



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Macht und Vertrauen in Unternehmen:
Auswirkungen auf organisationales Commitment und
kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz“

Verfasser

Markus Lenhard

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2012

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler

„Knowledge is power“

(Sir Francis Bacon, 1597)

Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich insbesondere bei meiner Familie, die mich während meines Studiums stets unterstützt und Kraft gegeben hat. Zudem gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Erich Kirchler für die Betreuung meiner Diplomarbeit. Herzlichen Dank für die schöne Zeit während des Studiums an Gil, David, Leo, Markus, Rafael, Daniel, Christian, Chrisa, Christiane, Katrin, Hanna, Marlene und Eva.

Vorwort

Die Erstellung des Fragebogens und die Erhebung der Daten erfolgte im Rahmen einer Projektzusammenarbeit mit Gil Mulhaupt. Demnach wird in dieser Arbeit auf die Skala „Organizational Citizenship Behaviour“ nicht eingegangen. Die Auswertung und die Interpretation der Ergebnisse erfolgte unabhängig voneinander.

Macht und Vertrauen in Unternehmen

Auswirkungen auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz

Markus Lenhard

Zusammenfassung. Die Macht von Vorgesetzten hat in Unternehmen weitreichende Auswirkungen auf Einstellungen und Verhaltensweisen von Angestellten. In dieser Arbeit wird die Wirkung von Zwangsmacht und legitimer Macht von Vorgesetzten auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untersucht. Es wird angenommen, dass die Wirkungen von Macht durch rationales und implizites Vertrauen Vorgesetzten gegenüber mediiert werden. In der Fragebogenstudie ($N = 194$) konnte keine Wirkung von Zwangsmacht auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten gezeigt werden. Die positive Wirkung legitimer Macht auf organisationales Commitment und die negative Wirkung auf kontraproduktives Verhalten konnte wie erwartet bestätigt werden. Rationales Vertrauen mediierte den Effekt auf Commitment und kontraproduktives Verhalten, implizites Vertrauen nur jenen auf organisationales Commitment. Mögliche Ursachen für unerwartete Ergebnisse und Implikationen für weitere Forschung werden diskutiert.

Schlüsselwörter: Macht, Vertrauen, organisationales Commitment, kontraproduktives Verhalten

Power and Trust in organizations: The impact on organizational commitment and deviant workplace behaviour.

Abstract. In organisations the power of supervisors has a wide impact on employee's attitudes and behaviour. This study examines the effect of supervisor's power on organizational commitment and organizational workplace deviance. Furthermore the mediating effect of implicit and reason-based trust is tested. The results of the questionnaire survey ($N = 194$) revealed no significant effect of coercive power on organizational commitment and organizational deviance. Legitimate power had a significant positive effect on organizational commitment and a negative effect on organizational deviance. The analysis showed a significant mediation of the impact of legitimate power through reason-based trust. Implicit trust only mediated the effect on organizational commitment. Possible reasons for unexpected results and implications for further research are discussed.

Keywords: power, trust, organizational commitment, workplace deviance

Macht spielt im Organisationskontext eine tragende Rolle: In jedem Unternehmen werden Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf operativer, strategischer und koordinativer Ebene durch das Empfinden oder Vorhandensein von Macht beeinflusst (Kast & Rosenzweig, 1985). Speziell die Wahrnehmung der Macht von Vorgesetzten hat in Organisationen weitreichende Folgen: Elangovan & Xie (2000) konnten signifikante Zusammenhänge zwischen empfundener Macht und Stress, sowie Commitment, Motivation und Arbeitszufriedenheit zeigen. Unterschiedliche Arten von Macht durch Vorgesetzte können verschiedene Konsequenzen in Unternehmen mit sich bringen: Ausgehend vom Konzept „The Bases of Social Power“ (French &

Raven, 1959; Raven, 1965) unterscheiden Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) in einem zwei-dimensionalen Modell zwischen weicher und harter Macht. Weiche Macht basiert auf Legitimation, Wissen, Fähigkeiten und der Verteilung von Informationen. Der Einsatz dieser Form von Macht durch Vorgesetzte trägt dazu bei, Konflikte zu vermeiden und das Vertrauen den Vorgesetzten gegenüber zu erhöhen (Leonidou, Talias & Leonidou, 2008). Harte Macht basiert auf Druck durch Bestrafung und Belohnung, was zu Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, verminderter Arbeitszufriedenheit und in weiterer Folge zu geringem Vertrauen den Vorgesetzten gegenüber führen kann (Leonidou et al., 2008).

Vertrauen bringt innerhalb von Organisationen weitreichende positive Konsequenzen mit sich: Kooperationsbereitschaft, altruistisches Verhalten, Wohlbefinden, schnelleres Erreichen von Unternehmenszielen, geringere Fluktuation sowie freiwilliges Engagement am Arbeitsplatz (Tyler, 2003; Fukuyama, 1995). Es wird zwischen zwei Arten von Vertrauen unterschieden: Rationales Vertrauen (resultierend aus kognitiven Prozessen) und implizites Vertrauen (automatisch und unbewusst; Castelfranchi & Falcone, 2010; Tyler, 2003).

Um die Wirkungen von Macht und Vertrauen in Unternehmen zu konzeptualisieren, bietet das „Slippery Slope Framework“ (Kirchler, Hölzl & Wahl, 2008) einen Ansatzpunkt (Kirchler, Hölzl & Wahl, 2009). In diesem drei-dimensionalen Modell aus der Steuerpsychologie bilden die Achsen Vertrauen und Macht die Prädiktoren für Steuer-Compliance. In Form hoher Prüfwahrscheinlichkeiten und harter Strafen bei Hinterziehungen wird Zwangsmacht ausgeübt, wodurch Steuerzahlerinnen und Steuerzahler dem Staat misstrauisch gegenüber stehen und Reaktanz entsteht. In Folge dieser Reaktion wird implizites und rationales Vertrauen vermindert (Kirchler et al., 2008). Steuern werden in diesem Fall aufgrund von Angst vor Bestrafung gezahlt (Kirchler et al., 2008; Inkpen & Currall, 2004). Im Gegensatz dazu führt der Einsatz von legitimer Macht, umgesetzt durch Partizipation der Bürgerinnen und Bürger an der Verteilung der Steuergelder und eine akzeptierte, faire Regierung zu Vertrauen und der freiwilligen Bereitschaft, Steuern ehrlich abzuführen (Kirchler et al., 2008).

Im organisationalen Kontext gibt es dazu einige Parallelen: Das Unternehmen (im Steuerkontext: Staat) übt durch Personen in Führungspositionen (Kontrollorgane) Zwangsmacht und legitime Macht auf ihre Angestellten (Steuerzahlerinnen und Steuerzahler) aus, was abhängig von der Form des Vertrauens, Einstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen (Bezahlen von Steuern) beeinflusst (Leonidou et al., 2008; San Martin, 2008; Turner, 2005; Morgan & Hunt, 1994; Frost & Moussavi, 1992; Kirchler et al., 2008; 2009). In dieser Arbeit wird speziell auf die Auswirkungen von Macht und Vertrauen auf organisationales Commitment und kontraproduktives Arbeitsverhalten eingegangen.

