

Semesterarbeit

Im Bachelor Wirtschaftswissenschaften

An der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Luzern

Vertrauensvoll und mächtig – Wie beeinflusst die Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung und die Macht der Vorgesetzten das Commitment der Mitarbeitenden

Eingereicht am Center für Human Resource Management

Vorgelegt von: Steven Wyss
Matrikelnummer: [Matrikelnummer]
E-Mail: [E-Mail]

Betreut von: Dr. Anna Sender
Notenverantwortlicher: Prof. Dr. Bruno Staffelbach

Abgabedatum: 12. August 2020

Abstract

Während dem affektiven Commitment eine wichtige Rolle in der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und dem Unternehmen zukommt, weist es gleichzeitig eine grosse Komplexität und vielfältige Verbindungen mit weiteren Faktoren auf. In der vorliegenden Studie betrachte ich dabei, in welcher Beziehung es zu den Faktoren Leader-Member Exchange und wahrgenommener, belohnender Macht von Vorgesetzten steht und wie sich diese auch gegenseitig beeinflussen. Zur Untersuchung dieser Beziehungen analysiere ich die Daten einer Befragung von 109 arbeitstätigen Personen aus Polen. Die Ergebnisse zeigen dabei den signifikant positiven Einfluss, welchen der Leader-Member Exchange und die belohnende Macht von Vorgesetzten sowohl untereinander als auch auf das affektive Commitment haben. Unter Berücksichtigung der grossen Variation, welche der Leader-Member Exchange in der Stärke seiner Wirkung auf das affektive Commitment aufweist, habe ich weiter die wahrgenommene, belohnende Macht der Vorgesetzten auf eine moderierende Rolle in dieser Beziehung getestet. Die Resultate widerlegen hier jedoch eine solch moderierende Rolle.

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	II
INHALTSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	IV
1. EINLEITUNG	1
2. THEORIE UND HYPOTHESEN	2
2.1 BEGRIFFE	2
2.1.1 <i>Leader-Member Exchange</i>	2
2.1.2 <i>Belohnende Macht der Vorgesetzten</i>	4
2.1.3 <i>Affektives Commitment als eine Form des organisationalen Commitments</i>	5
2.2 HYPOTHESEN	6
2.2.1 <i>Einfluss des Leader-Member Exchange auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden</i>	7
2.2.2 <i>Einfluss der belohnenden Macht der Vorgesetzten auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden</i>	9
2.2.3 <i>Wirkung zwischen Leader-Member Exchange und belohnender Macht der Vorgesetzten</i>	10
2.2.4 <i>Belohnende Macht der Vorgesetzten als Moderator in der Beziehung von Leader-Member Exchange und affektivem Commitment</i>	12
3. DATEN UND METHODEN	13
3.1 STICHPROBE UND ERHEBUNG	13
3.2 MESSVERFAHREN	14
3.2.1 <i>Affektives Commitment</i>	14
3.2.2 <i>Leader-Member Exchange</i>	14
3.2.3 <i>Belohnende Macht der Vorgesetzten</i>	15
3.2.4 <i>Kontrollvariablen</i>	15
3.3 METHODEN ZUR ÜBERPRÜFUNG DER HYPOTHESEN	15
4. RESULTATE	16
4.1 DESKRIPTION UND KORRELATIONSANALYSE	16
4.2 REGRESSIONSANALYSE	16
5. DISKUSSION	20
5.1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE	20

5.2 PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN.....	21
5.3 LIMITIERUNG UND ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG	22
6. KONKLUSION	23
LITERATURVERZEICHNIS.....	V
SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	XII

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: KONZEPTUELLES MODELL	7
ABBILDUNG 2: RESULTATE DER REGRESSIONSANALYSE FÜR HYPOTHESEN 1-5.....	19

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: DESKRIPTIVE STATISTIK UND KORRELATIONEN.....	17
TABELLE 2: ERGEBNISSE DER LINEAREN MODELLIERUNG FÜR DIE HYPOTHESEN 1 BIS 4	18
TABELLE 3: ERGEBNISSE DER STANDARDISIERTEN, LINEAREN MODELLIERUNG FÜR HYPOTHESE 5.....	19

1. Einleitung

Umstrukturierungen und Fusionen gehören heutzutage in der wirtschaftlichen Landschaft immer mehr zum Alltag, weshalb es umso wichtiger ist, bei den Mitarbeitenden ein gewisses Mass an Identifikation mit dem Unternehmen sicherzustellen (Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Das affektive Commitment stellt dabei eine Form einer solchen Identifikation mit dem Unternehmen dar (Meyer et al., 2002). Die bestehende Forschung belegt dabei die positive Verbindung eines hohen affektiven Commitments der Mitarbeitenden mit vorteilhaften Erscheinungen wie besserer Leistung im Beruf oder höherer Zufriedenheit am Arbeitsplatz (Kim, 2014; Meyer et al., 1989). Gleichsam ergeben mehrere Studien auch den negativen Einfluss, welchen das affektive Commitment auf den Kündigungswillen der Angestellten aufweist (Kalidass & Bahron, 2015; Meyer et al., 2002; Vandenberghe & Bentein, 2009). Speziell im Zusammenhang mit Kündigungen belaufen sich die Kosten für den Ersatz einer Mitarbeitenden Person auf etwa 33% bis 200% von deren jährlichem Einkommen (Hall, 2019; Mahan, 2019). Eine Studie von Boushey und Glynn (2012), welche sich auf 11 Forschungspapiere aus der Zeit von 1992 bis 2007 stützt, teilt diese Kosten genauer auf die einzelnen Positionen von Mitarbeitenden innerhalb eines Unternehmens auf. Die Ersatzkosten betragen dabei zwischen 16-20% des Einkommens für tiefe und mittlere Positionen und bis zu 213% für hohe. Aus wirtschaftlicher Sicht erscheint es als attraktiv, von den Vorteilen des affektiven Commitments zu profitieren. Abgesehen von den Vorteilen des affektiven Commitments verweist die Forschung gleichzeitig aber auch auf dessen hohe Komplexität und Verbundenheit mit diversen, weiteren Faktoren (Meyer et al., 1993) wie etwa dem Leader-Member Exchange (LMX) oder der wahrgenommenen, belohnenden Macht der vorgesetzten Person (Eisenberger et al., 2010; Hinkin & Schriesheim, 1989).

Obwohl der positive Effekt des Leader-Member Exchange auf das affektive Commitment mehrfach nachgewiesen ist (Casimir et al., 2014; Eisenberger et al., 2010; Wayne et al., 2009), lässt sich eine grosse Variation in dessen Stärke feststellen, was die Forderung nach weiteren Untersuchungen hervorruft (Eisenberger et al., 2010; Gerstner & Day, 1997). Zugleich ist auch die Wirkung der wahrgenommenen, belohnenden Vorgesetztenmacht auf das affektive Commitment in der Vergangenheit bereits verschiedentlich untersucht worden. Während Hinkin und Schriesheim (1989) hier keine Verbindung erkennen, stellen Elangovan und Xie (2000) den signifikant

positiven Effekt auf das affektive Commitment fest. Auch hier betonen die Forschenden jedoch die Notwendigkeit von zusätzlichen Untersuchungen (Elangovan & Xie, 2000). Für die Wirkungsweise zwischen Leader-Member Exchange und belohnender Macht finden sich dagegen nur wenige Ansatzpunkte in der Literatur. Chen et al. (2012) verweisen in diesem Zusammenhang explizit auf die dünne Forschungsgrundlage, welche erklärt wie die Wahrnehmung der Vorgesetzten durch die Mitarbeitenden die Beziehung zwischen diesen beeinflusst.

In dieser Studie verwende ich die Daten polnischer Angestellter aus der von Sender und Korzynski (2017) durchgeführten, personalisierten LinkedIn Umfrage-Studie. Ich untersuche dabei die Wirkung der Faktoren LMX und wahrgenommener, belohnender Macht von Vorgesetzten auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden und die Beziehung dieser Faktoren untereinander. Zusätzlich dazu überprüfe ich, ob die Wahrnehmung der belohnenden Macht eine Rolle als Moderator in der Beziehung zwischen Leader-Member Exchange und affektivem Commitment aufweist.

