, 2001; Klem, 2000a). Um die kausalanalytischen Annahmen stetiger Variablen trotz diskreter Messung nicht zu verletzen, werden mindestens fünf Skalenpunkte empfohlen (Bagozzi, 1981). Diese Forderung erfüllen unsere Daten, da sie mit fünf-, sechs- und siebenstufigen Skalen erhoben wurden.

Voraussetzungen für das Schätzen von Strukturgleichungsmodellen

Normalverteilung. Unsere Daten erweisen sich bei genauer Betrachtung als nicht normalverteilt. Die geringste Abweichung von der Normalverteilung finden wir für die Skala Arbeitszufriedenheit (Kolmogorov-Smirnov-Test wird auf dem 10%-Niveau signifikant). Alle Skalen weisen eine (unterschiedlich ausgeprägte) linksschiefe Verteilung auf. Die univariate Schiefe (Skewness) der Verteilungen reicht von $\gamma_1 = -.81$ bis $-.29$, der Mittelwert der Schiefe beträgt $M_{\gamma_1} = -.61$. Die Werte, welche den Exzess (Kurtosis), das heisst die Steilheit beschreiben, reichen von $\beta_2 = -.74$ bis $.51$, der Mittelwert der Kurtosis beträgt $M_{\beta_2} = -.30$.

Gemäss Hulland, Chow und Lam (1996) kann die Verwendung von nicht normalverteilten Daten zu verzerrten Standardfehlern, überhöhten t -Ratios und fehlerhaften χ^2 -Statistiken führen. Zudem können die Parameterschätzungen dahin gehend verzerrt sein, dass zu viele signifikante Resultate generiert werden (West, Finch, & Curran, 1995). Obschon viele Autoren eine Normalverteilung der Daten für die Maximum-Likelihood Methode voraussetzen, resümieren Chou und Bentler (1995) die Literatur dahin gehend, dass diese Methode relativ robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilung ist. In einer eigenen Studie zeigen sie, dass die Robustheit von der Art des zu prüfenden Modells wie auch von der Ausprägung der Nichtnormalverteilung abhängig ist. Dabei machen sie eine sehr hohe Kurtosis (2.0 bis 8.0) für unbefriedigende Resultate verantwortlich. Gemäss Byrne (1998) werden für Daten, welche nur geringfügig von der Normalverteilung abweichen, Betragswerte für die Skewness ≤ 2.0 und für die Kurtosis ≤ 7.0 gefordert. Diese Grenzwerte werden in der vorliegenden Arbeit von keiner Variablen überschritten. Daher gehen wir davon aus, dass die Maximum-Likelihood Methode zu robusten Schätzergebnissen führt.

Stichprobengrösse. In der Literatur werden unterschiedliche Stichprobengrößen für das Schätzen von Strukturgleichungsmodellen gefordert. Betrachtet man verschiedene Studien, so geben sich die meisten mit Stichproben von $N \geq 100$ bis 200 zufrieden (Backhaus et al., 2006; Hulland et al., 1996). Die geforderte Stichprobengrösse ist abhängig von der Komplexität des Modells. Baumgartner und Homburg (1996) fordern eine Stichprobe, in der auf einen zu schätzenden Parameter mindestens fünf, besser zehn Fälle kommen ($N \geq 5 \cdot q$, wobei q der Anzahl der zu schätzenden Parameter entspricht). Es wird eine umso grössere Stichprobe benötigt, wenn keine Normalverteilung vorliegt (Klem, 2000b). Wir haben trotz einer eher geringen Stichprobe ($N = 108$) Strukturgleichungsmodelle geschätzt. Geringe Stichproben können zu tiefe χ^2 -Werte hervorrufen, dies wiederum kann dazu führen, dass schlechte Modelle akzeptiert werden. Sehr grosse Stichproben führen hingegen dazu, dass brauchbare Modelle fälschlicherweise aufgrund des χ^2 -Wertes verworfen werden (Bentler & Bonett, 1980; Hulland et al., 1996; Marsh, Balla, & McDonald, 1988; Thompson, 2000).

Für die Beurteilung der Gesamtstruktur eines Modells werden verschiedene *globale Gütekriterien* vorgeschlagen. Noch herrscht jedoch bezüglich Auswahl, Aussagekraft und Mindestanforderungen kein wissenschaftlicher Konsens. Wir stützen die Wahl unserer Kriterien auf die Urteile von Backhaus et al. (2006), Homburg und Baumgartner (1995) und Raykov, Tomer und Nesselroade (1991). Im Folgenden möchten wir über die verwendeten Kriterien einen kurzen Überblick geben.

Globale Gütekriterien

χ^2 und χ^2/df . Der χ^2 -Test gehört zu den inferenzstatistischen Anpassungsmassen. Das Gütekriterium beurteilt die Anpassungsgüte mit Hilfe von statistischen Tests. Anhand des χ^2 -Anpassungstests wird die Validität des gesamten Modells überprüft. Der χ^2 -Wert sollte möglichst klein sein und p nicht signifikant werden. In der Praxis werden Modelle häufig verworfen, wenn $p \leq .10$ ist. Homburg und Baumgartner (1995) weisen auf einige Schwachpunkte des χ^2 -Tests hin und empfehlen, diesen Test auf keinen Fall als einziges Mass zur Beurteilung der Güte des Modells zu verwenden. Aussagekräftiger als der χ^2 -Wert ist das Verhältnis des χ^2 -Wertes zu dessen Freiheitsgraden (df) (Homburg & Baumgartner, 1995). Dieses Verhältnis (χ^2/df) sollte idealerweise möglichst klein ausfallen. Backhaus et al. (2006) gehen von einem guten Modellfit aus, wenn das genannte Verhältnis ≤ 2.5 ist.

GFI (Goodness-of-Fit Index). Der GFI zählt zu den deskriptiven Anpassungsmassen. Er misst die relative Menge an Varianz und Kovarianz, der das Modell insgesamt Rechnung trägt (Backhaus et al., 2006). Der GFI kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Hohe Werte sprechen für eine gute Modellanpassung, Werte ab $x = .90$ werden als zufrieden stellend betrachtet. Der GFI berücksichtigt die Freiheitsgrade im Modell nicht und ist daher nur von begrenzter Aussagekraft (Homburg & Baumgartner, 1995). Backhaus et al. (2006) betonen, dass der GFI dafür relativ robust gegenüber Verletzungen der Multinormalverteilung ist.

AGFI (Adjusted-Goodness-of-Fit Index). Der AGFI ist – wie auch der GFI – ein Mass für die im Modell erklärte Varianz. Der AGFI berücksichtigt aber zusätzlich die Zahl der Freiheitsgrade und trägt so der Modellkomplexität Rechnung (Backhaus et al., 2006). Dies erhöht seine Aussagekraft in der Modellbeurteilung (Homburg & Baumgartner, 1995). Werte von $x = .90$ und mehr werden als akzeptabel angesehen (Arbuckle, 2005b; Homburg & Baumgartner, 1995).

NFI (Normed Fit Index). Der NFI gehört zu den inkrementellen Anpassungsmassen und beurteilt die Güte eines Modells in Relation zu einem Basismodell (Nullmodell). Der NFI prüft, inwieweit sich die Anpassungsgüte eines Basismodells, welches keine inhaltliche Plausibilität aufweist, beim Übergang zum relevanten Modell verbessert. Der NFI berücksichtigt die Freiheitsgrade des Modells nicht. Er umfasst einen Wertebereich von 0 bis 1. Werte von mindestens $x = .90$ werden als wünschenswert betrachtet (Homburg & Baumgartner, 1995). Der NFI zeigt eine Tendenz, den Modellfit in kleinen Stichproben zu unterschätzen (Byrne, 2001).

CFI (Comparative Fit Index). Im Vergleich zum NFI berücksichtigt dieses inkrementelle Anpassungsmass zusätzlich die Freiheitsgrade des Modells. Werte $x \geq .90$ weisen auf einen guten Modellfit hin (Backhaus et al., 2006).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Der RMSEA zählt zu den inferenzstatistischen Anpassungsmassen. Er prüft, ob das Modell die Realität gut approximiert. Homburg und Baumgartner (1995) empfehlen die Verwendung dieses Wertes zur Beurteilung der Modellgüte. Byrne (2001) nennt den RMSEA gar das informativste Kriterium im Zusammenhang mit Strukturgleichungsmodellen. Bei einem $RMSEA \leq .05$ kann man von einem guten Modellfit ausgehen, Werte $x \leq .08$ werden als akzeptabel betrachtet. Liegt der RMSEA über $.10$ so ist der Modellfit inakzeptabel (Backhaus et al., 2006).

Lokale Gütekriterien

Verschiedene lokale Gütekriterien und statistische Testkriterien dienen dazu, die Parameterschätzungen zu beurteilen. Die einzelnen geschätzten Parameter sollten signifikant sein, ein im Sinne der Theorie sinnvolles Vorzeichen aufweisen und ein Critical Ratio (C.R.) von $-1.96 < C.R. < 1.96$ zeigen. Die standardisierten Regressionsgewichte (Faktorladungen) sollten einen Mindestwert von $x = .60$ erreichen. Die Indikatorreliabilitäten (Quadierte Multiple Korrelationskoeffizienten) geben an, wie gut die jeweiligen Messvariablen einzeln zur Messung der latenten Variablen beitragen. Als Grenzwerte werden Werte von mindestens $x = .40$ beziehungsweise $x = .50$ angegeben (Homburg & Baumgartner, 1995). Die Standardfehler (S.E.) der Schätzungen sollten klein sein, die Korrelationen zwischen den Parameterschätzungen sollten $r = .90$ nicht überschreiten (Backhaus et al., 2006).