Organisationales Commitment verfügt über ein enormes Potenzial, die Effektivität von Organisationen und das Wohlbefinden der Angestellten beeinflussen zu können (Meyer &

Herscovitch, 2001). Nach dem jährlich vom Meinungsforschungsinstitut „Gallup“ publizierten „Engagement Index 2010“ besaßen lediglich 23% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Österreich eine hohe emotionale Bindung zu ihren Unternehmen (Gallup, 2011). Im internationalen Vergleich liegt Österreich mit dem geteilten zweiten Platz zwar im Spitzenfeld (USA: 28%; Schweiz, Österreich: 23%; Deutschland: 13%; Frankreich: 11%), jedoch zeigte das Linzer Market Institut (2012), dass 48% der männlichen und 36% der weiblichen Personen eine hohe Tendenz zeigen, das Unternehmen rasch wieder verlassen zu wollen. Neben einer geringeren Fluktuationsneigung bringt hohes organisationales Commitment weitere positive Folgen wie eine höhere Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit mit sich (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Mathieu & Zajac, 1990).

Kontraproduktives Verhalten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist mit enormen Kosten für Unternehmen durch sinkende Effektivität, Qualität und Produktivität, sowie verminderter Glaubwürdigkeit verbunden (Van Fleet & Griffin, 2006; Dunlop & Lee, 2004). In einer Studie von Robinson & Bennett (1995) gaben 75 Prozent der angestellten Personen an, eine oder mehrere Tätigkeiten wie Diebstahl, Veruntreuung, Vandalismus, Sabotage oder unerlaubtes Fernbleiben praktiziert zu haben. Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz wird durch gefühlte Fairness, wie etwa Verteilungs-, Entscheidungs-, Informations- und interpersonelle Gerechtigkeit gehemmt und durch Frustration am Arbeitsplatz erhöht (O’Neill, Lewis, & Carswell, 2011; Ménard, Brunet & Savoie, 2011; Herscovitch et al., 2007).

Die Auswirkungen von Zwangsmacht und legitimer Macht, sowie implizitem und rationalem Vertrauen auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten wurden in der Literatur oft andersartig strukturiert untersucht: Die negative Wirkung von Zwangsmacht auf Vertrauen, organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten konnte mehrmals bestätigt werden (Morgan & Hunt, 1994; Elangovan & Xie, 2000; Tepper et al., 2009). Ebenso wurde gezeigt, dass legitime Macht positiv auf organisationales Commitment, kontraproduktives Verhalten (Munduate & Dorado, 1998; Rahim, Khan & Uddin, 1994; Ménard et al., 2011) und allgemeines Vertrauen (Ménard et al., 2011; San Martin, 2008; Leonidou et al., 2008) wirkt. Jedoch fehlt eine klare Unterscheidung zwischen

Zwangsmacht und legitimer Macht nach Raven et al. (1998), sowie implizitem und rationalem Vertrauen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, unter einer einheitlichen und detaillierten Betrachtungsweise von Macht und Vertrauen die Befunde aus der Literatur bezüglich der Wirkungen von Macht von Vorgesetzten auf Vertrauen, organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten zu überprüfen. Darüber hinaus soll gezeigt werden, dass die Wirkungen von Macht auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten von Vertrauen mediiert werden.

Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werden die Konzepte Macht, organisationales Commitment, kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz und Vertrauen dargestellt. Danach wird auf die Wirkungen von Macht auf organisationales Commitment, kontraproduktives Verhalten und Vertrauen eingegangen. Im Anschluss wird die Rolle von Vertrauen als Mediator der Wirkungen von Macht behandelt und die Hypothesen dieser Arbeit formuliert.

Macht in Unternehmen

Macht wird als die Ressource einer Person definiert, durch die eine andere Person dahingehend beeinflusst wird, etwas zu tun, das sie sonst nicht getan hätte (Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998).

Ein weit verbreitetes Konzept stellt „The Bases of Social Power“ von French & Raven (1959) dar. Es beinhaltet sechs Grundlagen, auf denen Macht basiert: (a) Legitime Macht - das wahrgenommene Recht einer Person, andere zu beeinflussen, (b) Macht durch Belohnung, (c) Macht durch Expertenwissen, (d) Macht durch Bestrafung und (e) Macht durch Identifikation. Raven (1956; 1992; 1993) erweiterte das Modell um (f) die Macht durch Information - basierend auf der eingängigen Weitergabe von Informationen. Weitergehend unterscheidet Raven (1992; 1993) zwischen personengebundener und sachlicher Belohnungs- und Bestrafungsmacht und teilt legitime Macht in vier Kategorien: Legitime Macht durch (a) Position, (b) Reziprozität, (c) Fairness und (d) Abhängigkeit. Die sechs Machtgrundlagen können jeweils zu harter oder weicher Macht zugeteilt werden (Raven et al., 1998): Harte Macht (in dieser Arbeit Zwangsmacht genannt) basiert auf der Möglichkeit, bestrafen und belohnen zu können und setzt sich aus den

Machtbasen Belohnungs- und Bestrafungsmacht zusammen. Weiche Macht (in dieser Arbeit legitime Macht genannt) basiert auf Wissen, Fähigkeiten, Legitimation und der Verteilung von Informationen und beinhaltet French & Raven's Subdimensionen legitime Macht, Expertenmacht, Macht durch Information und Macht durch Identifikation. Einen Überblick der Machtzuteilungen gibt Tabelle 1.

Tabelle 1: Die Grundlagen von Macht nach Raven (1993) und deren zwei-dimensionale Zuteilung

Zwangsmacht	Legitime Macht
Belohnungsmacht	Legitime Macht
Bestrafungsmacht	Expertenmacht
	Identifikationsmacht
	Informationsmacht

Eine weitere Unterteilung von Macht ist jene zwischen formeller und informeller Macht des Vorgesetzten über eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter (Peiró & Meliá, 2003): Formelle Macht (vergleichbar mit Zwangsmacht) steht im Zusammenhang mit Hierarchien innerhalb des Unternehmens. Bezieht eine Person eine höhere hierarchische Position, besitzt sie in den meisten Fällen Befugnisse, anderen Personen bestimmte Anweisungen zu geben, zu belohnen oder zu bestrafen, allein aufgrund von Strukturen und Regeln im Unternehmen. Unabhängig davon basiert informelle Macht auf persönlichen und individuellen Ressourcen der Führungskräfte. Informelle (legitime) Macht setzt voraus, dass die führende Person von den geführten Personen aufgrund von Expertenwissen oder Identifikation akzeptiert wird (Peiró & Meliá, 2003).

Die Erkenntnisse bezüglich der Auswirkungen von Zwangsmacht und legitimer Macht in Unternehmen zielen in die Richtung, dass Zwangsmacht in Unternehmen viele Nachteile mit sich bringt: Beispielsweise wird die soziale Distanz von Angestellten zu Vorgesetzten und zum Unternehmen erhöht, Identifikationsbereitschaft, Vertrauen, Kontrollüberzeugungen, Selbstrespekt und Stolz vermindert und Konflikte sowie Frustration gefördert (Turner, 2005; Leonidou et al., 2008). Legitime Macht ist hingegen mit vielen wünschenswerten Konsequenzen verknüpft: Arbeitsmotivation, Vertrauen gegenüber der oder dem Vorgesetzten und organisationales Commitment werden positiv beeinflusst (Leonidou et al., 2008; Elangovan & Xie, 2000).