Der Nutzen dieser Arbeit lässt sich in dreierlei Weise verstehen. Sie erweitert erstens bereits bestehende Ergebnisse in den betroffenen Forschungsgebieten und überprüft diese auf ihre aktuelle Geltungskraft. In Anlehnung an Rubenstein et al. (2018) ist eine solche Überprüfung sinnvoll, da sich die zugrundeliegenden Variablen im Laufe der Zeit signifikant verändern können. Zweitens generiere ich neue Einblicke in die Beziehung zwischen Leader-Member Exchange und der wahrgenommenen, belohnenden Macht von Vorgesetzten und erweitere die hier bestehende Literatur. Indem ich die belohnende Vorgesetztenmacht auf ihre möglicherweise moderierende Rolle untersuche, trage ich drittens zur Erklärung der Variation in der Stärke der Wirkung des LMX auf das affektive Commitment bei.

2. Theorie und Hypothesen

2.1 Begriffe

2.1.1 Leader-Member Exchange

Bereits 1975 beschreiben Dansereau et al. (1975), dass Vorgesetzte im Umgang mit den ihnen unterstellten Mitarbeitenden nicht nur einen Führungsstil anwenden, sondern diesen jeweils auf verschiedene Art und Weise begegnen und einzigartige Beziehungen bilden (Liden & Graen, 1980). Dansereau et al. (1975) empfehlen, dass

bis zu diesem Zeitpunkt bestehende Verständnis von Leadership zu erweitern, welches sich vor allem auf die Charakteristika von Vorgesetzten konzentriert (Graen & Uhl-Bien, 1995). Auf Grundlage dieser Untersuchungen und durch die Einbeziehung verschieden ausgeprägter Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehungen entstand die Leader-Member Exchange Theorie, welche die Prozesse in der Entstehung dieser Beziehungen genauer untersucht (Dansereau et al., 1975, Graen & Uhl-Bien 1995; O'Donnell et al., 2012).

Gemäss dem Model von Graen und Scandura (1987) initiieren meist die Vorgesetzten den Anfang für den Aufbau solcher Beziehungen. Indem sie bestimmte Aufgaben oder Anfragen an die mitarbeitende Person stellen, können sie aufgrund deren Reaktion und Arbeit das Potential und die Motivation der Person einschätzen (Graen & Scandura, 1987). Auf Grundlage dieser Einschätzung entscheiden Vorgesetzte die Beziehung entweder weiter zu vertiefen oder dies zu unterlassen (Graen & Scandura, 1987; Liden et al., 1997). Im Zuge dieses Prozesses entstehen dadurch Beziehungen, welche von qualitativ tiefen, bis hin zu hohen Werten variieren (Casimir et al., 2014; Graen & Uhl-Bien, 1991). Die Qualität der Beziehung widerspiegelt dabei das Ausmass, zu welchem Vorgesetzte und Mitarbeitende Ressourcen austauschen und sich gegenseitige Unterstützung bieten (Liden et al., 2006).

Vorgesetzte Personen wählen für den Aufbau guter Beziehungen bevorzugt Mitarbeitende aus, welche sie als kompetent, talentiert, vertrauensvoll und motiviert wahrnehmen (Liden & Graen, 1980). Aus Sicht der Mitarbeitenden wird im Gegenzug ein Verhalten vorausgesetzt, welches als aufmerksam und unterstützend empfunden wird (Dansereau et al., 1975). Vorgesetzte, welche diese Voraussetzungen erfüllen, erscheinen in den Augen der Angestellten als ehrlich und vertrauenswürdig (Hassan et al., 2013).

In Beziehungen mit hohen LMX-Werten profitieren die Betroffenen von Vorteilen wie gegenseitigem Respekt, Vertrauen, Engagement und einem Ressourcenaustausch über das vertraglich Geforderte hinaus, sowie der Internalisierung gemeinsamer Ziele, was die gesamte Arbeitserfahrung positiv beeinflussen kann (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991; Liden & Graen, 1980). Mitarbeitende mit guten Beziehungen zu ihren Vorgesetzten erhalten aus diesen einen vermehrten Zugang zu Ausbildungsmöglichkeiten und anspruchsvolleren Arbeiten und weisen eine höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz auf (Bhal et al., 2009; Green et al., 1996; Liden et al., 2000). Sie werden dabei von den Vorgesetzten als vertraute Assistierende und

Ratgeber betrachtet, haben stärkeren Einfluss auf getroffene Entscheidungen und sehen sich weniger arbeitsbedingten Problemen gegenüber (Casimir et al., 2014; Scandura et al., 1986). Im Gegensatz dazu handeln und kommunizieren die Betroffenen tieferer Werte stärker ihren vertraglich definierten Rollen und dem Dienstweg entsprechend und weisen ein nur schwaches, gemeinsames Zielverständnis auf (Casimir et al., 2014; Graen & Uhl-Bien, 1991).

2.1.2 Belohnende Macht der Vorgesetzten

Die Macht von Vorgesetzten stellt oftmals eine grosse Sorge der Mitarbeitenden innerhalb von Organisationen dar (Gioia & Sims, 1983). Während Macht je nach Studienrichtung verschiedentlich betrachtet und definiert werden kann, konzentriere ich mich hier auf die Definition aus der Studie von French und Raven (1959). Die Macht von Vorgesetzten misst sich dabei anhand des potentiellen Einflusses, welchen diese auf ihnen unterstellte Personen haben (French & Raven, 1959; Teimouri et al., 2015). Auf der Basis eines Vorgesetzten-Mitarbeitenden Verhältnisses wird die Macht der Vorgesetzten dabei in belohnende, legitimierte, zwingende, wissensbasierte und identifizierende unterteilt (French & Raven, 1959). Die Definition dieser fünf Ausprägungen sieht wie folgt aus (French & Raven, 1959; Hinkin & Schriesheim, 1989):

- **Belohnend:** Die Fähigkeit jemandem erwünschte Dinge zu ermöglichen bzw. unerwünschte Dinge zu entfernen. Die Stärke der belohnenden Macht erweitert sich dabei in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden mit zunehmender Grösse der möglichen Belohnungen. Ebenfalls hängt die Wahrnehmung durch die mitarbeitende Person stark davon ab, als wie wahrscheinlich sie den möglichen Erhalt dieser Belohnungen erachtet.
- **Zwingend:** Die Fähigkeit jemandem unerwünschte Dinge aufzutragen bzw. erwünschte Dinge zu entfernen. Zwingende Macht weist dabei starke Parallelen zur belohnenden auf, da auch hier mit zunehmender Wahrscheinlichkeit und Grösse der Möglichkeiten die Macht als stärker empfunden wird.
- **Legitimiert:** Bei der legitimierten Macht handelt es sich wahrscheinlich um die komplexeste Form. Sie beschreibt die Fähigkeit, jemandem Gefühle der Verpflichtung oder Verantwortung zu vermitteln und somit das Verhalten zu prägen.
- **Wissensbasiert:** Die Fähigkeit jemandem mit Informationen, Wissen oder Expertise zu dienen. Sie hängt dabei vor allem von der Vorstellung der

Mitarbeitenden ab, wie viel Wissen die vorgesetzte Person auf einem bestimmten Gebiet hat.

- **Identifizierend:** Die Fähigkeit anderen ein Gefühl der persönlichen Akzeptanz oder Billigung zu vermitteln. Es geht hierbei darum, wie sehr die unterstellte Person sich mit der Vorgesetzten identifiziert und in gewissem Masse sein will wie sie. Umso grösser dieses Verlangen ist, umso stärker ist die Macht, welche die vorgesetzte Person über die mitarbeitende und deren Verhalten hat.

In meiner Untersuchung konzentriere ich mich auf den Typ der belohnenden Macht. Cogliser und Schriesheim (2000) deuten in ihrer Arbeit an, dass organisational basierte Machttypen wie die belohnende in ihrer Stärke uniformer wahrgenommen werden. Zudem kann die belohnende Macht im Sinne der Erwartungstheorie (Staffelbach, 2016; Vroom, 1964) auch positive Attribute wie eine höhere Motivation oder Arbeitsleistung der Mitarbeitenden fördern (Elangovan & Xie, 2000).

2.1.3 Affektives Commitment als eine Form des organisationalen Commitments

Der Begriff des organisationalen Commitments wird in der heutigen Forschung relativ weit gefasst, es besteht jedoch Einigkeit darin, dass es vor allem um die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber deren Organisation geht (Solinger et al., 2008). Wichtige Faktoren dieser Einstellung sind dabei die individuelle Beziehung der Angestellten zur Organisation oder auch der Grad, zu welchem sie sich mit ihr identifizieren (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). Durch die Untersuchung solcher Faktoren können wichtige Rückschlüsse über die Mitarbeitenden gezogen werden, wie etwa deren Willen auch in Zukunft für das Unternehmen tätig zu sein (Meyer et al., 1993). Meyer und Herscovitch (2001) weisen in diesem Zusammenhang explizit auf die bindende Kraft von Commitment hin. Mehrere Studien unterstützen diese Ansicht, indem sie den hemmenden Effekt, welchen das organisationale Commitment auf den Kündigungswillen der Mitarbeitenden hat, belegen (Kalidass & Bahron, 2015; Meyer et al., 2002; Vandenberghe & Bentein, 2009).

