

Leopold-Franzens Universität Innsbruck

Institut für Psychologie

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science (M.Sc.)
im Fach Psychologie

**Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:
Bindungsstil und LMX unter Berücksichtigung
der Basic Psychological Needs**

Eingereicht von: Alexander Lassner

Matrikelnummer: 01219203

Alexander.Lassner@student.uibk.ac.at

Betreuer: Prof. Dr. Jürgen Glaser

Innsbruck, den 31.01.2018

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	7
2	THEORIE	9
2.1	Beziehung – Klärung von Grundbegriffen	9
2.2	Leader-Member Exchange.....	12
2.2.1	Die Entwicklung einer LMX-Beziehung	13
2.2.2	Voraussetzungen einer guten LMX Beziehung.....	14
2.3	Bindungstheorie.....	15
2.3.1	Bindung im Erwachsenenalter.....	18
2.3.2	Bindungstheorie und Stress	21
2.3.3	Bindungstheorie und die Basic Psychological Needs (BPNs)	22
2.3.4	Bindungstheorie und Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter?	25
2.4	Empirische Ergebnisse über den Zusammenhang von Bindungsstil und LMX	27
2.4.1	Bindungsstil und LMX auf Ebene des Mitarbeiters	27
2.4.2	Bindungsstil und LMX auf Ebene der Führungskraft	29
2.4.3	Bindungsstil und LMX auf Ebene der Führungsdyade	31
2.5	Fazit zu Bindungstheorie und LMX	35
2.6	Fragestellung und Hypothesen	36
2.6.1	Hypothesen auf Ebene des Mitarbeiters	36
2.6.2	Hypothesen auf Ebene der Führungskraft	37
2.6.3	Hypothesen auf Ebene der Dyade	37
3	METHODE	39
3.1	Studiendesign und Durchführung	39
3.2	Verwendete Fragebögen	39
3.3	Beschreibung der Stichprobe	41
3.4	Angewandte statistische Verfahren	42
4	ERGEBNISSE	43
4.1	Ergebnisse auf Ebene des Mitarbeiters.....	43
4.2	Ergebnisse auf Ebene der Führungskraft.....	49
4.3	Ergebnisse auf Ebene der Dyade	52

5	DISKUSSION	57
5.1	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	57
5.2	Limitierungen	64
5.3	Implikationen für Forschung und Praxis	66
6	LITERATURVERZEICHNIS	68
	ANHANG	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse	34
Tabelle 2. Zusammensetzung der Stichprobe	41
Tabelle 3. M-LMX erklärt durch ängstliche Bindung M, BPNS M und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung M und BPNS M	43
Tabelle 4. Mittelwerte, Standardabweichungen, Pearson-Korrelationen und interne Konsistenzen über die Variablen der Stichprobe der Mitarbeiter	44
Tabelle 5. M-LMX erklärt durch vermeidende Bindung M, BPNS M und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung M und BPNS M	45
Tabelle 6. Der Zusammenhang der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX mediiert durch die BPNS des Mitarbeiters	46
Tabelle 7. Der Zusammenhang der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX mediiert durch die BPNS des Mitarbeiters	47
Tabelle 8. Regressionsanalysen des Zusammenhangs der ängstlichen, sowie der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit den Sub-Skalen der BPNS des Mitarbeiters.....	48
Tabelle 9. Mittelwerte, Standardabweichungen, Pearson-Korrelationen und interne Konsistenzen über die Variablen der Stichprobe der Führungskräfte	50
Tabelle 10. F-LMX erklärt durch ängstliche Bindung F, BPNS F und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung F und BPNS F	51
Tabelle 11. F-LMX erklärt durch vermeidende Bindung F, BPNS F und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung F und BPNS F	51
Tabelle 12. Mittelwerte, Standardabweichungen, Pearson-Korrelationen und interne Konsistenzen über ausgewählte Variablen der Führungsdyade	53
Tabelle 13. F-LMX erklärt durch ängstliche Bindung M, BPNS M und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung M und BPNS M	54
Tabelle 14. F-LMX erklärt durch vermeidende Bindung M, BPNS M und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung M und BPNS M	54
Tabelle 15. M-LMX erklärt durch ängstliche Bindung F, BPNS F und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung F und BPNS F	55
Tabelle 16. M-LMX erklärt durch vermeidende Bindung F, BPNS F und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung F und BPNS F	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. <i>Hypothese 2a und 2b</i>	36
Abbildung 2. <i>Hypothese 4a und 4b</i>	37
Abbildung 3. <i>Hypothese 6a und 6b</i>	38
Abbildung 4. <i>Hypothese 7a und 7b</i>	38
Abbildung 5. <i>Mediation 1</i>	46
Abbildung 6. <i>Mediation 2</i>	48

Abstract

In der vorliegenden Arbeit wurde der Zusammenhang zwischen dem Bindungsstil (ängstlich, vermeidend) von Führungskraft, sowie Mitarbeiter und der Qualität der Führungsbeziehung (LMX), unter Berücksichtigung der Basic Psychological Need Satisfaction (BPNS) im Job untersucht. Es standen drei Stichproben zur Verfügung: 68 Mitarbeiter, 43 Führungskräfte und 36 Dyaden, bestehend aus Mitarbeiter und Führungskraft. Es zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen der ängstlichen sowie der vermeidenden Bindung der Mitarbeiter mit dem Mitarbeiter LMX. Bei den Führungskräften hing ein unsicherer Bindungsstil nicht mit dem Führungskräfte LMX zusammen. Partnereffekte gab es keine. Das bedeutet, der unsichere Bindungsstil des Beziehungspartners hing nicht mit der Einschätzung des LMX zusammen; dies galt für Führungskräfte, wie für Mitarbeiter. Es wurde erwartet, dass die BPNS den Zusammenhang zwischen dem Bindungsstil und dem LMX moderiert. Erstens wurde angenommen, dass die BPNS den negativen Zusammenhang zwischen dem unsicheren Bindungsstil und dem LMX auf individueller Ebene abschwächt. Zweitens wurde postuliert, dass Partnereffekte eines unsicheren Bindungsstils entstehen könnten, wenn die BPNS niedrig ist. Diese Moderatorhypothesen konnten nicht bestätigt werden. In der Datenanalyse stellte sich heraus, dass die BPNS den Zusammenhang zwischen den unsicheren Bindungsstilen der Mitarbeiter und dem Mitarbeiter LMX, im Sinne eines Mediators vermitteln. Der negative Zusammenhang der ängstlichen Bindung eines Mitarbeiters mit dem Mitarbeiter LMX wurde vollständig von der BPNS mediiert. Der negative Zusammenhang der vermeidenden Bindung der Mitarbeiter mit dem Mitarbeiter LMX ist unter Berücksichtigung der BPNS marginal nicht signifikant. Implikationen für künftige Forschung und die Praxis werden diskutiert.

1 EINLEITUNG

„ ... *relationships with other humans are both the foundation and the theme of the human condition: We are born into relationships, we live our lives in relationships with others, and when we die, the effects of our relationships survive in the lives of the living, reverberating throughout the tissue of their relationships.*”

(Berscheid, 1999, S. 261f)

Im November 2015 spricht Robert Waldinger auf einem Vortrag über die *Harvard Studie der Entwicklung Erwachsener (The Harvard Study of Adult Development)* und fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen. Es ist die wahrscheinlich längste Studie über das Leben Erwachsener, die jemals durchgeführt wurde. Seit über 75 Jahren sind von 724 Personen alle zwei Jahre Fragebögen beantwortet, Interviews durchgeführt und medizinische Daten gesammelt worden. Waldinger ist inzwischen der vierte Direktor der Studie und nur noch circa 60 Probanden sind übrig geblieben, nun über 90 Jahre alt. Im Moment wird versucht die Studie mit deren Kindern weiterzuführen.

Das wichtigste Ergebnis dieser Studie ist, dass Beziehungen für den Menschen eine kraftvolle Ressource darstellen. Personen mit einem stabilen Netz an Beziehungen sind glücklicher und leben länger. Umgekehrt scheint das Gefühl von Einsamkeit schädlich zu sein. Personen, die sich einsam fühlen, sind weniger glücklich und ihre Gesundheit und Gehirnleistung nimmt schneller ab. Dabei ist wichtig zu beachten, dass nicht die Anzahl der Beziehungen ausschlaggebend ist, und auch nicht, ob man in einer festen Partnerschaft lebt oder nicht, sondern die Qualität der engen Beziehungen, die man führt. Diejenigen Personen, die im Alter von 50 am zufriedensten mit Ihren Beziehungen waren, erfreuten sich im Alter von 80 über die beste Gesundheit.

Einen Großteil unseres Erwachsenenlebens verbringen wir mit und in der Arbeit. Wahrscheinlich sogar mehr Zeit als mit der Familie oder mit Freunden. Umso wichtiger ist es, auch dieses Umfeld und die damit zusammenhängenden Beziehungen als Möglichkeit des Wachstums, des Lernens und der Resilienz zu begreifen. Aufbauend auf der Positiven Psychologie widmet sich inzwischen eine gesamte Forschungsdisziplin der Untersuchung von positiven Beziehungen bei der Arbeit. PRW (*Positive Relationships at Work*) möchte die Prozesse, Mechanismen und Outcomes von positiven Beziehungen bei der Arbeit auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene untersuchen (Ragins & Dutton, 2007).

Besonders die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter¹ wird in der Forschung mit positiven Outcomes für den Mitarbeiter, aber auch mit gelingender Führung und positiven Outcomes auf organisationaler Ebene in Verbindung gebracht (Fletcher, 2007).

Die vorliegende Arbeit möchte in diesem Sinne einen Beitrag zur Forschung leisten, indem Voraussetzungen und Einflüsse analysiert werden, die zu einer positiven Entwicklung einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter führen. Es sollen Annahmen der Bindungstheorie in der Führungsbeziehung überprüft werden. Im Speziellen wird der Zusammenhang der Bindungsstile von Führungskraft und Mitarbeiter mit der Beziehungsqualität untersucht, unter Berücksichtigung der Basic Psychological Needs.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet, die weibliche Form ist dabei jeweils mit eingeschlossen.

2 THEORIE

2.1 Beziehung – Klärung von Grundbegriffen

Beziehungen können definiert werden als „regelmäßige soziale Begegnungen mit bestimmten Personen über eine bestimmte Zeit hinweg und mit der Erwartung einer gewissen Beständigkeit“ (Argyle & Henderson, 1986).

Das Verhalten von Personen, die in Beziehung stehen, ist voneinander abhängig. Es entstehen *Verhaltensketten*, da das Verhalten der einen Person eine Reaktion der anderen Person bedingt. Die Dauer einer Verhaltenskette nennt man *Interaktionsepisode*. Die relativen Häufigkeiten bestimmter Verhaltensweisen und Reaktionen innerhalb einer Interaktions-episode beschreiben ein *Interaktionsmuster*. Ein Interaktionsmuster ist eine Eigenschaft der Dyade und nicht der Individuen (Asendorpf, Banse & Neyer, 2017).

Ein *Beziehungsschema* ist eine subjektive Abbildung einer Beziehung. Es stellt ein Arbeitsmodell einer Beziehung dar, das als kognitive Karte dabei hilft, sich durch die soziale Welt zu bewegen. Durch die Generalisierung wiederholter ähnlicher sozialer Interaktionen entsteht ein Abbild des Selbst, der Bezugsperson und eines Interaktionskriptes. Ein Beziehungsschema ist beziehungsspezifisch. Das bedeutet, das Selbstbild und das Bild der Bezugsperson können über verschiedene Beziehungen hinweg variieren (Baldwin, 1992).

Das Beziehungsschema einer Person wird durch das Interaktionsmuster bestimmt. Zusätzlich spielen jedoch die Persönlichkeitseigenschaften der Person eine Rolle. Daher können sich die Interaktionskripte und Selbst- sowie Fremdbilder innerhalb einer Beziehung zwischen den beiden Bezugspersonen enorm unterscheiden.

Bereits vorhandene Beziehungsschemata stehen mit Interaktionsmustern in Wechselwirkung. Die subjektive Interpretation des aktuellen Interaktionsmusters erfolgt mithilfe des bereits vorhandenen Beziehungsschemas. Anschließend wird das bestehende Beziehungsschema durch die neue Beziehungserfahrung erweitert. Somit hat die Beziehungsgeschichte auf die aktuelle Interaktion einen Einfluss (Asendorpf et al., 2017).

Im Moment läuft die Forschung zu Beziehungen multiparadigmatisch ab und es besteht eine Vielzahl an möglichen Typologien und Dimensionen, die Forscher benutzen, um Beziehungen zu beschreiben. (Van Lear, Koerner & Allen, 2006). Es soll im Folgenden eine mögliche Typologie von Beziehungen vorgestellt werden. Zusätzlich relevant für diese Arbeit ist die Unterscheidung von *Rollenbeziehungen* zu *persönlichen Beziehungen* sowie die Definition einer *engen Beziehung*.

Im Fall von Rollenbeziehungen sind bei den Interaktionspartnern bereits Interaktionsmuster und Beziehungsschemata vorhanden. Diese expliziten und impliziten

Regeln des zwischenmenschlichen Kontakts werden kulturell vermittelt. Eltern bringen sie ihren Kindern bei und Angehörige einer Gruppe werden dazu gebracht, sie zu befolgen (Argyle & Henderson, 1986). Reine Rollenbeziehungen stellen das Gegenteil zu persönlichen Beziehungen dar. In diesem Extremfall ist der Beziehungspartner komplett austauschbar. Das eigene Verhalten und das Verhalten der Bezugsperson wird alleine durch die eingenommenen Rollen und den damit verbundenen Interaktionsskripten vorherbestimmt (Asendorpf et al., 2017). Je länger jedoch eine Beziehung andauert, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich aus der unpersönlichen Rollenbeziehung mehr entwickelt. „Die Bezugspersonen beginnen, auf persönliche Eigenheiten der anderen Person und Ergebnisse in ihrer Interaktionsgeschichte zu reagieren, die nicht durch ihre Rollen vorgegeben sind. Die Beziehung wird persönlicher“ (Asendorpf et al., 2017, S. 16f).

Kelley et al. (1983) definieren eine enge Beziehung (engl. Close Relationship) bezogen auf den Grad der wechselseitigen Abhängigkeit der Beziehungspartner. Eine Beziehung kann als eng bezeichnet werden, wenn starke, häufige und verschiedene wechselseitige Abhängigkeiten bestehen. In engen Beziehungen sind diese wechselseitigen Abhängigkeiten von Dauer und nicht kurzfristig oder einmalig.

Im klassischen Sinne umfasst dies Freundschaften, ernste Liebesaffären, Ehe-/Lebenspartnerschaften, und Eltern-Kind-Beziehungen. Der Begriff „eng“ transportiert die Konnotation von Intimität und positivem Affekt. Allerdings wird klargestellt, dass dies keine ausschlaggebenden Kriterien für eine enge Beziehung sind.

Beispielsweise könnten Ehegatten einander extrem feindselig eingestellt sein oder enge Arbeitskollegen niemals intime Details ihres Privatlebens preisgeben. Aber dennoch können diese Beziehungen hohe subjektive Wichtigkeit für die Lebenswelt des Individuums haben (Clark & Reis, 1988). Das bedeutet, dass großes emotionales Potenzial in diesen Beziehungen besteht. Die Enge der Beziehung sei lediglich durch die starke kausale wechselseitige Abhängigkeit definiert (Kelley et al., 1983).

In der Forschung werden oft drei Typen von Beziehungen unterschieden. Verwandtschaftsbeziehungen, Freundschaften und instrumentelle Beziehungen. Unter Verwandtschaftsbeziehungen ist auch die Beziehung zu Ehe-/LebenspartnerIn subsumiert. Instrumentelle Beziehungen umfassen Beziehungen, die durch Lebensumstände vorhergegeben sind, wie beispielsweise Nachbarschaftsbeziehungen oder Beziehungen im Arbeitsleben (Reis, 1995). Im Folgenden werden Freundschaftsbeziehungen und Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter näher beleuchtet. Relevante Aspekte der Eltern-Kind-Beziehung werden im Kapitel zur Bindungstheorie angesprochen.

Freundschaften entstehen aufgrund der Kompatibilität persönlicher Dispositionen. Dazu zählen Persönlichkeit, Werte, Meinungen, Interessen und Präferenzen der Aktivität. Wichtiges Merkmal von Freundschaften ist, dass Freunde sich dazu entscheiden miteinander Umgang zu haben. Freundschaften resultieren in diesem Prozess aber oftmals aus einem Zufall. Die Entscheidung eine Freundschaft zu beginnen muss nicht bewusst oder absichtlich sein. Die Forschung zur interpersonalen Attraktion legt nahe, dass bloße räumliche Nähe das Entstehen von Freundschaften fördert. Kontakte die auf Zufall oder instrumentellen Gründen basieren, führen zu einer Freundschaft, wenn die Beziehungspartner ihre Zusammenkunft als befriedigend empfinden und sie daher fortsetzen möchten. Personen gehen eher selten aktiv und gezielt auf die Suche nach Freunden. Wichtige Prozesse, die die Interaktion in einer Freundschaft regulieren sind beispielsweise Commitment, Zuneigung, Kooperation und Wettbewerb, Gleichheit, wechselseitige Abhängigkeit, Intimität, Macht, Reziprozität, soziale Unterstützung und Vertrauen (Reis, 1995).

Beziehungen im Arbeitsleben besitzen folgende Charakteristika (Asendorpf & Banse, 2000; Asendorpf et al., 2017; Eurofound, 2017): Arbeitsbeziehungen sind in einen größeren sozialen Kontext eingebettet. Die Qualität dieser sozialen Arbeitsumwelt ist fundamental für persönliches Wachstum und Entwicklung, sowie das Bilden von Selbstvertrauen durch die erhaltene Anerkennung von Kollegen und Vorgesetzten. Merkmale dieser Beziehungen sind ein hoher Formalisierungsgrad, da sie von sozialen Rollen beeinflusst sind. Ferner besitzen sie in bestimmtem Maße Unfreiwilligkeit; sie werden vorgegeben.

Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter grenzt sich zu Beziehungen zwischen Arbeitskollegen durch Hierarchie, im Sinne eines Machtgefälles ab. Teil dieser Beziehung sind die Prozesse von Leistungsanforderung, Fremdbestimmung, Akzeptanz von Bewertungen und finanzielle Belohnung. Innerhalb dieser Beziehung findet Führung statt.

Der Begriff der Führung im organisationalen Kontext soll nach Schuler et al. (2007, S. 476) definiert werden, der den Führungsbegriff in Anlehnung an Wunderer und Grundwald (1980, S. 62) wie folgt beschreibt:

„Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt.“

Speziell die Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter befindet sich jedoch im Wandel. Die Natur der Arbeit hat sich hin zu einer Wissensarbeit entwickelt, sodass es

unwahrscheinlich ist, dass eine einzelne Person all die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen besitzt, komplexe Arbeitsaufgaben erfolgreich zu lösen. In einem Team finden sich Personen mit unterschiedlichen Expertisen. Erfolgreiche Führung zeichnet sich nun dadurch aus, offen zu sein, für den Einfluss verschiedener Quellen, andere zu befähigen und zu inspirieren, und auf organisationaler Ebene Lernen, Anpassungsfähigkeit und Innovation zu ermöglichen. Daher wird unabhängig von der Perspektive der Forschung, die Beziehung zum Mitarbeiter als fundamental für gute Führung betrachtet. Leadership Skills umfassen nun auch Beziehungs- oder Emotionale Intelligenz. Gute Führungsprozesse finden in Beziehungen statt, die egalitär, wechselseitig, bidirektional und kollaborativ sind. Mitarbeiter nehmen in diesen Prozessen eine wesentliche, aktive Rolle ein (Fletcher, 2007).

Seit den 70er Jahren wird Führung als Beziehungsphänomen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter betrachtet (Day & Miscenko, 2016). Bis dahin wurde versucht, den Führungserfolg hauptsächlich auf das Verhalten oder auf die Eigenschaften der Führungsperson zurückzuführen. Das wichtigste Konstrukt, das Führung als Beziehung begreift, ist die Theorie des *Leader-Member Exchange (LMX)*.

2.2 Leader-Member Exchange

Das LMX entwickelte sich aus der Kritik an zwei Grundannahmen der Führungsforschung (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Erstens wurde die Gruppe der Mitarbeiter, die einer Führungskraft unterstehen, als homogen hinsichtlich ihrer Wahrnehmungen, Interpretationen und Reaktionen angesehen, sodass sie als eine Einheit betrachtet wurde. Zweitens wurde angenommen, dass sich die Führungsperson gegenüber jedem Geführten auf die exakt gleiche Weise verhält (*Average Leadership Style*). Weiterhin legt das LMX, im Gegensatz zu anderen Führungstheorien, die bei der Analyse des Führungserfolgs allein die Führungskraft in das Zentrum der Betrachtung stellen, den Fokus auf die dyadische Beziehungsqualität von Führungskraft zu Geführtem. Führungspersonen haben Beziehungen zu bestimmten Mitarbeitern, die sich durch mehr Kontakt, Vertrauen und Respekt auszeichnen. Es findet ein Austausch höherer Qualität statt und die gegenseitige Einflussnahme ist größer. Genauso ist ein Austausch von niedriger Qualität möglich, der sich lediglich an den Vorgaben der Arbeitsaufgaben orientiert. Das bedeutet, es wird berücksichtigt, dass jede Beziehungsdyade qualitativ einzigartig ist und sich jeweils das Verhalten von Führungsperson und Geführtem unterscheidet. Daher wird auch die Perspektive des Mitarbeiters miteinbezogen. Durch die dyadische Beziehung sollen Effekte auf Ebene des Mitarbeiters, des Teams und der Organisation erklärt werden (Erdogan & Bauer, 2014; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Signifikante Korrelate des Mitarbeiter LMX sind z.B. Job Performance, Zufriedenheit mit der Führungsperson, Commitment und Rollenklarheit (Gerstner & Day, 1997). Das Ziel einer Führungskraft sollte sein, möglichst zu jedem Mitarbeiter eine qualitativ hochwertige Beziehung zu haben. Nach 40 Jahren erfreut sich das Konstrukt LMX an beständiger Popularität und hat keineswegs an Aktualität verloren (siehe Day & Miscenko, 2016).

2.2.1 Die Entwicklung einer LMX-Beziehung

Eine wichtige theoretische Grundlage des LMX bildet die Rollentheorie (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1981) und die Theorie des sozialen Austausches (Blau, 1964). Die Rollentheorie postuliert, dass Arbeitsprozesse in einer Organisation innerhalb von Rollen ablaufen. Diese Rollen sind durch eine Reihe an *Rollenepisoden* entstanden. Eine Rollenepisode beinhaltet die Erwartungen eines *Rollensenders*, die einem *Rollenempfänger* zugesendet werden. Darauf aufbauend kann sich der Rollenempfänger konform dieser Erwartungen verhalten oder durch nicht konformes Verhalten über andersartige Rollenerwartungen verhandeln (Nahrgang & Seo, 2016).

Es wird angenommen, dass Rollenepisoden sowohl von persönlichen Eigenschaften, als auch von Eigenschaften der Beziehung beeinflusst werden. Dies sind: Erwartungen und Reaktionen der Personen, sowie auch Macht, affektive Bindung, Abhängigkeit und Kommunikationsstile (Nahrgang & Seo, 2016).

In einem Artikel fassen Nahrgang und Seo (2016) den Prozess des *Role Making* zusammen. Ausgerichtet an der Rollentheorie wird angenommen, dass sich eine LMX Beziehung in drei Stufen entwickelt: *Role Taking*, *Role Making* und *Role Routinization*. Die erste Phase, das Role Taking wird als kritisch für die weitere Entwicklung der Beziehung angesehen. Gleich einem ersten Abtasten sendet die Führungskraft mehrere Rollenerwartungen an den Mitarbeiter, um relevante Talente, Motivationen und Grenzen des Mitarbeiters aufzudecken und bewertet daraufhin dessen Leistung. Beim Role Making verhandeln Führungskraft und Mitarbeiter über die Definition Ihrer Beziehung. Die gegenseitigen Rollenerwartungen können bestätigt oder abgelehnt werden. Es finden Austauschprozesse von Information, Unterstützung, Verantwortung und Ressourcen statt. In der letzten Phase, der Role Routinization, gleichen sich die Rollenerwartungen aneinander an. Die dyadische Beziehung ist durch ineinandergreifendes Verhalten gekennzeichnet. Beziehungsrelevante Prozesse in dieser Phase sind Vertrauen, Respekt, Loyalität und Zuneigung.