Organisationales Commitment

Organisationales Commitment wird als eine Kraft definiert, die die Bindung zu einem Unternehmen aufrecht erhält (Schöpf & Liebig, 2006).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hohem organisationalem Commitment sind der Schlüssel zu einer effektiven Strategieumsetzung und setzen hohes Problemlösungspotenzial in Organisationen frei (Suman & Srivastava, 2012). Für Personen mit hohem organisationalen Commitment ist ihre Arbeit bedeutender, wodurch auch in schwierigen Situationen zielstrebig gehandelt wird (Iun & Huang, 2007; Sinclair, Tucker, Cullen & Wright, 2005).

Organisationales Commitment wird in zwei primäre Dimensionen unterteilt: Kalkulatives und einstellungsbezogenes Commitment (Mowday, Steers, & Porter, 1979):

Kalkulatives Commitment resultiert aus rationalen Entscheidungen und einem Vergleichsprozess zwischen Kosten und Nutzen im Unternehmen und bildet die Grundlage der Entscheidung für den Verbleib in der Organisation (Lee & Mitchel, 1994). Nach Becker's „Side-Bet Theorie“ (1960) kommt es zu einer Verbundenheit mit dem Unternehmen, wenn Personen in eine Organisation freiwillig oder auch unfreiwillig investiert haben und sie durch den Entschluss, ein Unternehmen zu verlassen, wirtschaftliche oder soziale Einbußen hinnehmen müssten. Beispiele hierfür sind Kürzungen der Altersvorsorge oder der Verlust von Freundschaften. Die Person kann es sich in diesem Fall nicht leisten, dem Unternehmen den Rücken zu kehren (Mathieu & Zajac, 1990).

Einstellungsbezogenes Commitment wird als die Stärke der Identifizierung mit und Involvierung in eine Organisation definiert, welches durch drei Faktoren charakterisiert ist: (a) Die Akzeptanz und der Glaube an die Ziele und Werte des Unternehmens, (b) die Bereitschaft, umfangreiche Bemühungen zugunsten der Organisation auf sich zu nehmen und (c) der starke Wille, Bestandteil des Unternehmens zu bleiben (Mowday, Porter & Steers, 1982). Meyer & Allen (1984) unterstreichen bei ihrer Definition vor allem die affektive Komponente von Commitment, die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen. Demnach können sich affektiv gebundene Personen mit dem Unternehmen identifizieren, sind involviert und genießen ihre Mitgliedschaft, sodass sie dem

Unternehmen treu bleiben, da sie es auch wirklich wollen (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1984; 1991).

In Meyer, Allen & Gellatly's (1990) dreidimensionalem Modell von Commitment wird als dritte Dimension das normative Commitment, die gefühlte Verpflichtung in einer Organisation zu bleiben, hinzugefügt. Kalkulatives und einstellungsbezogenes Commitment werden hier als fortsetzungsbezogenes und affektives Commitment bezeichnet. Alle drei Komponenten des Modells (normatives, fortsetzungsbezogenes und affektives Commitment) haben gemeinsam, dass sie einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsneigung in Unternehmen haben (Meyer et al., 2002). Arbeitsplatzbezogene Charakteristika wie Anwesenheit, freiwilliges Engagement und Leistung, sowie Wohlbefinden und Gesundheit der Angestellten werden vor allem von affektivem und normativem Commitment positiv beeinflusst. Das fortsetzungsbezogene Commitment hat auf diese Variablen keine oder gar eine negative Wirkung (Meyer et al., 2002).

Affektives Commitment wird als die relevanteste Komponente gesehen, da es die meisten positiven Auswirkungen auf Verhaltensweisen und Einstellungen von Personen in Unternehmen hat (Meyer et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Maier & Woschée, 2002). Demzufolge wird in dieser Arbeit das organisationale Commitment in Form von affektivem Commitment nach Meyer et al. (1990; 1991) erhoben. Prädiktoren für affektives Commitment können in drei Kategorien geteilt werden (Mayer & Allen, 1997): (a) Organisationale Charakteristika, (b) persönliche Charakteristika und (c) Erfahrungen am Arbeitsplatz:

(a) Organisationale Charakteristika sind beispielsweise die Größe des Unternehmens, die vorhandene Autonomie oder der Grad der Dezentralisierung und die dadurch entstehenden Vor- und Nachteile.

(b) Als persönliche Charakteristika gelten Alter, Geschlecht und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Alter der Angestellten und affektivem Commitment (Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1993). Unterschiede zwischen Männern und Frauen konnten nur in wenigen Studien gezeigt werden: Mathieu & Zajac (1990) fanden eine schwache, jedoch signifikante Tendenz, dass Frauen eher zu affektivem

Commitment neigen. Andere Arbeiten fanden gegenläufige Ergebnisse (z.B. Kushman, 1992; Aranya, Kushmir & Valency, 1986), wonach kein eindeutiger Einfluss des Geschlechts angenommen werden kann. Für den positiven Einfluss der Beschäftigungsdauer auf das affektive Commitment gibt es in der Literatur mehrere Belege (z.B. Mathieu & Zajac, 1990; Kushman, 1992; Meyer & Allen, 1997).

(c) Erfahrungen am Arbeitsplatz beinhalten empfundene Unterstützung durch das Unternehmen und die wahrgenommene Fairness (Meyer & Allen, 1997; Reyes, 1992). Auch das Vertrauen in Vorgesetzte führt zu affektivem Commitment im Unternehmen (San Martin, 2008; Colquitt, Scott & Lepine, 2007; Leonidou et al., 2008). Werden jedoch vorgesetzte Personen im Laufe der Zeit aufgrund von rationalen Entscheidungs- und Evaluationsprozessen als unfair und negativ bewertet, handeln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter egoistischer, missachten eher die Organisationsnormen und zeigen darüber hinaus ein höheres Risiko für kontraproduktives Verhalten (Thau, 2007; Greenberg, 1997).

Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz

Kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz wird als gezieltes Verhalten definiert, durch das organisationale Normen verletzt werden, und der Organisation, deren Angestellten oder beiden geschadet wird (Bennett & Robinson, 2003).

Robinson & Bennett (1995) unterscheiden in ihrem Modell des abweichenden Verhaltens am Arbeitsplatz zwischen organisationsspezifischen und interpersonellen abweichenden Verhaltensweisen. Organisationsspezifische abweichende Verhaltensweisen sind Tätigkeiten wie das früher als erlaubte Verlassen des Arbeitsplatzes, übermäßiges Pausieren, absichtliches langsames Arbeiten, Verschmutzung des Arbeitsplatzes, Sabotage, Bestechung, Betrug und Diebstahl. Zu interpersonelle abweichende Verhaltensweisen zählen üble Nachrede, Blamieren von Kolleginnen und Kollegen, unsinniges Rivalisieren, sexuelle Belästigung, Beleidigung, Bestehlen von Kolleginnen und Kollegen und Verhalten, welches andere Personen gefährdet. Das Handhaben dieser kontraproduktiven Verhaltensweisen ist von großem Interesse für Organisationen, da große wirtschaftliche Auswirkungen resultieren können

(Appelbaum et al., 2007; Van Fleet & Griffin, 2006; Dunlop & Lee, 2004; Peterson, 2002). In den USA wird allein durch Diebstahldelikte von Angestellten der jährliche Schaden auf bis zu 200 Milliarden Dollar geschätzt (Robinson & Bennett, 1995). Über diese wirtschaftlichen Auswirkungen hinaus zeigen Opfer interpersoneller Angriffe am Arbeitsplatz höheren Stress, eine verminderte Produktivität und eine erhöhte Kündigungstendenz (Henle, 2005).