Während frühere Forschung das organisationale Commitment in zwei Kategorien unterteilt (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), herrscht heute der Dreikomponenten Ansatz von Meyer und Allen (1991) vor, welcher dieses in die drei Unterkategorien affektiv, normativ und kalkulatorisch aufgliedert. Die drei Unterkategorien unterscheiden sich bezüglich des ihnen zugrunde liegenden Willens

auch in Zukunft für das Unternehmen zu arbeiten wie folgt (Allen & Meyer, 1990; Malhotra et al., 2007; Meyer et al., 2002):

- **Affektiv:** Bleibewillen aufgrund eines inneren, auf Emotionen basierendem Verlangens. Mitarbeitende verbleiben im Unternehmen, weil sie es wollen, wegen der positiven Erfahrungen am Arbeitsplatz und den Vorteilen, welche sie aus dem Verbleib beziehen.
- **Normativ:** Bleibewillen aufgrund einer wahrgenommenen Verpflichtung dazu. Mitarbeitende verbleiben im Unternehmen, weil sie das Gefühl haben sie sollen, etwa um sich für bereits erhaltene Vorteile zu revanchieren.
- **Kalkulatorisch:** Bleibewillen aufgrund einer Kosten-Nutzen-Analyse zwischen dem Verbleib und Weggang vom Unternehmen. Bereits Gemachte Investitionen oder der mögliche Verlust von Privilegien erhöhen das kalkulatorische Commitment. Mitarbeitende verbleiben im Unternehmen, weil sie das Gefühl haben sie müssen.

Meyer (1997) verweist in seiner Arbeit auf die vielen Parallelen, welche zwischen dem affektivem und normativen Commitment bestehen, beide werden hier etwa sowohl von extrinsischen als auch intrinsischen Belohnungen beeinflusst. Ebenfalls belegt bestehende Forschung den positiven Zusammenhang zwischen affektivem Commitment gegenüber der vorgesetzten Person und der Organisation als Ganzes (Becker, 1992; Becker et al., 1996; Vandenberghe et al., 2004) und die Studie von Meyer et al. (2002) erkennt für diese Form von Commitment den stärksten, hemmenden Einfluss auf den Kündigungswillen von Mitarbeitenden. In meinen weiteren Untersuchungen beschränke ich mich daher auf die Ausprägung des affektiven Commitments.

2.2 Hypothesen

Das der vorliegenden Studie zugrunde liegende, konzeptuelle Modell in Abbildung 1 zeigt die jeweiligen Verbindungen, welche ich im Rahmen meiner Untersuchung betrachte. Es bildet damit die Grundlage für die nachfolgend erläuterten und aufgestellten Hypothesen.

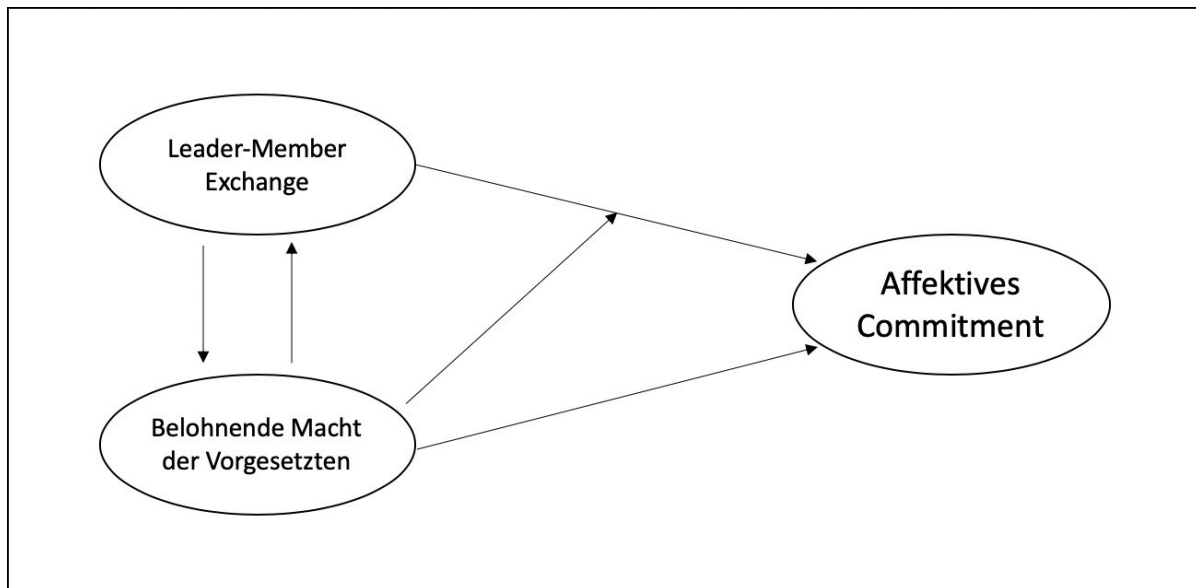


Abbildung 1: Konzeptuelles Modell

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1 Einfluss des Leader-Member Exchange auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden

In Übereinstimmung mit bestehenden Erkenntnissen, welche den signifikant positiven Effekt des Leader-Member-Exchange auf das affektive Commitment bereits seit einiger Zeit mehrfach belegen (Bhal et al., 2009; Casimir et al., 2014; Eisenberger et al., 2010; Wayne et al., 2009), erwarte ich ebenfalls einen solchen Effekt in meiner Untersuchung festzustellen. Ich stütze diese Vermutung dabei auf die folgenden zwei Erklärungsversuche.

Da Vorgesetzte aufgrund ihrer vielfältigen Aufgaben und Verantwortungen in ihrer Zeit limitiert sind und somit nicht mit allen Mitarbeitenden gute Beziehungen entwickeln können (Dienesch & Liden, 1986; Eisenberger et al., 2010), müssen sie unter diesen selektieren (Graen & Scandura, 1987; Liden et al., 1997). Während nun schwächere Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehungen auf den Austausch von vertraglich vorgeschriebenen Ressourcen limitiert sind (Erdogan & Liden, 2002), profitieren die Mitarbeitenden mit einer guten Beziehung von einem stärkeren Austausch sozio-emotionaler Ressourcen wie gegenseitigem Respekt, Unterstützung und Vertrauen (Eisenberger et al., 2010; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997). Dem Gesetz der Reziprozität entsprechend, welches beschreibt, dass der Erhalt von Vorteilen gleichsam einer Gegenleistung bedarf, können sich Mitarbeitende mit guten Beziehungen zu Vorgesetzten dazu verpflichtet fühlen, eine Gegenleistung für die

daraus entstehenden Vorteile zu erbringen (Gouldner, 1960; Liden et al., 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002). Das Erhöhen des affektiven Commitments gegenüber der Organisation stellt dabei eine mögliche Form einer solchen Gegenleistung dar (Armeli et al., 1998; Bhal et al., 2009; Eisenberger et al., 2010; Liden et al., 1997).

Als zweiter Erklärungsansatz dient die Überlegung, dass hohe Werte im LMX, also das Bestehen einer guten Beziehung zur vorgesetzten Person, verschiedene soziale Bedürfnisse der Mitarbeitenden wie das Gefühl von Zugehörigkeit oder emotionaler Unterstützung erfüllen (Armeli et al., 1998). Diese Bedürfniserfüllung führt einerseits bei Mitarbeitenden zu einer generell höheren Zufriedenheit am Arbeitsplatz, was einen positiven Einfluss auf das affektive Commitment von ihnen hat (Bhal et al., 2009; Green et al., 1996; Rhoades et al., 2001). Andererseits fördert sie auch die emotionale Verbindung zu den Vorgesetzten, welche das affektive Commitment gegenüber diesen erhöhen kann (Casimir et al., 2014; Vandenberghe et al., 2004). Die Ergebnisse der Studie von Vandenberghe et al. (2004) unterstützen eine solche Überlegung und belegen in der Tat den positiven Einfluss des LMX auf das affektive Commitment gegenüber den Vorgesetzten. Die vorgesetzte Person und ihre Handlungen können dabei als repräsentativ für die Organisation betrachtet werden (Levinson, 1965; Rhoades & Eisenberger, 2002). Aufgrund der repräsentativen Funktion übertragen die Mitarbeitenden ihre emotionale Verbindung zu den Vorgesetzten auch auf die Organisation als solche und erhöhen daher ihr affektives Commitment gegenüber dieser (Bhal et al., 2009; Casimir et al., 2014; Vandenberghe et al., 2004).

