

Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung

*Hendrik Godbersen, Bettina Dudek, Oliver
Gansser & Susana Ruiz Fernández*

Zitierung

Godbersen, H., Dudek, B., Gansser, O., & Ruiz Fernández, S.
(2024). Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung.
*Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen
(ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis347>



Nutzungsbedingungen



Diese Arbeit ist lizenziert unter einer [Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#).

1 Überblick

Zusammenfassung

Das Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung erfasst mit 14 Items vier Dimensionen der Bindung eines Mitarbeiters an seinen Vorgesetzten. Die vier Dimensionen der Vorgesetztenbindung sind die affektive, kognitive, normative und vertragliche Bindung. Die theoretische und methodische Basis des Messinstruments ist das Vier-Komponenten-Modell der Mitarbeiterbindung, das die Bindung eines Mitarbeiters an sein Unternehmen misst. Das Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung kann im Rahmen der akademischen Forschung eingesetzt werden, um vorwiegend die Beziehungen zwischen der Vorgesetztenbindung und anderen arbeits- und organisationspsychologischen Konstrukten zu untersuchen. Darüber hinaus kann das Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung auch als diagnostisches Instrument genutzt werden, um die Qualität und Ausprägung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung zu evaluieren.

Abstract

The Four-Component Model of commitment to supervisor measures four dimensions of employee commitment to supervisor through 14 items. The four dimensions of commitment to supervisor are affective, cognitive, normative and contractual commitment. The theoretical and methodological basis of the measurement instrument is the Four-Commitment Model of Organisational Commitment, which captures the commitment of an employee to his or her employer. The Four-Component Model of Commitment to Supervisor can be applied in academic research to predominantly examine the relationship of commitment to supervisor and other constructs of organisational psychology. Furthermore, the Four-Component Model of Commitment to Supervisor can be used as a diagnostic tool to determine the extend and quality of employee-supervisor relationships.

Zentrale Kennwerte

Titel: Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung

Autoren: Godbersen, Dudek, Gansser & Ruiz Fernández

In ZIS seit: 2024

Anzahl der Items: 14

Erhebungsmodus: CASI, Paper & Pencil; Messinstrument kann auch auf CATI, CAPI etc. angepasst werden

Bearbeitungszeit: ca. 2 bis 3 Minuten (Schätzung der Autoren)

Reliabilität: Cronbachs alpha = .77 bis .90; Dillon-Goldsteins rho = .85 bis .93

Validität: Hinweise auf Inhalts- und Kriteriumsvalidität liegen vor

Konstrukt: Vorgesetztenbindung mit den Subkonstrukten affektive, kognitive, normative und vertragliche Vorgesetztenbindung

Schlagwörter: Vorgesetztenbindung, affektive Vorgesetztenbindung, kognitive Vorgesetztenbindung, normative Vorgesetztenbindung, vertragliche Vorgesetztenbindung, Mitarbeiterbindung

commitment to supervisor, affective commitment to supervisor, cognitive commitment to supervisor, normative commitment to supervisor, contractual commitment to supervisor, employee commitment

Sprache Dokumentation: deutsch

Sprache Items: deutsch

Entwicklungsstand: validiert

2 Instrument

Instruktion

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen zu Ihrer Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten. Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (stimme voll und ganz zu) an, inwieweit Sie diesen Aussagen zustimmen.

Items

Die in Tabelle 1 dargestellten Items sind den Subskalen, wie folgt, zugeordnet:

- A = Affektive Vorgesetztenbindung
- K = Kognitive Vorgesetztenbindung
- N = Normative Vorgesetztenbindung
- V = Vertragliche Vorgesetztenbindung

Es sei darauf verwiesen, dass eine Randomisierung der Items grundsätzlich stattfinden kann. Die berichteten Ergebnisse beziehen sich jedoch auf die in Tabelle 1 dargebotene Reihenfolge.

Tabelle 1

Items und Subskalen

Nr.	Item	Polung	Subskala
1	Ich empfinde es als angenehm, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.	+	A
2	Ich fühle mich mit meinem Vorgesetzten persönlich verbunden.	+	A
3	Ich würde es persönlich schade finden, wenn meine Beschäftigung bei meinem Vorgesetzten beendet würde.	+	A
4	Ich kann mich mit meinem Vorgesetzten und seinem Führungsstil identifizieren.	+	A
5	Mein persönlicher Kontakt zu meinem Vorgesetzten ist für mich von Bedeutung.	+	A
6	In gewisser Weise bindet mich an meinen Vorgesetzten der Zeitaufwand, der für einen Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber benötigt werden würde.	+	K
7	Ich bin auf meinen Vorgesetzten angewiesen, weil es in meinem Unternehmen keine gleichwertigen Alternativen an Vorgesetzten gibt.	+	K

8	Ich empfinde eine Bindung an meinen Vorgesetzten, weil bei einem Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber der von mir investierte Aufwand an Wert verlieren würde.	+	K
9	Ich fühle mich an meinen Vorgesetzten gebunden, weil ein Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber mit Wechselkosten einhergehen würde.	+	K
10	Es wäre nicht fair, die Beziehung zu meinem Vorgesetzten aufzugeben, weil er sich stets um mich bemüht hat.	+	N
11	Aufgrund der langen Beziehung zu meinem Vorgesetzten fühle ich mich zu einer gewissen Rücksichtnahme verpflichtet.	+	N
12	Ich fühle mich in der Beziehung zu meinem Vorgesetzten zur Fairness verpflichtet.	+	N
13	Moralische Verpflichtungen gegenüber meinem Vorgesetzten spielen für mich eine Rolle.	+	N
14	Aufgrund meines Vertrages bin ich disziplinarisch und/oder fachlich meinem Vorgesetzten untergeordnet und dadurch an ihn gebunden.	+	V

Antwortvorgaben

Es wird empfohlen, eine sechsstufige Ratingskala einzusetzen, deren Skalenpole mit „stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme voll und ganz zu“ beschriftet werden.

Die Empfehlung zur Nutzung einer sechsstufigen Skala basiert darauf, dass sich die Sensibilität einer Skala bei weiteren Stufen kaum verbessert und dass das Fehlen einer Mittelkategorie die Interpretation der Antworten eindeutiger macht (vgl. dazu u.a. Trommsdorff, 1975). Grundsätzlich können aber auch andere Formen von Ratingskalen, z.B. fünf- oder siebenstufige Ratingskalen, eingesetzt werden.