Innerhalb dieses Prozesses des gegenseitigen Testens findet die Austauschtheorie ihre Anwendung. Über das gegenseitige Erledigen von Gefallen beginnt ein Austausch zwischen

Führungskraft und Mitarbeiter, der sich durch Reziprozität auszeichnet. Dies kann z.B. das Übertragen einer Verantwortung von der Führungskraft auf den Mitarbeiter sein. Normen der Reziprozität geben das Erwidern des Gefallens vor. Je nachdem, wie sich die Beziehungspartner in dieser Spirale der Reziprozität verhalten, kann eine Beziehung höherer Qualität entstehen, die sich dadurch auszeichnet, dass die Partner gewillt sind über die formale Job-Beschreibung hinauszugehen und sich gegenseitig zu helfen und zu unterstützen. Innerhalb dieser Entwicklung entsteht Vertrauen in die Fähigkeiten, in das Wohlwollen und in die Integrität der Beziehungspartner (Erdogan & Bauer, 2014).

Längsschnittstudien legen nahe, dass sich LMX-Beziehungen relativ schnell entwickeln und stabilisieren. Dies spricht dafür, dass die verschiedenen Stufen der Entwicklung des LMX schnell ablaufen. So ist die LMX-Qualität nach zwei Wochen signifikanter Prädiktor für die LMX-Qualität nach sechs Wochen, die wiederum signifikanter Prädiktor für die LMX-Qualität nach sechs Monaten ist (Liden, Wayne & Stilwell, 1993). Die Zeit hat im Allgemeinen einen positiven Einfluss auf die Qualität des LMX. Je länger eine Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besteht, desto höher ist das LMX (Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009).

Dennoch bleibt unklar, ob dies ein kausaler Effekt ist. Dieses Ergebnis könnte auch dadurch erklärt werden, dass Mitarbeiter, die sich nicht wohlfühlen wahrscheinlicher das Arbeitsumfeld wechseln (Erdogan & Bauer, 2014).

2.2.2 Voraussetzungen einer guten LMX Beziehung

Einflussvariablen auf die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen LMX-Beziehung umfassen viele Faktoren. Es soll hier nur ein Überblick über die wichtigsten Einflüsse gegeben werden (Erdogan & Bauer, 2014; Nahrgang & Seo, 2016).

Eigenschaften auf Seiten von Führungskraft und Mitarbeiter, die einen positiven Einfluss auf LMX Einschätzungen haben sind Offenheit und Verträglichkeit der BIG-5, wie auch Kompetenz und Fähigkeit. Ähnlichkeit auf Ebene der demographischen Variablen scheint eher eine untergeordnete Rolle zu spielen, im Gegensatz zur wahrgenommenen Ähnlichkeit. Zuneigung ist ebenso mit positiven Einschätzungen verbunden.

Eine Schlüsselrolle kommt in diesem Zusammenhang dem Vertrauen zu. Diese Variable scheint besonders gut Prozesse in LMX Beziehungen widerzuspiegeln, wobei noch unklar ist, ob Vertrauen Voraussetzung oder Outcome einer LMX Beziehung ist.

Zusätzlich muss das Verhalten von Führungskraft und Mitarbeiter beachtet werden. Förderlich für LMX-Bewertungen ist das Verhalten von Mitarbeitern, die sich durch Organizational Citizenship Behavior und Leistung als kompetent und vertrauenswürdig

präsentieren und beispielsweise durch das Einholen von Feedback signalisieren, an einer qualitativ hochwertigen Beziehung interessiert zu sein. Ebenso beeinflusst die Führungskraft durch ethisches Verhalten, das Zeigen von Empathie, das Praktizieren von Fairness und Bemühungen eine Beziehung herzustellen, die LMX Entwicklung positiv. Ferner übt ein transformationaler Führungsstil, der eine Vision kommuniziert einen positiven Einfluss auf die LMX-Entwicklung aus.

Es wird angenommen, dass die LMX-Einschätzungen seitens Führungskraft und Mitarbeiter auch durch die persönliche Beziehungsgeschichte, den Beziehungsstil, die Erwartungen an den Beziehungspartner, sowie den impliziten Führungstheorien der Beziehungspartner beeinflusst werden (Erdogan & Bauer, 2014). Derzeit wird in der Forschung der Zusammenhang der Bindungsorientierung mit der Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter diskutiert (siehe z.B. Schyns, 2016).

2.3 Bindungstheorie

Die Bindungstheorie geht auf den britischen Psychoanalytiker John Bowlby zurück. Im Auftrag der WHO beschäftigte er sich intensiv mit der Beziehung zwischen Eltern und Kind. Schon 1952 stellt Bowlby fest: „Die Beweise wachsen an, dass für die zukünftige psychische Gesundheit des Kindes die Qualität der elterlichen Fürsorge in den frühen Jahren der Kindheit entscheidend ist. (S. 11)“ Nach jahrelanger Analyse von Trennungen zwischen Fürsorgeperson und Kind formulierte er die Bindungstheorie (Bowlby, 1986).

Die Bindungstheorie vereint psychoanalytisches Gedankengut mit Prinzipien der Ethologie, der Kontrolltheorie und der kognitiven Psychologie. Im Zentrum der Bindungstheorie stehen drei Grundannahmen. Erstens wird postuliert, dass dem Menschen von Geburt an ein Bedürfnis nach Nähe zu einer Fürsorgeperson, einer so genannten *Bindungsperson*, eigen ist. Zu einer solchen Person entsteht eine starke emotionale Bindung. Neugeborene sind nicht alleine überlebensfähig und für die Befriedigung der Grundbedürfnisse auf Andere angewiesen. Zweitens wenden Menschen bestimmte Verhaltensweisen an, das so genannte *Bindungsverhalten*, um Nähe zur Bindungsperson herzustellen. Drittens kann der Mensch ein Arbeitsmodell der Umwelt und des Selbst erstellen, um planendes Handeln zu ermöglichen. In diesem Modell sind Erfahrungswerte abgespeichert, in welchen Situationen bestimmte Verhaltensweisen zielführend sind, und in welchen nicht (Ainsworth & Bowlby, 2009; Bowlby, 1986).

Folglich wird die Existenz eines angeborenen *Bindungssystems* vorausgesetzt, dessen Ziel es ist, Nähe zu einer Bindungsperson herzustellen und das dabei situationsspezifisch auf Bindungsverhalten zurückgreifen kann. Diese Bindungsperson ist meist der Hauptversorger

des Kindes. Dies kann die Mutter, Adoptiv-Mutter, Großmutter oder auch der Vater sein (Ainsworth, Blehar, Everett & Wall, 1978).

Verhaltenssysteme, die wie Kontrollsysteme angelegt sind, steuern das Verhalten des Menschen. Motivation wird also durch eine systemische Sichtweise erklärt. Dies kann man sich als hierarchisch organisiertes Regelsystem mit „ziel-korrigierendem“ Verhalten vorstellen, das auf einem „Ist-Soll-Wert Vergleich“ beruht. Hierfür werden spezifische Informationen verwendet, die sowohl aus der Umwelt, als auch aus dem Organismus kommen können (Bowlby, 1986).

Da das Bindungssystem letztlich das Überleben sichern soll, wird es immer dann aktiv, wenn eine Situation als (lebens-)gefährlich eingestuft wird, oder Grundbedürfnisse befriedigt werden müssen. Bedingungen, die das Bindungssystem aktivieren, sind beispielsweise Schmerz, Müdigkeit und Furcht. Abhängig von der Intensität der Erregung lässt sich das Bindungsverhalten durch das Fürsorgeverhalten der Bindungsperson wieder beenden (Grossmann & Grossmann, 2009).

Exploration ist das Verhaltenssystem das dem Bindungssystem entgegengerichtet ist. Wenn keine Gefahr oder Ähnliches besteht, kann das Kind freudig seine Umwelt explorieren. Dies geschieht solange, bis beispielsweise Schmerz eintritt, weil das Kind hinfällt. Das Explorationsverhalten wird beendet und das Bindungssystem wird aktiviert. Nun kann die Bindungsperson z.B. durch das Fürsorgeverhalten (z.B. Herstellen von Körperkontakt) auf die Bedürfnisse des Kindes eingehen. Daraufhin stellt das Kind das Bindungsverhalten ein und kann wieder die Umwelt erkunden. Somit fungieren Bindungspersonen als *sichere Basis*, von der aus die Umwelt exploriert werden kann und als *sicherer Hafen* zum Rückzug bei Gefahr (Ainsworth et al., 1978; Feeney & Woodhouse, 2016).

Schon bei Neugeborenen sind basale Formen des Bindungsverhaltens vorhanden: Schreien und Weinen. Damit das Verhaltenssystem Bindung effizient funktionieren kann, müssen Arbeitsmodelle über das Selbst und die Umwelt angefertigt werden. Die Frage ist hierbei, unter welchen Bedingungen das gewählte Verhalten zum Ziel führt Nähe herzustellen. Informationen über die Fähigkeiten, Aufenthaltsorte und Reaktionen der Bindungsperson und andere Umweltbedingungen werden hierbei laufend integriert. Bereits einjährige Kinder verfügen über ein umfassendes Wissen über ihre Umwelt. Durch dieses Wissen wird es möglich, Verhalten mit Voraussicht zu planen. Ein zentraler Umweltfaktor ist dabei das Fürsorgeverhalten der Bindungsperson (Grossmann & Grossmann, 2009).

Über den Versuchsaufbau *Fremde Situation* (Ainsworth et al., 1978), in dem eine Trennungssituation im Labor zwischen Kind und Bindungsperson durchgeführt wird, können Kinder aufgrund ihres Bindungsverhaltens kategorial zugeordnet werden.

Die Interaktionsmuster zwischen Kind und Bindungsperson machen die Bindungsbeziehung beobachtbar. Das Bindungsverhalten der Kinder konnte sogar mit wichtigen Umwelteinflüssen in Zusammenhang gebracht werden. Mütter, die sensibel auf die Bedürfnisse der Kinder achteten, hatten nach dem Ablauf des ersten Lebensjahres sicher gebundene Kinder, die sich im Allgemeinen schnell beruhigen ließen. Durch Vernachlässigung (vermeidend) und durch inkonsistentes Pflegeverhalten (ängstlich) entstehen unsichere Bindungsstile (Ainsworth & Bowlby, 2009).

Mit diesen Bindungsstilen stehen positive oder negative mentale Repräsentationen des Selbst und der Umwelt in Verbindung. Im Falle der sicheren Bindung entstehen ein positives Bild über das Selbst und ein positives Bild der Umwelt. Die Bedürfnisse des Kindes werden sensibel und fürsorglich beantwortet. Das Kind kann sich der Unterstützung und Nähe seiner Umwelt sicher sein. Im Falle der ängstlichen Bindung wurden die Bedürfnisse des Kindes inkonsistent beantwortet. Unterstützung und Nähe wird hier oftmals nur unter bestimmten Bedingungen gewährleistet. Dies führt zu einem negativen Bild des Selbst (erfülle ich die Anforderungen?) und einem positiven Bild der Umwelt. Bei Vernachlässigung der Bedürfnisse, infolge eines eher kalten und harten Erziehungsstils entsteht ein vermeidender Bindungsstil. Hier herrschen ein negatives Bild über das Selbst und über die Umwelt vor (Bowlby, 1986, 2009). Aus einer evolutiven Perspektive werden diese Bindungsstile als Anpassungsleistung des Individuums an seine Umwelt betrachtet, die das Überleben sichern sollen (Simpson & Belsky, 2016).

Gefühle nehmen im Entstehungsprozess eines Bindungsstils eine wichtige Rolle ein (Bowlby, 1986). Sie stellen die Bewertungsprozesse des Individuums im Sinne einer intuitiven Einschätzung bestehender oder sich verändernder Zustände dar. Emotionen werden als Teil des Verhaltensprozesses angesehen und fungieren als Schnittstelle zwischen mehr oder weniger erfolgreichem Verhalten des Individuums und den Auswirkungen, die das Verhalten in der Lebensumwelt hat. Erstens haben Gefühle damit eine wichtige Steuerungsfunktion des Verhaltens, indem bestimmte Systeme (z.B. das Bindungssystem) aktiviert werden. Zweitens erfolgt durch die Gefühle eine Bewertung des gewählten Verhaltens hinsichtlich seiner Chancen auf Erfolg in bestimmten Situationen und sie dienen somit als Informationsquelle für die internalen Arbeitsmodelle. Im gleichen Zug besteht auch Einfluss auf das zukünftige Verhalten: „Störungen in der emotionalen Bewertung dieser

Wechselwirkungen führen entsprechend zu Störungen in der Bewertung der sozialen und dinglichen Wirklichkeit“ (Bowlby, 1986).

Was die Bindungstheorie bis heute so spannend macht, für Kliniker wie auch für die Allgemeinheit, sind die impliziten Hypothesen, die mit der Qualität der Bindung des Kindes an seine Fürsorgeperson einhergehen (Ainsworth et al., 1978). Bowlby wollte über diese erste Beziehung des Kindes zu seiner Umwelt individuelle Unterschiede in der Entwicklung erklären. So seien diese ersten Bindungserfahrungen die Brille, durch die alle späteren (engen) Beziehungen erlebt werden (Bowlby, 1986). Inzwischen wurde die Bindungstheorie auf andere Beziehungen übertragen und hat sich als ein gewinnbringendes Theoriegebäude für enge Beziehungen bewiesen (z.B. romantische Beziehungen, siehe Hazan & Shaver, 1987).

2.3.1 Bindung im Erwachsenenalter

Es steht außer Frage, dass ein Bindungssystem existiert, das über das ganze Leben hinweg aktiv ist. Das Bindungssystem beeinflusst maßgeblich das Erleben und Verhalten in engen oder emotional bedeutsamen Beziehungen. So gibt es im Erwachsenenalter mehrere Beziehungen, die bindungsrelevanten Charakter besitzen und Bindungsbedürfnisse befriedigen können (z.B. Eltern, Freunde, Partner). Auf welche Weise sind dabei die mentalen Repräsentationen von Beziehungen organisiert?

Die Forschung legt ein Modell mit mehreren Ebenen nahe, die in hierarchischem Sinne voneinander abhängen. Auf erster Ebene steht ein globales mentales Arbeitsmodell von Bindung, das generell in engen Beziehungen aktiv wird. Die zweite Ebene beinhaltet mentale Arbeitsmodelle von Beziehungsklassen (z.B. Familie, Freundschaft, etc.). Auf dritter Ebene befinden sich beziehungsspezifische mentale Arbeitsmodelle (z.B. Mutter, Freund X). Das globale Arbeitsmodell der Bindung ist vergleichbar mit einem Beziehungsschema auf basalem Niveau, das in unterschiedlichen Beziehungen aktiv wird. Stress und Gefahr, sowie mehrdeutige Situationen erhöhen den Einfluss dieses Modells. Es stellt den Kern des Arbeitsmodells von Bindung dar (Collins & Read, 1994; Overall, Fletcher & Friesen, 2003).

Zentral für diese Arbeit ist das globale Arbeitsmodell von Bindung. Im globalen Arbeitsmodell wird der ersten Beziehungserfahrung in der Kindheit eine relativ große Bedeutung beigemessen. Die individuelle Ausgestaltung des Arbeitsmodells nennt man Bindungsorientierung oder Bindungsstil. Es wird berücksichtigt, dass sich der Bindungsstil im Laufe des Lebens durch neue Beziehungserfahrungen und Interaktionen mit der Umwelt verändern kann. Dennoch wird die Bindungsorientierung als relativ stabil angesehen. In der Forschung wird die Bindungsorientierung oft wie eine Persönlichkeitseigenschaft behandelt (Magai, Frias & Shaver, 2016).

Aufbauend auf Forschungsarbeiten von Hazan und Shaver (1987, 1994), Bartholomew und Horowitz (1991), sowie Brennan, Clark und Shaver (1998) hat sich als eine hängige Vorgehensweise herauskristallisiert, den Bindungsstil im Erwachsenenleben auf den Dimensionen *ängstlich* und *vermeidend* zu verorten (Crowell, Fraley & Roisman, 2016). Eine niedrige Ausprägung auf diesen Dimensionen stellt die sichere Bindung dar. Diese Konzeptualisierung ist vergleichbar mit den drei Kategorien, die Ainsworth et al. (1978) bei der Bindung von Kindern entworfen hat.

Da zu erwarten ist, dass erwachsene Personen zu einem bestimmten Grad mentale Repräsentationen von jedem Bindungsstil besitzen, ist die Verortung auf einem Kontinuum besser geeignet als eine kategoriale Zuordnung. Eine aktuelle Analyse kam zu dem Schluss, dass eine dimensionale Messung auf den Dimensionen *ängstlich* und *vermeidend* die Bindung besser abbildet als eine kategoriale Zuordnung (Fraley, Hudson, Heffernan & Segal, 2015).

Die vermeidende Dimension der Bindung wird mit einem negativen Bild der Umwelt assoziiert und wird folgendermaßen charakterisiert: Vermeiden von Intimität, Unwohlsein mit Nähe, Eigenständigkeit, wenig Vertrauen anderen gegenüber, Unwohlsein sich auf andere zu verlassen, wenig Kommunikation, Abwehr. Die ängstliche Dimension der Bindung steht in Verbindung mit einem negativen Selbstbild und wird mit folgenden Eigenschaften charakterisiert: Sich Sorgen machen, Neid, Furcht vor Verlassen werden, Angst vor Ablehnung, (zwanghaftes) Nähesuchen, Überfürsorge, romantische Besessenheit, abhängiger Selbstwert, Bedürfnis nach Anerkennung, Verschmelzung (Brennan et al., 1998).

Basierend auf diesem Entwurf entwickelten Mikulincer und Shaver (2016) ein Modell des Bindungssystems im Erwachsenenleben, das auf den beiden Dimensionen *ängstlich* und *vermeidend* aufbaut. Eine ängstliche Bindung hängt mit einer Hyperaktivierung des Bindungssystems zusammen. Das bedeutet, dass Situationen schneller als bindungsrelevant eingestuft werden und eine Unsicherheit über die Verfügbarkeit von Bindungspersonen besteht. Die vermeidende Bindung wird mit einer Deaktivierung des Bindungssystems in Verbindung gebracht. Da im Falle einer vermeidenden Bindung Bindungserfahrungen mit unbeantworteten Bedürfnissen assoziiert werden, wird das Bindungssystem deaktiviert und es wird keine Nähe zu Bindungspersonen angestrebt. Exzessive Eigenständigkeit ist die Folge.

Im Erwachsenenleben triggern nicht nur Ereignisse, die Gefahr darstellen, das Bindungssystem, sondern auch Ereignisse, die auf einer abstrakteren Ebene eine Gefahr für das Selbst darstellen. Diese Trigger können sowohl internal sein, in Form einer Erinnerung an eine Zurückweisung, als auch external sein, z.B. durch die Beobachtung eines Flirts des Partners mit einem Kollegen (Mikulincer & Shaver, 2016).

Ebenso kann das Bindungssystem im organisationalen Kontext durch „Gefahren“ aktiviert werden, die ihren Ursprung in der Person (Angst zu scheitern), in der Arbeitstätigkeit (Leistungsdruck, Konkurrenz, Jobunsicherheit) oder in der Arbeitsbeziehung (Zurückweisung, Ausgrenzung, Mobbing) zu Kollegen und Führungsperson haben. Wichtig ist hierbei die Subjektivität der Bewertung.

Im Gegensatz zu Kindern, bei denen die Aktivierung des Bindungssystems schnell in Verhalten umgesetzt wird, und innere Prozesse unmittelbar durch Verhalten nach außen getragen werden, können bei Erwachsenen viele Schritte zwischen der Aktivierung und der Handlung liegen, Nähe herzustellen. Bindungsrelevante Prozesse können im Erwachsenenleben sogar komplett innerpsychisch ablaufen (Mikulincer & Shaver, 2016).

So genannte *sicherheits-basierte Selbstrepräsentationen* spielen dabei eine wichtige Rolle (Mikulincer & Shaver, 2016). Erstens gibt es die Repräsentationen des Selbst in Beziehung zu einer Sicherheit spendenden Bindungsperson, die in der Interaktion mit realen Bindungspersonen entstanden und im semantischen Gedächtnis abgespeichert sind. Während solcher Interaktionen kann sich eine Person beispielsweise als stabil, aktiv und kompetent wahrgenommen haben, sofern effektiv mit der Gefahr umgegangen wurde, die das Bindungssystem aktivierte. In Situationen der Gefahr werden diese Erinnerungen über die Aktivierung des Bindungssystems wieder aktiv und beeinflussen die Bewertung der Situation. Hier wird die Verbindung zum Stresssystem deutlich (Diamond, 2015).

Zweitens gibt es Repräsentationen, die mit Sicherheit spendender Selbstfürsorge assoziiert sind. Diese beinhalten Repräsentationen des Selbst, die auf der Identifikation mit der unterstützenden Fürsorge der Bindungsperson beruhen. Im Alltag bedeutet dies, dass man sich selbst oft genauso behandelt, wie man von wichtigen Bindungspersonen behandelt wurde. Beispielsweise wird eine Person, deren Bindungspersonen sensibel, fürsorglich und verzeihend waren, sich selbst ebenso begegnen, um sich zu regulieren. Positive mentale Repräsentationen des Selbst unterstützen die Emotionsregulation (Mikulincer & Shaver, 2016).

Diese Ausführungen machen deutlich, dass vergangene Beziehungserfahrungen zu Bindungspersonen in einem globalen Arbeitsmodell von Bindung integriert werden. Dieses Arbeitsmodell bestimmt maßgeblich das Erleben und das Verhalten in engen Beziehungen, aber auch den Umgang mit Gefahr und Stressoren. In Abhängigkeit des Bindungsstils wird die Realität in Beziehungen unterschiedlich interpretiert und zusätzlich findet ein interindividuell variabler Umgang mit dem Selbst statt.

2.3.2 Bindungstheorie und Stress

Aktueller Forschungsstand ist, dass das Bindungssystem und das Stresssystem maßgeblich von Erfahrungen in der Kindheit beeinflusst werden. Für beide Systeme ist eine wichtige Einflussvariable der Umwelt die Qualität der frühen Fürsorge (Diamond, 2015).

Die Einstellung dieser Systeme auf Bedingungen der Umwelt stellt eine Anpassungsleistung des Individuums dar. Menschen entwickelten die Fähigkeit sich auf Merkmale der unmittelbaren Umwelt der Kindheit (z.B. Widrigkeit, Gefahr, Unvorhersehbarkeit, Versorgung, Pflege, Schutz) abzustimmen, die aus evolutionärer Sicht die Überlebenswahrscheinlichkeit in dieser Umwelt erhöht (Del Giudice, Ellis & Shirtcliff, 2011).

In gefährlichen und unvorhersehbaren Umwelten ist ein hypervigilantes und hyperreaktives Stresssystem sinnvoll, das schnell und zuverlässig auf Ebene des Körpers und der Psyche antwortet. Aus dieser Perspektive betrachtet gewinnen unsichere Bindungsorientierungen als Antwort auf mangelhafte Fürsorge Überlebenswert. Die gesteigerte Wachsamkeit für Gefahr der ängstlichen Bindung oder die übermäßige Eigenständigkeit der vermeidenden Bindung kann aus evolutionärer Sicht als passende Antwort auf Bedingungen der Umwelt gesehen werden (Diamond, 2015). Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die aus der Sicht der natürlichen Auslese adaptiv erscheinen, müssen nicht aus Sicht der Entwicklungspsychologie sinnvoll sein (Frankenhuis & Giudice, 2012).