In Anbetracht dessen stelle ich die Hypothese auf, dass eine zunehmende Intensität der Beziehung zu den Vorgesetzten für die Mitarbeitenden zur Erfüllung verschiedener sozialer Bedürfnisse, einer grösseren Zufriedenheit am Arbeitsplatz und dem Erhalt von anderen Vorteilen führt. Entsprechend dem Gesetz von Reziprozität und aufgrund der repräsentativen Funktion von Vorgesetzten erhöhen die Mitarbeitenden deshalb ihr affektives Commitment gegenüber dem Unternehmen.

Hypothese 1:

Der Leader-Member Exchange hat einen signifikant positiven Einfluss auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden.

2.2.2 Einfluss der belohnenden Macht der Vorgesetzten auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden

Für den Einfluss der belohnenden Macht der Vorgesetzten auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden liefert die bestehende Forschung gemischte Ergebnisse. Während einige Studien eine signifikant positive Verbindung zwischen diesen feststellen (Elangovan & Xie, 2000; Teimouri et al., 2015), weisen andere zwar ebenfalls einen positiven, jedoch nicht signifikanten Einfluss der belohnenden Macht von Vorgesetzten auf das affektive Commitment nach (Hinkin & Schriesheim, 1989; Podsakoff & Schriesheim, 1985). Hinkin und Schriesheim (1989) argumentieren für die nicht signifikante Verbindung, dass die belohnende Macht womöglich gar keinen Einfluss auf das Commitment hat, weder positiv noch negativ. Ich erwarte aufgrund der folgenden beiden Erklärungsansätze dennoch eine signifikant positive Verbindung festzustellen.

Weil Vorgesetzte in den Augen der Angestellten als Agenten der Organisation und ihre Handlungen als repräsentativ für diese angesehen werden, lässt sich deren wahrgenommene, belohnende Macht gleichsam auf die Organisation selbst übertragen (Levinson, 1965; Rhoades et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Indem sie ihr affektives Commitment erhöhen, können die Mitarbeitenden, dem Gesetz der Reziprozität entsprechend, den Erhalt von Belohnungen als Form einer Gegenleistung fördern (Gouldner, 1960; Rhoades & Eisenberger, 2002; Settoon et al., 1996; Teimouri et al., 2015). Die Belohnungen, welche durch die Macht in Aussicht gestellt werden, haben daher im Sinne der Erwartungstheorie eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeitenden (Elangovan & Xie, 2000; Staffelbach, 2016; Vroom, 1964). Dabei profitiert das affektive Commitment umso mehr, wenn die Belohnungen den intrinsischen Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen (Malhotra et al., 2007; Mottaz, 1988; O'Driscoll & Randall, 1999). Der starke Effekt intrinsisch motivierender Belohnungen ergibt sich dabei aus der Natur des affektiven Commitments, welches vor allem auf der inneren, emotionalen Verbindung zum Unternehmen beruht (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002). Galletta et al. (2011) unterstützen diese Vermutung mit ihrer Studie, welche den signifikant positiven Effekt intrinsischer Motivation auf das affektive Commitment belegt.

Als zweiter Ansatz für einen positiven, aber gleichzeitig schwächeren Einfluss, dienen Studien von Pierro et al. (2008) oder Elangovan und Xie (1999), welche zwar einen positiven Zusammenhang zwischen belohnender Macht und extrinsischer Motivation,

jedoch einen negativen betreffend der intrinsischen Motivation erkennen. Für die Verbindung von extrinsischer Motivation und affektivem Commitment weist die Dissertation von Huang (2014) einen neutralen Effekt auf, wohingegen O'Driscoll und Randall (1999) hier einen signifikant positiven feststellen, der in seiner Wirkung jedoch schwächer ist als derjenige der intrinsischen Motivation. Zum gleichen Ergebnis kommen auch Malhotra et al. (2007), die für extrinsische Belohnungen ebenfalls einen schwächer positiv wirkenden Effekt auf das affektive Commitment feststellen als bei extrinsischen Belohnungen.

Aus diesen Überlegungen schliesse ich, dass im Sinne der Erwartungstheorie die wahrgenommene, belohnende Macht der vorgesetzten Person dazu führt, dass Mitarbeitende gleichsam intrinsisch als auch extrinsisch motiviert werden. Ich stelle daher die Hypothese auf, dass unter Berücksichtigung des Gesetzes der Reziprozität die Mitarbeitenden ihr affektives Commitment gegenüber dem Unternehmen erhöhen können, um so die in Aussicht gestellten Belohnungen auch tatsächlich zu erhalten.

Hypothese 2:

Die wahrgenommene, belohnende Macht der vorgesetzten Person hat einen signifikant positiven Einfluss auf das affektive Commitment der Mitarbeitenden.

2.2.3 Wirkung zwischen Leader-Member Exchange und belohnender Macht der Vorgesetzten

Chen et al. (2012) weisen in ihrer Studie explizit auf die dünne Forschungsgrundlage hin, welche untersucht wie die Wahrnehmung der vorgesetzten Person durch die Mitarbeitenden die Beziehung zwischen diesen beeinflusst. Im Zuge meiner Arbeit untersuche ich deshalb die Wirkungsweise zwischen dem Leader-Member Exchange und wahrgenommener, belohnender Vorgesetztenmacht. Ich erwarte, dass sich beide Faktoren jeweils gegenseitig signifikant positiv beeinflussen.

Die Grundlage für diese Erwartung liefert dabei die Überlegung, dass Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehungen mit zunehmender Intensität zu einem stärkeren Austausch diverser Ressourcen führen (Dansereau et al., 1975; Liden et al., 2006). Gemäss der Arbeit von Dienesch und Liden (1986) beinhaltet dieser Ressourcenaustausch dabei auch den Erhalt formaler und informaler Belohnungen. Die Wahrnehmung der belohnenden Macht der vorgesetzten Person hingegen hängt davon ab, wie Mitarbeitende die Fähigkeit ihrer Vorgesetzten beurteilen, dass diese

ihnen erwünschte Vorteile und Belohnungen, monetärer wie nicht monetärer Art, auch tatsächlich verschaffen können (Elias, 2008; French & Raven, 1959; Peyton et al., 2019). Es besteht somit eine Verbindung zwischen den Faktoren, als dass beide den möglichen Erhalt von Belohnungen für Mitarbeitende beinhalten.

Obwohl für den positiven Einfluss des LMX auf die Wahrnehmung der belohnenden Macht von Vorgesetzten meines Wissens nach noch keine konkrete Forschungsgrundlage besteht, liefern Gioia und Sims (1983) hier erste Hinweise. In ihrer Studie stellen beide fest, dass vorgesetzte Personen, welche ein effektiv belohnendes Verhalten anwenden, dadurch die Wahrnehmung ihrer belohnenden Macht durch die Mitarbeitenden positiv beeinflussen (Gioia & Sims, 1983). Dies deckt sich mit der ursprünglichen Annahme von French und Raven (1959), nach welcher die Anzahl und Wahrscheinlichkeit des Erhalts von Belohnungen ein wesentlicher Faktor in der Wahrnehmung der belohnenden Macht von Vorgesetzten durch die Mitarbeitenden darstellen. Öfter vorgenommene Belohnungshandlungen deuten im Gegenzug auf eine bessere Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung hin, welche sich durch einen solchen, stärkeren Austausch auszeichnet (Dienesch & Liden, 1986; Dulebohn et al., 2012; Liden et al., 2006; Wayne et al., 2002).

Somit ergibt sich für mich die Hypothese, dass die belohnende Macht von Vorgesetzten mit zunehmender Intensität der Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehungen und dem damit verbundenen, vermehrtem und wahrscheinlicherem Erhalt von Belohnungen und Vorteilen höher wahrgenommen wird.

Hypothese 3:

Der Leader-Member Exchange weist einen signifikant positiven Einfluss auf die wahrgenommene, belohnende Macht der vorgesetzten Person auf.