Auswertungshinweise

Die Auswertung erfolgt, indem für jede Dimension des Vier-Komponenten-Modells der Vorgesetztenbindung der Mittelwert der jeweils zu dieser Dimension gehörenden Items gebildet wird, d.h.:

- Affektive Vorgesetztenbindung (A): Mittelwert der Items 1 bis 5
- Kognitive Vorgesetztenbindung (K): Mittelwert der Items 6 bis 9
- Normative Vorgesetztenbindung (N): Mittelwert der Items 10 bis 13
- Vertragliche Vorgesetztenbindung (V): Item 14

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass jede Dimension des Messinstruments eine eigenständige Komponente der Vorgesetztenbindung darstellt (siehe Abschnitt 3 Theoretischer Hintergrund). Auf empirischer Ebene weisen die Dimensionen der Vorgesetztenbindung teilweise nur schwache Korrelationen und eine negative Korrelation auf (siehe Abschnitt Deskriptive Statistik). Vor diesem Hintergrund

ist es nicht möglich, einen Gesamt-Score über die 14 Items des Messinstruments zu berechnen. Wie oben dargestellt, müssen einzelne Scores für die vier Komponenten berechnet werden.

Es wird geraten, forcierte Ratings zu verwenden und somit keine missing values zuzulassen. Sollten forcierte Ratings nicht möglich sein, kann für missing values jegliche Form der Imputation angewandt werden; dabei sollten jedoch die Vor- und Nachteile des jeweiligen Verfahrens berücksichtigt werden.

Anwendungsbereich

Das Messinstrument Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung kann in der hier beschriebenen Form in Online- oder schriftlichen Befragungen zum Einsatz kommen. Eine (leichte) Modifikation der Instruktion lässt aber auch andere Erhebungsmodi, z.B. persönliches oder telefonisches Interview, zu. Die Durchführungsdauer beträgt ca. 2 bis 3 Minuten. Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung ist, dass die Probanden einen Vorgesetzten haben.

Dabei kann das Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung sowohl im akademischen Forschungsbereich als auch im kommerziellen Bereich eingesetzt werden. In der akademischen Forschung kann die Skala vornehmlich dazu genutzt werden, die Vorgesetztenbindung im Verhältnis zu anderen Konstrukten zu untersuchen. Im kommerziellen Bereich ist darüber hinaus die Diagnose der Vorgesetztenbindung in einem Unternehmen oder einer Organisation möglich, so dass die Ver- und Gebundenheit eines Teams an seinen Vorgesetzten bestimmt werden kann. Es sei in diesem Zusammenhang jedoch darauf verwiesen, dass die Größe und der soziale Kontext des jeweiligen Teams im Hinblick auf die Reliabilität des Messinstruments zu beachten ist (z.B. stärkerer Einfluss von Ausreißern und sozial erwünschtes oder strategisches Antwortverhalten).

3 Theoretischer Hintergrund

Vor dem Hintergrund des technologischen Wandels, der Knappheit an qualifizierten Mitarbeitern und einem damit verbundenen intensiveren Wettbewerb um produktive Arbeitskräfte ist es für Arbeitgeber wichtiger geworden, qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten (Claus, 2019). Die Voraussetzung zum Verbleib eines Mitarbeiters bei einem Arbeitgeber ist die Mitarbeiterbindung (u.a. Guzella & Celiker, 2020; Jenkins & Thomlinson, 1992; Yang, 2008), die als psychologische Ver- und Gebundenheit an einen Arbeitgeber verstanden werden kann (Porter et al., 1974).

Überwiegend wird die Mitarbeiterbindung (employee commitment) als Bindung an die entsprechende Organisation (organisational commitment) verstanden. In komplexen sozialen Strukturen, wie Organisationen, sind jedoch verschiedene Foci der Mitarbeiterbindung möglich (Meyer et al., 1993; Reichers, 1985), z.B. die Arbeitsgruppe, das Management oder der Vorgesetzte (Becker, 1992; Clugston et al., 2000; Pohl & Paillé, 2011; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Vandenberghe et al., 2004). Der Bindung an den Vorgesetzten (commitment to supervisor) kann in diesem Zusammenhang eine herausgehobene Bedeutung zugeschrieben werden, da der Vorgesetzte häufig als Repräsentant des Arbeitgebers wahrgenommen wird (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965), gleichzeitig aber ein vom

Arbeitgeber unterscheidbares Einstellungsobjekt darstellt (Landry et al., 2010; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Die Bedeutung der Vorgesetztenbindung konnte in mehreren Studien empirisch bestätigt werden, indem gezeigt wurde, dass die Vorgesetztenbindung u.a. einen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber (Vandenberghe et al., 2004) und den Arbeitgeberwechsel (Vandenberghe & Bentein, 2010) ausübt. Ferner zeigen Studien, dass die Vorgesetztenbindung positive Effekte auf organisational wünschenswerte Outputs hat, z.B. innovatives Arbeitsverhalten (Chughtai, 2013) und Kreativität bei der Arbeit (Imam et al., 2020).

Die Studien von Becker und Kernan (2003) sowie Landry et al. (2010) liefern Hinweise darauf, dass die Vorgesetztenbindung als mehrdimensionales Konstrukt aufgefasst werden sollte. Dabei sollte die konzeptuelle Struktur der Vorgesetztenbindung derjenigen der Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber entsprechen, um ein sowohl auf konzeptueller als auch auf empirischer Ebene konsistentes Gesamtsystem der Mitarbeiterbindung im Allgemeinen gewährleisten zu können. Vor diesem Hintergrund erscheint das Vier-Komponenten-Modell der Mitarbeiterbindung (Gansser & Godbersen, 2023) sinnvoll, welches das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991; 1997) sowie den stärker auf der Einstellungstheorie basierenden Ansatz von Solinger et al. (2008) und das damit verbundene Composite Attitude-Behaviour Model nach Eagly und Chaiken (1993) integriert. Gemäß des Vier-Komponenten-Modells der Mitarbeiterbindung (Gansser & Godbersen, 2023), das empirisch in mehreren Studien bestätigt werden konnte (Gansser & Godbersen, 2017; Godbersen et al., 2021; 2022; Godbersen & Scharpf, 2021), können die folgenden vier Dimensionen der Vorgesetztenbindung definiert werden (Godbersen et al., 2024):

(1) Affektive Vorgesetztenbindung: Die affektive Vorgesetztenbindung repräsentiert die emotionale Verbundenheit und Identifikation mit dem Vorgesetzten und kann als „beim Vorgesetzten bleiben wollen“ verstanden werden.