Da für die Entwicklung des Bindungssystems und die Kalibrierung des Stresssystems sensible Fürsorge eine entscheidende Variable der Umwelt darstellt, ist zu erwarten, dass individuelle Unterschiede in Bindungsorientierungen direkten Einfluss auf die Funktionsweise beider Systeme über das ganze Leben hinweg haben. Zunehmend wird diese Hypothese von der Forschung unterstützt (Diamond, 2015).

Mehrere Studien konnten zeigen, dass in bindungsrelevanten Situationen (Ditzen et al., 2008) und in nicht bindungsrelevanten Situationen (Kidd & Sheffield, 2005; Maunder, Lancee, Nolan, Hunter & Tannenbaum, 2006) der Bindungsstil für das subjektive Stresserleben eine Rolle spielt. Auffällig ist hierbei, dass die ängstliche Dimension der Bindung ein stärkeres Stresserleben bedingt als die vermeidende Dimension der Bindung. Probanden mit einem sicheren Bindungsstil erholen sich schneller von einem stressigen Vorfall und können dabei größeren Nutzen aus sozialer Unterstützung ziehen (Ditzen et al., 2008).

Johnstone und Feeney (2015) untersuchten den Zusammenhang zwischen dem Bindungsstil und Stress am Arbeitsplatz. Die Ergebnisse zeigen, dass auch am Arbeitsplatz

die Bewertung und die Bewältigung einer potenziell stressigen Situation maßgeblich vom Bindungsstil einer Person beeinflusst werden. Die ängstliche Bindung und auch die vermeidende Bindung hingen positiv mit der Wahrnehmung von „Gefahr“ und negativ mit der Selbstwirksamkeit und der wahrgenommenen sozialen Unterstützung zusammen. Die ängstliche Dimension zeigte einen signifikant stärkeren Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Gefahr als die vermeidende Bindung. Die vermeidende Bindung zeigte einen stärkeren negativen Zusammenhang mit der wahrgenommenen sozialen Unterstützung.

West (2015) führte eine Metaanalyse zu dem Zusammenhang zwischen Bindungsstilen und Burnout in Dienstleistungs- und Gesundheitsberufen durch. In den zehn analysierten Studien zeigte sich ein konsistentes Bild des Zusammenhangs zwischen der ängstlichen Bindung, sowie der sicheren Bindung und Burnout. Die sichere Bindung hing negativ mit Burnout zusammen und die ängstliche Bindung hing positiv mit Burnout zusammen. Bezüglich der vermeidenden Bindung und Burnout besteht ein gemischtes Bild.

Diese Ergebnisse passen zum Forschungsstand des Stresserlebens, der eher die ängstliche Dimension der Bindung mit einem erhöhten Stresserleben in Verbindung bringt. Es könnte sein, dass die erhöhte Stressbelastung im Arbeitsleben, die in Verbindung mit der vermeidenden Dimension der Bindung steht, eher indirekt durch exzessive Eigenständigkeit entsteht und Angebote der Unterstützung nicht wahrgenommen oder genutzt werden.

2.3.3 Bindungstheorie und die Basic Psychological Needs (BPNs)

Aufbauend auf der Forschung der *Self-Determination Theory (SDT)*, die sich mit der Entwicklung von Motivation und Persönlichkeit in sozialen Kontexten beschäftigt, formulieren Deci und Ryan (2012) drei universale psychologische Grundbedürfnisse, die *Basic Psychological Needs (BPNs)*: Kompetenz, Autonomie und Zugehörigkeit. Die Forschung konnte zeigen, dass die Befriedigung dieser drei Grundbedürfnisse mit Einschätzungen des Wohlbefindens zusammenhängt. Die Rolle der BPNs als Mediatoren zwischen sozialen Kontexten und subjektivem Wohlbefinden gilt als belegt (Deci & Ryan, 2012).

Die Funktion dieser drei Grundbedürfnisse wird als Nährstoffe („nutriments“) zur persönlichen Entwicklung und Entfaltung beschrieben. Da die Self-Determination Theory davon ausgeht, dass der menschliche Organismus von Natur aus aktiv und intrinsisch motiviert ist, sowie Weiterentwicklung anstrebt, müssen diese Grundbedürfnisse befriedigt werden, damit es zu einer möglichst freien Entfaltung und Entwicklung des Individuums kommt. Es ist also eine Umwelt nötig, die diese Bedürfnisse befriedigt, da ansonsten diese angeborenen Qualitäten des Individuums verloren gehen. Jedes Bedürfnis hat dabei einen

einzigartigen Beitrag. In einer Umwelt, die z.B. Kompetenz bereitstellt, aber keine Zugehörigkeit vermittelt, ist Wohlbefinden schwer möglich. Schlimmer noch sind soziale Kontexte, die Konflikte zwischen BPNs entfachen. Beispielsweise, wenn ein Kind gezwungen ist, seine Autonomie aufzugeben um sich geliebt zu fühlen (Deci & Ryan, 2012; Ryan & Deci, 2000).

Kompetenz beschreibt das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit. Es bedeutet sich selbst als handlungsfähig und kausal zu erleben. Autonomie steht in Verbindung mit dem Willen; repräsentiert von dem Bedürfnis aktiv Selbst-Verantwortung zu erlangen über die eigenen Erfahrungen und das eigene Verhalten. Autonomie wird explizit abgegrenzt von Unabhängigkeit oder Individualität, und wird als ein Gefühl von Integrität und Freiheit definiert. Zugehörigkeit bedient das Bedürfnis, sich mit anderen verbunden zu fühlen, zu lieben und zu sorgen, geliebt zu werden und Fürsorge zu erfahren (Deci & Ryan, 2000).

Es wurde versucht die *BPNS (Basic-Psychological-Need-Satisfaction)* im Beziehungskontext mit der Entwicklung einer sicheren Bindungsbeziehung in Einklang zu bringen. Die Annahme der SDT, dass eine positive Entwicklung des Individuums stattfindet unter der Bedingung der Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse, hört sich ziemlich ähnlich zu den Annahmen der Bindungstheorie an. Auch hier entwickelt sich das Individuum positiv, wenn die Umwelt die Bedürfnisse des Individuums durch sensible Fürsorge erfüllt. Die Ergebnisse der Studie von La Guardia, Ryan, Couchman & Deci (2000) sprechen dafür, dass die Befriedigung der BPNs die Entwicklung einer sicheren Bindung begünstigt. In Beziehungskontexten, in denen die Befriedigung der BPNs hoch war, fanden die Forscher weniger ängstliche und vermeidende Bindungsmuster vor.

Welche Mechanismen spielen dabei eine Rolle? Patrick, Knee, Canevello und Lonsbary (2007) zeigen, dass die Befriedigung der BPNs mit einem höheren Funktionsniveau in Beziehungen zusammenhängt. Das bedeutet konkret, die BPNs beeinflussten die Zufriedenheit mit der Beziehung, die Wahrnehmung von Konflikt, die Reaktionen auf Konflikt und das gegenseitige Verstehen in Konflikt. Innerhalb der Beziehungen zeigten sich wiederum weniger ängstliche und vermeidende Bindungen in Abhängigkeit der BPNs.

Wie können diese Ergebnisse aus der Perspektive der Bindungstheorie eingeordnet werden? Mehrere Labor-Studien belegen, dass die Bindungsorientierung durch Kontextvariablen zu beeinflussen ist (Mikulincer & Shaver, 2015). So genanntes *Security Priming*, bei dem z.B. mentale Repräsentationen erlebter Fürsorge aktiviert werden, hatte einen positiven Einfluss auf Variablen, die mit einer sicheren Bindung in Verbindung gebracht werden (Gillath, Selcuk & Shaver, 2008). So scheint es, dass ein Kontext, der die

BPNS befriedigt, die Auswirkung von unsicheren Bindungsstilen abschwächt. Dies ermöglicht ein höheres Funktionsniveau in Beziehungen. Im negativen Sinne bedeutet das, unerfüllte BPNS lassen Effekte in die entgegengesetzte Richtung erwarten.

Der Forschungsstand zum Einsatz der BPNS als Mediator oder Moderator in der Beziehung zwischen einem unsicheren Bindungsstil (ängstlich oder vermeidend) und Outcomes einer unsicheren Bindung ist ziemlich gering. Zu diesem Themenbereich konnten lediglich zwei Studien gefunden werden.

Wei et al. (2005) untersuchten an einer Stichprobe von Studenten die generelle BPNS als Mediator zwischen dem Bindungsstil und der psychischen Belastung (Schamgefühl, Depression, Einsamkeit) der Probanden. Der negative Zusammenhang der ängstlichen Bindung mit der psychischen Belastung wurde partiell von der BPNS mediiert. Der negative Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung und der psychischen Belastung wurde komplett durch die BPNS mediiert. Die Autoren der Studie erklären die partielle Mediation bezüglich der ängstlichen Bindung durch das negative Arbeitsmodell des Selbst. Sie stellen die Vermutung auf, dass ängstlich gebundene Personen die eigenen Bedürfnisse unterdrücken, da sie gelernt hätten, dass diese Bedürfnisse ein Grund dafür sind, warum man sie nicht wertschätzt/liebt. Im Gegensatz dazu seien vermeidend gebundene Personen eher auf sich selbst angewiesen ihre Bedürfnisse zu befriedigen, da ein negatives Arbeitsmodell der Umwelt besteht.

Felton und Jowett (2013) untersuchten den Zusammenhang der Bindung von Athleten und deren Wohlbefinden, unter Berücksichtigung der BPNS innerhalb der Elternbeziehung und in der Beziehung zum Trainer. Die Mediatoranalyse belegte, dass die BPNS der Athleten den Zusammenhang zwischen den Bindungsstilen und dem Wohlbefinden mediiert. Die BPNS innerhalb der Elternbeziehung war ein stärkerer Prädiktor für das Wohlbefinden der Athleten, als die BPNS innerhalb der Beziehung zum Trainer.

In dieser Arbeit sollen die Ergebnisse dieser Studien auf den Kontext Arbeitsumwelt extrapoliert werden. Zusammenfassend wird davon ausgegangen, dass eine hohe BPNS, das bedeutet in diesem Fall, ein Gefühl der Zugehörigkeit am Arbeitsplatz, ein Kompetenzerleben gegenüber den Arbeitsaufgaben, sowie Freiräume die Arbeitsaufgaben selbstbestimmt zu bearbeiten, zu einem höheren Funktionsniveau am Arbeitsplatz führen. Dieses höhere Funktionsniveau könnte bewirken, dass größere Ressourcen zur Selbstregulation zur Verfügung stehen und ein qualitativ höherwertiger Austausch in der Führungsbeziehung möglich ist. Da die BPNS im Kontext Arbeitsplatz erhoben wird, wird vermutet, dass es sich eher um einen Moderator handelt und nicht mit der Bindung der Probanden zusammenhängt.

Daher wird die Vermutung aufgestellt, dass die BPNS den negativen Zusammenhang der unsicheren Bindungsstile innerhalb der Führungsbeziehung abschwächt.

Des Weiteren hängt die Befriedigung der BPNs auch mit dem Stresserleben und dem Umgang mit Arbeitsanforderungen am Arbeitsplatz zusammen. Hohe Arbeitsanforderungen führen zu Stress und Burnout; besonders wenn die BPNs im Arbeitskontext unbefriedigt sind. Eine hohe Befriedigung der BPNs kann die negativen Auswirkungen der Arbeit abfangen (siehe z.B. Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). Dies lässt einen Zusammenhang der BPNs mit der Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erwarten.

2.3.4 Bindungstheorie und Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter?

In der theoretischen Herleitung der Anwendung der Bindungstheorie auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gibt es verschiedene Ansatzpunkte.

Hazan und Shaver (1990) sehen in der Arbeit des Erwachsenenlebens eine Analogie zum Explorationsverhalten in der Kindheit. Sie betrachten Arbeit im Erwachsenenleben als Möglichkeit, mit der Umwelt zu interagieren und sie zu meistern. Abhängig von der Bindungsorientierung entdeckten Sie unterschiedliche Einstellungen gegenüber der Arbeit.

Keller und Cacioppe (2001) stellen die Hypothese auf, dass die Führungskraft als Bindungsperson für den Mitarbeiter agieren könnte. Sie begründen dies damit, dass bestimmte Voraussetzungen gegeben seien, die für eine affektive Bindung relevant sind: Führungskräfte bieten Orientierung und vermitteln ein Gefühl des Wertes und der Kompetenz. Mit der Bindungsorientierung bringen Führungskraft und Mitarbeiter individuelle Vorstellungen über die Ausgestaltung der Beziehung mit. Genauer geht es um die Vorstellungen von Individualität und Autonomie, sowie das Bedürfnis Zugehörigkeit und Nähe zu erfahren.

Im Zuge dieser Überlegungen sieht Keller (2003) eine mögliche Verbindung der Bindungstheorie zur Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Einfluss der Bindungsorientierung auf die *impliziten Führungstheorien*. Implizite Führungstheorien umfassen individuelle internale Repräsentationen, in denen Eigenschaften und Verhaltensweisen abgespeichert sind, anhand derer sich Führungspersonen von Nicht-Führungspersonen unterscheiden. Der soziale Prozess „Führung“ wird durch diese Repräsentationen erlebt (Alabdulhadi, Schyns & Staudigl, 2017).

Da sich das Bild der idealen Führungsperson an Eigenschaften der Eltern orientiert (Keller, 1999) kommt Keller (2003) zum Schluss, dass Bindungserfahrungen individuelle Unterschiede in den impliziten Führungstheorien aufklären könnten. In diesem Zug wird eine Kongruenzhypothese bezüglich der Bindung aufgestellt, nach der die qualitativ beste

Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter genau dann zustande käme, wenn beide Parteien eine ähnliche Bindungsorientierung hätten.

Popper und Maysseless (2003) ziehen ebenfalls Parallelen zur Eltern-Kind Beziehung. Führungskräfte wie Eltern erfüllen in ihrer Rolle ähnliche Aufgaben. Sie führen, machen Vorschriften, übernehmen Verantwortung und betreiben Fürsorge für Andere, die weniger mächtig sind und deren Schicksal von ihnen abhängt (Popper & Maysseless, 2003). Wichtige Führungsaufgaben sind daher, abgeleitet von guter Elternschaft, eine „sichere Basis“ zu sein und einen „sicheren Hafen“ für den Mitarbeiter darzustellen.

Ersteres, die sichere Basis gewährt ein Grundgefühl der Sicherheit und ermöglicht die Exploration der Arbeitsumwelt, Kreativität und persönliches Wachstum des Mitarbeiters. Letzteres, der sichere Hafen, vermittelt Unterstützung und Ermutigung in Notlagen. Eine sichere Bindung wird in weiterer Folge mit Führungskompetenz in Verbindung gebracht, da angenommen wird, dass diese Personen über gute Fürsorge-Qualitäten verfügen (Maysseless, 2010).

Im Erwachsenenleben könnten Führungspersönlichkeiten bestimmte Bindungsbedürfnisse sogar besser befriedigen als andere Bindungspersonen. In der Kindheit werden Bindungspersonen als stärker und weiser wahrgenommen. Beziehungen im Erwachsenenleben zu Eltern, Freunden oder Partnern verlieren diesen idealisierenden Blick. Daher sei es gerade in Ausnahmesituationen förderlich auf eine sicherheitsspendende Führungspersönlichkeit zurückgreifen zu können, die als stark und weise wahrgenommen wird (Maysseless, 2010).

Die Definition einer engen Beziehung nach Kelley et al. (1983) besitzt viele Ähnlichkeiten zu den Dynamiken, die sich in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zeigen. Kelley et al. (1983) beziehen sich in ihrer Definition von engen Beziehungen stark auf gegenseitige Abhängigkeit (siehe Kapitel 2.1). Eine Beziehung sei in dem Maße eng, in dem sie starke, häufige und verschiedenartige Abhängigkeiten beinhaltet und aushält (Clark & Reis, 1988). Laut Thomas et al. (2013) treffe dies genau auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu. Sie sehen einige, wenn nicht alle Schlüsseleigenschaften einer engen Beziehung erfüllt. Erstens bestehe ein Einfluss der Beziehungspartner auf Emotionen, Gedanken und Verhalten. Zweitens sei der wechselseitige Einfluss verschiedenartig, über viele verschiedene Verhaltensweisen hinweg. Drittens bestehe die Erwartung, dass das Interaktionsmuster von Dauer sein wird. Daher sprechen sich Thomas et al. (2013) für eine Anwendung der Forschung zu engen Beziehungen, unter anderem der Bindungstheorie, auf den Kontext der Beziehung zwischen Führungskraft und

Mitarbeiter aus. Zusätzlich lässt sich eine gute oder qualitativ hochwertige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter schwer von anderen engen Beziehungen, z.B. einer Freundschaftsbeziehung abgrenzen (Boyd & Taylor, 1998).

In einer Meta-Analyse, nach 20 Jahren Forschung zu LMX, resümieren Graen und Uhl-Bien (1995), eine Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter beruhe auf Charakteristika einer Arbeitsbeziehung, die sich von einer persönlichen Beziehung, z.B. einer Freundschaft abgrenze. Implizit machen Graen und Uhl-Bien durch diese Aussage deutlich, dass Forschung zu persönlichen (engen) Beziehungen nicht auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angewendet werden sollte.

Allerdings sprechen sich inzwischen mehrere Forscher dafür aus (Ferris et al., 2009; Harms, 2011; Thomas et al., 2013), die Erkenntnisse der Bindungstheorie auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter anzuwenden. Die Forschung zu Beziehungen im Arbeitsleben könnte durch die Forschung zu Beziehungen im Privatleben befruchtet werden (Thomas et al., 2013).

2.4 Empirische Ergebnisse über den Zusammenhang von Bindungsstil und LMX

In den folgenden Kapiteln sollen Forschungsergebnisse zusammengestellt werden, die den Zusammenhang der Bindungsorientierung mit dem LMX skizzieren.

Es finden in den vorgestellten Studien teilweise unterschiedliche Begriffe zur Beschreibung der Bindungsorientierungen Anwendung, da eine Vielzahl an Messinstrumenten eingesetzt wurde. Aus Gründen der Verständlichkeit und Lesbarkeit werden weiterhin die Begriffe ängstlich, vermeidend und sicher zur Beschreibung der Bindungsorientierung verwendet, da der Bedeutungsinhalt meist relativ problemlos übertragen werden kann.

2.4.1 Bindungsstil und LMX auf Ebene des Mitarbeiters

Richards und Schat (2011) stellen die Annahme auf, dass die Bindungsorientierung individuelle Unterschiede im Verhalten am Arbeitsplatz erklären kann. Ihre Ergebnisse sprechen für diese Hypothese. Mitarbeiter mit ängstlicher Bindung zeigten weniger Organizational Citizenship Behavior, ein höheres Bedürfnis nach emotionaler und instrumenteller Unterstützung und eine höhere Bereitschaft zu kündigen. Zusätzlich sagte eine vermeidende Bindung ein niedrigeres Bedürfnis nach emotionaler und instrumenteller Unterstützung und eine höhere Nutzung von Surface Acting voraus. Die Autoren ziehen folgende Schlüsse, dass erstens, nicht jeder Unterstützung sucht, und diese sogar negative

Effekte haben könnte und zweitens, die übersteigerte Beschäftigung mit unerfüllten Bedürfnissen der Zugehörigkeit und der Unterstützung das Arbeitsverhalten von ängstlichen Personen behindere.

Frazier, Little und Nelson (2015) untersuchten den Zusammenhang zwischen der Bindungsorientierung der Mitarbeiter und dem Vertrauen gegenüber der Führungskraft. Zusätzlich wurde aus Sicht der Führungskräfte Leistung und das Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter erhoben. Es wird dabei zwischen wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit (Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität der Führungskraft) und Vertrauen unterschieden. Sicher gebundene Mitarbeiter zeigten höheres Vertrauen in die Fähigkeiten der Führungskraft und es bestand ein indirekter Effekt der gesamten wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit auf das Vertrauen bei sicher gebundenen Mitarbeitern. Zusätzlich war eine sichere Bindung immer noch ein signifikanter Prädiktor für Vertrauen unabhängig vom wahrgenommenen Vertrauen. Die vermeidende Bindung hing negativ mit der Wahrnehmung von Wohlwollen zusammen. Außerdem bestand ein indirekter Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und vermeidender Bindung über die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit. Die ängstliche Bindung zeigte gar keinen Effekt bezüglich des Vertrauens oder der Dimensionen der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit. Im Allgemeinen zeigte Vertrauen in die Führungskraft einen positiven Zusammenhang mit der Leistung und dem Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass es Mitarbeitern mit sicherer Bindung besonders leicht fällt, anderen Personen zu vertrauen. Auch ist ersichtlich, dass es diesen Personen viel leichter fallen sollte einen Zirkel der Reziprozität mit ihrer Führungskraft anzustoßen.

Towler und Stuhlmacher (2013) untersuchen in ihrer Studie arbeitstätige Frauen. Sie analysieren Zusammenhänge des Bindungsstils mit der Beziehungsqualität im Privatleben (zum Partner) und im Beruf (zur Führungskraft). Im Sinne einer Spillover-Hypothese stellen sie die Annahme auf, dass Beziehungsqualität im Privatleben positive Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten im Arbeitsleben hat. Die Ergebnisse der Studie sprechen für diese Hypothese. Qualitativ hochwertige Beziehungen im Privatleben hingen positiv mit der Job-Zufriedenheit und negativ mit Konflikten bei der Arbeit zusammen. Wichtig festzuhalten ist außerdem, dass ein vermeidender Bindungsstil negativ mit LMX zusammenhing. Es wurde kein Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung und dem LMX festgestellt. Die Erklärung der Autoren lautet, dass ängstlich gebundene Personen Probleme haben Beziehungen aufrecht zu erhalten, aber dennoch viel in diese Beziehungen investieren. Diese Ambiguität könnte zu einer neutralen Beziehung zu ihrem Vorgesetzten führen.

Maslyn, Schyns und Farmer (2017) untersuchten in einer Stichprobe von Mitarbeitern den Einfluss des Bemühens um eine Beziehung zur Führungskraft als Mediator, um den Zusammenhang des Bindungsstils mit dem LMX zu erklären. Der sichere Bindungsstil und der ängstliche Bindungsstil hingen in dieser Studie indirekt mit der Beziehungsqualität zusammen. Es bestand ein positiver Zusammenhang der sicheren Bindung mit dem Bemühen um die Beziehung, was ein höheres LMX bewirkte. Umgekehrt, im Falle des ängstlichen Bindungsstils, bestand ein negativer Zusammenhang mit dem Bemühen um die Beziehung, was ein niedrigeres LMX zur Folge hatte. Vermeidende Bindung hatte einen direkten negativen Einfluss auf das LMX. Eine Mediation gab es nicht. Die Autoren erklärten das Ergebnis der ängstlichen Bindung folgendermaßen: Übermäßige Abhängigkeit könnte sich in einem niedrigeren Bemühen um die Beziehung äußern, da ängstlich gebundene Personen zu Ruminieren tendieren und nur wenig Energie übrig hätten, die sie in ihre Beziehung investieren.

Die Ergebnisse dieser Studien machen deutlich, dass die Bindungsorientierung der Mitarbeiter einen wichtigen Einfluss auf das Erleben und Verhalten in der Arbeitsumwelt ausübt. Die Gestaltung der Beziehung zur Führungsperson scheint direkt und indirekt beeinflusst zu werden, da das LMX selbst (Towler & Stuhlmacher, 2013), aber auch wichtige Prädiktoren wie das Organizational Citizenship Behavior (Frazier et al., 2015; Richards & Schat, 2011), das Vertrauen gegenüber der Führungsperson (Frazier et al., 2015) und das Bemühen um die Beziehung (Maslyn, Schyns & Farmer, 2017) von der Bindungsorientierung beeinflusst werden. Vor allem eine sichere Bindung scheint für die positive Entwicklung der Beziehung zur Führungskraft förderlich zu sein. Ängstliche Personen scheinen an einer Beziehung und Kontakt interessiert zu sein, wissen aber nicht genau wie sie die Beziehung vertiefen können. Es besteht ein Interesse an Austausch und Unterstützung, aber Ruminieren könnte sie vom zwanglosen Beziehungsaufbau abhalten (Maslyn et al., 2017; Richards & Schat, 2011). Einen besonders negativen Zusammenhang mit dem LMX scheint eine vermeidende Bindung zu haben.