4. RESULTATE

4.1 Itemanalyse

In einem ersten Schritt haben wir die Mittelwerte der einzelnen Items betrachtet, sowie für jede der Skalen eine Itemanalyse durchgeführt. Wir haben alle Items aus den Skalen gelöscht, welche 1) einen Mittelwert > 6 aufwiesen, 2) eine Trennschärfe $< .30$ zeigten oder 3) sich der Alpha-Koeffizient mit der Löschung des Items deutlich verbesserte (Grenzwerte übernommen von Bortz & Döring, 2002).

Wir haben zwei positive Szenarien (se03, sg03) und ein negatives Szenario (sg04) aus der Skala zu wertbasiertem Führungsverhalten ausgeschlossen. Für die inhaltliche Bedeutung der Items siehe Tabelle 1 auf Seite 34. Bei folgenden Skalen haben wir jeweils ein Item nicht in die Analysen mit einbezogen: Arbeitszufriedenheit (az05), Handlungsspielraum (hs06) und Affective Organizational Commitment (ac02). Die Ergebnisse der Itemanalyse zu Organizational Citizenship Behavior sprechen dafür, fünf Items (oc02, oc04, oc06, oc07, oc08) aus der Skala auszuschließen. Die Trennschärfekoeffizienten der Items sowie die Alpha-Koeffizienten der definitiven Skalen, sind Tabelle 1 zu entnehmen.

4.2 Konfirmatorische Faktorenanalysen

Um die Validität der einzelnen Messmodelle zu überprüfen, haben wir fünf konfirmatorische Faktorenanalysen geschätzt. Die konfirmatorischen Faktorenanalysen dienen der Vorbereitung auf die Analysen mit Strukturgleichungsmodellen. Kennwerte zu den standardisierten Faktorladungen, Standardfehlern und Indikatorreliabilitäten sind in Tabelle 1 aufgelistet. Im Bewusstsein, dass unser Vorgehen an konfirmatorischem Charakter verliert und explorative Züge annimmt (Bollen, 1989), haben wir vier der Messmodelle entsprechend der Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen modifiziert.

Affective Organizational Commitment

Die Skala zur Erfassung von Affective Organizational Commitment weist insgesamt einen sehr guten Modellfit auf ($\chi^2 = 2.13$, $df = 2$, $\chi^2/df = 1.07$, $p = .35$, GFI = .99, AGFI = .95, NFI = .99, CFI = 1.00, RMSEA = .025). Die Faktorladungen sind alle mit $p < .001$ signifikant und $\geq .80$. Die Standardfehler liegen deutlich unter dem von Backhaus et al. (2006) vorgeschlagenen Grenzwert von $x = .20$. Die Indikatorreliabilitäten liegen – mit Ausnahme von ac01 (.64) – über .80 und sind somit als sehr hoch zu bezeichnen. Um vorzubeugen, dass Parameter identische Sachverhalte messen, sollten die Korrelationen zwischen den geschätzten Parametern unter .90 liegen (Backhaus et al., 2006). Dieses Kriterium wird von den vier Indikatoren erfüllt.

Arbeitszufriedenheit

Die konfirmatorische Faktorenanalyse hat gezeigt, dass das Zusammenfassen der globalen Items zur Erhebung von Arbeitszufriedenheit mit den Facetten-Items ein ungenügendes Messmodell hervorbringt. Es ist davon auszugehen, dass die beiden Skalen das Konstrukt Arbeitszufriedenheit auf unterschiedliche Weise erfassen. Wir haben uns entschieden, die Arbeitszufriedenheit ausschliesslich über Facetten zu erheben. Zur Modellverbesserung haben wir den Indikator az03 aus dem Messmodell entfernt. Die definitive Skala weist einen sehr guten Modellfit auf ($\chi^2 = 9.72$, $df = 9$, $\chi^2/df = 1.08$, $p = .37$, GFI = .97, AGFI = .94, NFI = .96, CFI = 1.00, RMSEA = .027). Die standardisierten Faktorladungen liegen alle über .60 und sind mit $p < .001$ signifikant. Die Standardfehler liegen alle unter .20. Wir können somit von einer validen Messung ausgehen (Backhaus et al., 2006). Die Indikatorreliabilitäten erreichen alle den Mindestwert von .40. Die Korrelationen zwischen den Parametern liegen deutlich unter dem kritischen Wert von .90.

Handlungsspielraum

Nachdem wir den Indikator hs01 aus dem Messmodell entfernt haben, werden die globalen Gütekriterien für die Skala Handlungsspielraum ausgezeichnet erfüllt ($\chi^2 = 2.00$, $df = 2$, $\chi^2/df = 1.00$, $p = .37$, GFI = .99, AGFI = .95, NFI = .99, CFI = 1.00, RMSEA = .000).

Die Indikatoren sind alle mit $p < .001$ signifikant. Die Faktorladungen wie auch die Indikatorreliabilitäten sind als gut zu bezeichnen. Die einzelnen Parameter korrelieren $< .90$.

Organizational Citizenship Behavior

Obwohl die Itemanalyse klare Resultate hervorbrachte, haben wir in einem ersten Schritt eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit sechs Indikatoren geschätzt. Die Indikatoren oc07 und oc08 haben wir von Anfang an ausgeschlossen, da diese beiden Parameter keinen Beitrag zur Messung von Organizational Citizenship Behavior liefern. Die konfirmatorische Faktorenanalyse ergab für das Messmodell mit sechs Indikatoren einen guten Modellfit ($\chi^2 = 8.68$, $df = 9$, $\chi^2/df = .96$, $p = .47$, GFI = .97, AGFI = .94, NFI = .90, CFI = 1.00, RMSEA = .000). Bei genauer Betrachtung der Teilstrukturen des Modells, mussten jedoch weitere Parameter ausgeschlossen werden. Die konfirmatorische Faktorenanalyse brachte für die einzelnen Parameter signifikante Faktorladungen ($p < .01$) hervor. Die Indikatorreliabilitäten für oc04 und oc06 lagen jedoch – wie die Itemanalyse vermuten liess – weit unter dem geforderten Wert von .40. Wir haben die beiden Indikatoren im Folgenden aus der Skala ausgeschlossen. Diese Veränderung führte zu einer deutlichen Verbesserung der globalen Gütekriterien des Messmodells ($\chi^2 = 0.20$, $df = 2$, $\chi^2/df = .10$, $p = .91$, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, NFI = 1.00, CFI = 1.00, RMSEA = .000). Das definitive Messmodell umfasst die Indikatoren oc01, oc02, oc03 und oc05. Alle Indikatoren sind mit $p < .001$ signifikant. Die Faktorladungen der Items oc02, oc03 und oc05 liegen knapp unter .60. Wir haben den Indikator oc02 trotz seiner schlechten Indikatorreliabilität (.27) in der Skala belassen, da sonst das Messmodell nicht mehr identifiziert ist. Die insgesamt tiefen Indikatorreliabilitäten deuten darauf hin, dass die Parameter eher wenig Varianz von Organizational Citizenship Behavior aufklären. Es fällt auf, dass alle Standardfehler grösser .20 sind, die Zuverlässigkeit der Modellparameter muss folglich hinterfragt werden. Die Korrelationen zwischen den geschätzten Parametern fallen sehr gering aus ($< .35$). Das Messmodell kann insgesamt als mässig befriedigend bezeichnet werden. Wir haben die Skala dennoch für die anschließenden Schätzungen mit Strukturgleichungsmodellen übernommen, um das gesamte Modell überprüfen zu können.

Globale Konsistenz und wertbasiertes Führungsverhalten

Für die „Konsistenz-Skala“ hat sich gezeigt, dass die Szenarien nicht, wie sich vermuten liesse, wertspezifische Faktoren bilden.

Die negativen und positiven Szenarien können nicht zu einem Faktor (wertbasiertes Führungsverhalten) zusammengefasst werden. Sie bilden je einen eigenen Faktor. Diese sind voneinander abhängig, die Interkorrelation beträgt $r = .59$. Sinngemäss benennen wir die beiden Faktoren „wertehaltendes“ und „nicht wertverletzendes“ Führungsverhalten. Folglich formulieren wir die Hypothese 2 neu in zwei Hypothesen:

Hypothese 2.1 „Werteinhaltenes“ Führungsverhalten fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Hypothese 2.2 „Nicht wertverletzendes“ Führungsverhalten fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Die globalen Konsistenz-Items konnten nicht im Messmodell integriert werden, da sie, wie vermutet, einen anderen Sachverhalt messen als die Szenarien. Sie konnten aufgrund eines schlechten Modellfits auch nicht als eigenes Messmodell bestätigt werden.