(2) Kognitive Vorgesetztenbindung: Die kognitive Vorgesetztenbindung repräsentiert die eher rationale Gebundenheit an den Vorgesetzten aufgrund der Ermangelung von besseren und einfach zugänglichen Alternativen und kann als „beim Vorgesetzten bleiben müssen“ verstanden werden.

(3) Normative Vorgesetztenbindung: Die normative Vorgesetztenbindung repräsentiert die auf persönlichen Werten und wahrgenommener Reziprozität basierende moralische Verbundenheit mit dem Vorgesetzten und kann als „beim Vorgesetzten bleiben sollen“ verstanden werden.

(4) Vertragliche Vorgesetztenbindung: Die vertragliche Vorgesetztenbindung repräsentiert die formale Gebundenheit an den Vorgesetzten auf der Grundlage eines Vertrages.

Oben wurde erläutert, dass ein Vorgesetzter von seinen Mitarbeitern als Repräsentant des Arbeitgebers wahrgenommen werden kann, gleichzeitig aber ein eigenständiges Einstellungsobjekt und damit einen eigenständigen Fokus von Mitarbeiterbindung darstellt. Vor diesem Hintergrund ist es plausibel anzunehmen, dass die Vorgesetztenbindung eine Antezedenz der Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber

ist. Darüber hinaus wurde oben dargestellt, dass sowohl die Vorgesetztenbindung als auch die Mitarbeiterbindung jeweils aus vier konzeptuell unabhängigen Dimensionen bestehen: affektive, kognitive, normative und vertragliche Bindung. Diese vier Dimensionen entsprechen sich jeweils inhaltlich mit dem Unterschied, dass sie zum einen auf den Vorgesetzten und zum anderen auf den Arbeitgeber bezogen sind. Dementsprechend steht zu erwarten, dass die einzelnen Dimensionen der Vorgesetztenbindung als Prädiktoren für die jeweils korrespondierenden Dimensionen der Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber dienen. Z.B. steht zu erwarten, dass die affektive Vorgesetztenbindung den stärksten Effekt auf die affektive Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber hat.

Als Antezedenzien der Vorgesetztenbindung können Konstrukte angenommen werden, die im wahrgenommenen Führungsstil des Vorgesetzten liegen (Polston-Murdoch, 2013). So konnten Studien einen Zusammenhang zwischen authentischer Führung (Emuwa, 2013; Imam et al., 2020) und Vorgesetztenbindung sowie zwischen Servant Leadership und Vorgesetztenbindung (Sokoll, 2014) zeigen. Im Zusammenhang mit den oben konzeptualisierten Dimensionen des Vier-Komponenten-Modells der Vorgesetztenbindung ist anzunehmen, dass von Mitarbeitern als positiv beurteilte Führungsstile einen relativ starken positiven Effekt auf die affektive Bindung („bleiben wollen“), einen negativen Effekt auf die kognitive Bindung („bleiben müssen“), einen relativ moderaten positiven Effekt auf die normative Bindung („bleiben sollen“) sowie einen relativ schwachen Effekt auf die (rein formal-) vertragliche Bindung haben.

4 Skalenentwicklung

Itemkonstruktion und Itemselektion

In Abschnitt 3 Theoretischer Hintergrund wurde erläutert, dass ein Instrument zur Messung der Vorgesetztenbindung konsistent zur Mitarbeiterbindung im Allgemeinen und zur Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber im Besonderen konzipiert sein sollte. Vor diesem Hintergrund bildet das Vier-Komponenten-Modell der Mitarbeiterbindung (Gansser & Godbersen, 2023) die Grundlage für das Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung. Die 14 Items des Vier-Komponenten-Modells der Mitarbeiterbindung wurden in der Art umformuliert, dass sie sich nicht mehr auf den Arbeitgeber, sondern auf den Vorgesetzten beziehen. Zum Beispiel wurde das Item „Ich empfinde es als angenehm, bei meinem Arbeitgeber zu arbeiten.“ zu „Ich empfinde es als angenehm, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.“ umformuliert.

Zur Überprüfung der vier-dimensionalen Struktur des Messinstruments wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation mit dem R-Paket psych (Revelle, 2022) durchgeführt. Die Eigenvalues sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2*Eigenwerte der Hauptkomponentenanalyse (N = 1,756)*

Komponente	<i>Eigenwert</i>	Komponente	<i>Eigenwert</i>
1	5.03	8	0.50
2	2.73	9	0.43
3	1.15	10	0.39
4	0.81	11	0.32
5	0.66	12	0.29
6	0.64	13	0.28
7	0.53	14	0.23

Obwohl lediglich drei Komponenten einen *Eigenwert* von größer 1.00 aufweisen, wurde aufgrund der in Abschnitt 3 Theoretischer Hintergrund dargestellten Konzeptualisierung der Vorgesetztenbindung und ihre theoretische Integration in die Mitarbeiterbindung im Allgemeinen eine Lösung mit vier Komponenten gewählt. Die in Tabelle 3 dargestellten Ladungen der Items auf ihren Komponenten bestätigen die vier Dimensionen der Vorgesetztenbindung, durch die 69.40% der Gesamtvarianz erklärt werden kann.