2.4.2 Bindungsstil und LMX auf Ebene der Führungskraft

Es wird angenommen, dass die Bindungsorientierung ebenfalls einen Einfluss auf das Erleben und Verhalten von Führungskräften hat. Nach einer kurzen Definition von *transformationaler Führung* und der Unterscheidung von *personalisierter charismatischer Führung* zu *sozialer charismatischer Führung* werden ausgewählte Forschungsergebnisse vorgestellt.

Ein transformationaler Führungsstil besitzt vier Kerneigenschaften (Bass, 1990): Charisma, Inspiration, intellektuelle Stimulation und individuelle Berücksichtigung. Es wird

angenommen, dass transformationale Führungskräfte eine Vision vermitteln, auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen und deren Entwicklung fördern. Mitarbeiter vertrauen diesen Führungskräften und sind bereit für das große Ganze extra Einsatz zu zeigen. Es besteht ein positiver Zusammenhang mit LMX.

Es können verschiedene Typen charismatischer Führung unterschieden werden (House & Howell, 1992; Howell & Avolio, 1992). Eine personalisierte charismatische Führung zeichnet sich durch Selbstverherrlichung, Ungleichheit und Ausbeutung aus. Das Ziel ist persönliche Bereicherung. Eine soziale charismatische Führung ist dagegen egalitär, nicht-ausbeuterisch und auf das Wohl der Allgemeinheit ausgerichtet. Sie basiert auf moralischen Werten und nutzt den Führungseinfluss um anderen zu helfen, sie zu bestärken und zu entwickeln. Ein Hauptunterscheidungsmerkmal der Persönlichkeit zwischen den beiden Typen ist Narzissmus (Popper, 2002).

In drei Studien (Popper, Mayselless & Castelnovo, 2000), die an Kadetten der israelischen Armee durchgeführt wurden, hing sichere Bindung mit transformationaler Führung zusammen. Die Autoren sind der Auffassung, dass vor allem Führung, die sich durch Empathie und emotionales Investment auszeichnet mit einer sicheren Bindung in Verbindung steht. Wiederum im Kontext der israelischen Armee konnte eine Studie (Popper, 2002), die an Offiziersanwärtern durchgeführt wurde, zeigen, dass ein vermeidender Bindungsstil mit personalisierter charismatischer Führung und Narzissmus zusammenhängt.

Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak und Popper (2007, Studie 1) untersuchen anhand einer Studie an einer gemischten Stichprobe von Offizieren und Führungskräften aus dem öffentlichen und privaten Sektor die Motivation zu führen. Eine ängstliche Bindung hing mit einem selbstbezogenen Führungsstil (destruktiv und autoritär) zusammen: Motive der Selbstbestärkung (Bsp. Bewunderung, Respekt, Akzeptanz), Kontrolle und Eigenständigkeit herrschten vor. Zusätzlich schätzten sich ängstliche Führungskräfte weniger wirksam in aufgabenbezogenen Situationen ein. Vermeidende Bindung zeichnete sich durch einen weniger sozialen Führungsstil (empathisch, unterstützend, bestärkend) aus: Es gab einen positiven Zusammenhang mit Motiven der Eigenständigkeit und einen negativen Zusammenhang mit prosozialen und aufgabenbezogenen Motiven. Vermeidende Führungskräfte schätzten sich weniger wirksam in emotionsbezogenen Situationen ein.

Zusammenfassend entsteht der Eindruck, dass Führung im Falle einer unsicheren Bindung mit der Befriedigung eigener Bedürfnisse einhergeht, anstatt prosoziale Motive zu verfolgen. Ängstliche Führungskräfte geben ihren eigenen Bedürfnissen (Bewunderung, Akzeptanz, etc.) Vorrang und verfolgen tendenziell einen autoritären Führungsstil, der

Geführte „klein hält“ (Mikulincer & Shaver, 2016). Vermeidende Führungskräfte scheinen ihr Verlangen nach Eigenständigkeit und Unabhängigkeit zu verwirklichen. Soziale Aufgaben der Führung werden vernachlässigt (Mikulincer & Shaver, 2016). Es ist zu vermuten, dass beide unsicheren Bindungsstile einen negativen Einfluss auf das LMX ausüben.

Umgekehrt wird vermutet, dass eine sichere Bindung mit einer pro-sozialen, transformationalen (charismatisch-sozialen) Form der Führung zusammenhängt, die eine sichere Basis und einen sicheren Hafen für die Mitarbeiter verkörpert (Maysseless, 2010). Die (Bindungs-) Bedürfnisse der Mitarbeiter werden in diesem Fall beachtet. Die Forschung zur Eltern-Kind-Beziehung legt nahe, dass besonders sicher gebundene Eltern sich dadurch auszeichnen, eine sichere Basis und einen sicheren Hafen für ihre Kinder bereitzustellen (Jones, Cassidy & Shaver, 2015). Das Herstellen einer sicheren Basis und die Funktion eines sicheren Hafens sind laut Popper und Maysseless (2003) Wirkfaktoren der transformationalen Führung. Durch diese Mechanismen entstehe ein Gefühl der Sicherheit und Mut zur Exploration. Dies bestärke die Geführten und ermögliche Selbstvertrauen, Kompetenzerleben, Autonomie, Kreativität und Wohlbefinden. Daher sollte eine sichere Bindung der Führungskraft mit einem höheren LMX zusammenhängen.

2.4.3 Bindungsstil und LMX auf Ebene der Führungsdyade

Dieses Kapitel behandelt die möglichen Interaktionseffekte der Bindungsorientierung. Wer kann mit wem besser zusammenarbeiten?

Die Ergebnisse der Studie von Shalit, Popper und Zakay (2010) zeigen, dass sicher gebundene Probanden eine soziale charismatische Führung präferieren und vermeidende Probanden eine personalisierte charismatische Führungsperson. In eine ähnliche Richtung zeigt die Forschung von Boathwright, Lopez, Van der Wege und Huber (2010). Sie stellten fest, dass ängstliche Mitarbeiter besonders Formen beziehungsorientierter Führung mehr präferieren als sichere oder vermeidende Mitarbeiter. Auch war der Unterschied der Präferenzen zu einem beziehungsorientierten Führungsstil zwischen sicheren Mitarbeitern und vermeidenden Mitarbeitern signifikant. Diese Ergebnisse sprechen für die Kongruenzhypothese von Keller (2003), nach der sich bessere Beziehungen entwickeln würden, wenn Führungskraft und Mitarbeiter einen ähnlichen Bindungsstil besitzen.

Allerdings zeigte sich in einer Studie (Davidovitz et al., 2007, Studie 3) im Kontext der israelischen Armee, dass die negativen Auswirkungen eines unsicheren Bindungsstils in einer Führungsbeziehung additiven Charakter haben, vor allem in stressigen Situationen. In dieser aufwändigen Longitudinalstudie wurden über ein Kampf-Training hinweg an zwei Messzeitpunkten von 541 Soldaten und 72 Offizieren Daten erhoben; zu Anfang des

Trainings und nach zwei Monaten. Zu T1 wurde die Bindungsorientierung von Offizieren und Soldaten erhoben sowie die psychische Gesundheit der Soldaten. Zu T2 wurden die psychische Gesundheit und die Bewertung der Fürsorge der Offiziere von den Soldaten erhoben. Die vermeidende und ängstliche Bindung der Soldaten hing mit einer niedrigeren Bewertung der Fürsorge-Qualitäten ihrer Offiziere zusammen. Zusätzlich hatte der vermeidende Bindungsstil der Führungskräfte einen negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Soldaten. Dieser Effekt wurde von der unsicheren Bindung (ängstlich oder vermeidend) der Soldaten zusätzlich verstärkt. Es zeigt sich in einer Mediationsanalyse, dass der negative Einfluss der vermeidenden Bindung der Offiziere auf die psychische Gesundheit der Soldaten durch die wahrgenommene Fürsorge-Qualität vermittelt ist. Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist, dass in Studie 2 von Davidovitz et al. (2007) vermeidende Soldaten trotzdem einen selbstbezogenen Führungsstil (autoritär, selbsterhöhend) über einen sozialen Führungsstil präferierten.

Im organisationalen Kontext konnten auch additive Effekte der negativen Auswirkungen unsicherer Bindungsstile gezeigt werden (Ronen & Mikulincer, 2012). Der ängstliche Bindungsstil der Führungskraft hing mit Burnout (emotionale Erschöpfung, Zynismus, Jobzufriedenheit, Selbstwirksamkeit) des Mitarbeiters zusammen. Der unsichere Bindungsstil des Mitarbeiters verstärkte diesen Effekt. Überraschenderweise zeigte der vermeidende Bindungsstil der Führungskräfte keinen Zusammenhang mit dem Burnout des Mitarbeiters.

Bisher gibt es nur zwei Studien, die die Bindungsorientierung und das LMX aus Sicht von Führungskraft und Mitarbeiter erhoben haben (Richards & Hackett, 2012; Thompson, Glaso & Matthiesen, 2016).

In der Studie von Richards und Hackett (2012) wurden zusätzlich die Strategien Reappraisal und Suppression der Emotionsregulation als Moderatorvariable abgefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass der eigene Bindungsstil eine negative Auswirkung auf die Bewertung des LMX hat. Der unsichere Bindungsstil des Beziehungspartners hatte allerdings keinen negativen Effekt auf das LMX. Dies galt für Führungskräfte wie für Mitarbeiter. Außerdem gab es einen Interaktionseffekt: Große Unterschiede in der ängstlichen Bindung hatten eine besonders negative Auswirkung auf das LMX aus Sicht des ängstlichen Beziehungspartners. Die Moderationseffekte der Emotionsregulation scheinen zu erklären, warum es zu keinen Partnereffekten kommt. Die Strategien der Emotionsregulation Reappraisal und Suppression scheinen die negativen Auswirkungen des ängstlichen Bindungsstils aus Sicht des Beziehungspartners zu neutralisieren. Bei einem vermeidenden

Bindungsstil erzielt Suppression eine positive Wirkung; Mitarbeiter mit ängstlicher Bindung profitieren von Reappraisal und Suppression gleichermaßen.

Thompson, Glaso und Matthiesen (2016) fragten die Bindungsorientierung und das LMX aus Sicht von Führungskraft und Mitarbeiter, plus die Befriedigung der Basic Psychological Needs im Job aus Sicht der Führungskraft ab. Es zeigte sich in den Ergebnissen wieder ein ähnliches Bild wie bei Richards und Hackett (2012): Der eigene unsichere Bindungsstil wirkt sich negativ auf die Bewertung der Beziehung aus, bei Führungskraft und Mitarbeiter. Der unsichere Bindungsstil des Beziehungspartners zeigte keinen negativen Effekt. Zusätzlich wurden Moderationseffekte der Beziehungsdauer und der BPNs gefunden. Der ängstliche Bindungsstil einer Führungskraft hing mit negativen LMX-Bewertungen des Mitarbeiters zusammen, wenn die Befriedigung der BPNs niedrig war. Im Falle der vermeidenden Bindung gab es diesen Effekt nicht. Aber die LMX-Bewertung des Mitarbeiters war negativ beeinflusst von der Beziehungsdauer, wenn die Führungsperson einen vermeidenden Bindungsstil hatte.

Aus diesen Forschungsergebnissen können folgende Schlüsse gezogen werden: Es scheint, dass das Idealbild von guter Führung der Mitarbeiter von der Ausprägung des Bindungsstils abhängt. Beispielsweise geben vermeidende Probanden Präferenzen an, die auf eine vermeidende oder ängstliche Führungsperson zutreffen. Ergebnisse aus der Forschung zu impliziten Führungstheorien legen nahe, dass die Ähnlichkeit einer Führungskraft zum Idealbild des Mitarbeiters eine positive Auswirkung auf das LMX hat (Epitropaki & Martin, 2005). Wiederum wird deutlich, dass ein wichtiger Bestandteil von guter Führung darin besteht, vor allem in stressigen Situationen, eine „sichere Basis“ und einen „sicheren Hafen“ für die Mitarbeiter zu verkörpern. Eine sicher gebundene Führungskraft ist für diese Aufgabe am besten geeignet. Zusätzlich kann eine sichere Führungskraft am sensibelsten auf die verschiedenen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen. Es ist nicht davon auszugehen, dass durch eine Paarung unsicherer Bindungsstile positive Interaktionseffekte bezüglich der Beziehungsqualität vorzufinden sind. Zumal aus der Forschung zu engen Beziehungen ebenfalls keine bekannt sind (Schyns, 2016). Eher sind negative Effekte zu erwarten. Eine Ausnahme bildet die Paarung von Personen mit ängstlicher Bindung. Unter bestimmten Bedingungen kann hier eine kongruente Paarung positive Effekte haben.

Ferner wurde deutlich, dass ein unsicherer Bindungsstil vor allem den eigenen Blick auf die Beziehung negativ beeinflusst. So lange die Anforderungen der Umwelt nicht die Regulationsfähigkeiten übersteigen, ist nicht damit zu rechnen, dass sich ein unsicherer Bindungsstil negativ auf die LMX Bewertung des Beziehungspartners auswirkt.

Tabelle 1. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Bindungsstil auf Ebene des Mitarbeiters				
Studie	Messinstrument Bindung	Abhängige Variable	Forschungsergebnis	
Richards & Schat (2011)	ECR (angepasst)	Instrumental Support Seeking Emotional Support Seeking Surface Acting OCB-O Turnover Intention	ängstl (+) vermeid (-) ängstl (+) vermeid (-) ängstl (o) vermeid (+) ängstl (-) vermeid (o) ängstl (+) vermeid (o)	
Frazier, Little & Nelson (2015)	SRI	Vertrauen in FK Performance OCB-O	äng (o) verm (-) sich (+) äng (-) verm (o) sich (+) äng (-) verm (-) sich (o)	
Towler & Stuhlmacher (2013)	ECR	LMX	ängstl (o) vermeid (-)	
Maslyn, Schyns & Farmer (2017)	AAW	Bemühen um Beziehung LMX	äng (-) verm (o) sich (+) äng (o) verm (-) sich (o)	
Bindungsstil auf Ebene der Führungskraft				
Studie	Messinstrument Bindung	Abhängige Variable	Forschungsergebnis	
Popper (2002)	Kombinierter Fragebogen	Narzissmus	äng (o) verm (+)	
Popper, Mayselless & Castelnovo (2000, Studie 2)	RSQ	Transformationale Führung	äng (o) verm (-) sich (+)	
Davidovitz et al. (2007, Studie 1)	ECR	Motive zu Führen - Prosoziale Motive - Selbstbezogene Motive - Bedürfnis nach Kontrolle - Aufgabenorientierung - Autonomie/Unabhängigkeit Personalisierte Führung Soziale Führung Selbstwirksamkeit als FK - in emotionalen Situationen - in aufgabenrelevanten Sit.	ängstl (o) vermeid (-) ängstl (+) vermeid (o) ängstl (+) vermeid (o) ängstl (o) vermeid (-) ängstl (+) vermeid (+) ängstl (+) vermeid (o) ängstl (o) vermeid (-) ängstl (o) vermeid (-) ängstl (-) vermeid (o)	
Bindungsstil auf Ebene der Führungsdyade (nur direkte Effekte)				
Studie	Messinstrument Bindung	Abhängige Variable	Forschungsergebnis	
			FK	M
Shalit, Popper & Zakay (2010, Studie 2)	Kombinierter Fragebogen	Präferenz von - Soz.Char.Führu - Pers.Char.Führu.	-- --	v (o) s (+) v (o) s (o)

(Tabelle wird auf nächster Seite weitergeführt)

Tabelle 1. (Weiterführung)

Studie	Messinstrument Bindung	Abhängige Variable	Forschungsergebnis	
			FK	M
Boatwright et al. (2010)	RQ	Präferenz von Beziehungs- orientiertem Führungsstil	--	s > v, ä > v, s = ä
Davidovitz et al. (2007, Studie 2)	ECR	Wahrnehmung des Führungsstils - Personalisiert - Sozial Wahrnehmung der Wirksamkeit FK - aufgabenbezog. - emotionsbezog.	ä (+) v (o) ä (o) v (-) ä (-) v (o) ä (o) v (-)	ä (o) v (+) ä (o) v (-) ä (o) v (-) ä (o) v (-)
Davidovitz et al. (2007, Studie 3)	Kategoriale Zuordnung	Funktion FK als sichere Basis Mentale Gesund. M	ä (o) v (-) ä (o) v (-)	ä (-) v (-) ä (o) v (-)
Ronen & Mikulincer (2012)	ECR (Kurzversion)	Emotionale Erschöpfung M Verminderte Wirksamkeit M Zynismus M Job-Zufried. M	ä (+) v (o) ä (+) v (o) ä (+) v (o) ä (-) v (o)	ä (+) v (+) ä (+) v (+) ä (+) v (+) ä (-) v (-)
Richards & Hackett (2012)	ECR (angepasst)	F-LMX M-LMX	ä (-) v (-) ä (o) v (o)	ä (o) v (o) ä (-) v (-)
Thompson, Glaso & Matthiesen (2016)	ECR	F-LMX M-LMX	ä (-) v (-) ä (o) v (o)	ä (o) v (o) ä (-) v (-)

Anmerkung. (-) signifikanter negativer Zusammenhang; (+) signifikanter positiver Zusammenhang; (o) kein signifikanter Zusammenhang; FK = Führungskraft; M = Mitarbeiter/Geführter, OCB = Organizational Citizenship Behavior; ECR = Experiences in Close Relationships (Brennan et al., 1998), SRI = Self Reliance Inventory (Joplin, Nelson & Quick, 1999), AAW = Adult Attachment in the Workplace (Neustadt, Chamorro-Premuzic & Furnham, 2006), RSQ = Relationship Style Questionnaire (Griffin & Bartholomew, 1994), RQ = Relationship Questionnaire (Bartholomew & Horowitz, 1991)

2.5 Fazit zu Bindungstheorie und LMX

In den vorgestellten Studien hat sich gezeigt, dass ein sicherer Bindungsstil des Mitarbeiters und auch ein sicherer Bindungsstil der Führungskraft positive Auswirkungen auf das LMX erwarten lassen. Ein vermeidender Bindungsstil des Mitarbeiters könnte besonders negative Ergebnisse nach sich ziehen. Eine gewisse Unschärfe besteht bei den unsicheren Bindungsstilen der Führungskraft. Mal hat der vermeidende Bindungsstil besonders negative Outcomes, ein anderes Mal der ängstliche Bindungsstil.

Gerade deswegen ist es wichtig, Moderatoren und Mediatoren ausfindig zu machen, die die Auswirkungen der Bindungstheorie auf die Outcomes im Arbeitskontext näher beleuchten (Paetzold, 2015). In dieser Arbeit wird die Rolle der BPNS als Moderator in dem Zusammenhang von Bindungsorientierung und LMX untersucht. Thompson et al. (2016) haben in ihrer Studie die BPNS lediglich aus Sicht der Führungskraft erhoben. Diese Perspektive soll nun auf den Mitarbeiter ausgeweitet werden.

2.6 Fragestellung und Hypothesen

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Fragestellung, ob die Bindungsorientierung der Führungskraft und des Mitarbeiters mit dem LMX zusammenhängt und welche Rolle die BPNS in diesem Zusammenhang einnimmt. Im Folgenden wird das LMX aus der Perspektive der Führungskraft als F-LMX und aus der Perspektive des Mitarbeiters als M-LMX bezeichnet.

2.6.1 Hypothesen auf Ebene des Mitarbeiters

H1a: Der vermeidende Bindungsstil des Mitarbeiters hängt negativ mit dem M-LMX zusammen.

H1b: Der ängstliche Bindungsstil des Mitarbeiters hängt negativ mit dem M-LMX zusammen.

H2a: Der negative Zusammenhang der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX wird durch den Moderator BPNS des Mitarbeiters verringert. (siehe Abb. 1)

H2b: Der negative Zusammenhang der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX wird durch den Moderator BPNS des Mitarbeiters verringert. (siehe Abb. 1)

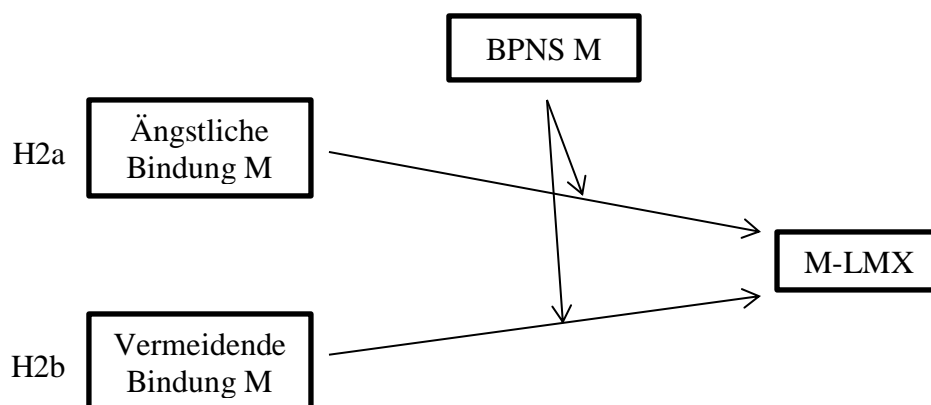


Abbildung 1. Hypothese 2a und 2b

2.6.2 Hypothesen auf Ebene der Führungskraft

H3a: Der ängstliche Bindungsstil der Führungskraft hängt negativ mit dem F-LMX zusammen.

H3b: Der vermeidende Bindungsstil der Führungskraft hängt negativ mit dem F-LMX zusammen.

H4a: Der negative Zusammenhang der ängstlichen Bindung der Führungskraft mit dem F-LMX wird durch den Moderator BPNS der Führungskraft verringert. (siehe Abb. 2)

H4b: Der negative Zusammenhang der vermeidenden Bindung der Führungskraft mit dem F-LMX wird durch den Moderator BPNS der Führungskraft verringert. (siehe Abb. 2)

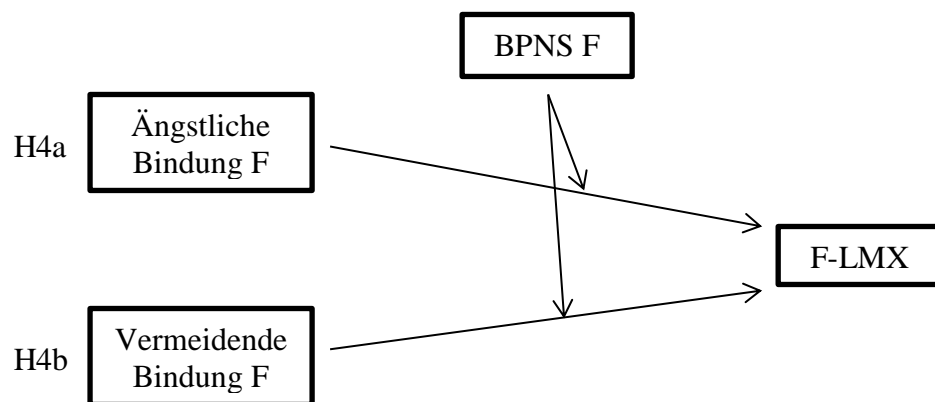


Abbildung 2. Hypothese 4a und 4b

2.6.3 Hypothesen auf Ebene der Dyade

H5a: Es besteht kein negativer Zusammenhang eines ängstlichen Bindungsstils mit dem LMX des Beziehungspartners.

H5b: Es besteht kein negativer Zusammenhang eines vermeidenden Bindungsstils mit dem LMX des Beziehungspartners.