Nachdem wir drei Szenarien bereits aufgrund der Itemanalyse gelöscht haben, führten wir eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit dem Faktor „werteinhaltenes“ Führungsverhalten (8 Indikatoren) und dem Faktor „nicht wertverletzendes“ Führungsverhalten (9 Indikatoren) durch. Die konfirmatorische Faktorenanalyse brachte für das Messmodell einen ungenügenden Modellfit hervor ($\chi^2 = 197.28$, $df = 118$, $\chi^2/df = 1.67$, $p < .001$, GFI = .83, AGFI = .78, NFI = .75, CFI = .88, RMSEA = .079). Obwohl alle Faktorladungen mit $p < .001$ signifikant wurden, haben wir die vier Indikatoren mit den tiefsten Critical Ratios aus dem Messmodell eliminiert. Diese Veränderung brachte eine leichte Modellverbesserung hervor ($\chi^2 = 99.52$, $df = 64$, $\chi^2/df = 1.56$, $p < .01$, GFI = .88, AGFI = .83, NFI = .84, CFI = .94, RMSEA = .072). Die Fit Indizes GFI, AGFI und NFI liegen jedoch weiterhin unter dem geforderten Grenzwert von .90. Die Faktorladungen sind alle mit $p < .001$ signifikant. Vier Indikatoren (se02, sf03, sf04, su03) weisen eher unbefriedigende Faktorladungen zwischen .51 und .55 und Indikatorreliabilitäten zwischen .25 und .30 auf. Wir haben diese Indikatoren aus theoretischen Überlegungen trotzdem im Messmodell belassen. Alle Standardfehler liegen unter .20. Die Korrelationen der geschätzten Parameter liegen alle deutlich unter .90. Wir gehen davon aus, dass die Indikatoren derselben Quelle von Messfehlern unterliegen. Unter Berücksichtigung des Modifikations-Index haben wir drei Fehlerkorrelationen zwischen den Fehlern der negativen Szenarien eingeführt (siehe erste drei Fehlerkorrelationen in Tabelle 3, S. 37). Der Modellfit des definitiven Messmodells darf als gut bezeichnet werden ($\chi^2 = 70.34$, $df = 61$, $\chi^2/df = 1.15$, $p = .19$, GFI = .91, AGFI = .87, NFI = .89, CFI = .98, RMSEA = .038). Der AGFI und NFI liegen knapp unter dem geforderten Grenzwert von $x = .90$.

Tabelle 1

Faktorladungen, Indikatorreliabilitäten und Trennschärfekoeffizienten der Items und Alpha-Koeffizienten der Skalen

Faktor	Item	Beschreibung	Faktorladung	SE	Indikatorreliabilität	Trennschärfe	α
Affective Organizational Commitment							.93
	ac03	Stolz, Organisation	.91	.07	.83	.86	
	ac05	Wertvorstellungen passen zu denen der Organisation	.91	-	.82	.86	
	ac04	Gefühl der Zugehörigkeit zur Organisation	.90	.07	.80	.86	
	ac01	Weiteres Arbeitsleben in Organisation verbringen	.80	.09	.64	.77	
Arbeitszufriedenheit							.85
	az08	Anerkennung für Leistung	.83	.13	.68	.75	
	az06	Arbeitsbedingungen	.78	-	.60	.73	
	az04	Möglichkeiten der Fortbildung, Entwicklung und Förderung	.69	.14	.48	.63	
	az02	Direkte Führungskraft	.68	.11	.46	.60	
	az07	Finanzielle Entlohnung	.63	.15	.40	.60	
	az01	Arbeitstätigkeit	.63	.10	.40	.58	
Handlungsspielraum							.89
	hs03	Arbeit selbständig einteilen	.91	-	.84	.83	
	hs04	Selbst bestimmen, wie lange man an einer Sache arbeitet	.84	.07	.71	.79	
	hs05	Arbeitstag selbständig einteilen	.84	.09	.71	.78	
	hs02	Art und Weise, Arbeit zu erledigen, selbst bestimmen	.71	.08	.50	.67	
Organizational Citizenship Behavior							.63
	oc01	Anderen helfen	.60	.22	.36	.45	
	oc05	Arbeitskollegen ermuntern	.59	-	.34	.44	
	oc03	Bei Meinungsverschiedenheiten ausgleichend einwirken	.56	.30	.32	.42	
	oc02	Sich an Besprechungen aktiv beteiligen	.52	.35	.27	.40	
"Werteinhaltenendes" Führungsverhalten							.78
	su04	Szenario Unterstützung 04	.86	-	.75	.72	
	su02	Szenario Unterstützung 02	.77	.11	.59	.66	
	sv03	Szenario Vertrauen 03	.63	.12	.40	.54	
	sf04	Szenario Fairness 04	.55	.14	.30	.47	
"Nicht wertverletzendes" Führungsverhalten							.87
	sf01 ^a	Szenario Fairness 01	.84	-	.71	.77	
	sg02 ^a	Szenario Glaubwürdigkeit 02	.77	.11	.60	.71	
	sv02 ^a	Szenario Vertrauen 02	.71	.12	.50	.68	
	su01 ^a	Szenario Unterstützung 01	.71	.10	.50	.64	
	se04 ^a	Szenario Ehrlichkeit 04	.65	.12	.42	.63	
	sv04 ^a	Szenario Vertrauen 04	.61	.13	.38	.61	
	sf03 ^a	Szenario Fairness 03	.55	.13	.30	.51	
	su03 ^a	Szenario Unterstützung 03	.53	.11	.28	.48	
	se02 ^a	Szenario Ehrlichkeit 02	.50	.13	.25	.46	

Anmerkungen. N = 99-108. ^a rekodierte Items. Bei α handelt es sich um den Cronbachs Alpha-Koeffizienten (Cronbach, 1951). Alle Faktorladungen sind standardisiert und mit $p < .001$ signifikant.

Die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der definitiven Skalen sind in Tabelle 2 ersichtlich. Auffallend hohe Korrelationen ergeben sich zwischen Affective Organizational Commitment und Arbeitszufriedenheit sowie Handlungsspielraum. Handlungsspielraum korreliert zudem hoch mit Arbeitszufriedenheit. Arbeitszufriedenheit korreliert hoch mit „wertehaltendem“ beziehungsweise „nicht wertverletzendem“ Führungsverhalten.

Tabelle 2

Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Skalen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Affective Organizational Commitment	4.29	1.33	-						
2. Arbeitszufriedenheit	4.72	1.24	.67**	-					
3. Organizational Citizenship Behavior (CFA)	5.00	0.63	.32**	.18	-				
4. Organizational Citizenship Behavior (SEM)	5.13	0.61	.37**	.26**	.91**	-			
5. Handlungsspielraum	3.55	1.13	.47**	.52**	.21*	.16	-		
6. „Werteinhaltendes“ Verhalten	5.25	1.40	.13	.47**	.04	.13	.15	-	
7. „Nicht wertverletzendes“ Verhalten	5.29	1.25	.17	.46**	.03	.11	.25**	.53**	-

Anmerkungen. *N* = 106-108. Die Skala Organizational Citizenship Behavior (CFA) umfasst vier Items und wurde in der konfirmatorischen Faktorenanalyse getestet. Die Skala Organizational Citizenship Behavior (SEM) umfasst drei Items und wurde für das Schätzen von Strukturgleichungsmodellen genutzt.

** $p < .01$. * $p < .05$.

4.3 Strukturgleichungsmodelle

Um die Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Konstrukten überprüfen zu können, haben wir die in Kapitel 4.2 geschätzten konfirmatorischen Faktorenanalysen in einem Gesamtmodell zusammengeführt (siehe Abbildung 2).

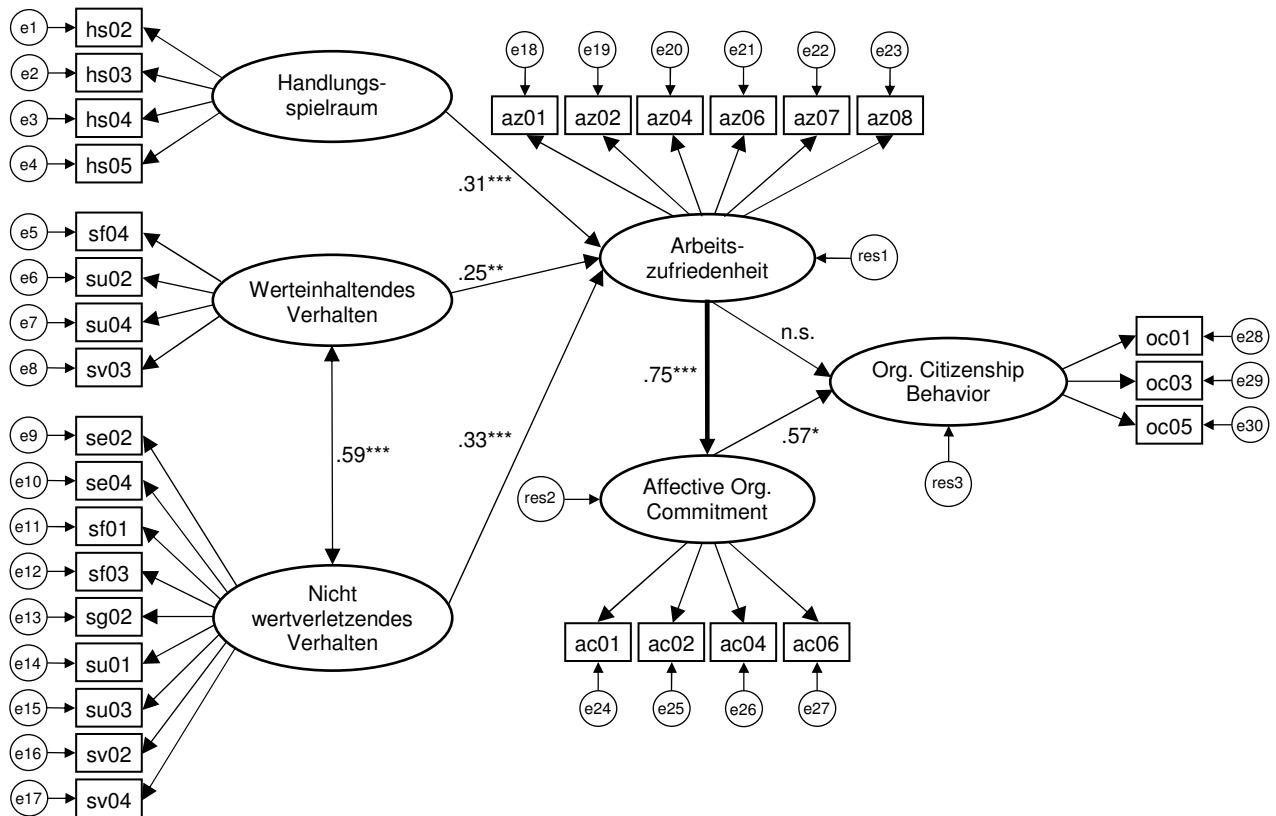


Abbildung 2. Strukturgleichungsmodell mit latenten Variablen, Indikatoren und Fehlern.