Tabelle 3*Hauptkomponentenanalyse mit Ladungen und Kommunalitäten (h^2) (N = 1,756)*

Nr.	Konstrukte und Items	<i>Affektive Bindung</i>	<i>Kognitive Bindung</i>	<i>Normative Bindung</i>	<i>Vertragl. Bindung</i>	h^2
1	Ich empfinde es als angenehm, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.	.83	-.08	.13	.03	.71
2	Ich fühle mich mit meinem Vorgesetzten persönlich verbunden.	.82	.10	.22	-.07	.74
3	Ich würde es persönlich schade finden, wenn meine Beschäftigung bei meinem Vorgesetzten beendet würde.	.87	.02	.22	-.04	.80
4	Ich kann mich mit meinem Vorgesetzten und seinem Führungsstil identifizieren.	.85	-.03	.20	-.01	.77

5	Mein persönlicher Kontakt zu meinem Vorgesetzten ist für mich von Bedeutung.	.76	.06	.20	-.01	.62
6	In gewisser Weise bindet mich an meinen Vorgesetzten der Zeitaufwand, der für einen Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber benötigt werden würde.	-.01	.77	.04	.00	.60
7	Ich bin auf meinen Vorgesetzten angewiesen, weil es in meinem Unternehmen keine gleichwertigen Alternativen an Vorgesetzten gibt.	-.01	.65	.03	.29	.51
8	Ich empfinde eine Bindung an meinen Vorgesetzten, weil bei einem Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber der von mir investierte Aufwand an Wert verlieren würde.	.12	.79	.17	.05	.67
9	Ich fühle mich an meinen Vorgesetzten gebunden, weil ein Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber mit Wechselkosten einhergehen würde.	-.06	.79	.09	.02	.64
10	Es wäre nicht fair, die Beziehung zu meinem Vorgesetzten aufzugeben, weil er sich stets um mich bemüht hat.	.39	.33	.62	-.13	.67
11	Aufgrund der langen Beziehung zu meinem Vorgesetzten fühle ich mich zu einer gewissen Rücksichtnahme verpflichtet.	.21	.41	.72	-.10	.73
12	Ich fühle mich in der Beziehung zu meinem Vorgesetzten zur Fairness verpflichtet.	.39	-.11	.68	.24	.68
13	Moralische Verpflichtungen gegenüber meinem Vorgesetzten spielen für mich eine Rolle.	.21	.05	.79	.18	.70
14	Aufgrund meines Vertrages bin ich disziplinarisch und/oder fachlich meinem Vorgesetzten untergeordnet und dadurch an ihn gebunden.	-.07	.22	.14	.89	.87

Stichprobe

Das Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung wurde in einer Studie von Godbersen et al. (2024) eingesetzt. Die Stichprobe wurde im September und Oktober 2023 erhoben und besteht aus 1,756 Arbeitnehmern mit einem Vorgesetzten. Die Rekrutierung der Teilnehmer erfolgte anhand eines Quotenplans nach Alter und Geschlecht, so dass die Zusammensetzung der Stichprobe zu großen Teilen die berufstätige Bevölkerung in Deutschland repräsentiert, wie in Tabelle 4 zu erkennen ist. Es sei jedoch darauf verwiesen, dass keine Repräsentativität in geographischer Hinsicht gegeben ist, da die Datenerhebung vorwiegend in den Großräumen München und Stuttgart stattfand.

Tabelle 4

Berufstätige Bevölkerung in Deutschland nach Geschlecht und Altersgruppen (Statistisches Bundesamt, 2023) sowie Stichprobe nach Geschlecht und Altersgruppen (N = 1,756)

Altersgruppen	Berufstätige Bevölkerung in 1,000				Stichprobe				
	Weibl.	Männl.	Gesamt	Gesamt in %	Weibl.	Männl.	Divers	Gesamt	Gesamt in %
25 bis unter 35 Jahre	3,987	4,746	8,733	23.68	239	228	0	467	26.59
35 bis unter 45 Jahre	4,272	4,868	9,140	24.78	209	214	2	425	24.20
45 bis unter 55 Jahre	4,601	4,942	9,543	25.88	209	216	1	426	24.26
55 bis unter 65 Jahre	4,515	4,947	9,462	25.66	221	217	0	438	24.94
Gesamt	17,375	19,503	36,878	100.00	878	875	3	1,756	100.00
Gesamt in %	47.11	52.89	100.00	-	50.00	49.83	0.17	100.00	-

Neben dem Alter und Geschlecht wurden weitere soziodemographische Merkmale erhoben. So gehen 78.76% der Probanden einer Vollzeitbeschäftigung nach, wohingegen 21.24% teilzeitbeschäftigt sind. 26.42% der Befragten tragen Personalverantwortung, während 73.58% keine Personalverantwortung haben. Die Befragten verteilen sich auf die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, wie folgt: weniger als 1 Jahr = 11.22%; 1 bis 5 Jahre = 29.61%; 6 bis 10 Jahre = 17.65%; mehr als 10 Jahre = 41.51%. Die Unternehmensgröße der Befragten ist, wie folgt, verteilt: weniger als 10 Mitarbeiter = 6.04%; 10 bis 49 Mitarbeiter = 15.77%; 50 bis 249 Mitarbeiter = 15.55%; 250 oder mehr Mitarbeiter = 62.64%.

Itemanalysen

Die Ladungen der Items auf ihren Komponenten wurden im Rahmen von Pfadanalysen mit dem R-Paket *plspm* (Sanchez, 2013) bestimmt. Die entsprechenden Werte sind in Tabelle 5 dargestellt (vgl. auch Godbersen et al., 2024). Mit Ausnahme von Item 7, das eine Ladung von .66 aufweist, laden alle Items mit Werten um .80 oder höher auf ihren Komponenten, so dass das Messinstrument diesbezüglich als zufriedenstellend beurteilt werden kann.

Tabelle 5

Ladungen der Items auf ihren jeweiligen Konstrukten (N = 1,756)

Nr.	Konstrukte und Items	Ladungen
Affektive Bindung		
1	Ich empfinde es als angenehm, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.	.84
2	Ich fühle mich mit meinem Vorgesetzten persönlich verbunden.	.85
3	Ich würde es persönlich schade finden, wenn meine Beschäftigung bei meinem Vorgesetzten beendet würde.	.90
4	Ich kann mich mit meinem Vorgesetzten und seinem Führungsstil identifizieren.	.88
5	Mein persönlicher Kontakt zu meinem Vorgesetzten ist für mich von Bedeutung.	.79
Kognitive Bindung		
6	In gewisser Weise bindet mich an meinen Vorgesetzten der Zeitaufwand, der für einen Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber benötigt werden würde.	.77
7	Ich bin auf meinen Vorgesetzten angewiesen, weil es in meinem Unternehmen keine gleichwertigen Alternativen an Vorgesetzten gibt.	.66
8	Ich empfinde eine Bindung an meinen Vorgesetzten, weil bei einem Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber der von mir investierte Aufwand an Wert verlieren würde.	.83
9	Ich fühle mich an meinen Vorgesetzten gebunden, weil ein Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber mit Wechselkosten einhergehen würde.	.82
Normative Bindung		
10	Es wäre nicht fair, die Beziehung zu meinem Vorgesetzten aufzugeben, weil er sich stets um mich bemüht hat.	.79