Die Einflussfaktoren für kontraproduktives Verhalten können in (a) soziodemographische, (b) organisationale und (c) individuelle Prädiktoren unterteilt werden (Ménard et al., 2011):

(a) Bezüglich soziodemographischer Prädiktoren korreliert Alter positiv mit ethischen Entscheidungen: Ältere Personen handeln in Unternehmen ehrlicher und verhalten sich weniger kontraproduktiv (Appelbaum et al., 2005; 2007). Nur selten wurden Unterschiede bezüglich des Geschlechts und kontraproduktiven Verhaltens gefunden. Vereinzelt fanden Studien bei Frauen zwar eine höhere moralische Einstellung und weniger Tendenz zu kontraproduktivem Verhalten (Baron, Neuman & Geddes, 1999; Henle, 2005), jedoch zeigten andere Ergebnisse in die Richtung, dass weibliche Personen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen am Arbeitsplatz aggressiver agieren (Appelbaum et al., 2005; 2007).

(b) Organisationale Prädiktoren für kontraproduktives Verhalten sind beispielsweise empfundene Gerechtigkeit im Unternehmen, Arbeitsplatzfrustration, organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsklima (Appelbaum et al., 2005; 2007; Ménard et al., 2011).

(c) Individuelle Prädiktoren variieren von Person zu Person und können auf kontraproduktives Verhalten einen großen Einfluss haben (Hershcovis et al., 2007). Persönlichkeitseigenschaften stehen mit kontraproduktivem Verhalten im direkten Zusammenhang (McCrae & Costa, 1997): In einer Studie von Simard et al. (2004), konnten anhand von Ergebnissen des Persönlichkeitsfragebogens „NEO Five-Factor Inventory“ (NEO-FFI; Costa & McCrae, 1992) signifikante negative Zusammenhänge zwischen der Dimensionen Verträglichkeit und moralischer Belästigung sowie Provokationen gezeigt werden. Ebenso ergab die Untersuchung einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Dimension Neurotizismus und Provokation.

Vertrauen in Unternehmen

Lewis & Weigert (1985) verstehen unter Vertrauen die Bereitschaft einer Person, ein Risiko einzugehen. Mayer, Davis & Schnorrman (1995) definieren Vertrauen als den Willen, sich gegenüber Handlungen einer anderen Partei verletzlich zu zeigen.

Castelfranchi und Falcone (2010) teilen den Begriff Vertrauen in drei Konzepte: Vertrauen (a) als eine einfache, implizite Einstellung anderen Person gegenüber, die auf Tugenden und allgemeinen Einstellungen beruht, (b) als eine Entscheidung, einer anderen Person zu vertrauen, basierend auf rationaler Evaluation von Risiken und Kosten und (c) als Verhalten oder Handlung des Offenlegens der sozialen Beziehung.

Mishra (1996) identifiziert in einem Modell vier Dimensionen bzw. Ursprünge von Vertrauen: (a) Die empfundene Kompetenz der Führungskräfte und die Bewertung der gesamten Organisation, (b) die empfundene Offenheit und Ehrlichkeit, sowie Aufrichtigkeit der Kommunikation innerhalb der Organisation, (c) die empfundene Fürsorge der Führungskräfte den Angestellten gegenüber und (d) die Erwartung von konsistentem Verhalten sowie das Einhalten von Versprechen.

In dieser Arbeit wird, basierend auf der Zwei-Prozess Theorie (Kahnemann, 2003), zwischen zwei Qualitäten von Vertrauen unterschieden: Vertrauen basiert entweder auf kognitiv-rationalen oder automatisch-affektiven Prozessen. In der Zwei-Prozess Theorie bestimmen die Prozesssysteme „System 1“ und „System 2“ Entscheidungen und Urteile: System 1 stellt einen schnellen, automatischen, unbewussten und impliziten Vorgang dar, wohingegen System 2 langsam, mit hoher kognitiver Anstrengung, bewusst, kontrolliert und rational arbeitet. Automatisch-affektives Vertrauen (System 1) kann mit „Grund-basiertes Vertrauen“ (Castelfranchi & Falcone, 2010), „identifikations-basiertes Vertrauen“ (Tyler, 2003) und „soziales Vertrauen“ (Welch et al., 2005) gleichgesetzt werden. Kognitiv-rationales Vertrauen (System 2), im Folgenden „rationales Vertrauen“ genannt, entspricht den Konzepten „implizites Vertrauen“ (Castelfranchi & Falcone, 2010), „kalkulatives Vertrauen“ (Fehr, 2009) und „wissensbasiertes Vertrauen“ (Lewicki & Bunker, 1996).

Rationales Vertrauen besteht nach Castelfranchi und Falcone (2010) aus vier Kriterien: (a) Die Evaluation, ob die andere Partei ein Ziel verfolgt,

das für die vertrauende Person wichtig ist, (b) der Glaube, von der anderen Partei abhängig zu sein, (c) interne und (d) externe Faktoren. Interne Faktoren beziehen sich auf eine positive Evaluation von Kompetenz, Bereitwilligkeit und gutem Willen der anderen Partei bezüglich des Erreichens des wünschenswerten Ziels. Externe Faktoren beinhalten das Wahrnehmen von Möglichkeiten und Gefahren durch die Entscheidung, der anderen Partei zu vertrauen. Butler (1991) identifizierte eine Vielzahl von weiteren Faktoren, die als Prädiktor für Vertrauen einer Person gegenüber dienen: Erreichbarkeit, Beständigkeit, Diskretion, Fairness, Integrität, Loyalität, Offenheit, Verlässlichkeit und Aufnahmebereitschaft der Führungsperson.

Implizites Vertrauen wird als eine automatische, unbeabsichtigte und unbewusste Reaktion auf einen Stimulus definiert. Diese automatischen Reaktionen haben ihre Ursprünge in konditionierten Lernprozessen und gespeicherten Gedächtnisinhalten (Castelfranchi & Falcone, 2010).

Das Vertrauen Vorgesetzten gegenüber bringt in organisationalem Kontext viele positive Konsequenzen mit sich: Reduzierung von Transaktionskosten, Prozessbeschleunigungen, Kooperationsbereitschaft, geringere Fluktuation, freiwilliges Engagement und eine höhere Arbeitszufriedenheit. (Bachmann, 2002; Tyler, 2003; Fukuyama, 1995). In einer Metaanalyse von Dirks & Ferrin (2001) wurde gezeigt, dass weitere wünschenswerte Verhaltensweisen wie verbesserte Kommunikation, höheres Arbeitsengagement, größere Akzeptanz von Entscheidungen und Änderungen bei erhöhtem Vertrauen der oder dem Vorgesetzten gegenüber auftreten können.