H6a: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem ängstlichen Bindungsstil des Mitarbeiters und dem F-LMX, wenn die BPNS des Mitarbeiters niedrig ist. (siehe Abb. 3)

H6b: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem vermeidenden Bindungsstil des Mitarbeiters und dem F-LMX, wenn die BPNS des Mitarbeiters niedrig ist. (siehe Abb. 3)

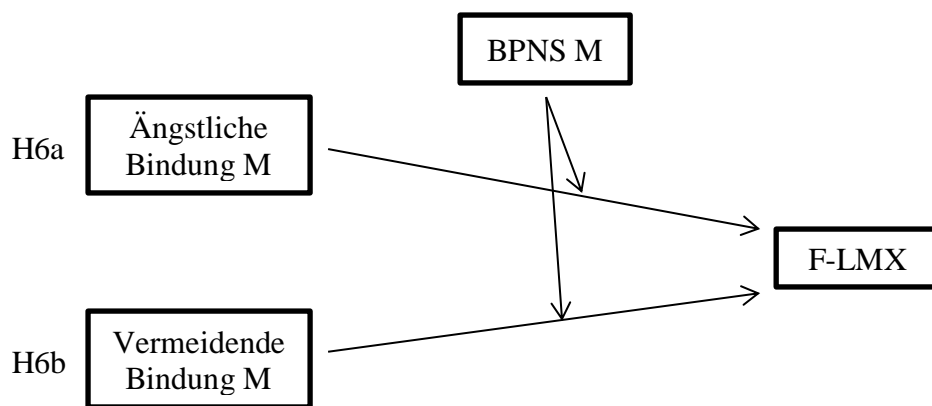


Abbildung 3. Hypothese 6a und 6b

H7a: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem ängstlichen Bindungsstil der Führungskraft und dem M-LMX, wenn die BPNS der Führungskraft niedrig ist. (siehe Abb. 4)

H7b: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem vermeidenden Bindungsstil der Führungskraft und dem M-LMX, wenn die BPNS der Führungskraft niedrig ist. (siehe Abb. 4)

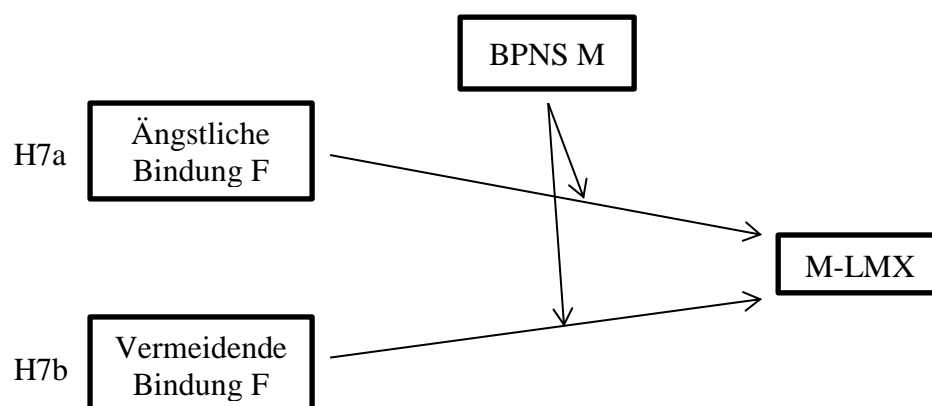


Abbildung 4. Hypothese 7a und 7b

3 METHODE

3.1 Studiendesign und Durchführung

Es wurde ein Onlinefragebogen mit SosciSurvey in zwei Ausführungen erstellt: Eine Version für Führungskräfte und eine Version für Mitarbeiter. In beiden Versionen wurden die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (LMX7), der Bindungsstil (ECR-R) und die BPNS im Job (W-BNS) erhoben. Die demographischen Items und Kontrollvariablen wurden der Version entsprechend angepasst. Am Ende des Fragebogens war vorgesehen, den Beziehungspartner der Führungsdyade mit einzubeziehen. Zu diesem Zweck konnte die E-Mail-Adresse des Beziehungspartners angegeben werden, an die automatisch ein Fragebogen versandt wurde. Im Kapitel 3.2 werden die Bestandteile der Fragebögen im Detail vorgestellt.

Bei der Akquise von Unternehmen und Führungskräften für die Teilnahme an der Befragung stellte sich heraus, dass die Bereitschaft, im Besonderen die Items des Bindungsfragebogens auszufüllen, sehr gering war. Es wurden zudem erhebliche Compliance-Bedenken geäußert, da eine E-Mail-Adresse angegeben werden sollte und damit persönliche Daten weitergegeben werden. Aufgrund dieser Rückmeldungen wurde das Forschungsdesign überarbeitet, um die Möglichkeiten Probanden zu generieren zu erweitern.

Das Forschungsvorhaben wurde beispielsweise auf mehreren Fortbildungen für Führungskräfte der IHK und des TÜV-Süd im Oktober und November 2017 vorgestellt. An die Seminarteilnehmer wurde eine Pen-and-Paper-Version der Fragebögen ausgehändigt. Die Führungskräfte sollten einen Fragebogen an den Mitarbeiter weitergeben, auf den sie sich in der Beantwortung ihres Fragebogens bezogen haben. Außerdem wurde versucht, im Bekanntenkreis Mitarbeiter zu motivieren an der Befragung teilzunehmen. Die Stichprobe wird in Kapitel 3.3 ausführlich beschrieben.

3.2 Verwendete Fragebögen

Leader-Member Exchange 7 (LMX-7). Das LMX wurde mittels des Fragebogens LMX-7 erhoben (Graen & Uhl-Bien, 1995). Anhand von sieben Items mit einem fünf-stufigen Antwortformat wird das LMX eindimensional gemessen (z.B. „Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrem Vorgesetzten beschreiben?“). Der Fragebogen wurde von Schyns und Paul (2002) ins Deutsche übersetzt. Das Instrument zeigt bei der Validierung eine befriedigende interne Konsistenz (Schyns, 2002). Cronbach's α liegt über verschiedene Stichproben hinweg zwischen .89 und .92. Dieser Fragebogen kann aus Sicht der Führungskraft und aus Sicht des Mitarbeiters beantwortet werden.

Experiences in Close Relationships Scale revised (ECR-R). Der *ECR-R* von Fraley, Waller und Brennan (2000) misst die Bindungsorientierung auf den Dimensionen *ängstlich* und *vermeidend* mit 36 Items. Der *ECR-R* ist eine überarbeitete Version des *ECR* (Brennan et al., 1998). Die deutsche Übersetzung des Fragebogens (Ehrenthal, Dinger, Lamla, Funken & Schauenburg, 2008) besitzt hervorragende Gütekriterien. In einer nicht-klinischen Stichprobe von 1006 Probanden besaß der Fragebogen ein Cronbach's $\alpha = .91$ für die ängstliche Skala und $.92$ für die vermeidende Skala. Es wurde eine Interkorrelation der beiden Skalen von $r = .49$ ($p < .01$) beobachtet. Das Antwortformat ist sieben-stufig (von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“). Ein Item der ängstlichen Skala ist z.B. „Mein Partner/meine Partnerin bringt mich dazu, an mir selbst zu zweifeln“. Ein Item der vermeidenden Skala ist z.B. „Normalerweise bespreche ich Probleme und Anliegen mit meinem Partner/meiner Partnerin“.

Work-related Basic Need Satisfaction Scale (W-BNS). Der *W-BNS* (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010) misst die *BPNS* am Arbeitsplatz auf den Dimensionen *Autonomie* (z.B. „Wenn ich es mir aussuchen könnte, würde ich bei der Arbeit einiges anders machen“), *Kompetenz* (z.B. „Ich bin gut in meinem Beruf“) und *Zugehörigkeit* (z.B. „Ich fühle mich in der Arbeit als Teil einer Gruppe“). Diese drei Skalen besitzen jeweils sechs Items mit einem fünf-stufigen Antwortformat (von „stimmt überhaupt nicht“ bis „stimmt voll und ganz“). Von den Autoren der holländischen Originalfassung wurde eine Arbeitsversion der deutschen Übersetzung zur Verfügung gestellt (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, in press). Für die deutsche Übersetzung existiert daher noch keine Validierung. Die holländische Originalfassung zeigt zufriedenstellende interne Konsistenzen. Über verschiedene Samples der Entwicklung hinweg (insg. $N = 1185$) ist Cronbach's $\alpha = .81$ für Autonomie, $.85$ für Kompetenz und $.82$ für Zugehörigkeit.

Demographischer Fragebogen und Kontrollvariablen. Es wurde das Alter, das Geschlecht, der Bildungsgrad, die Arbeitsstunden pro Woche, die Arbeitserfahrung im derzeitigen Berufsfeld, die Beziehungsdauer und die Häufigkeit des Kontakts zum Beziehungspartner abgefragt. Der Kontakt zum Beziehungspartner wurde mit vier Items erhoben. Es sollte die Häufigkeit von persönlichen Gesprächen, von Sitzungen in der Gruppe/im Team, von Telefongesprächen/Videotelefonie und von E-Mail/SMS/Chat-Nachrichten auf einer sechs-stufigen Skala eingeschätzt werden (von „nie“ bis „mehrmals täglich“). Für die Datenauswertung wurde der Mittelwert über diese vier Items berechnet.

Die Mitarbeiter sollten des Weiteren angeben wie viele Überstunden sie im Durchschnitt pro Woche absolvieren. Die Führungskräfte gaben außerdem an, über wie viel Führungserfahrung sie verfügen und für wie viele Personen sie Führungsverantwortung besitzen.

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt nahmen an der Befragung 111 Probanden teil. Davon waren 68 Mitarbeiter und 43 Führungskräfte. Jeweils 36 Führungskräfte und Mitarbeiter bildeten eine Dyade.

Das Alter der Mitarbeiter betrug im Durchschnitt 41.64 Jahre ($SD = 12.94$). Der Anteil der Frauen (57.4 %) war höher als der Anteil der Männer (42.6%). Bei den Führungskräften betrug das Alter im Durchschnitt 44.93 Jahre ($SD = 9.61$). Hier war der Anteil der Männer mit 74.4% deutlich höher als der Anteil der Frauen (25.6%). Die Zusammensetzung der Stichprobe kann in Tabelle 2 eingesehen werden.

Tabelle 2. *Zusammensetzung der Stichprobe*

Mitarbeiter ($N = 68$)			
Merkmal	Ausprägung	Absolute Häufigkeit (n)	Relative Häufigkeit (%)
Geschlecht	weiblich	39	57,4
	männlich	29	42,6
Bildung	Hauptschule	5	7,4
	Realschule	13	19,1
	Abitur	12	17,6
	Bachelor	13	19,1
	Diplom/Master	4	5,9
	Doktor / PhD	4	5,9
Führungskräfte ($N = 43$)			
Merkmal	Ausprägung	Absolute Häufigkeit (n)	Relative Häufigkeit (%)
Geschlecht	weiblich	11	25,6
	männlich	32	74,4
Bildung	Hauptschule	2	4,7
	Realschule	7	16,3
	Abitur	2	4,7
	Bachelor	4	9,3
	Diplom/Master	23	53,5
	Doktor / PhD	5	11,6

3.4 Angewandte statistische Verfahren

Die Auswertung der Datensätze erfolgte mit Version 21 von SPSS statistics inklusive der Erweiterung mit PROCESS Version 2.16.3, anhand der komplexe Regressionsanalysen wie Moderator- und Mediatormodelle berechnet werden können.

Da kein Zusammenhang zwischen dem F-LMX und dem M-LMX besteht ($r = .19$, $p = .267$), wurde das Actor-Partner-Interdependence-Model nicht verwendet, da die Voraussetzungen nicht erfüllt wurden. Die Unabhängigkeit der Daten der Beziehungspartner darf für eine dyadische Auswertung nicht gegeben sein (Kenny, Kashy & Cook, 2006). Der Zusammenhang des Bindungsstils mit dem LMX wurde daher jeweils anhand von Pearson-Korrelationen überprüft. Des Weiteren wurden für die Analyse der Daten mehrere Regressionsanalysen durchgeführt. Alle verwendeten abhängigen und unabhängigen Variablen sind intervallskaliert und normalverteilt. Die Normalverteilung wurde mittels Kolmogorov-Smirnov-Tests überprüft.

4 ERGEBNISSE

4.1 Ergebnisse auf Ebene des Mitarbeiters

In Tabelle 4 ist eine Korrelationsmatrix der Variablen der Stichprobe der Mitarbeiter abgebildet. Es bestand ein schwacher negativer Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX ($r = .25, p = .037$). Ebenso hing die vermeidende Bindung des Mitarbeiters negativ mit dem M-LMX zusammen. Es konnte ein mittlerer negativer Zusammenhang beobachtet werden ($r = -.45, p < .001$). Daher können die Hypothesen H1a und H2a angenommen werden. Des Weiteren war zu beobachten, dass der Kontakt zur Führungskraft negativ mit der vermeidenden ($r = -.24, p = .049$) und der ängstlichen ($r = -.25, p = .041$) Bindung des Mitarbeiters zusammenhing. Der Kontakt zur Führungsperson hing wiederum positiv mit dem M-LMX zusammen, $r = .45, p < .001$.

Vor der Durchführung der Regressionsanalysen wurden alle Variablen z-transformiert. Um zu überprüfen, ob der negative Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX durch die BPNS des Mitarbeiters moderiert wird (H2a), wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die abhängige Variable war das M-LMX. Die Prädiktoren waren die ängstliche Bindung, die BPNS und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung und der BPNS. In Tabelle 3 sind die Ergebnisse der Analyse dargestellt. Da die Interaktion zwischen der ängstlichen Bindung und der BPNS des Mitarbeiters nicht signifikant war, muss H2a verworfen werden.

Tabelle 3. M-LMX erklärt durch ängstliche Bindung M, BPNS M und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung M und BPNS M

Prädiktor	β	t	p	95% KI
Alter	-0.01	-0.74	.462	-0.05, 0.02
Geschlecht	0.17	0.88	.385	-0.22, 0.57
Überstunden	0.00	0.60	.551	-0.01, 0.02
Arbeitserfahrung	-0.01	-0.76	.449	-0.04, 0.02
Beziehungsdauer	-0.01	-0.57	.569	-0.05, 0.03
Kontakt	0.33	3.08	.003	0.12, 0.55
Ängstliche Bindung M	-0.04	-0.31	.758	-0.33, 0.24
BPNS M	0.55	4.13	< .001	0.28, 0.82
Ängstl. Bindung M * BPNS M	-0.06	-0.97	.335	-0.17, 0.59

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(9,56) = 6.53, p < .001, R^2 = .50, N = 66$, Geschlecht: 1 = w 2 = m, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Überstunden, Arbeitserfahrung, Beziehungsdauer, Kontakt

Tabelle 4. Mittelwerte, Standardabweichungen, Pearson-Korrelationen und interne Konsistenzen über die Variablen der Stichprobe der Mitarbeiter

		MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Alter	41.67	12.94	--												
2	Geschlecht	--	--	.04	--											
3	Überstunden pro Woche	4.38	8.35	.20	.08	--										
4	Arbeits- erfahrung	14	12.26	.77**	-.03	.26*	--									
5	Beziehungs- dauer	4.61	5.59	.49**	.06	-.01	.38**	--								
6	Kontakt mit FK	3.37	1.01	-.00	.17	.06	.20	.06	--							
7	M-LMX	3.78	0.69	-.15	.08	-.03	-.04	-.06	.45**	(.88)						
8	Ängstliche Bindung M	2.55	1.15	-.37**	-.19	-.14	-.38**	-.24*	-.25*	-.25**	(.92)					
9	Vermeidende Bindung M	2.16	0.95	-.28*	.04	-.04	-.34**	-.12	-.24*	-.45**	.62**	(.91)				
10	BPNS M	3.84	0.52	.30*	-.06	-.04	.30*	.19	.24	.56**	-.51**	-.59**	--			
11	Autonomie M	3.49	0.67	.01	-.13	-.11	.14	-.03	.21	.59**	-.28*	-.41**	.82**	(.73)		
12	Kompetenz M	4.12	0.72	.45*	.08	.08	.32**	.28*	.05	.20	-.56**	-.46**	.74**	.48**	(.83)	
13	Zugehörigkeit M	3.92	0.70	.11	-.09	-.06	.21	.17	.28	.48**	-.30*	-.46**	.69**	.38**	.16	(.75)

Anmerkung. N = 68, MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, FK = Führungskraft, Werte in Klammern = Cronbach's α , Geschlecht: 1 = w 2 = m, * $p < .05$, ** $p < .01$, Alter/Arbeitserfahrung/Beziehungsdauer jeweils in Jahren angegeben;

Analog wurde mittels einer Regressionsanalyse überprüft, ob der negative Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX durch die BPNS des Mitarbeiters moderiert wird (H2b). Die Prädiktoren waren die vermeidende Bindung, die BPNS und die Interaktion zwischen vermeidender Bindung und BPNS. Die Ergebnisse können in Tabelle 5 eingesehen werden. Die Interaktion zwischen der vermeidenden Bindung und der BPNS des Mitarbeiters war nicht signifikant. Daher wird H2b ebenfalls verworfen.

Tabelle 5. *M-LMX erklärt durch vermeidende Bindung M, BPNS M und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung M und BPNS M*

Prädiktor	β	t	p	95% KI
Alter	-0.01	-0.92	.362	-0.04, 0.02
Geschlecht	0.20	1.07	.287	-0.17, 0.58
Überstunden	0.00	0.64	.525	-0.01, 0.02
Arbeitserfahrung	-0.01	-0.87	.388	-0.04, 0.02
Beziehungsdauer	-0.01	-0.60	.549	-0.04, 0.02
Kontakt	0.30	2.88	.006	0.09, 0.51
Vermeidende Bindung M	-0.22	-1.73	.088	-0.46, 0.03
BPNS M	0.44	3.53	.001	0.19, 0.68
Verm. Bindung * BPNS M	-0.02	-0.18	.858	-0.28, 0.24

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(9,56) = 8.16$, $p < .001$, $R^2 = .53$, $N = 66$, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Überstunden, Arbeitserfahrung, Beziehungsdauer, Kontakt

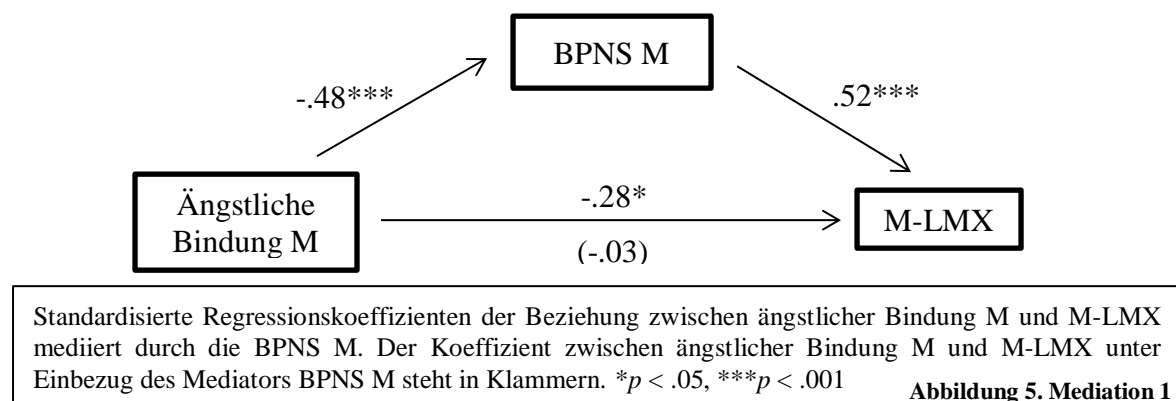
Es ist auffällig, dass ein starker negativer Zusammenhang sowohl zwischen der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters ($r = -.51$, $p < .001$), wie auch zwischen der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters ($r = -.59$, $p < .001$) und der BPNS zu beobachten war. Dies sind mögliche Gründe, warum sich die BPNS nicht als Moderator eignete. Es bestand sogar ein signifikanter negativer Zusammenhang von der ängstlichen Bindung und von der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters zu jeder einzelnen Sub-Skala der BPNS: Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit (siehe Tabelle 4). Außerdem war ein starker positiver Zusammenhang der BPNS zum M-LMX beobachtbar ($r = .56$, $p < .001$). Aus diesen Gründen wurde untersucht, ob die BPNS als Mediator zwischen der ängstlichen, sowie der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX fungierte.

Zunächst wird der Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung und dem M-LMX mit dem Mediator BPNS beschrieben. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tabelle 6 aufgeführt. Im ersten Schritt der Mediation wurde das M-LMX durch die ängstliche Bindung des Mitarbeiters vorhergesagt und die BPNS nicht berücksichtigt (Pfad c). Im zweiten Schritt wurde die BPNS durch die ängstliche Bindung des Mitarbeiters vorhergesagt (Pfad a). Im dritten Schritt wurde das M-LMX simultan durch die BPNS (Pfad b) und die ängstliche Bindung des Mitarbeiters vorhergesagt (Pfad c'). Der signifikante Sobel-Test spricht für eine vollständige Mediation, $Z = -3.01$ $p = .003$. Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass die BPNS des Mitarbeiters den Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX vollständig mediiert. In Abbildung 5 kann ein Modell der Mediation mit eingetragenen Regressionskoeffizienten eingesehen werden.

Tabelle 6. Der Zusammenhang der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX mediiert durch die BPNS des Mitarbeiters²

Pfade	β	t	p	95% KI
Pfad c: AV M-LMX				
$R^2 = .32, F(7,58) = 3.84, p = .002$				
UV ängstliche Bindung	-0.28	-2.37	.021	-0.51, -0.04
Pfad a: AV BPNS M				
$R^2 = .37, F(7,58) = 4.76, p < .001$				
UV ängstliche Bindung	-0.48	-4.13	< .001	-0.71, -0.25
Pfad b und c': AV M-LMX				
$R^2 = .50, F(8,57) = 7.05, p < .001$				
UV BPNS M (b)	0.52	4.53	< .001	0.29, 0.75
UV ängstl. Bind. M (c')	-0.03	-0.25	.802	-0.26, 0.20

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $N = 66$, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Überstunden, Arbeitserfahrung, Beziehungsdauer, Kontakt



² siehe Anhang für Tabelle inklusive Kontrollvariablen

Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX mit dem Mediator BPNS des Mitarbeiters näher betrachtet. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tabelle 7 aufgeführt. Im ersten Schritt der Mediation wurde das M-LMX durch die vermeidende Bindung vorhergesagt und die BPNS nicht berücksichtigt (Pfad c). Im zweiten Schritt wurde die BPNS durch die vermeidende Bindung des Mitarbeiters vorhergesagt (Pfad a). Im dritten Schritt wurde das M-LMX simultan durch die BPNS (Pfad b) und die vermeidende Bindung des Mitarbeiters vorhergesagt (Pfad c'). Der signifikante Sobel-Test spricht für eine vollständige Mediation, $Z = -2.83, p = .005$.