11	Aufgrund der langen Beziehung zu meinem Vorgesetzten fühle ich mich zu einer gewissen Rücksichtnahme verpflichtet.	.78
12	Ich fühle mich in der Beziehung zu meinem Vorgesetzten zur Fairness verpflichtet.	.78
13	Moralische Verpflichtungen gegenüber meinem Vorgesetzten spielen für mich eine Rolle.	.78
Vertragliche Bindung		
14	Aufgrund meines Vertrages bin ich disziplinarisch und/oder fachlich meinem Vorgesetzten untergeordnet und dadurch an ihn gebunden.	-

Itemkennwerte

Die deskriptive Statistik der Items mit arithmetischem Mittel, Standardabweichung, Percentage of Maximum Possible, Kurtosis, Schiefe und korrigierter Item-Skala-Korrelation findet sich in Tabelle 6.

Tabelle 6

Arithmetisches Mittel (M), Standardabweichung (SD), Percentage of Maximum Possible (POMP), Kurtosis (K) und Schiefe (S) der Items sowie korrigierte Item-Skala-Korrelation (r) (N = 1,756)

Nr.	Konstrukte und Items	M	SD	POMP	K	S	r
Affektive Bindung							
1	Ich empfinde es als angenehm, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.	4.60	1.36	72.04	3.05	-0.90	.78
2	Ich fühle mich mit meinem Vorgesetzten persönlich verbunden.	3.89	1.55	57.85	2.14	-0.41	.82
3	Ich würde es persönlich schade finden, wenn meine Beschäftigung bei meinem Vorgesetzten beendet würde.	4.37	1.55	67.31	2.40	-0.72	.87
4	Ich kann mich mit meinem Vorgesetzten und seinem Führungsstil identifizieren.	4.10	1.55	62.06	2.29	-0.57	.83
5	Mein persönlicher Kontakt zu meinem Vorgesetzten ist für mich von Bedeutung.	4.19	1.52	63.80	2.35	-0.60	.73
Kognitive Bindung							
6	In gewisser Weise bindet mich an meinen Vorgesetzten der Zeitaufwand, der für einen Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber benötigt werden würde.	3.05	1.55	41.04	1.91	0.19	.66

7	Ich bin auf meinen Vorgesetzten angewiesen, weil es in meinem Unternehmen keine gleichwertigen Alternativen an Vorgesetzten gibt.	3.09	1.67	41.73	1.80	0.28	.55
8	Ich empfinde eine Bindung an meinen Vorgesetzten, weil bei einem Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber der von mir investierte Aufwand an Wert verlieren würde.	3.09	1.54	41.87	1.90	0.17	.74
9	Ich fühle mich an meinen Vorgesetzten gebunden, weil ein Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber mit Wechselkosten einhergehen würde.	2.48	1.49	29.61	2.41	0.73	.69
Normative Bindung							
10	Es wäre nicht fair, die Beziehung zu meinem Vorgesetzten aufzugeben, weil er sich stets um mich bemüht hat.	3.36	1.55	47.21	1.93	0.01	.73
11	Aufgrund der langen Beziehung zu meinem Vorgesetzten fühle ich mich zu einer gewissen Rücksichtnahme verpflichtet.	3.24	1.55	44.70	1.94	0.12	.74
12	Ich fühle mich in der Beziehung zu meinem Vorgesetzten zur Fairness verpflichtet.	4.48	1.39	69.58	3.00	-0.87	.65
13	Moralische Verpflichtungen gegenüber meinem Vorgesetzten spielen für mich eine Rolle.	4.18	1.42	63.59	2.60	-0.61	.67
Vertragliche Bindung							
14	Aufgrund meines Vertrages bin ich disziplinarisch und/oder fachlich meinem Vorgesetzten untergeordnet und dadurch an ihn gebunden.	3.87	1.70	57.36	1.88	-0.36	-

Die Crossloadings der Items sind in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7*Crossloadings der Items für die Studien mit PLS-Analyse (N = 1,756)*

Nr.	Konstrukte und Items	1	2	3	4
Affektive Bindung (1)					
1	Ich empfinde es als angenehm, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.	.84	-.03	.44	-.06
2	Ich fühle mich mit meinem Vorgesetzten persönlich verbunden.	.85	.11	.52	-.04
3	Ich würde es persönlich schade finden, wenn meine Beschäftigung bei meinem Vorgesetzten beendet würde.	.90	.06	.54	-.06
4	Ich kann mich mit meinem Vorgesetzten und seinem Führungsstil identifizieren.	.88	.01	.50	-.05
5	Mein persönlicher Kontakt zu meinem Vorgesetzten ist für mich von Bedeutung.	.79	.07	.48	-.01
Kognitive Bindung (2)					
6	In gewisser Weise bindet mich an meinen Vorgesetzten der Zeitaufwand, der für einen Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber benötigt werden würde.	.01	.77	.20	.18
7	Ich bin auf meinen Vorgesetzten angewiesen, weil es in meinem Unternehmen keine gleichwertigen Alternativen an Vorgesetzten gibt.	-.01	.66	.19	.24
8	Ich empfinde eine Bindung an meinen Vorgesetzten, weil bei einem Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber der von mir investierte Aufwand an Wert verlieren würde.	.15	.83	.35	.22
9	Ich fühle mich an meinen Vorgesetzten gebunden, weil ein Wechsel in ein anderes Team oder zu einem anderen Arbeitgeber mit Wechselkosten einhergehen würde.	-.01	.82	.21	.22
Normative Bindung (3)					
10	Es wäre nicht fair, die Beziehung zu meinem Vorgesetzten aufzugeben, weil er sich stets um mich bemüht hat.	.52	.33	.79	.12