Wirkungen von Macht auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten

Im Slippery Slope Framework (Kirchler et al., 2008) führt die Ausübung von Zwangsmacht durch den Staat zu einem antagonistischen Klima, in dem die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler gezwungenermaßen und aufgrund der Angst, erlappt zu werden ihre Steuern zahlen - vergleichbar mit einem „Cops and Robbers“-Szenario. Hingegen wird bei der Anwendung legitimer Macht ein synergistisches Klima geschaffen, in dem Personen ihre Steuern freiwillig zahlen und ihr Verhältnis zum

Staat als „Service and Client“ - Beziehung empfunden wird (Kirchler et al., 2008). Bezüglich Organisationen sind in der Literatur vergleichbare Ergebnisse zu finden:

In der erweiterten Commitment-Trust-Theorie von Morgan & Hunt (1994) wird durch die Ausübung von Zwangsmacht das Konfliktpotenzial erhöht und Commitment gesenkt. Bezüglich der negativen Wirkung von Zwangsmacht auf das organisationale Commitment konnten einige Arbeiten einen signifikanten Effekt nachweisen (z.B. Elangovan & Xie, 2000; Tepper et al., 2009). Die positive Wirkung legitimer Macht auf das organisationale Commitment wurde in zahlreichen Studien belegt (z.B. Elangovan & Xie, 2000; Munduate & Dorado, 1998; Rahim et al., 1994). San Martin (2008) zeigte in einer Studie, dass affektives Commitment unter anderem von der interpersonellen Korrektheit des Vorgesetzten und der Partizipation in Entscheidungen determiniert wird. Ebenso wurde mehrmals bestätigt, dass Expertenmacht, Macht durch Identifikation und legitime Macht von Vorgesetzten das Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen erhöht (Munduate & Dorado, 1998; Rahim et al., 1994).

Die Macht von Vorgesetzten hat in Unternehmen auch bedeutende Auswirkungen auf kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz (Sims, 2010). Speziell die Art und Weise, in der Vorgesetzte mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen, beeinflusst das Empfinden der Arbeitssituation stark (Sims, 2010). Lawrence & Robinson (2007) sehen kontraproduktives Verhalten als eine Reaktion auf Machtausübung durch Vorgesetzte im Unternehmen: Umso mehr Kontrolle empfunden wird, desto eher kommt es zu Frustrationen bei den Angestellten, was in weiterer Folge zu kontraproduktivem Verhalten führt. Bei einer Ablehnung dieser Macht entsteht ein Gefühl von Ungerechtigkeit und empfundener Belanglosigkeit, das kontraproduktives Verhalten begünstigt (Sims, 2010; Lawrence & Robinson, 2007; Berry, Ones & Sockett, 2007). Führungsstile von Vorgesetzten, die durch Bestrafungen und moralisch inkorrekten Umgangsformen gekennzeichnet sind, führen ebenfalls zu abweichendem Verhalten am Arbeitsplatz (Tepper et al., 2009; Lian, Ferris & Brown, 2012).

Durch positiv empfundene soziale Austauschprozesse, interpersonale und prozedurale Gerechtigkeit kann kontraproduktives Verhalten gehemmt werden (Lian et al., 2012).

Wirkungen von Macht auf Vertrauen

Macht kann je nach der Ausprägung Vertrauen vermindern oder erhöhen (Leonidou et al., 2008; Turner, 2005; Kirchler, 2008; Gangl, Hofmann, Pollai & Kirchler, 2012). Generell wird angenommen, dass Vertrauen durch Zwangsmacht gesenkt und durch legitime Macht erhöht wird. (Kirchler, 2008; Gangl et al., 2012; Duarte & Davies, 2004). Frost & Moussavi (1992) zeigten in einer Studie, dass bei „positiver Macht“ von Vorgesetzten, bestehend aus Expertenmacht, Macht durch Identifikation und Informationsmacht, ein positiver Zusammenhang mit Vertrauen besteht. Bei vorhandener „negativer Macht“, bestehend aus Bestrafungs- und Belohnungsmacht, wird der oder dem Vorgesetzten weniger vertraut (Frost & Moussavi, 1992).

Das Ausüben von Zwangsmacht hemmt implizites Vertrauen: Zwangsmacht kann zu Reaktanz und Frustration führen und die soziale Distanz zum Ausübenden erhöhen, was zur Folge hat, dass die Entscheidung der anderen Person nicht zu vertrauen auf einer kognitiven und rationalen Ebene stattfindet (Turner, 2005). Das Empfinden einer hohen Ausprägung von Macht oder einer intensiven Überwachung kann als Signal empfunden werden, dass eine Partei einer anderen nicht vertraut, was wiederum zu Misstrauen und der Verhinderung eines automatischen Vertrauensprozesses führt (Kirchler et al., 2008; Balliet, Mulder & Van Lange, 2011).

Zwangsmacht vermindert auch das rationale Vertrauen, da wichtige Bestandteile untergraben werden (Gangl et al., 2012). Generell wird mächtigeren Personen seltener oder weniger vertraut als Personen mit demselben Status (Balliet et al., 2011; Kramer, 1999). Die empfundene Macht und die damit verbundenen Gefahren, die durch ein mögliches Vertrauen in die andere Person entstehen, können bedrohend wirken und somit das rationale Vertrauen vermindern (Castelfranchi & Falcone, 2011).

Legitime Macht erhöht das rationale Vertrauen, da sie gute Gründe dafür gibt, der Person zu vertrauen (Gangl et al., 2012; Kirchler, 2008): Eine Person, die über viel legitime Macht verfügt, beispielsweise durch eine hohe Kompetenz, gibt den potenziellen Vertrauenden positive Anreize, wodurch ihr nach einer Evaluation und Abwägung von Vor- und Nachteilen vertraut wird (Castelfranchi & Falcone,

2010). Ein Führungsstil, der auf Unterstützung, Partizipation, Fairness und Respekt basiert, wird zu Vertrauen in die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten führen (Dirks & Ferrin, 2002).

Die Wirkung von legitimer Macht auf das implizite Vertrauen ist ebenso positiv: Personen mit legitimer Macht werden im Rahmen von Lern- und Konditionierungsprozessen positive Attribute zugeschrieben. Aufgrund dieser Zuschreibungen ist es möglich, dass automatisch und implizit vertraut wird (Shleifer & Summers, 1988; Castelfranchi & Falcone, 2010).

Vertrauen als Mediator der Wirkungen von Macht

Das Vertrauen in die Führungskraft mediiert den Effekt von Macht in Unternehmen: Die Wirkung von Macht auf den Einfluss Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber wird in Unternehmen durch Vertrauen mediiert (Frost & Moussavi, 1992). Auf den Effekt von Zwangsmacht und legitimer Macht auf die Kooperationsbereitschaft, Konfliktwahrscheinlichkeit und Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigt sich ebenfalls eine mediiierende Wirkung von Vertrauen (Duarte & Davies, 2004). Überdies konnte der Mediationseffekt von Vertrauen auf die Wirkung von transformationaler Führung auf die Arbeitsleistung und Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezeigt werden (Bartram & Casimir, 2007). Die Auswirkungen des generellen Verhaltens einer Führungsperson auf das Commitment werden ebenfalls durch Vertrauen mediiert (Pillai, Schiesheim und Williams, 1999). Ob das Vertrauen der oder dem Vorgesetzten gegenüber auch als Mediator der Wirkung von Macht auf Commitment und kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz fungiert, wurde in der bestehenden Literatur noch nicht untersucht.