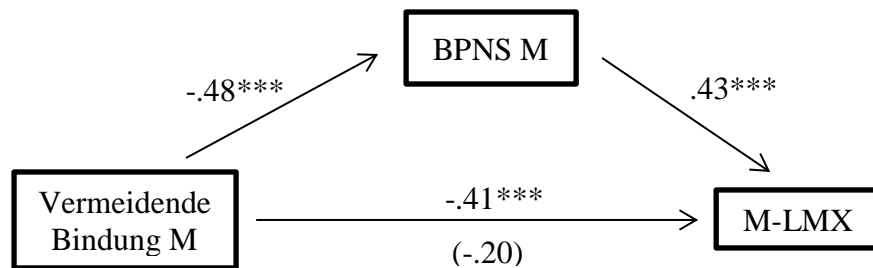
Tabelle 7. Der Zusammenhang der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX mediiert durch die BPNS des Mitarbeiters³

Pfade	β	t	p	95% KI
Pfad c: AV M-LMX				
$R^2 = .40, F(7,58) = 5.59, p < .001$				
UV vermeid. Bindung	-0.41	-3.85	< .001	-0.62, -0.19
Pfad a: AV BPNS M				
$R^2 = .38, F(7,58) = 5.15, p < .001$				
UV vermeid. Bindung	-0.48	-4.39	< .001	-0.70, -0.26
Pfad b und c': AV M-LMX				
$R^2 = .52, F(8,57) = 7.84, p < .001$				
UV BPNS M (b)	0.43	3.81	< .001	0.20, 0.66
UV vermeid. Bind. M (c')	-0.20	-1.80	.077	-0.42, 0.02

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $N = 66$, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Überstunden, Arbeitserfahrung, Beziehungsdauer, Kontakt

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die BPNS des Mitarbeiters den Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX vollständig mediiert wurde. Es fällt auf, dass der Zusammenhang der vermeidenden Bindung mit dem M-LMX nur marginal nicht mehr signifikant wurde (siehe Pfad c', Tab. 7), wenn die BPNS in das Regressionsmodell miteinbezogen wird. In Abbildung 6 kann ein Modell der Mediation mit eingetragenen Regressionskoeffizienten eingesehen werden.

³ siehe Anhang für Tabelle inklusive Kontrollvariablen



Standardisierte Regressionskoeffizienten der Beziehung zwischen ängstlicher Bindung M und M- LMX mediiert durch die BPNS M. Der Koeffizient zwischen ängstlicher Bindung M und M-LMX unter Einbezug des Mediators BPNS M steht in Klammern. *** $p < .001$

Abbildung 6. Mediation 2

Um den Zusammenhang zwischen der Bindungsorientierung des Mitarbeiters und der BPNS des Mitarbeiters zu untersuchen, wurden mehrere lineare Regressionen durchgeführt. Es wurde der Zusammenhang der Prädiktoren ängstliche Bindung und vermeidende Bindung mit den Sub-Skalen der BPNS (Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit) berechnet. In Tabelle 8 können die Ergebnisse eingesehen werden.

Tabelle 8. Regressionsanalysen des Zusammenhangs der ängstlichen, sowie der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit den Sub-Skalen der BPNS des Mitarbeiters

AV Autonomie	β	T	p
Alter	-0.04	-0.32	.751
Geschlecht	-0.12	-1.00	.322
Ängstliche Bindung	-0.17	-1.07	.290
Vermeidende Bindung	-0.28	-1.84	.071
$R^2 = .17, F(4,62) = 3.12, p = .021$			
AV Kompetenz	β	T	p
Alter	0.27	2.56	.013
Geschlecht	0.02	0.20	.841
Ängstliche Bindung	-0.37	-2.73	.008
Vermeidende Bindung	-0.15	-1.13	.265
$R^2 = .40, F(4,62) = 10.30, p < 0.01$			
AV Zugehörigkeit	β	T	p
Alter	-0.04	-0.29	.777
Geschlecht	-0.07	-0.58	.567
Ängstliche Bindung	-0.11	-0.72	.475
Vermeidende Bindung	-0.37	-2.47	.016
$R^2 = .20, F(4,62) = 3.79, p = .008$			

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $N = 67$, Geschlecht: 1 = w 2 = m, AV = abhängige Variable, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht

4.2 Ergebnisse auf Ebene der Führungskraft

In Tabelle 9 ist die Korrelationsmatrix der Variablen der Führungskräfte abgebildet. Es zeigte sich ein anderes Bild als bei den Mitarbeitern. Es fällt auf, dass die ängstliche Bindung der Führungskraft nicht mit dem F-LMX zusammenhing, $r = -.10$, $p = .511$. Auch zwischen der vermeidenden Bindung der Führungskräfte und dem F-LMX war kein Zusammenhang feststellbar, $r = -.19$, $p = .216$. Daher müssen H3a und H3b verworfen werden. Des Weiteren war der Kontakt mit dem Mitarbeiter unabhängig von der ängstlichen Bindung der Führungskraft, $r = .00$, $p = .977$. Der Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung der Führungskraft und dem Kontakt zum Mitarbeiter ist marginal nicht signifikant, $r = -.27$, $p = .075$. Interessanterweise bestand, im Gegensatz zur Betrachtung der Situation aus Mitarbeitersicht, kein Zusammenhang zwischen dem Kontakt und dem F-LMX, $r = .01$, $p = .927$. Männliche Führungskräfte pflegten mehr Kontakt zu ihren Mitarbeitern als weibliche Führungskräfte, $r = .41$, $p = .007$. Es war kein Zusammenhang zwischen der BPNS und der ängstlichen ($r = -.20$, $p = .193$), sowie der vermeidenden Bindung ($r = -.15$, $p = .346$) der Führungskräfte feststellbar. Lediglich die ängstliche Bindung der Führungskräfte hing negativ mit der Sub-Skala Zugehörigkeit zusammen, $r = -.36$, $p = .02$.

Vor der Durchführung der Regressionsanalysen wurden alle Variablen z-transformiert. Um zu überprüfen, ob der Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung der Führungskraft und dem F-LMX durch die BPNS der Führungskraft moderiert wird (H4a), wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die abhängige Variable war das F-LMX. Die Prädiktoren waren die ängstliche Bindung, die BPNS und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung und der BPNS. In Tabelle 10 sind die Ergebnisse der Analyse dargestellt. Da die Interaktion zwischen der ängstlichen Bindung und der BPNS der Führungskraft nicht signifikant war, muss H4a verworfen werden.

Tabelle 9. Mittelwerte, Standardabweichungen, Pearson-Korrelationen und interne Konsistenzen über die Variablen der Stichprobe der Führungskräfte

		MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Alter	44.93	9.61	--												
2	Geschlecht	--	--	-.20	--											
3	Arbeitserfahrung	14.51	10.54	.63**	-.21	--										
4	Führungserfahrung	11.43	9.30	.73**	-.21	.56**	--									
5	Abteilungsgröße	36.49	35.6	.06	.08	-.24	.22	--								
6	Kontakt mit M	3.79	0.79	-.33*	.41**	-.31*	-.12	.16	--							
7	F-LMX	4.08	0.53	.27	-.07	.07	.12	-.06	.01	(.78)						
8	Ängstliche Bindung F	2.13	0.97	-.07	-.08	.13	-.10	.15	-.00	-.10	(.91)					
9	Vermeidende Bindung F	2.20	0.89	.20	-.13	.30	.22	.21	-.27	-.19	.51**	(.89)				
10	BPNS-F	4.06	0.36	.04	-.25	.16	-.17	-.21	-.05	.43**	-.20	-.15	--			
11	Autonomie F	3.69	0.64	.20	-.09	.24	.09	-.21	-.11	.19	-.11	.04	.62**	(.73)		
12	Kompetenz F	4.39	0.59	-.11	-.23	.03	-.29	.11	-.01	.25	.03	-.10	.56**	-.15	(.76)	
13	Zugehörigkeit F	4.10	0.49	-.05	-.15	.01	-.15	-.30	.05	.41**	-.36*	-.25	.74**	.27	.26	(.55)

Anmerkung. N = 43, MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, M = Mitarbeiter, Werte in Klammern = Cronbach's α , Geschlecht: 1 = w 2 = m, * $p < .05$, ** $p < .01$, Alter und Arbeits-/Führungserfahrung jeweils in Jahren angegeben;

Tabelle 10. *F-LMX* erklärt durch ängstliche Bindung *F*, *BPNS F* und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung *F* und *BPNS F*

Prädiktor	β	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>KI</i>
Alter	0.03	0.81	.423	-0.04, 0.09
Geschlecht	0.22	0.46	.645	-0.73, 1.16
Führungserfahrung	0.00	0.11	.910	-0.06, 0.06
Abteilungsgröße	0.00	0.21	.831	-0.01, 0.01
Kontakt	0.13	0.45	.658	-0.46, 0.72
Ängstliche Bindung <i>F</i>	-0.00	-0.02	.983	-0.30, 0.29
<i>BPNS F</i>	0.46	2.20	.035	0.03, 0.88
Ängstl. Bindung <i>F</i> * <i>BPNS F</i>	0.16	0.79	.435	-0.25, 0.58

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(8,33) = 5.00$, $p < .001$, $R^2 = .29$, $N = 42$, Geschlecht: 1 = w 2 = m, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Führungserfahrung, Abteilungsgröße, Kontakt

Analog wurde mittels einer Regressionsanalyse überprüft, ob der Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung der Führungskraft und dem *F-LMX* durch die *BPNS* der Führungskraft moderiert wird (H4b). Die Prädiktoren waren die vermeidende Bindung, die *BPNS* und die Interaktion zwischen vermeidender Bindung und *BPNS*. Die Ergebnisse können in Tabelle 11 eingesehen werden. Die Tabelle zeigt, dass die Interaktion zwischen der vermeidenden Bindung und der *BPNS* der Führungskraft nicht signifikant war. Daher wird H4b ebenfalls verworfen.

Tabelle 11. *F-LMX* erklärt durch vermeidende Bindung *F*, *BPNS F* und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung *F* und *BPNS F*

Prädiktor	β	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>KI</i>
Alter	0.03	1.06	.297	-0.03, 0.09
Geschlecht	0.12	0.27	.786	-0.77, 1.01
Führungserfahrung	0.00	0.07	.941	-0.05, 0.06
Abteilungsgröße	0.00	0.29	.773	-0.01, 0.01
Kontakt	0.07	0.28	.783	-0.47, 0.62
<i>BPNS F</i>	0.43	1.98	.056	-0.01, 0.86
Vermeidende Bindung <i>F</i>	-0.18	-0.77	.445	-0.66, 0.30
Verm. Bindung <i>F</i> * <i>BPNS F</i>	0.03	0.09	.931	-0.58, 0.63

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(8,33) = 4.37$, $p = .001$, $R^2 = .30$, $N = 42$, Geschlecht: 1 = w 2 = m, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Führungserfahrung, Abteilungsgröße, Kontakt

4.3 Ergebnisse auf Ebene der Dyade

In Tabelle 12 ist eine Korrelationsmatrix ausgewählter Variablen der Führungsdyade einsehbar. Es war kein Zusammenhang zwischen dem M-LMX und dem F-LMX festzustellen, $r = .19$, $p = .267$. Wie schon in Kapitel 3.4 erwähnt, wurde daher kein Actor-Partner-Interdependence-Model berechnet. Entsprechend werden die Hypothesen H5a und H5b mit Pearson-Korrelationen überprüft.

H5a postuliert, dass ein ängstlicher Bindungsstil nicht mit dem LMX des Beziehungspartners zusammenhängt. Es zeigte sich kein Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters und dem F-LMX, $r = -.21$, $p = .224$. Die ängstliche Bindung der Führungskraft hing ebenso nicht mit dem M-LMX zusammen, $r = .02$, $p = .913$. Folglich hat sich H5a bestätigt.

Hypothese H5b stellte die Vermutung auf, dass ein vermeidender Bindungsstil nicht mit dem LMX des Beziehungspartners zusammenhängt. Es war kein Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters und dem F-LMX zu beobachten, $r = -.18$, $p = .306$. Der vermeidende Bindungsstil der Führungskraft hing auch nicht mit dem M-LMX zusammen, $r = -.08$, $p = .655$. H5b kann ebenfalls als bestätigt angesehen werden.

Vor der Durchführung der Regressionsanalysen wurden alle Variablen z-transformiert. Um zu überprüfen, ob der Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters und dem F-LMX durch die BPNS des Mitarbeiters moderiert wird (H6a), wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die abhängige Variable war das F-LMX. Die Prädiktoren waren die ängstliche Bindung, die BPNS und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung und der BPNS. In Tabelle 13 sind die Ergebnisse der Analyse dargestellt. Da die Interaktion zwischen der ängstlichen Bindung und der BPNS des Mitarbeiters nicht signifikant war, muss H6a verworfen werden.

Tabelle 12. Mittelwerte, Standardabweichungen, Pearson-Korrelationen und interne Konsistenzen über ausgewählte Variablen der Führungsdyade

		MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Beziehungsdauer	4.30	6.45	--												
2	Führungserfahrung	10.33	8.65	.09	--											
3	Überstunden pro Woche M	2.11	2.5	-.18	-.02	--										
4	Kontakt mit M	3.81	0.74	-.10	-.04	.24	--									
5	Kontakt mit F	3.51	1.06	.18	-.07	.35*	.46**	--								
6	F-LMX	4.09	0.54	.03	.11	-.16	-.08	.01	(.80)							
7	M-LMX	4.06	0.58	-.09	.07	.03	.18	.36*	.19	(.85)						
8	Ängstliche Bindung F	2.21	1.01	-.21	.02	.21	-.08	.19	-.07	.02	(.92)					
9	Vermeidende Bindung F	2.11	0.80	-.09	.34*	.02	-.24	.02	-.05	-.08	.64**	(.87)				
10	Ängstliche Bindung M	2.57	1.06	-.20	-.14	-.24	-.08	-.31	-.21	-.23	.25	.17	(.90)			
11	Vermeidende Bindung M	2.09	0.81	-.13	-.05	-.11	-.16	-.29	-.18	-.59**	.21	.15	.50**	(.89)		
12	BPNS-F	4.06	0.38	.09	-.25	-.06	.01	-.12	.48**	.10	-.17	-.24	-.03	-.36*	--	
13	BPNS-M	3.92	0.54	.09	.06	-.01	-.05	.22	.10	.59**	-.08	-.05	-.44**	-.52*	.07	--

Anmerkung. N = 36, MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, M = Mitarbeiter, F = Führungskraft, Werte in Klammern = Cronbach's α , Geschlecht: 1 = w 2 = m, * $p < .05$, ** $p < .01$, Führungserfahrung und Beziehungsdauer in Jahren angeben;

Tabelle 13. *F-LMX* erklärt durch ängstliche Bindung *M*, *BPNS M* und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung *M* und *BPNS M*

Prädiktor	β	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>KI</i>
Beziehungsdauer	-0.01	-0.37	.712	-0.09, 0.06
Führungserfahrung	0.01	0.30	.764	-0.06, 0.08
Überstunden	-0.10	-0.67	.507	-0.40, 0.20
Kontakt mit <i>M</i>	-0.09	-0.22	.831	-0.92, 0.74
Kontakt mit <i>F</i>	0.08	0.24	.811	-0.62, 0.78
Ängstliche Bindung <i>M</i>	-0.27	-1.07	.296	-0.80, 0.25
<i>BPNS M</i>	-0.04	-0.13	.897	-0.73, 0.64
Ängstl. Bindung * <i>BPNS M</i>	-0.02	-0.06	.952	-0.57, 0.54

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(8,26) = 0.36$, $p = .933$, $R^2 = .11$, $N = 35$, Kontrollvariablen: Beziehungsdauer, Führungserfahrung, Überstunden, Kontakt mit *M*, Kontakt mit *F*

Es wurde mittels einer Regressionsanalyse überprüft, ob der Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters und dem *F-LMX* durch die *BPNS* des Mitarbeiters moderiert wird (*H6b*). Die Prädiktoren waren die vermeidende Bindung, die *BPNS* und die Interaktion zwischen vermeidender Bindung und *BPNS*. Die Ergebnisse können in Tabelle 14 eingesehen werden. Die Interaktion zwischen der vermeidenden Bindung und der *BPNS* des Mitarbeiters war nicht signifikant. Daher wird *H6b* verworfen.

Tabelle 14. *F-LMX* erklärt durch vermeidende Bindung *M*, *BPNS M* und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung *M* und *BPNS M*

Prädiktor	β	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>KI</i>
Beziehungsdauer	-0.01	-0.32	.751	-0.08, 0.06
Führungserfahrung	0.01	0.49	.630	-0.05, 0.08
Überstunden	-0.07	-0.48	.634	-0.37, 0.23
Kontakt mit <i>M</i>	-0.14	-0.34	.740	-0.98, 0.71
Kontakt mit <i>F</i>	0.14	0.38	.710	-0.63, 0.91
Vermeidende Bindung <i>M</i>	-0.16	-0.57	.570	-0.74, 0.42
<i>BPNS M</i>	-0.05	-0.14	.891	-0.77, 0.67
Verm. Bindung * <i>BPNS M</i>	0.13	0.59	.561	-0.32, 0.58

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(8,26) = 0.58$, $p = .783$, $R^2 = .10$, $N = 35$, Kontrollvariablen: Beziehungsdauer, Führungserfahrung, Überstunden, Kontakt mit *M*, Kontakt mit *F*

Um zu überprüfen, ob der Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung der Führungskraft und dem M-LMX durch die BPNS der Führungskraft moderiert wird (H7a), wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die abhängige Variable war das M-LMX. Die Prädiktoren waren die ängstliche Bindung, die BPNS und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung und der BPNS. In Tabelle 15 sind die Ergebnisse der Analyse dargestellt. Da die Interaktion zwischen der ängstlichen Bindung und der BPNS der Führungskraft nicht signifikant war, muss H7a verworfen werden.

Tabelle 15. *M-LMX erklärt durch ängstliche Bindung F, BPNS F und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung F und BPNS F*

Prädiktor	β	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI
Beziehungsdauer	-0.04	-1.21	.236	-0.11, 0.03
Führungserfahrung	0.02	1.18	.249	-0.02, 0.06
Überstunden	-0.06	-0.60	.554	-0.26, 0.14
Kontakt mit M	-0.05	-0.21	.834	-0.56, 0.46
Kontakt mit F	0.55	3.30	.003	0.21, 0.90
Ängstliche Bindung F	-0.10	-0.32	.752	-0.77, 0.57
BPNS F	0.19	1.33	.195	-0.10, 0.48
Ängstl. Bindung F * BPNS F	0.08	0.36	.724	-0.40, 0.56

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(8,26) = 1.68$, $p = .151$, $R^2 = .24$, $N = 35$, Kontrollvariablen: Beziehungsdauer, Führungserfahrung, Überstunden, Kontakt mit M, Kontakt mit F

Abschließend wurde mittels einer Regressionsanalyse überprüft, ob der Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung der Führungskraft und dem M-LMX durch die BPNS der Führungskraft moderiert wird (H7b). Die Prädiktoren waren die vermeidende Bindung, die BPNS und die Interaktion zwischen vermeidender Bindung und BPNS. Die Ergebnisse können in Tabelle 16 eingesehen werden. Die Interaktion zwischen der vermeidenden Bindung und der BPNS der Führungskraft war nicht signifikant. Daher wird H7b verworfen.

Tabelle 16. *M-LMX* erklärt durch vermeidende Bindung F, BPNS F und die Interaktion zwischen ängstlicher Bindung F und BPNS F

Prädiktor	β	t	p	95% KI
Beziehungsdauer	-0.04	-1.53	.137	-0.10, 0.01
Führungserfahrung	0.03	1.09	.284	-0.03, 0.08
Überstunden	-0.07	-0.86	.397	-0.22, 0.09
Kontakt mit M	-0.10	-0.62	.540	-0.43, 0.23
Kontakt mit F	0.56	2.84	.009	0.15, 0.97
Vermeidende Bindung F	-0.21	-0.71	.484	-0.80, 0.39
BPNS F	0.17	1.01	.323	-0.18, 0.53
Verm. Bindung F * BPNS F	-0.02	-0.08	.933	-0.57, 0.53

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $F(8,26) = 1.16$, $p = .359$, $R^2 = .26$, $N = 35$, Kontrollvariablen: Beziehungsdauer, Führungserfahrung, Überstunden, Kontakt mit M, Kontakt mit F

5 DISKUSSION

Die vorliegende Arbeit untersucht unter welchen Bedingungen eine qualitativ hochwertige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entstehen kann. In diesem Sinne wurde untersucht, welcher Zusammenhang zwischen dem Bindungsstil von Führungskraft und Mitarbeiter mit dem LMX, aus Sicht beider Beziehungspartner, besteht. Zusätzlich wurde überprüft, inwiefern der Zusammenhang der Bindungsorientierung mit dem LMX von der Basic-Psychological-Need-Satisfaction (BPNS) beeinflusst wird. Die BPNS umfassen Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit. Dies ist soweit die erste Studie, die das Zusammenspiel der BPNS seitens der Mitarbeiter und seitens der Führungskräfte im Kontext der Bindungstheorie und dem LMX untersucht.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung und Datenanalyse diskutiert und interpretiert. Anschließend erfolgt eine Darstellung der Limitierungen dieser Untersuchung. Abschließend wird ein Ausblick für die zukünftige Forschung und die Anwendung der Ergebnisse in der Praxis gegeben.

5.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Forschung zur Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hat gezeigt, dass ein negativer Zusammenhang auf individueller Ebene zwischen dem LMX und der ängstlichen, sowie auch der vermeidenden Bindung besteht. Dies, so stand der Forschung, soll für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte gelten. Somit wird die Beziehungsqualität schlechter bewertet, wenn man selbst einen unsicheren Bindungsstil besitzt (Maslyn et al., 2017; Richards & Hackett, 2012; Thompson et al., 2016; Towler & Stuhlmacher, 2013). Dies konnte nur teilweise in dieser Studie repliziert werden. Bei den Mitarbeitern hing ein unsicherer Bindungsstil negativ mit dem M-LMX zusammen, bei den Führungskräften bestand kein Zusammenhang zwischen dem F-LMX und dem Bindungsstil.

Dass bei den Führungskräften kein Zusammenhang zwischen einem unsicheren Bindungsstil und dem F-LMX zu beobachten war, kann in der Art und Weise der Probandenakquise begründet liegen. Der Großteil der Führungskräfte wurde direkt für die Studie rekrutiert und nicht über den Mitarbeiter miteinbezogen. Das Problem hierbei ist, dass eine Führungskraft über mehrere Mitarbeiter verfügt und sich aussuchen kann, auf welchen Mitarbeiter sie sich in der Beantwortung des Fragebogens bezieht. So ist es durchaus vorstellbar, dass von der Führungskraft selbstdienlich derjenige Mitarbeiter ausgewählt worden ist, zu dem die beste Beziehung besteht. Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet besitzt zusätzlich derjenige Mitarbeiter, zu der die Führungskraft das beste

Verhältnis besitzt, auch die größte Teilnahmewahrscheinlichkeit, falls die Führungskraft ihre Mitarbeiter befragt, wer sich vorstellen könnte, an einer Studie mit dem Thema „Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter“ teilzunehmen. Besser wäre gewesen, nur über Mitarbeiter Führungskräfte zu rekrutieren. Bei diesem Vorgehen war allerdings das Problem, dass sich nur wenige Führungskräfte über diesen Weg in die Studie miteinbeziehen ließen. Es war nicht möglich, auf diese Weise genügend Probanden zu generieren.

Ferner hat sich in Studien gezeigt, dass der unsichere Bindungsstil des Beziehungspartners keine negative Auswirkung auf die Selbsteinschätzung der Beziehungsqualität hat (Richards & Hackett, 2012; Thompson et al., 2016). In Einklang mit diesen Ergebnissen konnten auch in der vorliegenden Arbeit keine Partnereffekte des Bindungsstils bezüglich des LMX gefunden werden.

Forschungsergebnisse zeigen, dass erst mit Einführen von geeigneten Moderatoren, wie beispielsweise der Emotionsregulation (Richards & Hackett, 2012) oder der BPNS (Thompson et al., 2016), Partnereffekte der Bindung bezogen auf das LMX sichtbar werden. Diese Ergebnisse legen nahe, dass die negativen Auswirkungen eines unsicheren Bindungsstils auch für den Beziehungspartner in der Führungsdyade sichtbar werden, sobald wichtige Ressourcen der Selbstregulation fehlen. In Anlehnung an Thompson et al. (2016) wurde vermutet, dass eine niedrige BPNS die negativen Auswirkungen der unsicheren Bindungsstile derart verstärkt, sodass Partnereffekte entstehen. Zusätzlich wurde untersucht, ob auf individueller Ebene eine hohe BPNS den negativen Zusammenhang von den unsicheren Bindungsstilen zum LMX abschwächt. Diese Moderatorhypothesen konnten nicht bestätigt werden. Durch eine niedrige BPNS entstanden einerseits keine Partnereffekte und andererseits wurde durch eine hohe BPNS der bestehende negative Zusammenhang auf Ebene der Mitarbeiter zwischen den unsicheren Bindungsstilen und dem M-LMX nicht abgeschwächt.