Der signifikant positive Effekt belohnender Vorgesetztenmacht auf den LMX ist hingegen bereits mehrfach nachgewiesen (Ansari et al., 2008; Aryee & Chen, 2006; Cogliser & Schriesheim, 2000). Eine Erklärung für diesen positiven Einfluss ergibt sich dabei aus der Überlegung, dass die belohnende Macht der Vorgesetzten umso höher eingeschätzt wird, als diese über grössere, finanzielle Ressourcen innerhalb der Organisation verfügen (Aryee & Chen, 2006; French & Raven, 1959; Green et al., 1996). Die vorgesetzte Person besitzt dabei aufgrund ihrer Stellung die Macht darüber zu entscheiden, wie und an wen sie diese Ressourcen verteilen möchte (Sparrowe &

Liden, 1997). Dabei tendiert sie dazu, diese vermehrt an diejenigen Mitarbeitenden zu verteilen, zu welchen sie gute Beziehungen hat (Wayne et al., 2002). Die arbeitende Person kann dadurch motiviert werden (Staffelbach, 2016; Vroom, 1964) die Beziehung zur vorgesetzten Person zu verbessern, um somit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen von diesen Ressourcen profitieren zu können (Ansari et al., 2008; Aryee & Chen, 2006; Gouldner, 1960). Ich stelle daher die folgende Hypothese auf.

Hypothese 4:

Die wahrgenommene, belohnende Macht der vorgesetzten Person weist einen signifikant positiven Einfluss auf den Leader-Member Exchange auf.

2.2.4 Belohnende Macht der Vorgesetzten als Moderator in der Beziehung von Leader-Member Exchange und affektivem Commitment

Gerstner und Day (1997) machen in ihrer Arbeit auf die grosse Variation aufmerksam, welche der Leader-Member Exchange in der Stärke seiner Wirkung auf das affektive Commitment aufweist (Eisenberger et al., 2010). Ich untersuche aufgrund dieser Feststellung den möglichen moderierenden Effekt der belohnenden Vorgesetztenmacht in dieser Beziehung. Obwohl meines Wissens nach in der bestehenden Forschung noch nicht untersucht, erwarte ich, dass der Einfluss des LMX auf das affektive Commitment stärker ist, wenn die belohnende Macht der Vorgesetzten höher eingestuft wird, dies aufgrund der folgenden Ansätze.

Aus meinen bisherigen Überlegungen ergibt sich, dass mit zunehmender, belohnender Macht, zum Beispiel in der Form von grösseren oder stärker favorisierten Ressourcen (French & Raven, 1959), die vorgesetzte Person ihre Mitarbeitenden dazu motivieren kann, sich um eine bessere Beziehung mit diesen zu bemühen um von den Ressourcen profitieren zu können (Ansari et al., 2008; Aryee & Chen, 2006). Im Zuge dessen erhöhen die Mitarbeitenden auch ihr affektives Commitment gegenüber dem Unternehmen (Gouldner, 1960; Rhoades & Eisenberger, 2002; Settoon et al., 1996; Teimouri et al., 2015). Der vorgesetzten Person erlaubt eine höhere Macht dabei gleichzeitig, die von ihr favorisierten Personen mit besseren Ressourcen und Belohnungen zu versorgen als bei tiefer Macht. Solche besseren und stärker zufriedenstellende Belohnungen aus einer höheren Macht der vorgesetzten Person, welche mit zunehmender Beziehungsintensität öfters ausgetauscht werden (Dulebohn et al., 2012; Wayne et al., 2002), könnten dazu führen, dass gemäss dem Gesetz der

Reziprozität (Gouldner, 1960) ein stärker zunehmendes, affektives Commitment gegenüber der Organisation gebildet wird als bei tiefer Macht. Ein möglicher Beleg für diese Überlegung bildet etwa die Untersuchung von O'Driscoll und Randall (1999), welche feststellen, dass die Zufriedenheit mit Belohnungen tatsächlich einen signifikant positiven Einfluss auf das affektive Commitment haben. Gerade solchen Belohnungen wie Beförderungen wird dabei eine besonders einflussreiche Rolle zugeschrieben (Malhotra et al., 2007; Young et al., 1998). Ich schliesse aus diesen Überlegungen, dass eine vorgesetzte Person, welche eine höhere Macht aufweist, ihre Mitarbeitenden effektiver motivieren kann und die Belohnungen diese zufriedener stellen als bei tiefer Macht. Deshalb stelle ich die Hypothese auf, dass aufgrund dieser stärkeren Motivation und höheren Zufriedenheit, ein grösserer Zuwachs von affektivem Commitment bewirkt wird als bei tiefer Macht.

Hypothese 5:

Der Einfluss des Leader-Member Exchange auf das affektive Commitment ist stärker, wenn die belohnende Macht der vorgesetzten Person als hoch wahrgenommen wird.

3. Daten und Methoden

3.1 Stichprobe und Erhebung

Meine Studie basiert auf den Ergebnissen der von Sender und Korzynski (2017) erstellten und durchgeführten, personalisierten LinkedIn Umfrage-Studie. Die befragten Personen stammen dabei aus der Datenbank von PGB Human Resource, einer polnischen Recruiting Agentur. Die Umfrage selbst richtete sich an arbeitstätige Personen in Polen auf mittlerem- und senior-Level in den Bereichen Verkauf, Marketing und Call Center. Die Befragung erfolgte ausschliesslich auf elektronischem Weg, was einen funktionierenden Email-Account voraussetzte. Weitere Voraussetzung war ein vorhandener LinkedIn-Account. Die Erhebung der Daten erfolgte in zwei Phasen und fand im Zeitraum vom 15. Juni 2017 bis zum 15. Juli 2017 statt. Nach insgesamt 8210 erfolgreich zugestellten Einladungen verblieb eine Stichprobe von 122 Befragten, was einer Antwortrate von 1.5% entspricht. Aufgrund fehlender Angaben bei relevanten Fragen für meine Arbeit werden weitere 13 befragte Personen aussortiert. Es verbleibt damit eine zu berücksichtigende Stichprobe von 109 Personen (N=109). Die Mehrheit der Befragten in dieser Stichprobe ist weiblich (53%)

und das durchschnittliche Alter liegt bei 37 Jahren ($SD = 7.65$). Als höchsten Bildungsgrad weist die überwiegende Mehrheit einen Bachelor-Abschluss auf (80%) und die durchschnittliche Anstellungsdauer beträgt 4.25 Jahre ($SD = 61.61$).

Die einzelnen Elemente des Fragebogens wurden von der Original-Version aus dem Englischen in polnische Sprache übersetzt und per double-back Methode verifiziert. Pre-Tests wurden von drei erfahrenen Forschern durchgeführt. Als Anreiz zur Teilnahme an der Befragung erhielten die Teilnehmenden einen Bericht über die Jobsuche auf Social Media Plattformen.

3.2 Messverfahren

Mit Ausnahme der Kontrollvariablen konnten die Befragten ihre Antworten anhand einer fünf-Punkte Likert Skala abgeben, welche von 1 (Überhaupt nicht) bis 5 (Vollkommen) reichte.

3.2.1 Affektives Commitment

Zur Messung des affektiven Commitments werden drei der fünf Items des Fragebogens von Meyer et al. (1993) benutzt. Die drei Items sind die Folgenden: *Ich fühle mich bei meinem Einsatzbetrieb als Teil einer grossen Familie; ich fühle mich emotional an meinen Einsatzbetrieb gebunden; ich fühle ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu meinem Einsatzbetrieb* (Meyer et al., 1993). In der bisherigen Forschung hat sich der Fragebogen von Meyer & Allen bewährt, es wird berichtet, dass sich die einzelnen Fragen gut zu einem einzelnen Item kombinieren lassen und sie äusserst zuverlässig sind (Eisenberger et al., 2010).

3.2.2 Leader-Member Exchange

Die Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung wird anhand des sieben-Item Fragebogens von Graen und Uhl-Bien (1995) gemessen. Der Fragebogen misst dabei die allgemeine Effektivität der Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung und gibt an, als wie unterstützend die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten betrachten und ob diese glauben, eine enge Arbeitsbeziehung mit der vorgesetzten Person zu haben (Casimir, 2014; Chen et al., 2012). Die sieben Items sind die Folgenden: *Mein/e Vorgesetzte/r versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse; Mein/e Vorgesetzte/r würde seinen/ihren Einfluss nutzen, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen; Das Arbeitsverhältnis mit meinem/r Vorgesetzten ist sehr effektiv; Mein/e Vorgesetzte/r*

erkennt mein Potenzial; Mein/e Vorgesetzte/r würde mir auf seine/ihre eigenen Kosten «aus der Klemme helfen»; Ich habe genug Vertrauen in meine/n Vorgesetzte/n, sodass ich seine/ihre Entscheidungen verteidigen würde, wenn er/sie abwesend ist; Ich weiss im Allgemeinen wie zufrieden mein/e Vorgesetzte/r mit dem ist, was ich tue (Graen & Uhl-Bien, 1995). Auch hier wird berichtet, dass sich die einzelnen Fragen verlässlich zu einem Item kombinieren lassen (Eisenberger, 2010; Liden et al., 2006).