11	Aufgrund der langen Beziehung zu meinem Vorgesetzten fühle ich mich zu einer gewissen Rücksichtnahme verpflichtet.	.38	.42	.78	.17
12	Ich fühle mich in der Beziehung zu meinem Vorgesetzten zur Fairness verpflichtet.	.51	.06	.78	.15
13	Moralische Verpflichtungen gegenüber meinem Vorgesetzten spielen für mich eine Rolle.	.39	.20	.78	.18
Vertragliche Bindung (4)					
14	Aufgrund meines Vertrages bin ich disziplinarisch und/oder fachlich meinem Vorgesetzten untergeordnet und dadurch an ihn gebunden.	-.05	.27	.20	-

5 Gütekriterien

Objektivität

Das Vier-Komponenten-Modell der Vorgesetztenbindung ist in der vorliegenden Version für Online- und schriftliche Befragungen konzipiert, auch wenn es mit leichten Veränderungen in den Instruktionen für den Einsatz in persönlichen oder telefonischen Interviews angepasst werden kann. Der Einsatz des Messinstruments als Online- oder schriftlicher Fragebogen unterstützt die Objektivität, da der Kontakt des Forschers zu den Erforschten aufgrund des Mediums minimiert wird.

Um die Objektivität des Vier-Komponenten-Modells der Vorgesetztenbindung zu sichern, werden die folgenden Punkte angeraten:

- (1) Bei der Datenerhebung sollten die Instruktionen, die Reihenfolge der Items (oder ihre Randomisierung) und die Bezeichnungen der Skalenpole („stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme voll und ganz zu“) so befolgt werden, wie in Abschnitt 2 Instrument dargestellt wurde.
- (2) In der Analyse der Daten sollte für jede der 4 Subskalen, die jeweils eine der Vorgesetztenbindungskomponenten repräsentiert, das arithmetische Mittel der dazugehörigen Items für jeden Befragten kalkuliert werden (vgl. Abschnitt 2 Instrument).
- (3) In der Interpretation der Ergebnisse und beim Einsatz einer 6-stufigen Ratingskala können die Ergebnisse von Godbersen et al. (2024) als Referenzwerte genutzt werden, da die Stichprobe der Studie einen hohen Grad an Repräsentativität für die berufstätige Bevölkerung in Deutschland aufweist (vgl. Unterabschnitt Stichprobe in Abschnitt 4 Skalenentwicklung). Danach können folgende Mittelwerte für die vier Komponenten der Vorgesetztenbindung als Referenzwerte genutzt werden: affektive Vorgesetztenbindung = 4.23; kognitive Vorgesetztenbindung = 2.93; normative Vorgesetztenbindung = 3.81; vertragliche Vorgesetztenbindung = 3.87 (vgl. Unterabschnitt Deskriptive Statistik in diesem Abschnitt).

Reliabilität

Um die Güte des Messinstruments zu prüfen, wurden für die Dimensionen mit Multi-Item Messungen Cronbachs alpha, Dillon-Goldsteins rho und die durchschnittlich extrahierte Variance (Average Variance Extracted) bestimmt. Die entsprechenden Werte sind in Tabelle 8 dargestellt (vgl. auch Godbersen et al., 2024). Die Werte sind als zufriedenstellend zu beurteilen, da der niedrigste Wert für Cronbachs alpha bei .77, für Dillon-Goldsteins rho bei .85 und für Average Variance Extracted bei .60 liegt.

Tabelle 8

Güte der Messinstrumente mit Cronbachs alpha (α), Dillon-Goldsteins rho (ρ) und Average Variance Extracted (AVE)

Konstrukte	α	ρ	AVE
Affektive Vorgesetztenbindung	.90	.93	.73
Kognitive Vorgesetztenbindung	.77	.85	.60
Normative Vorgesetztenbindung	.79	.87	.61
Vertragliche Vorgesetztenbindung	-	-	-

Validität

Hinweise auf die **Inhaltsvalidität** des Vier-Komponenten-Modells der Vorgesetztenbindung lassen sich aus dem Abgleich der Vorgesetztenbindungskomponenten mit den sie repräsentierenden Items gewinnen. Es kann davon ausgegangen werden, dass...

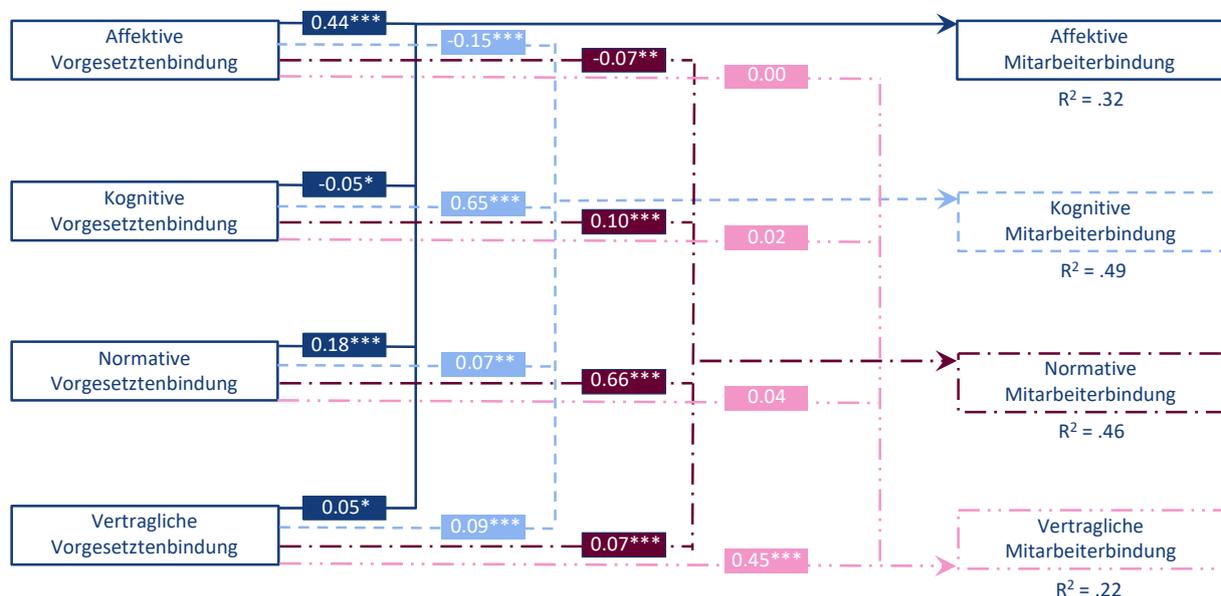
- ...die fünf Items der affektiven Vorgesetztenbindung (Bsp.: „Ich empfinde es als angenehm, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.“) die emotionale Verbundenheit mit dem Vorgesetzten widerspiegeln.
- ...die vier Items der kognitiven Vorgesetztenbindung (Bsp.: „Ich bin auf meinen Vorgesetzten angewiesen, weil es in meinem Unternehmen keine gleichwertigen Alternativen an Vorgesetzten gibt.“) die eher rationale Gebundenheit an den Vorgesetzten aufgrund von mangelnden Alternativen oder Gelegenheiten widerspiegeln.
- ...die vier Items der normativen Vorgesetztenbindung (Bsp.: „Es wäre nicht fair, die Beziehung zu meinem Vorgesetzten aufzugeben, weil er sich stets um mich bemüht hat.“) die auf moralischen Überlegungen und emotionalem Verpflichtungsempfinden basierende Verbundenheit mit dem Vorgesetzten widerspiegeln.