In den folgenden Absätzen wird diskutiert, warum aus den Moderationsanalysen keine signifikanten Ergebnisse resultierten. Auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter zeigte sich, dass die BPNS den negativen Zusammenhang zwischen den unsicheren Bindungsstilen und dem M-LMX mediierte (siehe Abb. 5 und 6). Der negative Zusammenhang der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX wurde vollständig durch die BPNS mediiert. Der negative Zusammenhang der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX wurde ebenfalls signifikant durch die BPNS mediiert. Allerdings bleibt unter Einbezug der BPNS ein marginal nicht signifikanter Zusammenhang zwischen dem vermeidenden Bindungsstil des Mitarbeiters und dem M-LMX bestehen ($\beta = .20, p = .077$). In einer

größeren Stichprobe wäre dieser Zusammenhang wahrscheinlich signifikant geworden. Das Mediationsmodell der vermeidenden Bindung ist daher eher als eine partielle Mediation anzusehen.

Die BPNs wurden ursprünglich als Kontextvariable, beziehungsweise Umweltbedingung in die Studie miteinbezogen, auf die die unabhängigen Variablen (v.a. der Bindungsstil) keinen Einfluss haben sollten. Eine dieser Arbeit zugrundeliegende Annahme war, dass die Auswirkung eines unsicheren Bindungsstils durch die Kontextvariable BPNS beeinflussbar sei. Konkret wurde postuliert, dass auf individueller Ebene der negative Zusammenhang eines unsicheren Bindungsstils (ängstlich oder vermeidend) durch die Befriedigung der BPNs abgeschwächt werden würde. Der Hintergrund dieser Annahme ist, dass eine Person, die sich in einem Arbeitsumfeld integriert fühlt (Zugehörigkeit), sich den Anforderungen gewachsen fühlt (Kompetenz) und selbstbestimmt/-verantwortlich handeln kann (Autonomie) ein höheres Funktionsniveau im Arbeitskontext besitzt. Ein Mitarbeiter mit einem ängstlichen Bindungsstil sollte hier weniger Selbstzweifel haben, weniger Angst vor Zurückweisung besitzen und keine Überfürsorge benötigen. Ein Mitarbeiter mit einem vermeidenden Bindungsstil könnte hier durch die positive Umwelt weniger Abwehr und mehr Kommunikation zeigen sowie lernen, Vertrauen aufzubauen.

Durch die Mediationsanalysen hat sich nun aber gezeigt, dass der Bindungsstil eines Mitarbeiters maßgeblich beeinflusst, wie er den Arbeitskontext erlebt wird und ob er Gestaltungsmöglichkeiten entsprechend der eigenen Bedürfnisse ausgenutzt. Das bedeutet, dass ein vermeidender oder ein ängstlicher Mitarbeiter das gleiche Arbeitsumfeld anders erlebt und sich weniger autonom, kompetent und zugehörig fühlt. Zusätzlich fällt es ihm wahrscheinlich schwerer, aktiv für die Befriedigung der BPNs in einem Kontext zu sorgen. Im Allgemeinen hat sich die Annahme bestätigt, dass eine hohe BPNS zu einem höheren Funktionsniveau eines Mitarbeiters führt, was in einem qualitativ hochwertigen Austausch mit der Führungsperson mündet. Es hat sich aber herausgestellt, dass auf Ebene der Mitarbeiter die Konzeption der BPNS als Moderator nicht sinnvoll ist. Dieser Argumentation folgend, ist ebenfalls nachvollziehbar, warum keine Partnereffekte des unsicheren Bindungsstils des Mitarbeiters unter Berücksichtigung der BPNS als Moderator auf das F-LMX entstanden sind.

Bei den Führungskräften hing die BPNS ebenso mit dem F-LMX zusammen. Wie oben ausgeführt, scheint auch bei den Führungskräften eine hohe BPNS zu einem höheren Funktionsniveau am Arbeitsplatz zu führen, was einen qualitativ höherwertigen Austausch mit dem Mitarbeiter zur Folge hat. Jedoch scheint der Bindungsstil, anders als bei den Mitarbeitern, relativ wenig Einfluss auf die BPNs auszuüben. Lediglich die ängstliche

Bindung hängt moderat negativ mit der Zugehörigkeit zusammen. Daher könnte sich die BPNS auf Ebene der Führungskraft eher als Moderator eignen, als bei den Mitarbeitern. Thompson et al. (2016) stellten beispielsweise einen negativen Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung der Führungskraft und dem M-LMX fest, wenn die BPNS niedrig war.

Hier drängen sich mehrere Fragen auf: Wie unterscheidet sich eine Führungskraft im Allgemeinen von einem Mitarbeiter und welche Unterschiede bestehen in den ausgefüllten Rollen innerhalb einer Organisation, sodass der Bindungsstil der Führungskraft nicht mit der BPNS zusammenhängt? Die Unabhängigkeit der BPNS zur Bindung der Führungskräfte ließe sich erstens dadurch erklären, dass die Kompetenz, die Arbeitsaufgaben zu bewältigen, bereits unter Beweis gestellt werden musste, um in eine Führungsposition befördert zu werden. Zweitens wäre denkbar, dass Personen, die in eine Führungsposition aufsteigen und einen unsicheren Bindungsstil besitzen, über bestimmte Kompensationsfähigkeiten verfügen, die die Auswirkung des Bindungsstils abschwächen (z.B. Emotionsregulation, Stressbewältigung, Ressourcenmanagement). Drittens werden Führungskräfte weitergebildet und bekommen Workshops sowie Seminare oftmals von betrieblicher Seite gezahlt, um bestimmte Softskills und Führungskompetenzen zu erlangen. Vorliegende Stichprobe besteht ausschließlich aus Teilnehmern an Führungskräfte-seminaren. Das auf diese Weise erlangte Coaching könnte ebenfalls die Folgen eines unsicheren Bindungsstils abschwächen. Viertens unterscheidet sich die Rolle, die eine Führungskraft in einem Unternehmen ausfüllt, deutlich von der Rolle eines Mitarbeiters. Es sollte als Führungskraft selbstverständlich sein, über ein gewisses Maß an Autonomie zu verfügen, das nicht erst ausgehandelt werden muss. Außerdem ist plausibel, dass eine Führungskraft per se durch ihre höhere Position und Verantwortung in Unternehmensprozessen und Entscheidungen eine höhere Einbindung, sowie stärkeren Kontakt und Austausch zu anderen Mitgliedern der Organisation pflegt und dadurch eine höhere Integration erfährt.

Folglich könnten die BPNs der Führungskraft eher abhängig von Umwelteinflüssen sein, wie der Unternehmenskultur (Autonomie), der allgemeinen Verfassung des Unternehmens im Sinne der Arbeits- und Stressbelastung (Kompetenz) und der vorgegebenen Entscheidungs- und Führungsprozesse (Zugehörigkeit). Prinzipiell ist die BPNS als Moderatorvariable auf Ebene der Führungskraft vorstellbar. Dass diese Studie keine derartigen Effekte aufzeigen konnte, liegt wahrscheinlich an den Unzulänglichkeiten bei der Probandenrekrutierung und der Größe der Stichprobe.

Im Folgenden wird diskutiert, warum auf individueller Ebene der Mitarbeiter der negative Zusammenhang der vermeidenden Bindung mit dem M-LMX nur partiell durch die BPNS mediiert wurde. Unter Einbezug der BPNS fiel die Ausprägung des negativen Zusammenhangs zwischen der ängstlichen sowie der vermeidenden Bindung und dem M-LMX ungefähr um denselben Wert. Im Mediationsmodell der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters zum LMX blieb noch ein Teil der Varianz übrig, der nicht durch die BPNS aufgeklärt werden kann. Zudem war der negative Zusammenhang zwischen der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX stärker als der Zusammenhang zwischen der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters und dem M-LMX. Vergleichbare Studien zeigten ebenfalls einen stärkeren und direkteren Zusammenhang der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX (Maslyn et al., 2017; Towler & Stuhlmacher, 2013).

Diese Ergebnisse passen in das Bild der bisherigen Forschung und stehen im Einklang mit den theoretischen Annahmen der Bindungstheorie. Vermeidende Mitarbeiter könnten im Kontext der Arbeit weniger beziehungsorientiert sein als Mitarbeiter mit ängstlicher Bindung. Generell scheinen sich Mitarbeiter mit unsicheren Bindungsstilen im Aufbau und in der Pflege der Beziehung zur Führungsperson schwer zu tun. So zeigten ängstliche und vermeidende Mitarbeiter weniger Kontakt zur Führungskraft. Vor allem vermeidenden Mitarbeitern fällt jedoch das Aufbauen von Vertrauen zur Führungskraft besonders schwer (Frazier et al., 2015). Im Gegensatz zur ängstlichen Bindung wird die vermeidende Bindung mit einem negativen Bild der Umwelt assoziiert, und es wird von vermeidenden Mitarbeitern weniger Unterstützung gesucht; unter Umständen aufgrund des fehlenden Vertrauens. Ein ängstlicher Mitarbeiter sucht aktiv nach instrumenteller und emotionaler Unterstützung, da ein positiver Blick auf die Umwelt existiert (Richards & Schat, 2011). Dadurch sollte es einem ängstlichen Mitarbeiter leichter fallen, eine Beziehung zur Führungsperson aufzubauen und zu pflegen, da die Außenwelt öfter zur Regulation bei Stress und Arbeitsproblemen verwendet wird.

Überraschenderweise hing die Wahrnehmung der Beziehungsqualität von Führungskraft einerseits und vom Mitarbeiter andererseits in dieser Stichprobe nicht signifikant zusammen. Dies ist ein gravierender Unterschied zu anderen Studien, die den Zusammenhang von Bindungsstilen zum LMX gemessen haben (z.B. Richards & Hackett, 2012; Thompson et al., 2016). In einer Metaanalyse mit 64 Studien geben Sin, Nahrgang & Morgeson (2009) einen moderaten Zusammenhang von $r = .32$ zwischen dem F-LMX und dem M-LMX an. Sin et al. (2009) berichten, dass die Beziehungsdauer positiv mit der Übereinstimmung des LMX zusammenhängt. In der Stichprobe der Dyaden betrug die

durchschnittliche Beziehungsdauer 4.30 Jahre ($SD = 6.45$). Andere Studien geben im Bereich einer ähnlich langen Beziehungsdauer eine relativ hohe LMX Übereinstimmung an (z.B. Richards & Hackett, 2012). Es ist daher nicht davon auszugehen, dass aufgrund der Beziehungsdauer keine signifikante LMX Übereinstimmung zustande kam. Der Grund für dieses Ergebnis ist eher in der unzulänglichen Stichprobe zu suchen. Es konnte aufgrund des fehlenden Zusammenhangs kein Actor-Partner-Interdependence-Model berechnet werden, das die Abhängigkeit der Daten voraussetzt. Gerade in Verbindung mit der Bindungstheorie kommt diese Methode häufig zum Einsatz, da so die gegenseitige Wechselwirkung der Bindungsstile der Beziehungspartner auf eine abhängige Variable berechnet werden kann. Daher kann leider in dieser Studie nicht beantwortet werden, wie sich beispielsweise die Ähnlichkeit des Bindungsstils oder bestimmte Kombinationen von Bindungsstilen auf das LMX auswirken. Keller (2003) stellt eine Kongruenzhypothese der Bindung auf, nach der besonders qualitativ hochwertige Führungsbeziehungen entstehen würden, wenn Mitarbeiter und Führungskraft einen ähnlichen Bindungsstil besitzen. Diese Annahme konnte bisher noch nicht bestätigt werden. Das Ausbleiben von Partnereffekten in der vorliegenden Studie deutet allerdings darauf hin, dass keine direkte wechselseitige Beziehung zwischen den Bindungsstilen in der Führungsbeziehung besteht. Lediglich Richards und Hackett (2012) konnten einen Ähnlichkeitseffekt der ängstlichen Bindung finden. Ängstliche Personen in der Führungsbeziehung schätzten das LMX besonders niedrig ein, wenn der Beziehungspartner wenig ängstlich war. Andere Studien lassen wiederum eher einen additiven Effekt der negativen Auswirkungen der unsicheren Bindungsstile auf die Qualität der Führungsbeziehung erwarten (Davidovitz et al., 2007; Ronen & Mikulincer, 2012).

Um den Zusammenhang des vermeidenden sowie des ängstlichen Bindungsstils der Mitarbeiter mit der BPNS genauer zu untersuchen, wurden mehrere Regressionen mit den Sub-Skalen Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit als abhängige Variable berechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die ängstliche Bindung eines Mitarbeiters vor allem mit der Einschätzung der eigenen Kompetenz negativ zusammenhing. Die vermeidende Bindung eines Mitarbeiters zeigte vor allem einen negativen Zusammenhang mit der Zugehörigkeit. Der Zusammenhang der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit der Autonomie war marginal nicht signifikant ($\beta = -0.28$, $p = .071$). Diese Ergebnisse stimmen mit Annahmen der Bindungstheorie überein, da sich zum einen das negative Selbstbild der ängstlich gebundenen Mitarbeiter in der niedrigeren Kompetenzeinschätzung zeigte und sich die negativen Erwartungen gegenüber der Umwelt bei den Mitarbeitern mit vermeidender Bindung durch die geringere Zugehörigkeit und Autonomie manifestierte.

Des Weiteren kann festgestellt werden, dass in der Stichprobe der Mitarbeiter mit zunehmendem Alter die ängstliche und die vermeidende Bindung signifikant abnahmen. In der Stichprobe der Führungskräfte hing das Alter nicht mit der ängstlichen oder der vermeidenden Bindung zusammen. Bisher ist die Frage der Entwicklung der Bindung im Erwachsenenleben ungeklärt. Die wenigen existierenden Längsschnittstudien liefern widersprüchliche Ergebnisse (Magai et al., 2016).

In der Stichprobe der Mitarbeiter hing der Kontakt zur Führungsperson positiv mit dem M-LMX zusammen. Jedoch wurde in der Stichprobe der Führungskräfte kein Zusammenhang zwischen dem F-LMX und dem Kontakt zum Mitarbeiter gefunden. Diese Ergebnisse könnten im Unterschied der Rolle als Führungskraft und der Rolle als Mitarbeiter begründet liegen. Es ist davon auszugehen, dass der Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter tendenziell durch die limitierten Ressourcen der Führungskraft begrenzt ist, da sie über mehrere Mitarbeiter verfügt, eine höhere Verantwortung trägt und die höhere Position innehat. Durch Kontakt schenkt die Führungsperson dem Mitarbeiter Zeit und Aufmerksamkeit. Aus Sicht des Mitarbeiters könnte daher das Ausmaß an Kontakt als Wertschätzung empfunden werden.

In der Stichprobe der Mitarbeiter konnte ein Zusammenhang zwischen dem Alter und der BPNS gefunden werden. In der Stichprobe der Führungskräfte war dieser Zusammenhang nicht ersichtlich. Das Alter der Mitarbeiter hing lediglich mit der Sub-Skala Kompetenz zusammen, und mit zunehmendem Alter nahm auch die Arbeitserfahrung zu. Daher ist es wahrscheinlich, dass der Zusammenhang des Alters mit der BPNS über die Arbeitserfahrung vermittelt war. Es ist vorstellbar, dass dieser Effekt bei den Führungskräften nicht auftrat, da anzunehmen ist, dass Personen, die schon in jungen Jahren eine Führungsposition innehaben, auch besonders kompetent sind.

Aus den Angaben männlicher Führungskräfte war zu entnehmen, dass sie mehr Kontakt zu ihren Mitarbeitern pflegen, als weibliche Führungskräfte. Dieses Ergebnis überrascht, da angenommen wird, dass weibliche Führungskräfte über mehr soziale und emotionale Fähigkeiten verfügen (Groves, 2005), sowie einen demokratischeren Führungsstil pflegen (Eagly & Johnson, 1990). Allerdings zeigten U-Tests, dass sich lediglich das Ausmaß der unpersönlichen Kommunikation signifikant unterschied. Weibliche Führungskräfte pflegten signifikant weniger häufig als Männer den Kontakt zu ihren Mitarbeitern per E-Mail/SMS/Chat-Nachrichten, $U(n_1 = 11, n_2 = 32) = 97, p = .027$. Die restlichen Facetten des Kontaktes unterschieden sich nicht. Das relativiert dieses Ergebnis.

In der Stichprobe der Führungskräfte hing außerdem die Führungserfahrung mit der vermeidenden Bindung zusammen. Dieses Ergebnis kann nicht sinnvoll interpretiert werden und ist eher auf den Zufall zurückzuführen.

Zusammenfassend können folgende Punkte, resultierend aus den Ergebnissen dieser Studie festgehalten werden: Die Bindungstheorie kann nicht nur im Privatleben, sondern auch im Kontext des Arbeitslebens und speziell im Kontext der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sinnvolle Erkenntnisse liefern. Dies deutet darauf hin, dass unter anderem durch die Ausprägung der wechselseitigen Abhängigkeit, Mechanismen einer engen Beziehung auf die Führungsbeziehung zutreffen könnten (Thomas et al., 2013). Aufgrund des Fehlens von Partnereffekten scheinen Führungsbeziehungen weniger eng zu sein als romantische Partnerbeziehungen im Privatleben. Bei romantischen Beziehungen hängt die ängstliche wie auch die vermeidende Bindung des Beziehungspartners mit einer niedrigeren Bewertung der Beziehungsqualität zusammen (siehe Metaanalyse, Mikulincer & Shaver, 2016, S. 342 ff). Weiterhin lassen die Ergebnisse vermuten, dass der Bindungsstil der Mitarbeiter nicht nur mit dem Erleben der Führungsbeziehung zusammenhängt, sondern auch maßgeblich das Erleben der Arbeitsumwelt beeinflusst.

5.2 Limitierungen

Die Ergebnisse dieser Studie besitzen nur eingeschränkte Gültigkeit, da sie nicht generalisierbar sind. Sie können auf den Kulturkreis des deutschsprachigen Raumes bezogen werden.

Das Studiendesign dieser Untersuchung ist eine Querschnittsstudie. Daher sind keine Schlüsse auf Zusammenhänge kausaler Natur zulässig. Dennoch ist anzumerken, dass in dieser Studie die unabhängige Variable (die Bindung der Probanden) ein Konstrukt ist, von dem angenommen wird, dass es über das ganze Leben hinweg entstanden ist und den Kern des Arbeitsmodells von Beziehung abbildet. Es besitzt daher eine gewisse Stabilität (Crowell et al., 2016). Wie in der Theorie zu Beziehungsschemata sind Arbeitsmodelle von Beziehungen durch die Integration neuer Beziehungserfahrungen erweiterbar und über das ganze Leben hinweg veränderbar; so auch der Bindungsstil. Aus theoretischer Sicht erscheint es unwahrscheinlich, dass die Beziehungserfahrungen aus der Führungsbeziehung den Bindungsstil einer Person in einem signifikanten Ausmaß beeinflussen können. Dies sollte eher in seltenen Ausnahmen zutreffen. Dennoch könnten Kontext-Variablen, die nicht in den Fragebogen eingebunden waren, existieren, die vorliegende Ergebnisse erklären.

Die Reliabilität der Fragebögen war im Allgemeinen als gut zu bewerten, auch wenn in vereinzelt Fällen Cronbach's α nicht zufriedenstellend war (siehe z.B. Zugehörigkeit in der Stichprobe der Führungskräfte, Tabelle 9).

Ferner ist die Zusammensetzung und die Größe der Stichprobe zu bemängeln. Wie schon im Methodenteil angesprochen, gestaltete sich die Probandenrekrutierung als sehr schwierig. Die Bereitschaft von Unternehmen und Einzelpersonen, an einer Untersuchung mit Items derart privater Natur teilzunehmen, war sehr gering.

Die Angst, dass der Mitarbeiter oder die Führungskraft die Antworten einsehen könnte, oder die Anonymität nicht gewährleistet werden könnte, war dementsprechend hoch. Daher konnte erstens keine besonders große Stichprobe generiert werden (Dyaden $N = 36$, Führungskräfte $N = 43$, Mitarbeiter $N = 68$). Zweitens handelt es sich bei den Führungskräften dieser Studie um eine spezielle Stichprobe, da der Großteil auf Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte rekrutiert worden ist. Wie schon in der Diskussion angesprochen, ist außerdem anzuführen, dass ein Großteil der Führungskräfte Einfluss auf die Auswahl des Mitarbeiters nehmen konnte, der in die Studie miteinbezogen wurde.

Die Kontrollvariable „Kontakt“ wurde aus dem Mittelwert von vier Items berechnet, die die Häufigkeit des Kontakts auf mehreren Kommunikationsmedien erheben (persönliche Gespräche, Sitzungen in der Gruppe/im Team, Telefongespräche/Videotelefonie, E-Mail/SMS/Chat-Nachrichten). Hier stellt sich die Frage, ob es angemessener gewesen wäre, für die Erhebung der Beziehungsqualität lediglich auf die Häufigkeit der persönlichen Gespräche zurückzugreifen. Die Media Richness Theorie geht davon aus, dass die Medienwahl zur Kommunikation einerseits von der Passung zwischen den Anforderungen der Situation, andererseits von den Eigenschaften des Mediums abhängt (Kimmerle, 2017). Das persönliche Gespräch zählt zu den besonders reichhaltigen Kommunikationsmedien. Auf Textkommunikation basierende Systeme (E-Mail/Chat/SMS) werden als weniger reichhaltig angesehen. Um komplexe Sachverhalte zu klären, eignet sich daher z.B. das persönliche Gespräch; einfache Fakten können auch z.B. per E-Mail geklärt werden. Eine besonders reichhaltige Kommunikation könnte für einen besonders hochwertigen Austausch im Sinne des LMX stehen. Da die Häufigkeit des Kontaktes via E-Mail/Chat/SMS ($r = .47, p < .001$) und auch der gemittelte Wert des Kontaktes über alle Kontaktmedien ($r = .45, p < .001$) einen stärkeren positiven Zusammenhang mit dem LMX zeigte, als das persönliche Gespräch ($r = .39, p = .001$), wurde der gemittelte Wert des Kontaktes als

Kontrollvariable in dieser Studie verwendet⁴. Welche Variable sich als Kontrollvariable besser eignet, kann die vorliegende Studie nicht endgültig beantworten.

Zu den als bestätigt angenommenen Hypothesen H5a und H5b, die postulieren, dass kein negativer Zusammenhang eines ängstlichen bzw. eines vermeidenden Bindungsstil mit dem LMX des Beziehungspartners besteht, soll Folgendes angemerkt werden: Ein statistischer Test prüft, ob ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen besteht (H_1). Soll eine Nullhypothese überprüft werden, z.B. in dem Stil, dass kein Zusammenhang besteht, ist dies problematisch, „da ein nicht signifikantes Ergebnis nicht als Beleg für die Richtigkeit der Nullhypothese interpretiert werden dürfe (Bortz & Döring, 2006, S. 27).“ Ein nicht signifikantes Ergebnis spricht erst dann für die Richtigkeit einer Nullhypothese, wenn anhand einer großen Stichprobe das β -Fehler-Risiko (z.B. $\beta = .05$) für diese Entscheidung gering ist, sowie für die Alternativhypothese ein kleiner, zu vernachlässigender Effekt festgelegt wird (siehe Bortz & Döring, 2006). Dies ist anhand dieser Stichprobe nicht möglich, da dafür die Probandenanzahl zu klein ist.

5.3 Implikationen für Forschung und Praxis

Vorliegende Studie untermauert die Auffassung von Thomas et al. (2013), dass die Forschung zu Beziehungen im Privatleben einen wichtigen Beitrag zur Erforschung von Beziehungen im Arbeitsleben leisten kann. Eine gegenseitige Befruchtung dieser beiden Forschungsfelder ist somit durchaus sinnvoll.