Anmerkungen. $N = 108$. ac = Affective Organizational Commitment, az = Arbeitszufriedenheit, hs = Handlungsspielraum, oc = Organizational Citizenship Behavior, se = Szenario Ehrlichkeit, sf = Szenario Fairness, sg = Szenario Glaubwürdigkeit, su = Szenario Unterstützung, sv = Szenario Vertrauen, e beziehungsweise res = Fehler.
 *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$.

Als Indikatoren der einzelnen latenten Variablen dienen die verschiedenen Items. Eine erste Schätzung des Modells brachte einen ungenügenden Modellfit hervor ($\chi^2 = 584.07$, $df = 424$, $\chi^2/df = 1.38$, $p < .001$, GFI = .76, AGFI = .72, NFI = .74, CFI = .91, RMSEA = .059). Den Indikator oc02 der Skala Organizational Citizenship Behavior haben wir aufgrund seiner sehr schlechten Indikatorreliabilität aus dem Modell entfernt. Unter Berücksichtigung des Modifikations-Index haben wir schrittweise Messfehlerkorrelationen eingeführt, wo uns dies aus theoretischer Sicht sinnvoll erschien (siehe Tabelle 3). Der Modellfit für das gesamte Modell ($\chi^2 = 477.19$, $df = 389$, $p < .01$) fällt sehr unterschiedlich aus. Die globalen Gütekriterien erreichen teilweise sehr gute Werte (CFI = .95, RMSEA = .046), teilweise erfüllen sie die vorgeschlagenen Mindestwerte nicht (GFI = .79, AGFI = .75, NFI = .78). Der

signifikante χ^2 -Wert sollte nicht überbewertet werden. Das aussagekräftigere Kriterium bildet der χ^2 -Wert im Verhältnis zu den Freiheitsgraden. Dieses Gütekriterium erreicht einen ausgezeichneten Wert ($\chi^2/df = 1.23$).

Tabelle 3

Berücksichtigte Fehlerkorrelationen im Strukturgleichungsmodell

Fehlerterm	Beschreibung	<i>r</i>	χ^2	$\Delta\chi^2$	<i>p</i> von χ^2
e16 – e17	(e sv02 – e sv04)	.43***	543.35	18.66	.000
e9 – e10	(e se02 – e se04)	.23*	538.11	5.24	.000
e14 – e16	(e su01 – e sv02)	-.24*	532.32	5.79	.000
e19 – res1	(e az02 – e AZ)	-.75***	503.55	28.77	.000
e6 – e14	(e su02 – e su01)	-.29*	497.17	6.38	.000
e21 – e30	(e az06 – e oc05)	.33*	490.92	6.25	.000
e18 – e29	(e az01 – e oc03)	.23*	486.20	4.72	.001
e8 – e12	(e sv03 – e sf03)	.22*	481.76	4.44	.001
e12 – e13	(e sf03 – e sg02)	-.23*	477.19	4.57	.001

Anmerkungen. *N* = 108. *df* = degrees of freedom, χ^2 -Wert des ursprünglichen Strukturgleichungsmodells (ohne Fehlerkorrelationen) = 562.01, *df* = 398, *p* < .001. az = Arbeitszufriedenheit, oc = Organizational Citizenship Behavior, se = Szenario Ehrlichkeit, sf = Szenario Fairness, sg = Szenario Glaubwürdigkeit, su = Szenario Unterstützung, sv = Szenario Vertrauen.
*** *p* < .001. * *p* < .05.

Anhand von unserem Modell (siehe Abbildung 2) lassen sich die *Hypothesen 2.1 bis 5.2* testen. Die *Hypothesen 1.1 (Führungskräfte, die einen Protected Value bezüglich wertbasiertem Verhalten haben, zeigen mehr wertbasiertes Führungsverhalten.)* und *1.2 (Führungskräfte, die einen Protected Value bezüglich wertbasiertem Verhalten haben, verhalten sich insgesamt konsistenter als Führungskräfte ohne diesen Protected Value.)* lassen sich mit dem vorliegenden Datensatz nicht überprüfen.

Bei den im Folgenden berichteten Pfadkoeffizienten handelt es sich jeweils um die standardisierte Lösung.

Hypothese 2.1: „Werteinhaltenes“ Führungsverhalten fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Diese Hypothese kann angenommen werden. Zeigt eine Führungskraft „werteinhaltenes“ Verhalten im Sinne der positiven Szenarien, so fördert sie damit die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter signifikant ($\gamma = .25$, $p < .01$).

Hypothese 2.2: „Nicht wertverletzendes“ Führungsverhalten fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Diese Hypothese kann bestätigt werden. Vermeidet eine Führungskraft „wertverletzendes“ Verhalten im Sinne der negativen Szenarien, so fördert sie damit die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter signifikant ($\gamma = .33$, $p < .001$).

Hypothese 3: Mitarbeiter mit einem grösseren Handlungsspielraum zeigen mehr Arbeitszufriedenheit. Diese Hypothese kann bestätigt werden. Erhalten die Mitarbeiter mehr Handlungsspielraum, wirkt sich dies positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus ($\gamma = .31, p < .001$).

Hypothese 4.1: Erhöhte Arbeitszufriedenheit beeinflusst das Affective Organizational Commitment der Mitarbeiter positiv. Diese Hypothese kann bestätigt werden. Das standardisierte Regressionsgewicht für diesen Pfad fällt sehr hoch aus ($\beta = .75, p < .001$). Arbeitszufriedenheit wirkt demnach stark auf das Affective Organizational Commitment.

Hypothese 4.2: Erhöhte Arbeitszufriedenheit beeinflusst das Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter positiv. Ein direkter Einfluss von Arbeitszufriedenheit auf das Organizational Citizenship Behavior konnte im gesamten Strukturgleichungsmodell nicht bestätigt werden. Arbeitszufriedenheit wirkt nicht signifikant auf Organizational Citizenship Behavior ($\beta = -.10, p = .62$).

Hypothese 5.1: Erhöhtes Affective Organizational Commitment beeinflusst das Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter positiv. Diese Hypothese kann angenommen werden. Affective Organizational Commitment fördert Organizational Citizenship Behavior signifikant ($\beta = .57, p < .05$).

Mediatoranalyse

Für das Überprüfen der *Hypothese 5.2 (Affective Organizational Commitment vermittelt den Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf das Organizational Citizenship Behavior.)* haben wir eine Mediatoranalyse durchgeführt.

Baron und Kenny (1986) formulieren folgende Bedingungen, deren Erfüllung für eine Mediation sprechen:

1. Zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable besteht ein signifikanter Zusammenhang.
2. Zwischen der unabhängigen Variable und dem Mediator besteht ein signifikanter Zusammenhang.
3. Zwischen dem Mediator und der abhängigen Variable besteht ein signifikanter Zusammenhang.
4. Wird der Mediator kontrolliert, wird der Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable eliminiert.

Wird der Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable unter Kontrolle des Mediators vollständig reduziert, kann von einer vollständigen Mediation ausgegangen werden. Findet lediglich eine signifikante Reduktion des Zusammenhangs statt, spricht man von einem partiellen Mediationseffekt. Der Mediator ist potent, stellt aber nicht gleichzeitig eine nötige und hinreichende Bedingung für das Auftreten eines Effektes

dar (Baron & Kenny). Zur Überprüfung von Mediationshypothesen werden zwei statistische Analyseverfahren angewendet: Multiple Regressionen, wie sie Judd und Kenny (1981) vorschlagen sowie Strukturgleichungsmodelle (Holmbeck, 1997). Einige Autoren sprechen sich klar für das Prüfen mit Strukturgleichungsmodellen aus, da die Aussagekraft und Präzision der statistischen Überprüfung von Mediationshypothesen mit Regressionsanalysen fehleranfällig ist (Holmbeck, 1997; Hoyle & Smith, 1994; Judd & Kenny, 1981a; Peyrot, 1996). Eine Ursache für diese Ungenauigkeit sind Messfehler des Mediators. Sie haben zur Folge, dass der Effekt des Mediators unterschätzt, der Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable überschätzt wird (Judd & Kenny, 1981b). Dies kommt besonders dann zum Tragen, wenn latente Variablen über mehrere Indikatoren erhoben werden, wie es in unserer Arbeit der Fall ist. Der Vorteil von Strukturgleichungsmodellen liegt darin, dass ein Modellfit für das gesamte Modell geschätzt wird, nachdem Messfehler kontrolliert wurden (Peyrot, 1996). Ein weiterer Vorteil von Strukturgleichungsmodellen ist, dass kausale Strukturen auch dann überprüft werden können, wenn reziproke Beziehungen vorliegen (Chen & Land, 1986). Während Regressionsanalysen nur Vorhersagen über unidirektionale Beziehungen zulassen, werden im Strukturgleichungsmodell alle relevanten Pfade im Modell aufgenommen und getestet. Wir haben uns entschlossen, die Mediationshypothese mit Strukturgleichungsmodellen zu überprüfen. Zur Validierung der Resultate haben wir zusätzlich hierarchische Regressionen durchgeführt.