3.2.3 Belohnende Macht der Vorgesetzten

Ich beziehe mich bei der Messung der belohnenden Macht der Vorgesetzten auf vier Items des 20-Item Fragebogen zur Messung der Macht der Vorgesetzten von Hinkin und Schriesheim (1989). Die vier Items für die Wahrnehmung der belohnenden Macht sind dabei die Folgenden: *Mein/e Vorgesetzte/r kann mein Gehaltslevel erhöhen; Mein/e Vorgesetzte/r kann beeinflussen, ob ich eine Gehaltserhöhung erhalte; Mein/e Vorgesetzte/r kann mich mit speziellen Vorteilen versorgen; Mein/e Vorgesetzte/r kann beeinflussen, ob ich eine Beförderung erhalte* (Hinkin & Schriesheim, 1989). Die Items weisen in bisherigen Untersuchungen eine hohe interne Konsistenz und Verlässlichkeit auf (Aguinis et al., 1996; Hinkin & Schriesheim, 1989).

3.2.4 Kontrollvariablen

In meiner Untersuchung wird auf die Anstellungsdauer (in Monaten), das Alter (in Jahren), das Geschlecht (0 = weiblich, 1 = männlich) und die Ausbildung (1 = obligatorische Schule, 2 = High School, 3 = Universität – Bachelor/Master, 4 = MBA, 5 = PhD) kontrolliert. Bisherige Untersuchungen zeigen, dass diese Faktoren gelegentlich eine Verbindung mit affektivem Commitment aufweisen (Eisenberger et al., 2010; Mathieu & Zajac, 1990).

3.3 Methoden zur Überprüfung der Hypothesen

Zum Test meiner Hypothesen 1-4 verwende ich drei nicht standardisierte, lineare Regressionsmodelle. Hierbei werden zuerst die Kontrollvariablen eingefügt, danach folgen die jeweils unabhängigen Variablen. Um die belohnende Macht der Vorgesetzten auf eine moderierende Rolle in der Beziehung von LMX und affektivem Commitment zu untersuchen (Hypothese 5), verwende ich ein standardisiertes (Dawson, 2014), lineares Regressionsmodell. Nach dem Einfügen von Kontrollvariablen und unabhängigen Variablen wird zusätzlich ein Interaktionsterm aus

dem Produkt von LMX und belohnender Macht der Vorgesetzten eingefügt (Cohen et al., 2003).

4. Resultate

4.1 Deskription und Korrelationsanalyse

Tabelle 1 zeigt Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbachs Alpha für die in der Untersuchung berücksichtigten Variablen. Der Leader-Member Exchange ist positiv mit affektivem Commitment korreliert ($r = .66, p < .01$). Positiv mit affektivem Commitment korreliert ist auch die belohnende Macht der Vorgesetzten ($r = .41, p < .01$). Zusätzlich weisen die beiden unabhängigen Variablen Leader-Member Exchange und belohnende Macht der Vorgesetzten untereinander ebenfalls eine positive Korrelation auf ($r = .39, p < .01$).

4.2 Regressionsanalyse

Tabelle 2 zeigt, dass die Hypothesen 1 und 2, welche einen signifikant positiven Einfluss von LMX und belohnender Vorgesetztenmacht auf das affektive Commitment vorhersagen, durch die Ergebnisse unterstützt werden. Der Leader-Member Exchange weist hier einen solchen Einfluss auf ($\beta = .667, p < .001$). Gleiches gilt für den Einfluss der belohnenden Vorgesetztenmacht, dieser ist jedoch weniger stark und auf einem tieferen Signifikanzniveau als beim Leader-Member Exchange ($\beta = .173, p < .05$).

Die Ergebnisse in Tabelle 2 zeigen weiter, dass sowohl der LMX einen signifikant positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der belohnenden Macht der Vorgesetzten hat ($\beta = .468, p < .001$) als auch umgekehrt die Wahrnehmung der belohnenden Macht von Vorgesetzten den LMX positiv beeinflusst ($\beta = .34, p < .001$). Die Hypothesen 3 und 4, welche dies voraussagen, werden damit unterstützt.

Für die Hypothese 5, welche davon ausgeht, dass bei hoher, belohnender Macht von Vorgesetzten der LMX einen stärkeren Einfluss auf das affektive Commitment hat als bei tiefer Macht, zeigt Tabelle 3 für den eingesetzten Interaktionsterm keine signifikante Verbindung mit dem affektivem Commitment der Mitarbeitenden ($\beta = .224, p > .2$). Es besteht somit kein moderierender Effekt hinsichtlich der belohnenden Vorgesetztenmacht und Hypothese 5 wird nicht unterstützt. Abbildung 2 zeigt eine zusammenfassende Darstellung der Resultate aus der vorgenommenen Regressionsanalyse für die Hypothesen 1-5.

Tabelle 1: Deskriptive Statistik und Korrelationen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Affektives Commitment	3.12	1.24	(.92)						
2. LMX	3.35	1.07	.66**	(.93)					
3. Belohnende Macht der Vorgesetzten	3.55	1.25	.41**	.39**	(.89)				
4. Alter	36.93	7.69	-.06	-.04	.02	--			
5. Bildung	2.96	0.56	-.03	-.03	-.03	.04	--		
6. Anstellungsdauer	50.55	61.61	.13	.07	.02	.19*	.12	--	
7. Geschlecht	0.47	0.50	.05	.09	-.01	.21*	-.04	.31*	--

Anmerkungen: Cronbachs Alpha ist in Klammern in der Diagonalen wiedergegeben. *SD* = Standardabweichung; LMX = Leader-Member Exchange.

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

Tabelle 2: Ergebnisse der linearen Modellierung für die Hypothesen 1 bis 4

Prädiktor	Abhängige Variable								
	Affektives Commitment			LMX			Belohnende Macht der Vorgesetzten		
	Koeffizient	SE	T-Wert	Koeffizient	SE	T-Wert	Koeffizient	SE	T-Wert
Konstante (β_0)	.63	.73	.865	2.516	.743	3.385**	1.892	.901	2.1*
Alter (β_1)	-.009	.012	-.753	-.01	.013	-.78	.008	.015	.489
Bildung (β_2)	-.035	.162	-.216	-.045	.174	-.257	-.038	.202	-.191
Geschlecht (β_3)	-.045	.192	-.235	.194	.206	0.943	-.144	.242	-.594
Anstellungsdauer (β_4)	.002	.002	1.342	.001	.002	.505	.000	.002	.039
LMX (β_5)	.667	.092	7.289***				.468	.106	4.405***
BMV (β_6)	.173	.078	2.219*	.34	.077	4.405***			
Korrigiertes R ²		.436			.131			.12	

Anmerkungen: N = 109. SE = Standardfehler; LMX = Leader-Member Exchange; BMV = Belohnende Macht der Vorgesetzten.

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

Tabelle 3: Ergebnisse der standardisierten, linearen Modellierung für Hypothese 5

Abhängige Variable			
Affektives Commitment			
Prädiktor	Koeffizient	SE	T-Wert
Alter (β_1)	-.048	.076	-.633
Bildung (β_2)	-.015	.073	-.203
Geschlecht (β_3)	-.03	.08	-.383
Anstellungsdauer (β_4)	.111	.078	1.413
LMX (β_5)	.452	.196	2.3*
BMV (β_6)	.038	.211	.180
LMX X BMV (β_7)	.224	.325	.689
Korrigiertes R ²	.433		

Anmerkungen: N = 109. Werte sind standardisiert. SE = Standardfehler; LMX = Leader-Member Exchange; BMV = Belohnende Macht der Vorgesetzten.