Außerdem werden durch diese Studie neue Fragen aufgeworfen. Beispielsweise sollte künftige Forschung genauer untersuchen, warum die Bindung bei den Mitarbeitern mit der BPNS im Job zusammenhängt, bei den Führungskräften jedoch nicht. Es wurde versucht, in der Diskussion der Ergebnisse mögliche Erklärungsansätze dafür zu geben. Ebenso sollten Längsschnittstudien klären, wie sich die Bindung von Führungskraft und Mitarbeiter auf die Führungsbeziehung in Abhängigkeit von der Zeit auswirkt. In solch einem Forschungsdesign könnte besser auf Kausalzusammenhänge geschlossen werden. Hier wäre es spannend, die Entwicklung der Führungsbeziehung von Beginn an mitzuverfolgen.

Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Studie sollte nicht geschlussfolgert werden, dass sich Bindungsfragebögen als Assessment- oder Diagnostiktool zum Aussortieren unsicher gebundener Mitarbeiter eignen. Dies wäre eine sehr eindimensionale Sicht auf eine komplexe Realität. Beispielsweise muss auch das Zusammenspiel verschiedener Bindungsstile auf dem Gruppenlevel erforscht werden. Ein-Dor & Hirschberger (2016)

⁴ Zusammenhänge bezogen auf die Stichprobe der Mitarbeiter

arbeiten in einem Artikel den Mehrwert für eine Gruppe heraus, die Mitglieder mit verschiedenen Bindungsstilen besitzt, gegenüber einer Gruppe, die nur aus sicher gebundenen Personen besteht. Beispielsweise kann die gesteigerte Handlungsfähigkeit der vermeidenden Bindung mit Vorteilen für eine Gruppe verbunden sein, da besonders eigenständig und unabhängig agiert wird. Auch die Hypervigilanz der ängstlichen Bindung birgt Vorteile, da besonders hohe Aufmerksamkeit für Gefahren besteht. So resultieren aus der ängstlichen und aus der vermeidenden Dimension der Bindung Qualitäten, die den Überlebenswert der Gruppe erhöhen können (Ein-Dor, Mikulincer & Shaver, 2011), sowie die akademische Leistung einer Gruppe verbessern können (Lavy, Bareli & Ein-Dor, 2015). Es ist denkbar, dass auch im organisationalen Setting positive Effekte einer heterogen gebundenen Gruppe zu beobachten sind.

Zusätzlich sollte sich die Forschung weiterhin damit auseinandersetzen, Moderatoren und Mediatoren ausfindig zu machen, die die Auswirkungen der Bindungsstile innerhalb der Person (z.B. Stress, Burnout) und in Beziehung zu anderen Personen im Kontext der Arbeit näher aufklären. Die Offenlegung der Wirkungsweise der Bindungsstile am Arbeitsplatz könnte hervorragende Ansatzpunkte für individuelles Coaching bieten (Wei et al., 2005). Aus der Perspektive des Gesundheitsmanagements und der Prävention könnten hier wichtige Anreize für Maßnahmen auf Ebene der Mitarbeiter und auf Ebene der Führungskräfte abgeleitet werden. Denn die Ergebnisse dieser Arbeit haben gezeigt, dass Maßnahmen, die die Rahmenbedingungen der Arbeit verändern, unter Umständen nicht ausreichend für eine Veränderung der subjektiven Arbeitsrealität sind. Hier könnten Interventionen auf individueller oder Teamebene angebracht sein.

6 LITERATURVERZEICHNIS

- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Everett, W. & Wall, S. (1978). *Patterns of Attachment*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ainsworth, M. D. S. & Bowlby, J. (2009). Ein ethologischer Zugang zur Persönlichkeitsentwicklung. In K.E. Grossmann & K. Grossmann (Hrsg.), *Bindung und menschliche Entwicklung. John Bowlby, Mary Ainsworth und die Grundlagen der Bindungstheorie* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Alabdulhadi, A., Schyns, B. & Staudigl, L. F. (2017). *Implicit leadership theory. Leadership and change for the health professional*. London: Open University Press.
- Argyle, M. & Henderson, M. (1986). *Die Anatomie menschlicher Beziehungen*. Paderborn: Junfermann.
- Asendorpf, J. & Banse, R. (2000). *Psychologie der Beziehung*. Hans Huber.
- Asendorpf, J., Banse, R. & Neyer, F. J. (2017). *Psychologie der Beziehung* (2. Aufl.). Bern: Hogrefe, vorm. Verlag Hans Huber.
- Baldwin, M. W. (1992). Relational Schemas and the Processing of Social Information. *Psychological Bulletin*, 112 (3), 461–484. doi:10.1037/0033-2909.112.3.461
- Bartholomew, K. & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (2), 226–244.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19–31.
- Berscheid, E. (1999). The Greening of Relationship Science. *American Psychologist*, 54 (4), 260–266.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boatwright, K. J., Lopez, F. G., Sauer, E. M., VanDerWege, A. & Huber, D. M. (2010). The Influence of Adult Attachment Styles on Workers' Preferences for Relational Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 13 (1), 1–14. doi:10.1080/10887150903316271
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bowlby, J. (1952). *Maternal Care and Mental Health* (2. Aufl.). Genf: World Health Organization.
- Bowlby, J. (1986). *Bindung. Eine Analyse der Mutter-Kind-Beziehung*. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.

- Bowlby, J. (2009). Bindung. In K.E. Grossmann & K. Grossmann (Hrsg.), *Bindung und menschliche Entwicklung. John Bowlby, Mary Ainsworth und die Grundlagen der Bindungstheorie* (2. Auflage.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Boyd, N. G. & Taylor, R. R. (1998). A Developmental Approach to the Examination of Friendship in Leader-Follower Relationships. *The Leadership Quarterly*, 9 (1), 1–25.
- Brennan, K. A., Clark, C. L. & Shaver, P. R. (1998). Self-Report Measurement of Adult Attachment. An Integrative Overview. In J.A. Simpson & W.S. Rholes (Hrsg.), *Attachment Theory and Close Relationships* (S. 46–76). New York: Guilford Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22 (3), 277–294. doi:10.1080/02678370802393672
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 981–1002. doi:10.1348/096317909X481382
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (o. J.). Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Clark, M. S. & Reis, H. T. (1988). Interpersonal Processes in Close Relationships. In C.P. Stone, D.W. Taylor, M.R. Rosenzweig, L.W. Porter, J.T. Spence, J.M. Darley et al. (Hrsg.), *Annual Review of Psychology* (S. 609–672). Palo Alto, Calif.: Annual Reviews.
- Collins, N. L. & Read, S. J. (1994). Cognitive representations of attachment: The structure and function of working models. In K. Bartholomew & D. Perlman (Hrsg.), *Advances in personal relationships vol. 5: Attachment process in adulthood* (S. 53–90). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Crowell, J. A., Fraley, R. C. & Roisman, G. I. (2016). Measurement of Individual Differences in Adult Attachment. In J. Cassidy & P.R. Shaver (Hrsg.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (3. Aufl., S. 598–635). Guilford Press.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46–78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7

- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P., Izsak, R. & Popper, M. (2007). Leaders as Attachment Figures: Leaders' Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Followers' Performance and Mental Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (4), 632–650. doi:10.1037/0022-3514.93.4.632
- Day, D. V & Miscenko, D. (2016). Leader-Member-Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions and Future Prospects for Advancing Leadership Theory (Oxford library of psychology). In T.N. Bauer & B. Erdogan (Hrsg.), *The Oxford handbook of leader-member exchange*. New York: Oxford University Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Self-Determination Theory. In P.A.M. van Lange, A.W. Kruglanski & E.T. Higgins (Hrsg.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (S. 416–437 M4–Citavi). Los Angeles, Calif. [u.a.]: Sage.
- Diamond, L. M. (2015). Stress and Attachment. In J.A. Simpson & W.S. Rholes (Hrsg.), *Attachment theory and research. New directions and emerging themes* (S. 97–123). New York: The Guilford Press.
- Ditzen, B., Schmidt, S., Strauss, B., Nater, U. M., Ehlert, U. & Heinrichs, M. (2008). Adult attachment and social support interact to reduce psychological but not cortisol responses to stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 64 (5), 479–486. doi:10.1016/j.jpsychores.2007.11.011
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233–256. doi:10.1037/0033-2909.108.2.233
- Ehrenthal, J. C., Dinger, U., Lamla, A., Funken, B. & Schauenburg, H. (2008). Evaluation der deutschsprachigen Version des Bindungsfragebogens „Experiences in Close Relationships - Revised“ (ECR–RD). *Psychotherapie, Psychosomatik, medizinische Psychologie*, 59 (6), 215–223. doi:10.1055/s-2008-1067425
- Ein-Dor, T. & Hirschberger, G. (2016). Rethinking Attachment Theory: From a Theory of Relationships to a Theory of Individual and Group Survival. *Current Directions in Psychological Science*, 25 (4), 223–227. doi:10.1177/0963721416650684
- Ein-Dor, T., Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2011). Effective reaction to danger: Attachment insecurities predict behavioral reactions to an experimentally induced threat above and beyond general personality traits. *Social Psychological and Personality Science*, 2 (5), 467–473. doi:10.1177/1948550610397843

- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 659–676. doi:10.1037/0021-9010.90.4.659
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory. In D. V Day (Hrsg.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. New York: Oxford University Press.
- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Feeney, B. C. & Woodhouse, S. S. (2016). Caregiving. In J. Cassidy & P.R. Shaver (Hrsg.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (3. Aufl., S. 827–851). Guilford Press.
- Felton, L. & Jowett, S. (2013). Attachment and well-being: The mediating effects of psychological needs satisfaction within the coach-athlete and parent-athlete relational contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 14 (1), 57–65. Elsevier Ltd. doi:10.1016/j.psychsport.2012.07.006
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. & Buckley, M. R. (2009). Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management*, 35 (6), 1379–1403. doi:10.1177/0149206309344741
- Fletcher, J. K. (2007). Leadership, Power, and Positive Relationships. In J.E. Dutton & B.R. Ragins (Hrsg.), *Exploring Positive Relationships at Work* (S. 347–371). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fraley, R. C., Hudson, N. W., Heffernan, M. E. & Segal, N. (2015). Are Adult Attachment Styles Categorical or Dimensional? A Taxometric Analysis of General and Relationship-Specific Attachment Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (2), 354–368. doi:10.1037/pspp0000027
- Fraley, R. C., Waller, N. G. & Brennan, K. A. (2000). An item response theory analysis of self-report measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (2), 350–365. doi:10.1037/0022-3514.78.2.350
- Frankenhuis, W. E. & Giudice, M. Del. (2012). When Do Adaptive Developmental Mechanisms Yield Maladaptive Outcomes? *Developmental Psychology*, 48 (3), 628–642. doi:10.1037/a0025629

- Frazier, M. L., Little, L. M. & Nelson, D. L. (2015). Employee Attachment. Implications for Supervisor Trustworthiness and Trust. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 373–386. Springer US. doi:10.1007/s10869-014-9367-4
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827–844. doi:10.1037//0021-9010.82.6.827
- Gillath, O., Selcuk, E. & Shaver, P. R. (2008). Moving Toward a Secure Attachment Style: Can Repeated Security Priming Help? *Social and Personality Psychology Compass*, 2 (4), 1651–1666. doi:10.1111/j.1751-9004.2008.00120.x
- Del Giudice, M., Ellis, B. J. & Shirlcliff, E. A. (2011). The Adaptive Calibration Model of Stress Responsivity. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35 (7), 1562–1592. doi:10.1016/j.neubiorev.2010.11.007
- 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. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffin, D. W. & Bartholomew, K. (1994). The metaphysics of measurement: The case of adult attachment. *Advances in personal relationships vol. 5: Attachment process in adulthood* (S. 17–52). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Groves, K. S. (2005). Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (3), 30–46. doi:10.1177/107179190501100303
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E. & Deci, E. L. (2000). Within-Person Variation in Security of Attachment: A Self-Determination Theory Perspective on Attachment, Need Fulfillment, and Well-Being. *Journal of personality and social psychology*, 79 (3), 367–384.
- Harms, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 21 (4), 285–296. doi:10.1016/j.hrmr.2010.10.006
- Hazan, C. & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (3), 511–524. doi:10.1037//0022-3514.52.3.511
- Hazan, C. & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (2), 270–280. doi:10.1037/0022-3514.59.2.270

- Hazan, C. & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquiry*, 5 (1), 1–22.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81–108. doi:10.1016/1048-9843(92)90028-E
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *The Executive*, 6 (2), 43–54.
- Johnstone, M. & Feeney, J. A. (2015). Individual Differences in Responses to Workplace Stress: The Contribution of Attachment Theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 45 (7), 412–424. doi:10.1111/jasp.12308
- Jones, J. D., Cassidy, J. & Shaver, P. R. (2015). Parents' Self-Reported Attachment Styles. A Review of Links with Parenting Behaviors, Emotions, and Cognitions. *Personality and Social Psychology Review*, 19 (1), 44–76. doi:10.1177/1088868314541858
- Joplin, J. R. W., Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1999). Attachment Behavior and Health: Relationships at Work and Home. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6), 783–796.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1981). *Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity* (Reprint.). Malabar: Krieger.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10 (4), 589–607. doi:10.1016/S1048-9843(99)00033-8
- Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: an attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 14 (2), 141–160. doi:10.1016/S1048-9843(03)00007-9
- Keller, T. & Cacioppe, R. (2001). Leader-follower attachments: understanding parental images at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (2), 70–75. doi:10.1108/01437730110382622
- Kelley, H. H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J. H., Huston, T. L., Levinger, G. et al. (1983). *Close Relationships*. New York: W.H. Freeman.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. & Cook, W. L. (2006). *Dyadic Data Analysis*. New York: Guilford Press.
- Kidd, T. & Sheffield, D. (2005). Attachment style and symptom reporting: examining the mediating effects of anger and social support. *British journal of health psychology*, 10 (Pt 4), 531–41. doi:10.1348/135910705X43589

- Kimmerle, J. (2017). Media Richness Theory. In M.A. Wirtz (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie* (18. Aufl.). Hogrefe, vorm. Verlag Hans Huber.
- Lavy, S., Bareli, Y. & Ein-Dor, T. (2015). The Effects of Attachment Heterogeneity and Team Cohesion on Team Functioning. *Small Group Research*, 46 (1), 27–49. doi:10.1177/1046496414553854
- Van Lear, C. A., Koerner, A. & Allen, D. A. (2006). Relationship Typologies. In A.L. Vangelisti & D. Perlman (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Personal Relationships* (S. 91–110). Cambridge: Cambridge University Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 662–674. doi:10.1037/0021-9010.78.4.662
- Magai, C., Frias, M. T. & Shaver, P. R. (2016). Attachment in Middle and Later Life. In J. Cassidy & P.R. Shaver (Hrsg.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (3. Aufl., S. 534–552). Guilford Press.
- Maslyn, J. M., Schyns, B. & Farmer, S. M. (2017). Attachment style and leader-member exchange: The role of effort to build high quality relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3), 450–462. doi:10.1108/LODJ-01-2016-0023
- Maunder, R. G., Lancee, W. J., Nolan, R. P., Hunter, J. J. & Tannenbaum, D. W. (2006). The relationship of attachment insecurity to subjective stress and autonomic function during standardized acute stress in healthy adults. *Journal of Psychosomatic Research*, 60 (3), 283–290. doi:10.1016/j.jpsychores.2005.08.013
- Mayseless, O. (2010). Attachment and the leader—follower relationship. (P.R. Shaver & M. Mikulincer, Hrsg.) *Journal of Social and Personal Relationships*, 27 (2), 271–280. doi:10.1177/0265407509360904
- Mikulincer, M. & Shaver, P. (2015). Boosting Attachment Security in Adulthood. In J.A. Simpson & W.S. Rholes (Hrsg.), *Attachment theory and research. New directions and emerging themes* (S. 124–144 T4—The "Broaden-and-Build" Effects of Se). New York: The Guilford Press.
- Mikulincer, M. & Shaver, P. (2016). *Attachment in Adulthood* (2. Aufl.). London United Kingdom: SAGE Publications Ltd. doi:10.4135/9781473973275
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (2), 256–266. doi:10.1016/j.obhdp.2008.09.002

- Nahrgang, J. D. & Seo, J. J. (2016). How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop (Oxford library of psychology). In T.N. Bauer & B. Erdogan (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (S. 87–117). New York: Oxford University Press.
- Neustadt, E., Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2006). The Relationship Between Personality Traits, Self-Esteem, and Attachment at Work. *Journal of Individual Differences*, 27 (4), 208–217. doi:10.1027/1614-0001.27.4.208
- Overall, N. C., Fletcher, G. J. O. & Friesen, M. D. (2003). Mapping the Intimate Relationship Mind: Comparisons between Three Models of Attachment Representations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (12), 1479–1493. doi:10.1177/0146167203251519
- Paetzold, R. L. (2015). Attachment Theory in Organizational Settings. In J.A. Simpson & W.S. Rholes (Hrsg.), *Attachment theory and research. New directions and emerging themes* (S. 261–286). New York: The Guilford Press.
- Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A. & Lonsbary, C. (2007). The Role of Need Fulfillment in Relationship Functioning and Well-Being: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (3), 434–457. doi:10.1037/0022-3514.92.3.434
- Popper, M. (2002). Narcissism and Attachment Patterns of Personalized and Socialized Charismatic Leaders. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19 (6), 797–809. doi:10.1177/0265407502196004
- Popper, M. & Mayseless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, (14), 41–65.
- Popper, M., Mayseless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11 (2), 267–289. doi:10.1016/S1048-9843(00)00038-2
- Ragins, B. R. & Dutton, J. E. (2007). Positive Relationships at work: An introduction and Invitation. In J.E. Dutton & B.R. Ragins (Hrsg.), *Exploring Positive Relationships at Work* (S. 3–25). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Reis, H. T. (1995). Friendship. In A.S.R. Manstead, M. Hewstone, S.T. Fiske, M.A. Hogg, H.T. Reis & G.R. Semin (Hrsg.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology* (S. 250–252). Cambridge: Blackwell.
- Richards, D. A. & Hackett, R. D. (2012). Attachment and emotion regulation: Compensatory interactions and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23 (4), 686–701. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.005

- Richards, D. A. & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96 (1), 169–182. doi:10.1037/a0020372
- Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (6), 828–849. doi:10.1080/1359432X.2011.595561
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78.
- Schuler, H., Brandstätter, H., Bungard, W., Greif, S., Ulich, E. & Wilpert, B. (Hrsg.). (2007). *Lehrbuch Organisationspsychologie. Psychologie Lehrbuch* (4. Aufl.). Bern: Huber.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23 (2), 235–245. doi:10.1024//0170-1789.23.2.235
- Schyns, B. (2016). Leader and Follower Personality and LMX (Oxford library of psychology). In T.N. Bauer & B. Erdogan (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. New York: Oxford University Press.
- Schyns, B. & Paul, T. (2002). *Leader-Member Exchange Skala (LMX7)*. doi:10.6102/zis23
- Shalit, A., Popper, M. & Zakay, D. (2010). Followers' attachment styles and their preference for social or for personal charismatic leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (5), 458–472. doi:10.1108/01437731011056461
- Simpson, J. A. & Belsky, J. (2016). Attachment Theory within a Modern Evolutionary Framework. In J. Cassidy & P.R. Shaver (Hrsg.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (3. Aufl., S. 91–116). Guilford Press.
- Sin, H.-P., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2009). Understanding Why They Don't See Eye to Eye: An Examination of Leader–Member Exchange (LMX) Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 1048–1057. doi:10.1037/a0014827
- Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y. & Lee, A. (2013). Social cognition in leader-follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (1), S63–S81. doi:10.1002/job.1889
- Thompson, P.-M. M., Glaso, L. & Matthiesen, S. B. (2016). Leader-Follower Dyads Through the Lens of Attachment Theory.

- Towler, A. J. & Stuhlmacher, A. F. (2013). Attachment Styles, Relationship Satisfaction, and Well-Being in Working Women. *The Journal of Social Psychology*, 153 (3), 279–298. doi:10.1080/00224545.2012.735282
- Waldinger, R. (2015). What makes a good life? (TEDx, Hrsg.) *TEDxBeaconStreet*. Zugriff am 1.11.2017. Verfügbar unter: https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=de
- Wei, M., Shaffer, P. A., Young, S. K. & Zakalik, R. A. (2005). Adult Attachment, Shame, Depression, and Loneliness: The Mediation Role of Basic Psychological Needs Satisfaction. *Journal of Counseling Psychology*, 52 (4), 591–601. doi:10.1037/0022-0167.52.4.591
- West, A. L. (2015). Associations Among Attachment Style, Burnout, and Compassion Fatigue in Health and Human Service Workers: A Systematic Review. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 25 (6), 571–590. Routledge. doi:10.1080/10911359.2014.988321
- Wunderer, R., Grunwald, W. & Moldenhauer, P. (1980). *Führungslehre*. Berlin: De Gruyter.

ANHANG

- Eidesstattliche Erklärung
- Ergänzende Ergebnistabellen

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt durch meine eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder inhaltlich den angegebenen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Datum

Unterschrift

Ergänzende Ergebnistabellen

Der Zusammenhang der ängstlichen Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX mediiert durch die BPNS des Mitarbeiters

Prädiktor	BPNS M		M-LMX	
	β (SE)	<i>p</i>	β (SE)	<i>p</i>
Alter	0.02 (.01)	.244	-0.01 (.01)	.261
Geschlecht	-0.25 (.21)	.241	0.18 (.19)	.347
Überstunden	-0.02 (.01)	.233	0.00 (.01)	.768
Arbeitserfahrung	-0.00 (.01)	.768	-0.01 (.01)	.400
Kontakt	0.15 (.11)	.183	0.32 (.10)	.002
Beziehungsdauer	-0.00 (.02)	.892	-0.01 (.02)	.484
Ängstl. Bindung	-0.48 (.12)	< .001	-0.03 (.11)	.802
BPNS M			0.52 (.11)	< .001
R^2	.37	< .001	.50	< .001
Totaler Effekt			β (SE)	<i>p</i>
Ängstliche Bindung			-.28 (.12)	.021
Indirekter Effekt			β (SE) ^a	95% KI ^b
Ängstliche Bindung			-.24 (.09)	-0.48, -0.12

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, $N = 66$, Geschlecht: 1 = weiblich, 2 = männlich, ^a = Bootstrapping Standardfehler, ^b = Bootstrapping Konfidenzintervall, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Überstunden, Arbeitserfahrung, Kontakt, Beziehungsdauer

Der Zusammenhang der vermeidenden Bindung des Mitarbeiters mit dem M-LMX mediiert durch die BPNS des Mitarbeiters

Prädiktor	BPNS M		M-LMX	
	β (SE)	<i>p</i>	β (SE)	<i>p</i>
Alter	0.02 (.01)	.212	-0.01 (.01)	.238
Geschlecht	-0.07 (.21)	.750	0.20 (.18)	.279
Überstunden	-0.01 (.01)	.425	0.00 (.01)	.738
Arbeitserfahrung	-0.01 (.01)	.717	-0.01 (.01)	.289
Kontakt	0.14 (.11)	.218	0.31 (.09)	.002
Beziehungsdauer	-0.01 (.02)	.736	-0.01 (.02)	.558
Verm. Bindung	-0.48 (.11)	< .001	-0.20 (.11)	.077
BPNS M			0.43 (.11)	< .001
R ²	.38	< .001	.52	< .001
Totaler Effekt			β (SE)	<i>p</i>
Vermeidende Bindung			-.41	< .001
Indirekter Effekt			β (SE) ^a	95% KI ^b
Vermeidende Bindung			-.21 (.09)	-0.40, -0.08

Anmerkung. β = standardisierter Regressionskoeffizient, *N* = 66, Geschlecht: 1 = weiblich, 2 = männlich, ^a = Bootstrapping Standardfehler, ^b = Bootstrapping Konfidenzintervall, Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht, Überstunden, Arbeitserfahrung, Kontakt, Beziehungsdauer