Erste Voraussetzung für eine Mediation ist, dass der direkte Zusammenhang zwischen der unabhängigen und abhängigen Variable signifikant ist und das entsprechende Modell einen guten Fit aufweist (Hoyle & Smith, 1994). Schätzen wir das Modell mit den zwei latenten Variablen (Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior), ist diese Voraussetzung erfüllt ($\beta = .33, p < .05$). Das entsprechende Modell weist einen guten Fit auf ($\chi^2 = 26.98, df = 24, \chi^2/df = 1.12, p = .305, GFI = .95, AGFI = .91, NFI = .92, CFI = .99, RMSEA = .034$). Fügt man dem Modell zusätzlich den Mediator hinzu, müssen die standardisierten Regressionsgewichte für die Pfade von unabhängiger Variable zum Mediator sowie vom Mediator zur abhängigen Variable signifikant sein. Zusätzlich muss der Fit des Modells genügend sein (Holmbeck, 1997). Auch diese Voraussetzungen werden erfüllt. Abbildung 3 zeigt die Ausprägung der standardisierten Regressionsgewichte des postulierten Mediationsmodells zur Hypothese 5.2.

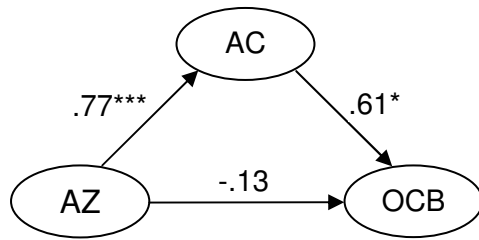


Abbildung 3. Postuliertes Mediationsmodell zur Hypothese 5.2.

Anmerkungen. $N = 108$. AC = Affective Organizational Commitment, AZ = Arbeitszufriedenheit, OCB = Organizational Citizenship Behavior.
 *** $p < .001$. * $p < .05$.

Nachdem alle Grundvoraussetzungen erfüllt sind, werden folgende zwei Modifikationen vorgenommen und die entstehenden Modellgütekriterien miteinander verglichen: (1) Der Pfad von der unabhängigen auf die abhängige Variable wird auf Null gesetzt. (2) Der Pfad von der unabhängigen auf die abhängige Variable wird geöffnet. Im Falle einer Mediation ist der geöffnete Pfad von der unabhängigen auf die abhängige Variable nicht signifikant. Der Modellfit ist gut. Setzt man den Pfad auf Null, darf sich im Falle einer Mediation der Modellfit nicht verschlechtern. Eine signifikante Verschlechterung des Modellfits weist darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable nicht über den Mediator vermittelt wird (Holmbeck, 1997). Bei leichter Verschlechterung des Modellfits prüft eine abgeänderte Version des Sobel-Tests (Baron & Kenny, 1986), ob es sich um eine partielle Mediation handelt. Tabelle 4 zeigt, wie sich der Modellfit verändert, wenn der Pfad zwischen der unabhängigen und abhängigen Variable offen ist respektive auf Null gesetzt wird.

Tabelle 4

Vergleich des Fits für das Mediationsmodell mit Affective Organizational Commitment als Mediator, wenn der direkte Pfad zwischen Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior geöffnet respektive auf Null gesetzt wird

Modell	χ^2	df	χ^2/df	p	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$
Pfad geöffnet	88.41	60	1.47	.010	.89	.84	.89	.96	.067	
Pfad auf Null	88.78	61	1.46	.012	.89	.84	.89	.96	.065	.37

Anmerkungen. $N = 108$. df = degrees of freedom, GFI = Goodness-of-Fit Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit Index, NFI = Normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation.
 $\Delta\chi^2$ wird nicht signifikant.

Aus Tabelle 4 ist ersichtlich, dass das Nullsetzen des direkten Pfades zwischen Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior zu keiner Verschlechterung des Modellfits führt. Zusätzlich zeigt das Ergebnis des χ^2 -Differenz-Tests, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior vollständig

durch das Affective Organizational Commitment vermittelt wird. Dieses Resultat deckt sich mit den Ergebnissen der hierarchischen Regressionsanalysen (siehe Tabelle 5). Hypothese 5.2 kann somit bestätigt werden.

Tabelle 5

Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Mediatorhypothesenüberprüfung für Arbeitszufriedenheit, Affective Organizational Commitment (Mediator) und Organizational Citizenship Behavior

Regression	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Adj.R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
AZ – OCB	.13	.05	.26	2.75	.007	.26	.07	.06	7.56	.007
AZ – AC	.72	.08	.67	9.26	.000	.67	.45	.44	85.80	.000
AC – OCB	.17	.04	.37	4.07	.000	.37	.14	.13	16.58	.000
Unter Kontrolle des Mediators										
AC – OCB	.16	.06	.35	2.87	.005	.37	.14	.12	8.16	.001
AZ – OCB	.01	.06	.02	.185	.854	.37	.14	.12	8.16	.001

Anmerkungen. *N* = 107-108. AZ = Arbeitszufriedenheit, AC = Affective Organizational Commitment, OCB = Organizational Citizenship Behavior.

Alternativmodell: Affective Organizational Commitment wirkt auf Arbeitszufriedenheit

Ein Modell, in welchem Affective Organizational Commitment direkt auf Arbeitszufriedenheit wirkt, wäre ebenfalls denkbar (siehe Abbildung 4). Betrachtet man die Literatur, so werden beide Kausalrichtungen empirisch bestätigt (Felfe & Six, 2006). Die Fit Indizes für dieses Modell reichen von gut bis inakzeptabel ($\chi^2 = 508.14$, *df* = 389, $\chi^2/df = 1.31$, *p* < .001). Gesamthaft fällt der Modellfit leicht schlechter aus, als für das Modell, in dem Arbeitszufriedenheit auf das Affective Organizational Commitment wirkt. Die globalen Gütekriterien erreichen teilweise gute Werte (CFI = .93, RMSEA = .054), teilweise erfüllen sie die vorgeschlagenen Mindestwerte nicht (GFI = .78, AGFI = .74, NFI = .76). In dieser Lösung funktioniert die Mediatoranalyse zwischen Affective Organizational Commitment, Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior nicht. Führt man zwischen den latenten Variablen Handlungsspielraum und Affective Organizational Commitment einen zusätzlichen Pfad ein, so verbessert sich das Modell deutlich ($\chi^2 = 482.22$, *df* = 388, $\chi^2/df = 1.24$, *p* < .01, GFI = .79, AGFI = .75, NFI = .77, CFI = .94, RMSEA = .048). Das Modell weist jedoch noch immer keinen idealen Modellfit auf. Die standardisierten Regressionskoeffizienten zwischen den latenten Variablen sind Abbildung 4 zu entnehmen. Es fällt auf, dass in dieser Lösung der Handlungsspielraum hoch signifikant auf das Affective Organizational Commitment wirkt ($\gamma = .51$, *p* < .001).

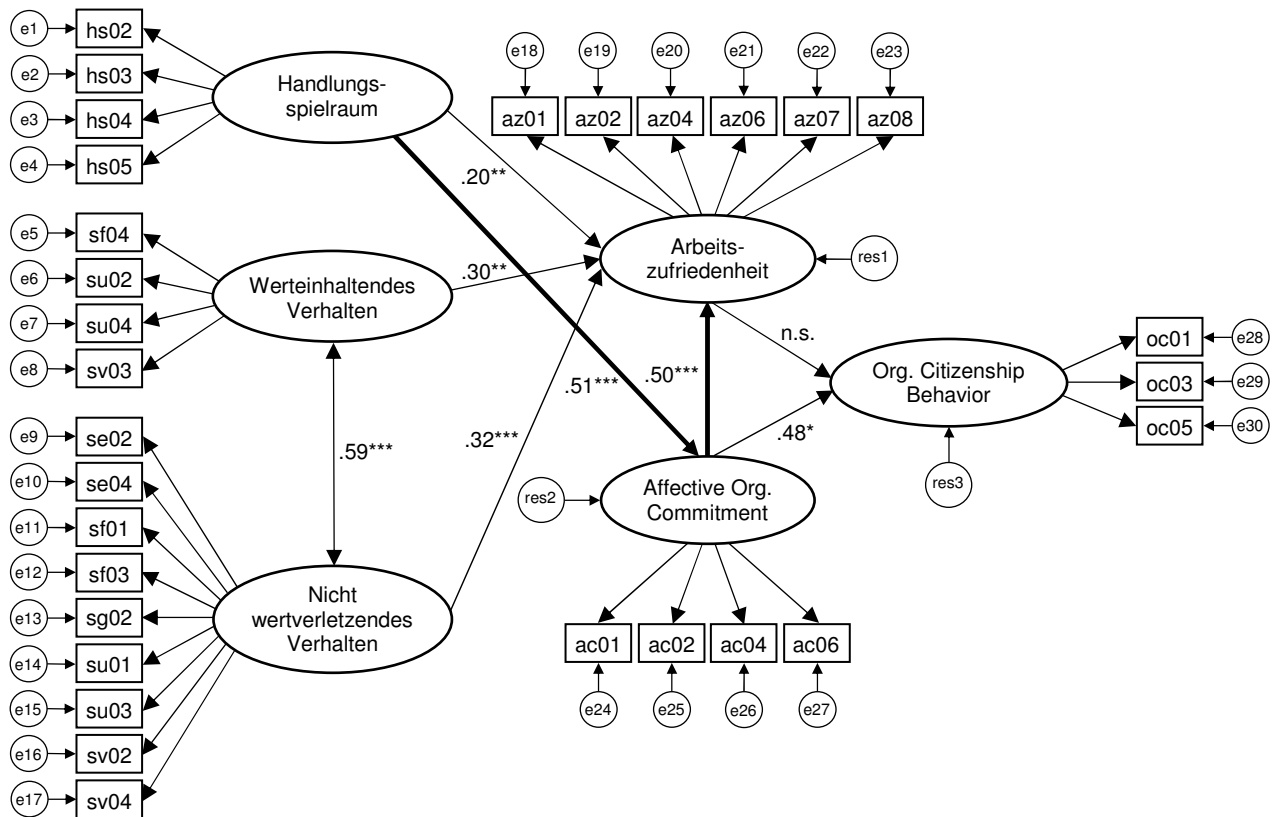


Abbildung 4. Alternatives Strukturgleichungsmodell mit latenten Variablen, Indikatoren und Fehlern.