Hypothesen

In dieser Arbeit wird aufgrund der Resultate in der bestehenden Literatur bezüglich der Wirkung von Macht auf Vertrauen (Leonidou et al., 2008; Turner, 2005; Kirchler, 2008), organisationales Commitment (Elangovan & Xie, 2000; Tepper et al., 2009) und kontraproduktives Verhalten (Lawrence & Robinson, 2007; Sims, 2010), sowie der mediiierenden Wirkung von Vertrauen (Frost & Moussavi, 1992; Duarte & Davies, 2004; Bartram & Casimir, 2007; Pillai et al., 1999) erwartet, dass Zwangsmacht und legitime Macht von Vorgesetzten

auf organisationales Commitment bzw. kontraproduktives Verhalten entgegengesetzt wirken und von rationalem und implizitem Vertrauen in den Vorgesetzten mediiert werden:

Hypothese 1a: Zwangsmacht wirkt negativ auf organisationales Commitment und wird durch rationales Vertrauen mediiert.

Hypothese 1b: Zwangsmacht wirkt negativ auf organisationales Commitment und wird durch implizites Vertrauen mediiert.

Hypothese 2a: Zwangsmacht wirkt positiv auf kontraproduktives Verhalten und wird durch rationales Vertrauen mediiert.

Hypothese 2b: Zwangsmacht wirkt positiv auf kontraproduktives Verhalten und wird durch implizites Vertrauen mediiert.

Hypothese 3a: Legitime Macht wirkt positiv auf organisationales Commitment und wird durch rationales Vertrauen mediiert.

Hypothese 3b: Legitime Macht wirkt positiv auf organisationales Commitment und wird durch implizites Vertrauen mediiert.

Hypothese 4a: Legitime Macht wirkt negativ auf kontraproduktives Verhalten und wird durch rationales Vertrauen mediiert.

Hypothese 4b: Legitime Macht wirkt negativ auf kontraproduktives Verhalten und wird durch implizites Vertrauen mediiert.

Methode

Stichprobe und Durchführung

Die Stichprobe der Untersuchung besteht aus $N = 194$ Personen, die in einem Unternehmen angestellt waren und eine direkte Vorgesetzte bzw. einen direkten Vorgesetzten hatten. Die Erhebung fand zwischen Mai und Juni 2012 statt. 118 Personen (62%) waren weiblich, 72 (38%) männlich. Das durchschnittliche Alter betrug $M = 30.5$ Jahre ($SD = 8.3$). Bezüglich der höchsten abgeschlossenen Ausbildung gaben 92 (47.4%) Personen einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, 67 (34.5%) eine höhere Schule mit Matura, 17 (8.8%) eine Fach- oder Handelsschule mit Matura, 11 (5.7%) eine Lehre mit Berufsschule und 3 (1.5%) eine Pflichtschule an. 4 (2.1%) Personen machten diesbezüglich keine Angabe. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Teilnehmerinnen und

Teilnehmer betrug $M = 31.7$ ($SD = 13.7$) Stunden. Insgesamt 51 (26.3%) Personen waren im öffentlichen Sektor beschäftigt, 24 (12.4%) in der Gastronomie und Tourismusbranche, 22 (11.3%) im Handel, 17 (9.8%) im Gesundheitssektor, 13 (6.7%) im Bereich Gewerbe und Handwerk und 11 (5.7%) im Informations- und Consultingbereich. 50 (25.8 %) Personen gaben eine nicht aufgelistete Branche an, 6 (3.1%) Personen machten diesbezüglich keine Angabe.

Instrumente

Für die Erfassung der Konstrukte Macht, organisationales Commitment, kontraproduktives Verhalten und Vertrauen wurde ein Paper-Pencil Fragebogen vorgelegt, der insgesamt 113 Items umfasst und etwa 20 Minuten Ausfüllzeit beanspruchte.

Macht. Für die Erfassung von Zwangsmacht und legitimer Macht wurde das Interpersonal Power Inventory (IPI; Raven, Schwarzwald & Koslowsky, 1998) verwendet. In dieser Arbeit wurden die Items ins Deutsche übersetzt. Als Antwortformat wurde eine fünfstufige Likert - Skala von 1 = „*Stimme gar nicht zu*“ bis 5 = „*Stimme sehr zu*“ vorgegeben. Das Inventar umfasst insgesamt 33 Items, von denen jeweils drei Items folgende Dimensionen messen: (a) Macht durch sachliche Belohnung, (b) Macht durch sachliche Bestrafung, (c) Macht durch persönliche Belohnung, (d) Macht durch persönliche Bestrafung, (e) Expertenmacht, (f) Macht durch Information, (g) legitime Macht durch Fairness, (h) legitime Macht durch Reziprozität, (i) legitime Macht durch Position, (j) legitime Macht durch Abhängigkeit und (k) Macht durch Identifikation. Bei der Auswertung wurden die vier legitimen Machtdimensionen (g-j) zusammengefasst und bilden in dieser Arbeit gemeinsam mit (e) Expertenmacht, (f) Macht durch Information und (k) Macht durch Identifikation das Konstrukt „legitime Macht“. Das Konstrukt „Zwangsmacht“ bilden die Subdimensionen (a) Macht durch sachliche Belohnung und (b) Macht durch sachliche Bestrafung. (c) Macht durch persönliche Belohnung und (d) Macht durch persönliche Bestrafung wurden bei der Auswertung nicht miteinbezogen, da eine zu hohe Korrelation mit legitimer Macht besteht ($r = .61$, $p = .00$). Aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Faktorenanalyse (Varimax-Rotation und fixierter Anzahl von zwei Faktoren) wurden bei legitimer Macht insgesamt sieben der 21 Items aufgrund von Ladungen unter .40 ausgeschlossen (siehe Anhang 1). Beispielitems für Zwangsmacht:

Ihr(e)Vorgesetzte(r) kann es Ihnen schwierig machen, eine Beförderung zu erhalten“ und *„Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann Ihnen die Arbeit unangenehm machen“*. Beispielitems für legitime Macht: *„Sie können sich mir Ihrem/r Vorgesetzten identifizieren“* und *„Ihr(e) Vorgesetzte(r) steht zu Recht über Ihnen“*

Die interne Konsistenz (Cronbachs α) der übersetzten Version beträgt für Zwangsmacht $\alpha = .74$, für legitime Macht $\alpha = .82$.

Vertrauen. Basierend auf einer Vertrauens-Skala von Gangl et al. (2012) aus dem Steuerkontext wurden 14 Items für rationales Vertrauen und 7 Items für implizites Vertrauen entwickelt. Die insgesamt 21 Items wurden mittels einer fünfstufigen Likert- Skala von 1 = „*Stimme gar nicht zu*“ bis 5 = „*Stimme sehr zu*“ erfasst. Die Items für rationales Vertrauen setzen sich aus jeweils zwei Aussagen über die vorgesetzte Person bezüglich sieben Subdimensionen zusammen: (a) Gemeinsame Ziele, (b) Abhängigkeit, (c) Motivation, (d) Kompetenz, (e) Wohlwollen, (f) Möglichkeiten und (g) Gefahren. Vier der Items für rationales Vertrauen wurden aufgrund von Faktorladungen (Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und fixierter Anzahl von zwei Faktoren) unter 0.40 ausgeschlossen. Bei implizitem Vertrauen wurden alle Items berücksichtigt (siehe Anhang 2). Beispielitems für rationales Vertrauen lauten: *„Ich vertraue meiner / meinem Vorgesetzten, weil er / sie motiviert ist“*, und *„...weil ich darauf angewiesen bin“*, für implizites Vertrauen: *„Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten automatisch“* und *„Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten unbewusst“*.