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

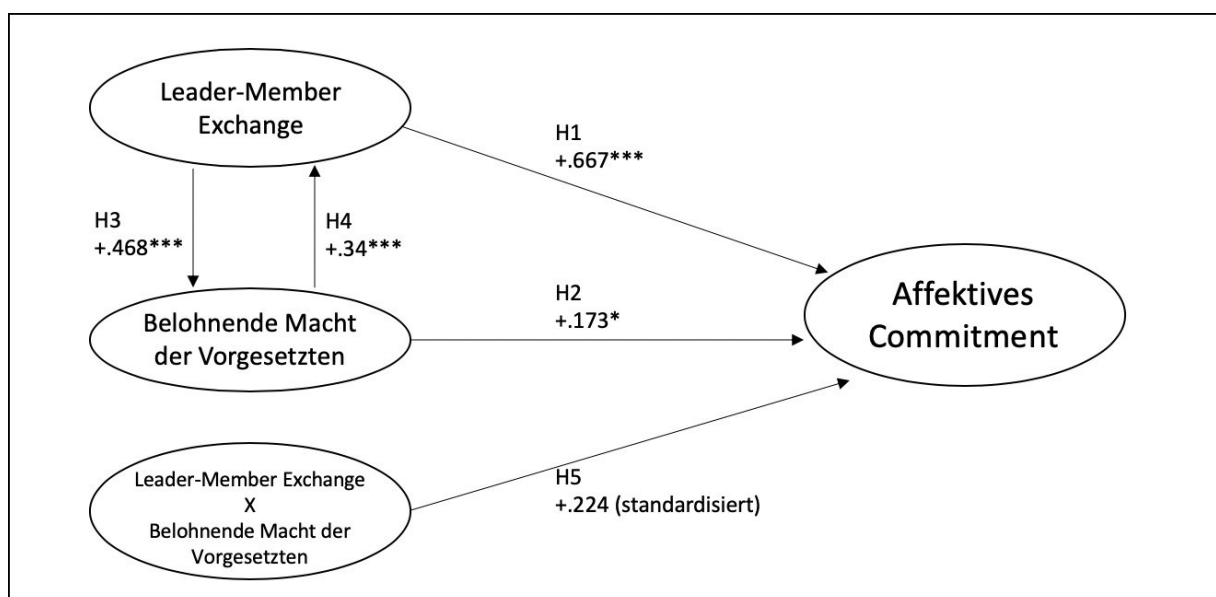


Abbildung 2: Resultate der Regressionsanalyse für Hypothesen 1-5

Quelle: Eigene Darstellung

5. Diskussion

5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Innerhalb meiner Arbeit habe ich die Beziehung zwischen dem Leader-Member Exchange, der belohnenden Macht der Vorgesetzten und dem affektivem Commitment genauer untersucht. Ich habe dabei mit Hilfe der Theorie von Reziprozität und der repräsentativen Funktion von vorgesetzten Personen argumentiert, dass Mitarbeitende mit besseren Beziehungen zu ihren Vorgesetzten und den daraus entstehenden Vorteilen für sie als Gegenleistung ihr affektives Commitment gegenüber dem Unternehmen erhöhen. Der vermehrte Erhalt von Vorteilen in diesen guten Beziehungen beeinflusst dabei auch auf positive Weise die Wahrnehmung der belohnenden Macht der Vorgesetzten. Zusätzlich dazu habe ich die Vermutung aufgestellt, wonach Mitarbeitende, wenn sie die belohnende Macht ihrer Vorgesetzten als gross einschätzen, im Einklang mit der Erwartungstheorie sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert werden. Im Hinblick auf das Gesetz der Reziprozität kann dies zu einem höheren, affektivem Commitment führen und dem Bestreben, eine bessere Beziehung zur vorgesetzten Person aufzubauen.

In meiner empirischen Untersuchung der Daten von 109 Personen aus Polen ergaben sich dabei für den Leader-Member Exchange die folgenden Resultate: gleichsam auf das affektive Commitment als auch auf die wahrgenommene, belohnende Macht der vorgesetzten Person besteht ein signifikant positiver Einfluss. Meine Studie bereichert den Forschungsbereich von LMX und affektivem Commitment, indem sie die Geltungskraft vergangener Ergebnisse (Bhal et al., 2009; Eisenberger et al., 2010; Wayne et al., 2009) auch weiterhin bestätigt. Zusätzlich dazu liefert die Untersuchung der Wirkung des Leader-Member Exchange auf die Wahrnehmung der belohnenden Vorgesetztenmacht durch die Mitarbeitenden neue Einblicke in dieses bisher kaum untersuchte Gebiet.

Bezüglich des Einflusses der belohnenden Vorgesetztenmacht ergeben die Resultate, dass sowohl auf den Leader-Member Exchange als auch auf das affektive Commitment gerichtet, eine signifikant positive Verbindung festgestellt werden kann. Die Ergebnisse erweitern hier die Literatur, indem sie für die Wirkung auf das affektive Commitment ein ähnliches Bild wie die Untersuchungen von Elangovan und Xie (2000) oder auch Teimouri et al., (2015) aufweisen und somit entgegen der Vermutung von Hinkin und Schriesheim (1989) gehen, welche möglicherweise keine Verbindung

zwischen den beiden Faktoren vermuten. Betreffend den Einfluss auf den Leader-Member Exchange unterstützt meine Untersuchung die Erkenntnisse von anderen Forschenden, welche hier ebenfalls eine signifikant positive Verbindung nachweisen (Ansari et al., 2008; Aryee & Chen, 2006; Cogliser & Schriesheim, 2000). Der Effekt der belohnenden Macht fällt jedoch in beiden Fällen weniger stark aus als für den Leader-Member Exchange. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass gemäss Peyton et al. (2019) die belohnende Macht auch negative Folgen wie Burnout oder eine verminderte Leistung mit sich bringen kann, welche hemmend auf das affektive Commitment und den LMX wirken können.

Für die Untersuchung auf eine moderierende Rolle der belohnenden Macht in der Beziehung von Leader-Member Exchange und affektivem Commitment geben die Resultate jedoch keine Anhaltspunkte. Für die bestehende Literatur bedeutet dies, dass sich die Variation in der Stärke der Wirkung des LMX auf das affektive Commitment wohl nicht durch den Einbezug der belohnenden Macht des Vorgesetzten als Moderator erklären lässt (Eisenberger et al., 2010; Gerstner & Day, 1997).

5.2 Praktische Implikationen

Meine Ergebnisse implizieren, dass es sich für Unternehmen lohnt, sich aktiv für den Aufbau und Erhalt guter Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehungen einzusetzen. Das höhere, affektive Commitment, welches aus diesen entstehen kann, bringt vielfältige Vorteile, wie etwa bessere Performance oder auch eine tiefere Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeitenden das Unternehmen von sich aus verlassen (Kalidass & Bahron, 2015; Kim, 2014; Meyer et al., 1989). Auch für die vorgesetzten Personen selbst kann es von Vorteil sein, sich um bessere Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden zu bemühen um somit deren Zufriedenheit zu erhöhen und zu einer effektiveren Arbeitsbeziehung beizutragen (Green et al., 1996; Van Breukelen et al., 2002). Gleichzeitig kann sie damit aber auch die Wahrnehmung der eigenen Macht durch die Mitarbeitenden positiv beeinflussen und so die eigene Attraktivität im Unternehmen erhöhen (Peyton et al., 2019).

Obwohl für die belohnende Macht der Vorgesetzten ein positiver Effekt auf das affektive Commitment nachgewiesen werden konnte, fällt dieser deutlich schwächer und weniger signifikant aus als für den Leader-Member Exchange. Dennoch lassen sich auch hieraus Implikationen für die Praxis ableiten. So können Unternehmen durch die Verteilung von belohnenden Kompetenzen an vorgesetzte Personen und der damit

verbundenen, motivierenden Wirkung (Staffelbach, 2016; Vroom, 1964) die unterstellten Mitarbeitenden in ihrem affektiven Commitment bestärken. Im Kontext bestehender Forschung (Elangovan & Xie, 1999; Pierro et al., 2008) scheint es dabei für das affektive Commitment umso nützlicher, wenn die Belohnungen den intrinsischen Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen (Malhotra et al., 2007; O'Driscoll & Randall, 1999). Für die vorgesetzten Personen hingegen bietet es sich an, mittels ihrer wahrgenommenen, belohnenden Macht die Beziehung zu Mitarbeitenden, welche sie als besonders vielversprechend erachten, gezielt zu fördern. Indem sie solch ausgewählten Mitarbeitenden Belohnungen in Aussicht stellen, können sie diese motivieren, sich um eine gute Beziehung zu bemühen (Ansari et al., 2008; Aryee & Chen, 2006), bessere Leistungen zu erbringen (Elangovan & Xie, 2000) und zu einem guten Arbeitsklima beizutragen (Casimir et al., 2014).