Anmerkungen. $N = 108$. ac = Affective Organizational Commitment, az = Arbeitszufriedenheit, hs = Handlungsspielraum, oc = Organizational Citizenship Behavior, se = Szenario Ehrlichkeit, sf = Szenario Fairness, sg = Szenario Glaubwürdigkeit, su = Szenario Unterstützung, sv = Szenario Vertrauen, e beziehungsweise res = Fehler.

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$.

5. DISKUSSION

5.1 Reflexion der Ergebnisse

Die Ergebnisse bestätigen, dass sich „wertehaltendes“ und „nicht wertverletzendes“ Führungsverhalten und Erhöhung des Handlungsspielraums positiv auf die subjektiven Leistungsmasse der Mitarbeiter auswirken.

Fasst man die Ergebnisse für die Hypothesen 2.1 und 2.2 zusammen, so können wir davon ausgehen, dass *Führungskräfte, welche wertbasiert handeln*, die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter fördern. Die Rolle von Werthaltungen ist dabei in der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zentral. Grundsätzlich lohnt es sich für Unternehmen, bei ihren Führungskräften ethisches Handeln zu fördern. Zufriedene Mitarbeiter leisten mehr, verbleiben länger im Unternehmen und zeigen weniger kontraproduktives Verhalten (Spector, 1997) und steigern somit langfristig die Produktivität des Unternehmens.

Zusätzlich kann die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöht werden, indem man den Mitarbeitern einen genügend grossen Handlungsspielraum zugesteht. Dabei ist zu beachten, dass der Handlungsspielraum nicht zu Überforderung und Überlastung führt (Semmer, 1990). Freiheit und Verantwortungszuschreibung kann auch Ängste auslösen. Wird der Handlungsspielraum für Mitarbeiter, welche im Zustand der Unterforderung sind, erweitert, steigt die Arbeitszufriedenheit vermutlich. Ein Unternehmen sollte längerfristige Lernprozesse einplanen, um die Mitarbeiter langsam an die neue Verantwortung zu gewöhnen.

Ein starker Zusammenhang besteht für die *Arbeitszufriedenheit* und das *Affective Organizational Commitment*. Die Forschung liefert bislang zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Commitment keine eindeutigen Interpretationen über die Wirkrichtungsrichtung. Mathieu und Zajac (1990) bezeichnen die beiden Konzepte deshalb als Korrelate ohne eindeutige Kausalbeziehung. Wir haben zwei verschiedene Modelle geschätzt, in denen die Wirkungsrichtung einmal von der Arbeitszufriedenheit auf das Affective Organizational Commitment zielt und umgekehrt. Für das erste Modell zeigt sich ein besserer Modellfit. Ist man mit der Arbeit zufrieden, fühlt man sich der Unternehmung auch eher verbunden und vermeidet somit kognitive Dissonanz.

Hypothese 4.2 konnte im Gesamtmodell nicht bestätigt werden. Dies deckt sich mit unseren Erwartungen, dass der Einfluss von Arbeitszufriedenheit vollständig über den Mediator Affective Organizational Commitment vermittelt wird. Eine separate *Mediatoranalyse* konnte diese Annahme bestätigen (Hypothese 5.2): Personen, die sich ihrer Organisation verbunden fühlen, engagieren sich zusätzlich in ihrem Arbeitsalltag. Grundsätzlich sind die Befunde zu Organizational Citizenship Behavior jedoch kritisch zu hinterfragen, da die verwendete Skala lediglich eine Dimension (Hilfsbereitschaft) abdeckt. Die anderen Items haben wir aufgrund inhaltlicher Abweichungen zur Tätigkeit unserer

Stichprobe, Itemanalyse und Faktorladungen ausgeschlossen. Das gemessene Konstrukt entspricht somit lediglich dem Engagement, das Mitarbeiter gegenüber Kollegen zeigen.

Die Idee, das Führungsverhalten über konkrete Situationen zu erheben, erscheint uns nach wie vor sinnvoll. In den Antworten der Mitarbeiter hat sich eine deutliche Varianz gezeigt. Die Szenarien erfassen das Führungsverhalten in konkreten Alltagssituationen. Unser ursprüngliches Ziel war es, mittels der Szenarien einen Index für konsistentes Führungsverhalten zu bilden. Dies war uns aufgrund der geringen Anzahl von Führungskräften nicht möglich. Die Szenarien bilden ein Instrument zur Messung von „wertehaltendem“ und „nicht wertverletzendem“ Führungsverhalten. Wir dürfen nicht davon ausgehen, dass dieses Instrument Konsistenz misst. In einer Folgestudie könnten einzelne Szenarien optimiert und zusätzliche Szenarien formuliert werden.

Die globalen Items erfragen das Führungsverhalten allgemein und unabhängig von einzelnen Situationen. Sie sollten ein zusätzliches Mass für konsistentes Führungsverhalten bilden. Wir konnten diese Skala jedoch nicht bestätigen. Wir gehen davon aus, dass die unspezifische und allgemeine Formulierung der globalen Items zu einer geringen Streuung bei den Antworten führt. Eine Erhebung auf diesem Abstraktionsniveau liefert wahrscheinlich nur beschränkt brauchbare Ergebnisse.

Die Items zu den fünf berücksichtigten *Werten* liessen sich nicht confirmatorisch trennen. Dies könnte daran liegen, dass die Werte inhaltliche Überschneidungen aufweisen und sich per Definition nur schwierig voneinander abgrenzen lassen. In den Einzelgesprächen und in den Fragebögen wurden alle fünf Werte als sehr wichtig eingestuft. Wir haben die Werte in einer Skala zusammengefasst und gehen davon aus, dass die fünf Werte gemeinsam zu Integrität und Transparenz einer Führungsperson führen und Authentische Führung fördern.

Die Hypothesen 1.1 und 1.2 lassen sich mit dem vorliegenden Datensatz nicht überprüfen. Um diese Hypothesen zu testen, müsste eine hinreichend grosse Anzahl von Führungskräften ihre Haltung bezüglich verschiedener Werte einschätzen. Von Führungskräften, die einen *Protected Value* haben, erwarten wir, dass sie besonders konsistentes Führungsverhalten zeigen, wenn der entsprechende Wert involviert ist. Aufgrund der sehr kleinen Anzahl von Führungskräften in unserer Stichprobe konnte der Pfad zwischen Protected Values und konsistentem Führungsverhalten nicht geschätzt werden.

Der Mittelwert für die *Skala Arbeitszufriedenheit* ($M_{AZ} = 4.72$) liegt bei einer 7-stufigen Skala im positiven Bereich. Dieser Befund deckt sich mit der Forschungsliteratur, welche für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter meist hohe Werte findet (Six & Felfe, 2004). Es fällt allerdings auf, dass der Mittelwert für die Arbeitszufriedenheit, verglichen mit den anderen Mittelwerten unserer Skalen, nicht auffällig hoch ist. Der Mittelwert für die *Skala Handlungsspielraum* ($M_{HS} = 3.55$) ist, ausgehend von einer 5-stufigen Skala und bisheriger Befunde, eher als hoch zu bezeichnen. Die Literatur berichtet für eine Stichprobe mit geringem

Handlungsspielraum (Call Center Mitarbeiter) einen Wert von $M_{HS} = 2.35$, für eine Stichprobe mit hohem Handlungsspielraum (Bankangestellte) einen Wert von $M_{HS} = 3.66$ (Kälin et al., 2000). Es ist eher erstaunlich, dass die Mitarbeiter unserer Stichprobe über einen hohen Handlungsspielraum berichten. Es wäre anzunehmen, dass besonders Verkäuferinnen über einen eher geringen Handlungsspielraum verfügen, da viele Arbeitsschritte genau vorgegeben sind und die Aufgabenvielfalt nur beschränkt ist. Für die Skala *Affective Organizational Commitment* können wir keinen Mittelwertsvergleich mit anderen Studien vornehmen, da sich in anderen deutschsprachigen Untersuchungen der Mittelwert aus allen drei Commitment-Arten zusammensetzt.

5.2 Einschränkungen und Ausblick

Wir haben anhand von konfirmatorischen Faktorenanalysen Modifikationen an einzelnen Messmodellen vorgenommen, dies obschon die verwendeten Analysemethoden rein konfirmatorischen Ansprüchen genügen sollten. Dadurch verliert unser Vorgehen an Hypothesen prüfendem Charakter und nimmt explorative Züge an. In einer zukünftigen Studie müssten die modifizierten Messmodelle an einer neuen Stichprobe bezüglich ihrer *Gültigkeit* überprüft werden (Backhaus et al., 2006; Bollen, 1989).