Die interne Konsistenz beträgt für rationales Vertrauen $\alpha = .91$ und für implizites Vertrauen $\alpha = .89$.

Organisationales Commitment. Für die Erfassung wurde die deutsche Version des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ; Porter & Smith, 1970) von Maier & Woschée (OCQ-G; 2002) verwendet. Der OCQ-G erfasst mittels einer fünfstufigen Likert – Skala von 1 = „*Stimme ganz und gar nicht zu*“ bis 5 = „*Stimme voll und ganz zu*“ das affektive Commitment zum Unternehmen nach Meyer & Allen (1984) und besteht aus 15 Items. Aufgrund der Ergebnisse der Faktorenanalyse (alle Item-Ladungen über 0.40) werden alle Items in der Auswertung berücksichtigt. Beispielitems lauten: *„Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre“*, *„Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum*

Erfolg des Unternehmens beizutragen“ und „Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden“.

Die interne Konsistenz der 15 Items beträgt $\alpha = .93$.

Kontraproduktives Verhalten. Für die Erfassung wurde die „Workplace Deviance Scale“ von Bennett & Robinson (2000) ins Deutsche übersetzt. Die Skala umfasst insgesamt 19 Items und wurde mittels einer siebenstufigen Likert – Skala von 1 = „nie“ und 7 = „täglich“ erhoben. Die Personen mussten angeben, wie häufig sie bestimmte Handlungen an ihrem Arbeitsplatz durchführen. Aufgrund der durchgeführten Faktorenanalyse wurden alle Items in der Auswertung berücksichtigt (alle Items hatten eine Faktorladung über 0.40). Beispielitems sind: „Längere Pausen nehmen als es gestattet ist“, „Anweisungen Ihres/r Vorgesetzten missachten“ oder „Eigentum des Unternehmens unerlaubt mit nach Hause nehmen“.

Die interne Konsistenz der insgesamt 19 Items beträgt $\alpha = .89$.

Im ersten Schritt wurde eine Korrelationstabelle erstellt um den Zusammenhang zwischen den Arten von Macht und Vertrauen zu zeigen. Im zweiten Schritt wurden für die Hypothesenprüfung (*H1a – H4b*) insgesamt acht Mediationsanalysen mit den jeweiligen Variablen durchgeführt. Parallel zum traditionellen Sobel-Z-Test wurde die „Bootstrap-

Analyse“ herangezogen, ein Verfahren, das durch oftmalige und wiederholte Errechnung zufällig gewählter Fälle eines indirekten Effekts parameterfrei ist (Preacher & Hayes, 2008). Ein indirekter Effekt kann angenommen werden, wenn die ausgegebenen Konfidenzintervalle (95 %) den Wert 0 nicht kreuzen. In den folgenden Berechnungen wurde der Wert von jeweils 5000 dieser Berechnungen gewählt. Die abhängigen Variablen sind organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz. Zwangsmacht und legitime Macht bilden die unabhängigen Variablen, rationales und implizites Vertrauen die Mediatorvariablen.

Ergebnisse

Im Folgenden wird im ersten Schritt die Korrelationstabelle (Tabelle 2) interpretiert, um den Zusammenhang zwischen den Machtarten und den Arten von Vertrauen zu zeigen. Im zweiten Schritt werden für die Überprüfung der Hypothesen bezüglich der Wirkungen von Zwangsmacht (*H1a – H2b*) und legitimer Macht (*H3a – H4b*) auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten, sowie der medierenden Wirkung von Vertrauen die Ergebnisse der Mediationsanalysen und Sobel-Z-Tests interpretiert. Tabelle 2 stellt die Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Skalenreliabilitäten aller Variablen dar.

Tabelle 2. Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), interne Reliabilitäten und Korrelationen der untersuchten Variablen

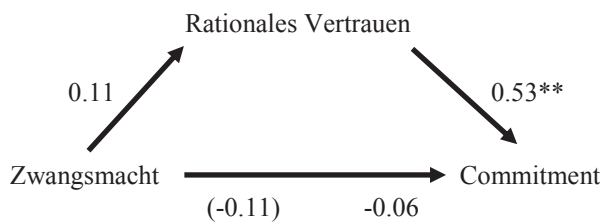
Skala	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Macht des Vorgesetzten</i>												
1 Zwangsmacht	3.16	0.89	.74 ^a									
2 Legitime Macht	3.28	0.62	.17*	.82								
<i>Vertrauen in den Vorgesetzten</i>												
3 Rationales Vertrauen	3.61	0.83	.11	.68**	.91							
4 Implizites Vertrauen	2.28	0.90	.02	.49**	.50**	.89						
<i>Verhalten im Unternehmen</i>												
5 Commitment	3.23	0.87	-.06	.36**	.51**	.41**	.93					
6 Kontraproduktives Verhalten	1.86	0.72	.13	-.22**	-.31**	-.18**	-.41**	.89				
<i>Demographische Daten</i>												
7 Geschlecht ^a	0.38	0.49	.10	-.10	-.14	-.12	-.14*	.36**	(-)			
8 Alter	30.51	8.26	-.01	-.09	.07	.01	.21**	-.14	.06	(-)		
9 Bildungsniveau ^b	4.23	0.95	.01	-.05	.03	-.18*	-.03	-.02	-.03	-.18*	(-)	
10 Jahre im Betrieb	4.19	5.77	-.07	-.10	.04	-.01	.15*	-.13	-.04	.63**	-.14	(-)

Anmerkungen: $N = 194$; * $p < .05$ ** $p < .01$; ^a Skalenreliabilität; ^b 0 = weiblich, 1 = männlich; ^c 1 = Pflichtschule, 2 = Lehre mit Berufsschule, 3 = Fach- oder Handelsschule ohne Matura, 4 = höhere Schule mit Matura, 5 = Universitäts- oder Fachhochschulabschluss.

Zwischen Zwangsmacht und rationalem Vertrauen ($r = .11, p > .05$) sowie implizitem Vertrauen ($r = .02, p > .05$) besteht kein signifikanter Zusammenhang. Legitime Macht korreliert signifikant mit rationalem Vertrauen ($r = .68, p = .00$) und implizitem Vertrauen ($r = .49, p = .00$).

Die Mediationsanalyse mit den Variablen Zwangsmacht, rationales Vertrauen und organisationalem Commitment (Hypothese H1a; siehe Abbildung 1) zeigte keine signifikante Wirkung von Zwangsmacht auf organisationales Commitment ($\beta = -.06, p > .05$). Ein Mediationseffekt von rationalem Vertrauen auf die Wirkung von Zwangsmacht auf organisationales Commitment konnte weder anhand der Mediationsanalyse (KI: $-.02, .13$), noch des Sobel-Z-Tests ($Z = 1.45, p > .05$) bestätigt werden, womit die Hypothese H1a nicht angenommen werden kann.