5.3 Limitierung und zukünftige Forschung

Eine Stärke dieser Studie liegt darin, dass sie ein breiteres Spektrum von Branchen des Arbeitsmarktes abdeckt. Da alle Befragten aus Polen und somit innerhalb eines ähnlichen Umfelds angesiedelt sind, können mögliche sozio-ökonomische stärker ausgeschlossen werden (Sender et al., 2017). Die Untersuchung erlaubt es auch, die Ergebnisse mit anderen Studien auf diesem Arbeitsfeld zu vergleichen um Ähnlichkeiten, sowie Unterschiede zu erkennen und dadurch neue Grundlagen für weiterführende Arbeiten zu schaffen.

Demgegenüber ist vor allem die eher kleine Stichprobe ein Schwachpunkt der Studie. Bei 109 untersuchten Personen sind die Verbindungen von LMX, belohnender Macht von Vorgesetzten und affektivem Commitment womöglich nicht generalisierbar. Ebenfalls limitierend wirkt das Design der Untersuchung als Querschnittstudie. Dies erschwert es besonders den dynamischen Prozess zu erfassen, welcher in der Entwicklung des Leader-Member Exchange und der Wahrnehmung der belohnenden Vorgesetztenmacht stattfindet. Zukünftig empfiehlt sich daher ein langfristigeres Untersuchungsdesign, um diese Prozesse und deren gegenseitige Beeinflussung besser zu verstehen. Obwohl eine signifikant positive Verbindung festgestellt wird, fehlt es vor allem in der Wirkung von LMX auf die Wahrnehmung der belohnenden Macht der Vorgesetzten an hinreichend belegten Grundlagen, um diese genauer zu erklären. Es bedarf daher zukünftig weiteren Untersuchungen, um diesem Umstand zu begegnen.

Abschliessend möchte ich anregen, dass sich zukünftige Untersuchungen auf dem von mir untersuchten Gebiet nicht allein auf die belohnende Macht von Vorgesetzten beschränken sollten, sondern auch die weiteren Ausprägungsformen der Macht miteinbezogen werden (French & Raven, 1959). Einerseits kann durch diese Erweiterung in zukünftigen Arbeiten etwa die von Chen et al. (2012) erwähnte, dünne Forschungsgrundlage, welche untersucht wie die Wahrnehmung der Vorgesetzten durch die Mitarbeitenden die Beziehung zwischen diesen beeinflusst, bereichert werden. Andererseits ist es auch möglich, obgleich ich für die belohnende Macht keine moderierende Rolle in der Beziehung von LMX und affektivem Commitment feststellen konnte, dass eine solche Rolle durchaus bei anderen Formen der Macht vorhanden sein kann. Die Ergebnisse solcher Arbeiten können somit dazu beitragen, die Variation in der Stärke der Wirkung des LMX auf das affektive Commitment weiter zu untersuchen (Eisenberger et al., 2010, Gerstner & Day, 1997).

6. Konklusion

Zusammenfassend erweitert die vorliegende Studie das Verständnis der Abhängigkeit des affektiven Commitments von den Faktoren Leader-Member Exchange und der Wahrnehmung belohnender Macht von Vorgesetzten und gibt neue Aufschlüsse über die Wirkungsweise zwischen diesen Faktoren. Mittels des Gesetzes der Reziprozität argumentierend, ergeben meine Ergebnisse einen starken Einfluss des LMX auf das affektive Commitment und die Wahrnehmung der belohnenden Vorgesetztenmacht. Gleichsam findet sich innerhalb meiner Untersuchung auch ein positiver Einfluss, welchen die belohnende Vorgesetztenmacht auf das affektive Commitment und den LMX hat, der sich ebenfalls durch Reziprozität und das Hinzuziehen der Erwartungstheorie erklären lässt. Die Stärke dieses Einflusses fällt jedoch schwächer aus, als für denjenigen des Leader-Member Exchange, was möglicherweise auf hemmende Nebeneffekte der belohnenden Macht zurückzuführen ist.

Literaturverzeichnis

- Aguinis, H., Nesler, M. S., Quigley, B. M., Lee, S., & Tedeschi, J. T. (1996). Power bases of faculty supervisors and educational outcomes for graduate students. *Journal of Higher Education, 67*(3), 267-297.
- 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.
- Ansari, M. A., Aafaqi, R., & Oh, S. H. (2008, December). *Social power and leader-member exchange: The impact of power distance orientation in the Malaysian business context*. Paper presented at the sixth meeting of the Asia Academy of Management, Taipei, Taiwan.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 288-297.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research, 59*, 793-801.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.003>
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*(1), 232-244.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal, 39*(2), 464-482.
- Bhal, K.T., Gulati, N., & Ansari, M.A. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal, 30*, 106-125. <https://doi.org/10.1108/01437730910935729>
- Boushey, H., & Glynn S.J. (2012, November 16). *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*. Center for American Progress.
<http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective.

- Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 366-385.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 597-616.
<https://doi.org/10.1007/s10490-010-9210-z>
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of the antecedents of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1085-1103.
<https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (1999). Effects of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 359-373.

- Elangovan, A.R., & Xie, J.L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6), 319-328.
- Elias, S. M. (2008). Fifty Years of Influence in the Workplace: The Evolution of the French and Raven Power Taxonomy. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283. <https://doi.org/10.1108/17511340810880634>
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent development and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65-114). Information Age Publishing.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Groupdynamics* (pp. 150-167). Harper & Row.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-19. <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i2.619>
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). A meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gioia, D. A., & Sims, H. P., Jr. (1983). Perceptions of managerial power as a consequence of managerial behavior and reputation. *Journal of Management*, 9(1), 7-26.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader–member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Hall, J. (2019, Mai 9). *The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/#60a443867943>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*. 74(4), 561-567.
- Huang, Y. (2014). *How Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation Affect Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-Cultural Study in the United States and China* (Dissertation). Texas A&M International University. <https://tamiu-ir.tdl.org/handle/2152.4/71>
- Kalidass, A., & Bahron A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n5p82>
- Kim, H. K. (2014). Work–life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research*, 6(1), 37-51.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, inter-

- personal relationship, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.3.40>
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746. <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Mahan, W. (2019, September 20). *Breaking Down the Direct Costs of Employee Turnover*. Work Institute. <https://workinstitute.com/breaking-down-the-direct-costs-of-employee-turnover/>
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128. <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P. (1997). Organizational Commitment. *International Review of Industrial Psychology*, 12, 175-227.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.

- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154. <https://doi.org/10.1108/02683941211199545>
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209.
- Peyton, T., Zigarmi, D., & Fowler, S. N. (2019). Examining the Relationship Between Leaders' Power Use, Followers' Motivational Outlooks, and Followers' Work Intentions. *Frontiers in psychology*, 9, 2620-2639. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02620>
- Pierro, A., Cicero, L., & Raven, B. H. (2008). Motivated compliance with bases of social power. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1921-1944.
- Podsakoff, P.M., & Schriesheim, C.A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions for future research, *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.5.825>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71, 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Scandura, T.A., Graen, G.B., & Novak, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Sender A., Arnold A., & Staffelbach B. (2017). Job security as a threatened resource: reactions to job insecurity in culturally distinct regions. *The International Journal*

- of *Human Resource Management*, 28(17), 2403-2429.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137615>
- Sender, A., & Korzynski, P. (2017). *Technical Report from the Study: LinkedIn*. University of Lucerne, Center for Human Resource Management.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Sparrowe, R. T., & Linden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Staffelbach, B. (2016). *HRM Basics: Zentrale Arbeitsfelder Und Theorien Im Personalmanagement* (1. Aufl.). Franz Vahlen.
- Teimouri, H., Izadpanah, N., Akbariani, S., Jenab, K., Khoury, S., & Mouslehpour, S. (2015). The Effect of Managerial Power on Employees' Affective Commitment: Case Study. *Journal of Management Policies and Practices*, 3(2), 21-30. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v3n2a3>
- Van Breukelen, W., Konst, D., & Van Der Vlist, R. (2002). Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment. *Psychological Reports*, 91, 220-230.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348. <https://doi.org/10.1348/096317908X312641>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden., R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.590>
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., & Shore, L. M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253–284). Taylor & Francis.
- Young, B. S., Worchel, S., & Woehr, D. J. (1998). Organizational Commitment among Public Service Employees. *Public Personnel Management*, 27(3), 339-348.