Die untersuchten Konstrukte – ausgenommen Protected Values – wurden ausschliesslich mittels Fragebogen bei den Mitarbeitern erhoben. Es ist daher nicht auszuschliessen, dass die Korrelationen durch *gemeinsame Methodenvarianz* (Six & Felfe, 2004), *Soziale Erwünschtheit* oder *Antworttendenzen* (Bortz & Döring, 2002) verzerrt worden sind. Diesem Problem könnte vorgebeugt werden, wenn in einer nächsten Studie die Daten über mehrere Beurteilungsquellen (Mitarbeiter und Führungskräfte) erhoben würden. Zudem könnte die Soziale Erwünschtheit mittels Kontrollskalen eingeschätzt werden (Bortz & Döring, 2002).

Die Skala für die *globale Arbeitszufriedenheit* konnte mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse nicht bestätigt werden. In einer Folgestudie müsste für die Erhebung von globaler Arbeitszufriedenheit eine neue Skala gesucht oder konstruiert werden. Liesse sich eine valide Skala finden, könnte die globale Arbeitszufriedenheit in das Modell aufgenommen werden. Es wäre möglich, dass die globale Arbeitszufriedenheit – im Gegensatz zur verwendeten Facetten-Skala – höhere Zusammenhänge mit den Konstrukten im Modell aufweisen würde.

Unsere Skala zur Messung von *Organizational Citizenship Behavior* hat sich aufgrund der Itemauswahl nicht bewährt. In einer nächsten Studie müssten mehr Items mit einbezogen werden, welche alle relevanten Subdimensionen abdecken. Es wäre zu untersuchen, ob sich die einzelnen Subdimensionen zu einer gesamten Skala zusammenfassen lassen und sich diese mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigen lässt.

Der Ansatz, „wertehaltendes“ und „nicht wertverletzendes“ Führungsverhalten über konkrete *Szenarien* zu erheben, hat sich bewährt. In einer zukünftigen Untersuchung könnten weitere Szenarien konstruiert werden, welche die Befunde dieser Studie berücksichtigen.

Aufgrund der eher geringen *Stichprobengrösse* sind unsere Resultate beschränkt generalisierbar. In einer Folgestudie müsste daher für die Überprüfung mit Strukturgleichungsmodellen eine hinreichend grosse Stichprobe rekrutiert werden. Idealerweise bemisst sich diese aus der Anzahl zu schätzender Parameter (siehe Baumgartner & Homburg, 1996). Voraussetzung wäre, dass eine ausreichende Anzahl Führungskräfte an der Untersuchung teilnehmen würden, damit unsere Hypothesen 1.1 und 1.2 überprüft werden könnten.

Alle Teilnehmer unserer Studie sind im Verkauf tätig. Frühere Untersuchungen mit ähnlichem Inhalt wurden meist in administrativen Bereichen von Unternehmen durchgeführt. Wir gehen davon aus, dass die Ergebnisse unserer Stichprobe von diesen Ergebnissen abweichen und nicht vergleichbar sind. Wir vermuten, dass die *Arbeitstätigkeit* (Verkauf versus Büro) einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Resultate hat.

Des Weiteren wäre herauszufinden, ob sich die gefundenen Zusammenhänge im Falle von *kleineren Teams* verstärken würden. Dies wäre denkbar, da die Führungskraft wahrscheinlich in kleineren Teams einen grösseren und bedeutenderen Einfluss auf die Mitarbeiter hat. Ob sich hinsichtlich der *Geschlechter* Unterschiede zeigen, wäre ebenfalls zu untersuchen. Dabei wäre es einerseits von Interesse, ob sich zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften Unterschiede zeigen. Andererseits wäre zu prüfen, ob männliche und weibliche Mitarbeiter eine unterschiedliche Wahrnehmung bezüglich wertbasiertem Verhalten und ein geschlechterspezifisches „moralisches“ Verständnis zeigen.

Zukünftige Forschung könnte neben den in dieser Studie untersuchten Variablen *weitere Variablen*, wie Motivation, affektive Reaktionen (Stress) oder kontraproduktives Verhalten, als Konsequenzen einbeziehen. Neben dem Affective Organizational Commitment könnten weitere Commitment-Fokusse berücksichtigt werden. So ist anzunehmen, dass ein ethischer Führungsstil besonders stark auf das Commitment gegenüber der Führungsperson wirkt. Spannend wäre es, zusätzlich objektive Leistungsmasse (zum Beispiel Leistung / Produktivität, Absentismus, Fluktuation) zu untersuchen – da diese Variablen für die Unternehmenspraxis von hoher Relevanz sind.

Wir haben unseren Fokus auf die Führungsperson und deren Führungsstil gerichtet. Zukünftige Forschung könnte Ethik zusätzlich auf organisationaler Ebene in Form von *Organisationaler Gerechtigkeit* (Greenberg, 1990) und *Organisationaler Unterstützung* (Yoon & Thye, 2002) untersuchen.

Die Tatsache, dass sich „wertehaltendes“ Führungsverhalten oder in einem weiteren Sinne ethische Führung positiv auf die Mitarbeiter auswirkt, dürfte für den

Unternehmensalltag von Wichtigkeit sein. Es sind geeignete *Trainings* für Führungspersonen zu entwickeln, um einen ethischen Führungsstil zu fördern. Diese Trainings wären nach angemessenen Kriterien regelmässig zu evaluieren.

Unsere Arbeit zeigt, dass wertbasierte Führung einen bedeutenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat. Zu diesem Zusammenhang gab es bisher kaum empirische Studien. Frühere Befunde zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Affective Organizational Commitment sowie Organizational Citizenship Behavior können wir bestätigen. Konkret bedeutet dies: Ein sozial verantwortlich agierendes Unternehmen positioniert sich als interessanten und fairen Arbeitgeber. Ferner lohnt sich wertbasiertes Führungsverhalten im Umgang mit den Mitarbeitern aus finanzieller Sicht für ein Unternehmen, da dieses zu einer Produktivitätssteigerung führen kann. Am wichtigsten scheint uns aber der Aspekt, dass ethische Führungskräfte engagiertere, motiviertere und zufriedener Mitarbeiter hervorbringen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Stony Stratford: Open University Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, *84*, 888-918.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18.
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. E. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? *Human Resource Management Review*, *10*, 97-114.
- Arbuckle, J. L. (2005a). AMOS (Version 6.0) [Computer Programm]. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Arbuckle, J. L. (2005b). *AMOS 6.0 user's guide*. Spring House, PA: AMOS Development Corporation.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*, 801-823.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (11. Auflage). Berlin: Springer.
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: A comment. *Journal of Marketing Research*, *18*, 375-381.
- Baron, J., & Leshner, S. (2000). How serious are expressions of protected values? *Journal of Experimental Psychology: Applied*, *6*, 183-194.
- Baron, J., & Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *70*, 1-16.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, *26*, 587-595.

- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing, 13*, 139-161.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology, 66*, 32-40.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *The Academy of Management Review, 23*, 154-161.
- Becker, T. E. (2005). Development and validation of a situational judgment test of employee integrity. *International Journal of Selection and Assessment, 13*, 225-232.
- Becker, T. E., & Vance, R. J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management, 19*, 663-682.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588-606.
- Blickle, G. (2004). Ethik am Arbeitsplatz. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 181-245). Göttingen: Hogrefe.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Borg, I. (2006). Arbeitswerte, Arbeitszufriedenheit und ihre Beziehungen. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (S. 61-79). Göttingen: Hogrefe.
- Bortz, J., & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Bycio, P., Hackett, D. H., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*, 486-478.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Chen, M.-S., & Land, K. C. (1986). Testing the health belief model: LISREL analysis of alternative models of causal relationships between health beliefs and preventive dental behavior. *Social Psychology Quarterly, 49*, 45-60.

- Chou, C.-P., & Bentler, P. M. (1995). Estimates and tests in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Hrsg.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (S. 37-55). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 477-486.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly, 16*, 475-493.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*, 297-334.
- Cudeck, R. (1989). Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin, 105*, 317-327.
- Curran, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review, 9*, 495-524.
- Dunckel, H., & Semmer, N. (1987). Stressbezogene Arbeitsanalyse: Ein Instrument zur Abschätzung von Belastungsschwerpunkten in Industriebetrieben. In K. Sonntag (Hrsg.), *Arbeitsanalyse und Technikentwicklung* (S. 163-177). Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*, 370-380.
- Elfering, A., Grebner, S., Semmer, N. K., Kaiser-Freiburghaus, D., Lauper-Del Ponte, S., & Witschi, I. (2005). Chronic job stressors and job control: Effects on event-related coping success and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 237-252.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management, 16*, 705-721.
- Felfe, J., & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (S. 37-60). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., Six, B., & Schmook, R. (2005). Die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Wirtschaftspsychologie, 7*(1), 49-62.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2005). Fragebogen zur Messung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf / der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. ZIS Version 9.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

- Fischer, L., & Lück, H. E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76.
- Fischer, L., & Lück, H. E. (2006). Allgemeine Arbeitszufriedenheit. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. ZIS Version 10.0. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Fiske, A. P., & Tetlock, P. E. (1997). Taboo trade-offs: Reactions to transactions that transgress the spheres of justice. *Political Psychology*, 18, 255-297.
- Frese, M. (1987). A theory of control and complexity: Implications for software design and integration of computer systems into the work place. In M. Frese, E. Ulich & W. Dzida (Hrsg.), *Psychological issues of human-computer interaction in the work place* (S. 313-337). Amsterdam: North-Holland.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9, 479-493.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- Grebner, S., Semmer, N. K., Lo Faso, L., Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 341-365.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *The Academy of Management Review*, 11, 164-177.
- Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 29-51.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- 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*, 268-279.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (S. 382-394). New York, NY: Oxford University Press.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 65*, 599-610.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandesaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing ZFP, 3*, 162-176.
- Hoyle, R. H., & Smith, G. T. (1994). Formulating clinical research hypotheses as structural equation models: A conceptual overview. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 62*, 429-440.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 17*, 555-573.
- Hulland, J., Chow, Y. H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing, 13*, 181-197.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Constitution of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology, 74*, 193-200.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology, 82*, 444-452.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, 58*, 705-714.
- Jernigan, I. E., & Beggs, J. M. (2005). An examination of satisfaction with my supervisor and organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology, 35*, 2171-2192.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review, 5*, 602-619.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 376-407.