- ...das Item der vertraglichen Vorgesetztenbindung („Aufgrund meines Vertrages bin ich disziplinarisch und/oder fachlich meinem Vorgesetzten untergeordnet und dadurch an ihn gebunden.“) die vertragliche Gebundenheit an den Vorgesetzten widerspiegelt.

Für einen detaillierten Abgleich der Items mit den Komponenten der Vorgesetztenbindung sei auf die Abschnitte Items und Theoretischer Hintergrund verwiesen.

Hinweise auf die **Kriteriumsvalidität** des Vier-Komponenten-Modells der Vorgesetztenbindung liefern die Ergebnisse der Studie von Godbersen et al. (2024). In dieser Studie wurden u.a. die Effekte der Komponenten der Vorgesetztenbindung auf die Komponenten der Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber untersucht. Wie in Abbildung 1 zu erkennen ist, resultiert für jede Komponente der Mitarbeiterbindung der stärkste Effekt von der inhaltlich entsprechenden Komponente der Vorgesetztenbindung, z.B. der stärkste Effekt auf die affektive Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber resultiert von der affektiven Vorgesetztenbindung. Damit kann die theoretische Annahme, dass die Komponenten der Vorgesetztenbindung als Prädiktoren für die entsprechenden Komponenten der Mitarbeiterbindung an den Arbeitgeber dienen (vgl. Abschnitt 3 Theoretischer Hintergrund), empirisch bestätigt werden.

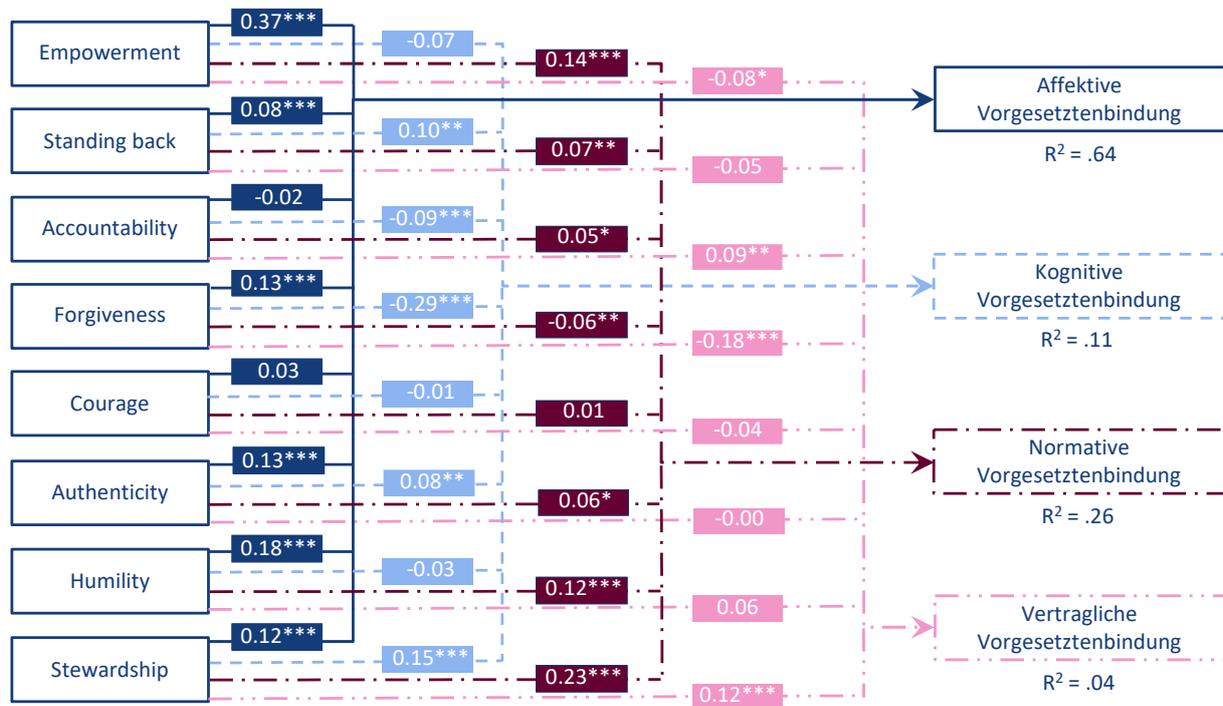
Abbildung 1: Effekte der Facetten der Vorgesetztenbindung auf die Facetten der Mitarbeiterbindung mit Pfadkoeffizienten, Signifikanzniveaus (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) und R^2 ($N = 1,756$; Godbersen et al., 2024).



In Abschnitt 3 Theoretischer Hintergrund wurde erläutert, dass von Mitarbeitern als positiv wahrgenommene Führungsstile einen vorwiegend positiven Zusammenhang mit der affektiven und normativen Vorgesetztenbindung, einen vorwiegend negativen Zusammenhang mit der kognitiven Vorgesetztenbindung und einen vorwiegend schwachen Zusammenhang mit der (formalen) vertraglichen Vorgesetztenbindung aufweisen sollten. Diese Beziehungen konnten zwischen den Dimensionen des Servant

Leadership (van Dierendonck & Nuijten, 2011; Verdorfer & Peus, 2014) und den Dimensionen des Vier-Komponenten-Modells der Vorgesetztenbindung empirisch bestätigt werden (Godbersen et al., 2024), wie Abbildung 2 zu entnehmen ist.

Abbildung 2: Effekte der Facetten von Servant Leadership auf die Facetten der Vorgesetztenbindung mit Pfadkoeffizienten, Signifikanzniveaus (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$) und R^2 ($N = 1,756$; Godbersen et al., 2024).



Deskriptive Statistik

Die deskriptive Statistik der Konstrukte mit Minimum, Maximum, arithmetischem Mittel, Standardabweichung, Percentage of Maximum Possible, Kurtosis und Schiefe findet sich in Tabelle 9.

Tabelle 9

Deskriptive Statistik der Konstrukte mit Minimum, Maximum, arithmetischem Mittel (M), Standardabweichung (SD), Percentage of Maximum Possible (POMP), Kurtosis (K) und Schiefe (S) ($N = 1,756$)

Konstrukt	Min.	Max.	M	SD	POMP	K	S
Affektive Vorgesetztenbindung	1.00	6.00	4.23	1.28	64.61	2.47	-0.62
Kognitive Vorgesetztenbindung	1.00	6.00	2.93	1.20	38.56	2.35	0.23
Normative Vorgesetztenbindung	1.00	6.00	3.81	1.16	56.27	2.64	-0.23

Vertragliche Vorgesetztenbindung	1.00	6.00	3.87	1.70	57.36	1.88	-0.36
----------------------------------	------	------	------	------	-------	------	-------

Die Korrelationen der Konstrukte sind in Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 10

Korrelationsmatrizen der Subskalen (* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$) ($N = 1,756$)

Konstrukt	1	2	3	4
Affektive Vorgesetztenbindung (1)				
Kognitive Vorgesetztenbindung (2)	.05*			
Normative Vorgesetztenbindung (3)	.57***	.33***		
Vertragliche Vorgesetztenbindung (4)	-.05*	.28***	.20***	

6 Literatur und Datenquellen

Kontakt zu den Autoren

Prof. Dr. Hendrik Godbersen

FOM – Hochschule für Oekonomie & Management, Hochschulzentrum Stuttgart

Rotebühlstr. 121, 70178 Stuttgart, Germany

hendrik.godbersen@fom.de

Literaturverzeichnis

- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244. DOI: 10.5465/256481
- Becker, T.E., & Kernan, M.C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human performance*, 16(4), 327-348. DOI: 10.1207/S15327043HUP1604_1
- Chughtai, A.A. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 606-627. DOI: 10.1108/JMP-09-2011-0050
- Claus, L. (2019). HR disruption—time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. DOI: 10.1016/j.brq.2019.04.002
- Clugston, M., Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30. DOI: 10.1016/S0149-2063(99)00034-3
- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt.
- Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65.
- Gansser, O. & Godbersen, H. (2017). Mitarbeiterbindung durch Betriebliches Gesundheitsmanagement in Theorie und Praxis. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, 86(2), 108-116.
- Gansser, O., & Godbersen, H. (2023). Vier-Komponenten-Modell der Mitarbeiterbindung. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. DOI: 10.6102/zis330
- Godbersen, H., Dudek, B. & Ruiz Fernández, S. (2024) The relationship between organizational commitment, commitment to supervisor and servant leadership. *Frontiers Organizational Psychology*, 2:1353959. DOI: 10.3389/forgp.2024.1353959
- Godbersen, H., Moser, S., & Gansser, O. (2021). Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei Frauen - Empirische Erkenntnisse und Handlungsansätze für Unternehmen. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, 90(2), 95-103.
- Godbersen, H., Ruiz Fernández, S., Machura, M., Parlak, D., Wirtz, C., & Gansser, O. (2022). Work-life balance measures, work-life balance, and organisational commitment – a structural analysis. In M., Zimmer & C. Rüttgers (Eds.), *ipo Schriftenreihe der FOM*, Band 3, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH. Verfügbar unter: <https://hdl.handle.net/10419/253618>

- Godbersen, H., & Scharpf, J. (2021). Effekte von agilem Projektmanagement - Wie sich der Agilitätsgrad auf die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung auswirkt. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, 90(6), 394-401.
- Guzeller, C.O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1) 102-120. DOI: 10.1108/IJCTHR-05-2019-0094
- Imam, H., Naqvi, M.B., Naqvi, S.A., & Chambel, M.J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(6), 847-864. DOI: 10.1108/LODJ-05-2019-0203
- Jenkins, M., & Thomlinson, R. (1992). Organisational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions. *Management Research News*, 15(10), 18-22. DOI: 10.1108/eb028263
- Landry, G., Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312. DOI: 10.1080/00223981003648302
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J.E., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Pohl, S., & Paillé, P. (2011). The impact of perceived organizational commitment and leader commitment on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 14(2), 145-161. DOI: 10.1108/IJOTB-14-02-2011-B001
- Polston-Murdoch, L. (2013). An investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13-44.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. DOI: 10.1037/h0037335
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476. DOI: 10.5465/amr.1985.4278960
- Revelle, W. (2022). Package 'psych', Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research. Verfügbar unter: <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/psych.pdf>
- Sanchez, G. (2013). PLS Path Modeling with R. Verfügbar unter: https://www.gastonsanchez.com/PLS_Path_Modeling_with_R.pdf
- Solinger, O.N., van Olffen, W., & Roe, R.A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.70
- Statistisches Bundesamt (2023). Mikrozensus. Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen aus Hauptwohnsitzhaushalten: Deutschland, Jahre,

Geschlecht, Altersgruppen. Verfügbar unter: <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=12211-0001&bypass=true&levelindex=1&levelid=1690285775292#abreadcrumb>

- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270. DOI: 10.1002/job.192
- Trommsdorff, V. (1975). *Die Messung von Produktimages für das Marketing: Grundlagen und Operationalisierung*. Heymann.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267. DOI: 10.1007/s10869-010-9194-1
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00029-0
- Verdorfer, A.P., & Peus, C. (2014). The measurement of servant leadership: validation of a German version of the Servant Leadership Survey (SLS). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 1-16. DOI: 10.1026/0932-4089/a000133
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443. DOI: 10.1080/02642060801917430