- Kälin, W., Semmer, N. K., Elfering, A., Tschan, F., Dauwalder, J.-P., Heunert, S. et al. (2000). Work characteristics and well-being of swiss apprentices entering the labor market. *Swiss Journal of Psychology*, *59*, 272-290.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, *9*, 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Khalid, S. A., & Ali, H. (2005). Self and superior ratings of organizational citizenship behavior: Are there differences in the source of ratings? *Problems and Perspectives in Management*, *4*, 147-153.
- Kim, M., & Hunter, J. E. (1993). Attitude-behavior relations: A meta-analysis of attitudinal relevance and topic. *Journal of Communication*, *43*, 101-142.
- Klem, L. (2000a). Path analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Hrsg.), *Reading and understanding more multivariate statistics* (S. 65-97). Washington, DC: American Psychological Association.
- Klem, L. (2000b). Structural equation modeling. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Hrsg.), *Reading and understanding more multivariate statistics* (S. 227-260). Washington, DC: American Psychological Association.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 52-65.
- Lim, C. S., & Baron, J. (1997). *Protected values in Malaysia, Singapore, and the United States*. Erhalten am 15. März 2006 von University of Pennsylvania, Department of Psychology Website: <http://www.sas.upenn.edu/~baron/lim.htm>.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *16*, 594-613.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, M. P., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*, 123-150.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, *103*, 391-410.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*, 171-194.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *32*, 247-260.

- Meierhans, D., & Rietmann, B. (2006). *Einfluss von fairem und unterstützendem Führungsverhalten auf das Commitment und die Bereitschaft zu Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Universität Zürich.
- 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*, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., 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.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *The Academy of Management Journal, 37*, 1543-1567.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York, NY: Academic Press.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"*. Bern: Huber.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (2005). Arbeitszufriedenheit. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. ZIS Version 9.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal, 36*, 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74*, 157-164.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*, 775-802.
- Patt, A., & Zeckhauser, R. (2000). Action bias and environmental decisions. *Journal of Risk and Uncertainty, 21*, 45-72.
- Peyrot, M. (1996). Causal analysis: Theory and application. *Journal of Pediatric Psychology, 21*, 3-24.

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*, 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). *A second generation measure of organizational citizenship behavior*. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior. *Journal of Management, 22*, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Rathgeber, K. (2005). *270 °Beurteilung von Führungsverhalten: Interperspektivische Übereinstimmung und ihr Zusammenhang mit Erfolg – eine Befragung in der Automobilindustrie*. Unveröffentlichte Dissertation, Technische Universität Chemnitz.
- Raykov, T., Tomer, A., & Nesselroade, J. R. (1991). Reporting structural equation modeling results in psychology and aging: Some proposed guidelines. *Psychology and Aging, 6*, 499-503.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly, 16*, 655-687.
- Ritov, I., & Baron, J. (1990). Reluctance to vaccinate: Omission bias and ambiguity. *Journal of Behavioral Decision Making, 3*, 263-277.
- Ritov, I., & Baron, J. (1999). Protected values and omission bias. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 79*, 79-94.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology, 132*, 277-290.
- Schmidt, K.-H. (2006). Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung: Neue Entwicklungen und Perspektiven. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (S. 189-204). Göttingen: Hogrefe.

- Schmidt, K.-H., Hollmann, S., & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, *19*, 93-106.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, *44*, 735-759.
- Semmer, N. K. (1990). Stress und Kontrollverlust. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 190-207). Bern: Huber.
- Semmer, N. K. (2000). Control at work: Issues of specificity, generality, and legitimacy. In W. J. Perring & G. Alexander (Hrsg.), *Control of human behavior, mental processes, and consciousness: Essays in honor of the 60th birthday of August Flammer* (S. 555-574). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Semmer, N. K., & Baillod, J. (1993). Korrelate und Prädiktoren von Fluktuation: Zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, *47*, 179-186.
- Semmer, N. K., Baillod, J., Stadler, R., & Gail, K. (1996). Fluktuation bei Computerfachleuten: Eine follow-up Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *40*, 190-199.
- Semmer, N. K., Zapf, D., & Dunckel, H. (1999). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 179-204). Zürich: Hochschulverlag an der ETH.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 395-417.
- Sims, H. P. J., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *The Academy of Management Journal*, *19*, 195-212.
- Six, B., & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 597-672). Göttingen: Hogrefe.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 161-169.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 49-58.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, *13*, 693-713.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, *39*, 1005-1016.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SPSS (2005a). SPSS for Windows (Version 14.0) [Computer Programm]. Chicago, IL: SPSS Inc.
- SPSS (2005b). *SPSS base 14.0 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational citizenship behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstrumentes. *Diagnostica*, 46, 73-83.
- Tanner, C., & Medin, D. L. (2004). Protected values: No omission bias and no framing effects. *Psychonomic Bulletin & Review*, 11, 185-191.
- Tanner, C., Medin, D. L., & Illiev, R. (eingereicht). *Influence of deontological vs. consequentialist orientations and protected values on act choices and framing effects: When principles are more important than consequences*.
- Tetlock, P. E. (2003). Thinking the unthinkable: Sacred values and taboo cognitions. *Trends in Cognitive Sciences*, 7, 320-324.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C., & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 853-870.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thompson, B. (2000). Ten commandments of structural equation modeling. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Hrsg.), *Reading and understanding more multivariate statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Van Dyne, L., & Cummings, L. L. (1990). *Extra-role behaviors: The need for construct and definitional clarity*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, San Francisco, CA.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *The Academy of Management Proceedings*, 307-311.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22). University of Minnesota, Minneapolis.

- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Hrsg.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (S. 56-75). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yoon, J. & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment. *Work and Occupations*, 29, 97-124.
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between job stressors and affective, continuance, and normative commitment: A path analytical approach. *International Journal of Stress Management*, 9, 99-112.

Arbeitszufriedenheit (global)

Als Zweites möchten wir Sie bitten, dass Sie Ihre Arbeit ganz allgemein einschätzen. Wie denken Sie in letzter Zeit über Ihre Arbeit? Uns geht es darum, dass Sie die folgenden Aussagen möglichst spontan beurteilen. Antworten Sie einfach nach Ihrem Bauchgefühl.

		So denke ich...						
		praktisch nie						praktisch immer
		1	2	3	4	5	6	7
AZ10	Wenn sich bei meiner Arbeit nicht bald gewisse Dinge ändern, suche ich eine neue Stelle.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ11	Hoffentlich bleibt meine Arbeitssituation immer so gut wie jetzt.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ12	Nach arbeitsfreien Tagen freue ich mich richtig darauf, wieder an die Arbeit zu gehen.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Arbeitszufriedenheit (Facetten)

Wir interessieren uns im Folgenden, wie Sie gegenüber verschiedenen Aspekten Ihrer Arbeit eingestellt sind. Bitte versuchen Sie sich, auf den nächsten drei Seiten, in Ihren Arbeitsalltag hineinzusetzen und antworten Sie, ohne lange zu überlegen. Das unten stehende Beispiel soll Ihnen helfen, wie die Aufgaben zu lösen sind.

Beispiel: Im Allgemeinen bin ich mit... meiner Arbeitstätigkeit selbst... gar nicht zufrieden.

		gar nicht zufrieden						voll und ganz zufrieden
Im Allgemeinen bin ich mit...		1	2	3	4	5	6	7
AZ01	meiner Arbeitstätigkeit selbst...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ02	meiner direkten Führungskraft...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ03	der Organisation...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ04	den Möglichkeiten meiner Fortbildung, Entwicklung und Förderung...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ05	dem Verhältnis zu meinen Kollegen in unserem Team / unserer Abteilung...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ06	den Arbeitsbedingungen, unter denen ich täglich arbeite...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ07	der finanziellen Entlohnung für meine Leistung...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ08	der Anerkennung für meine Leistung...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
AZ09	meiner Arbeit insgesamt und allem, was dazugehört...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Protected Values

Nachdem die Führungskräfte die Szenarien zu „wertehaltendem“ und „nicht wertverletzendem“ Führungsverhalten beantwortet hatten, wurden ihnen unten stehende Items präsentiert.

Versuchen Sie, die nachfolgenden Fragen in Bezug auf dieses Thema zu beantworten.

		stimme gar nicht zu					stimme sehr zu	
		1	2	3	4	5	6	7
PV01	Meine Haltung zu diesem Thema könnte sich im Verlaufe der Zeit ändern.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
PV02	Ich hätte Mühe, bei diesem Thema Zugeständnisse zu machen.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
PV03	Ich werde meine Meinung dazu nicht ändern, koste es, was es wolle.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
PV04	Bei diesem Thema sind Prinzipien involviert, die man unter allen Umständen verteidigen sollte.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>