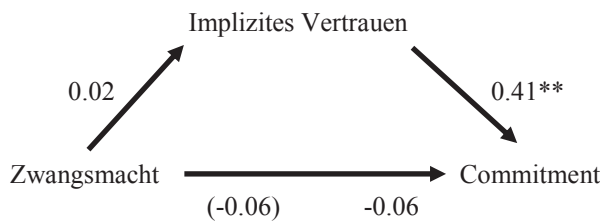
Abbildung 1. Mediationsanalyse mit Zwangsmacht, rationalem Vertrauen und organisationalem Commitment



Anmerkungen: $N = 194; * p < .05 ** p < .01$

Der medierende Effekt von implizitem Vertrauen des Effekts von Zwangsmacht auf Commitment (Hypothese H1b; siehe Abbildung 2) konnte ebenfalls nicht bestätigt werden (KI: $-.05, .06; Z = 0.15, p > .05$), womit die Hypothese H1b nicht angenommen werden kann.

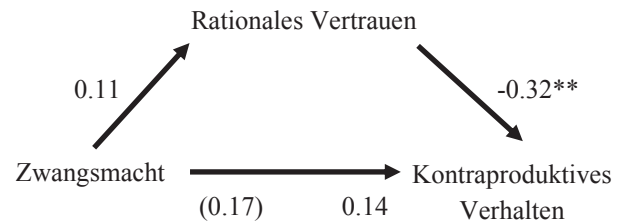
Abbildung 2. Mediationsanalyse mit Zwangsmacht, implizitem Vertrauen und organisationalem Commitment



Anmerkungen: $N = 194; * p < .05 ** p < .01$

Zwangsmacht zeigte keine signifikante Wirkung auf kontraproduktives Verhalten ($\beta = .14, p > .05$; siehe Abbildung 3). Die Mediation durch rationales Vertrauen konnte ebenfalls nicht bestätigt werden (KI: $-.07, .01; Z = -1.46, p > .05$), womit die Hypothese 2a nicht angenommen werden kann.

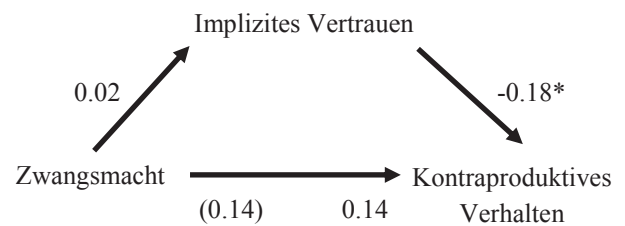
Abbildung 3. Mediationsanalyse mit Zwangsmacht, rationalem Vertrauen und kontraproduktivem Verhalten



Anmerkungen: $N = 194; * p < .05 ** p < .01$

Die medierende Wirkung von implizitem Vertrauen auf den Effekt von Zwangsmacht auf kontraproduktives Verhalten konnte nicht bestätigt werden (Hypothese 2b; siehe Abbildung 4; KI: $-.03, .02; Z = -0.30, p > .05$), womit die Hypothese H2b nicht angenommen werden kann.

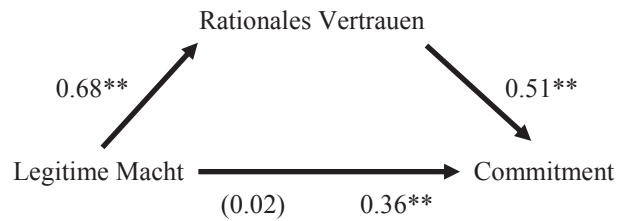
Abbildung 4. Mediationsanalyse mit Zwangsmacht, implizitem Vertrauen und kontraproduktivem Verhalten



Anmerkungen: $N = 194; * p < .05 ** p < .01$

Legitime Macht hat eine signifikante positive Wirkung auf organisationales Commitment ($\beta = .36, p = .00$; siehe Abbildung 5). Es zeigte sich eine partielle Mediation der Wirkung von legitimer Macht auf organisationales Commitment durch rationales Vertrauen (KI: $.37, .65; Z = 5.36, p = .00$). Die Hypothese 3a kann somit angenommen werden.

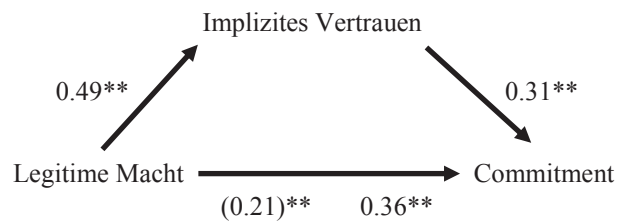
Abbildung 5. Mediationsanalyse mit legitimer Macht, rationalem Vertrauen und organisationalem Commitment



Anmerkungen: $N = 194$; * $p < .05$ ** $p < .01$

Der positive Effekt von legitimer Macht auf organisationales Commitment wird auch von implizitem Vertrauen partiell mediiert (Hypothese 3b; siehe Abbildung 6; KI: .10, .35; $Z = 3.63$, $p = .00$), womit diese Hypothese ebenfalls angenommen werden kann.

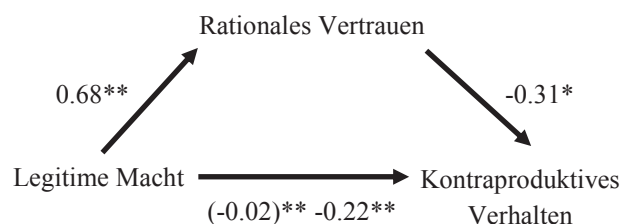
Abbildung 6. Mediationsanalyse mit legitimer Macht, implizitem Vertrauen und organisationalem Commitment



Anmerkungen: $N = 194$; * $p < .05$ ** $p < .01$

Legitime Macht wirkte signifikant negativ auf kontraproduktives Verhalten ($\beta = -.22$, $p = .01$; siehe Abbildung 7). Es zeigte sich eine vollständige Mediation der Wirkung von legitimer Macht auf kontraproduktives Verhalten durch rationales Vertrauen (KI: -.39, -.09; $Z = -3.03$, $p = .00$), womit die Hypothese 4a angenommen werden kann.

Abbildung 7. Mediationsanalyse mit legitimer Macht, rationalem Vertrauen und kontraproduktivem Verhalten

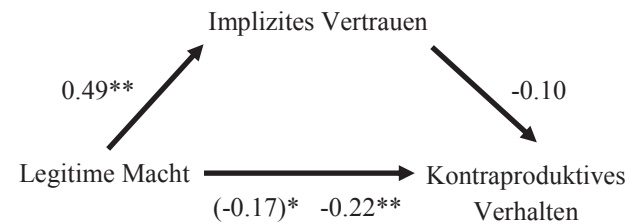


Anmerkungen: $N = 194$; * $p < .05$ ** $p < .01$

Es zeigte sich keine signifikante partielle Mediation der Wirkung von legitimer Macht auf kontraproduktives Verhalten durch implizites Vertrauen (siehe Abbildung 8; KI: -.15, .04; $Z = -1.16$, $p > .05$). Somit kann die Hypothese 4a nicht angenommen werden.

Tabelle 3 gibt einen Überblick aller geprüften Hypothesen dieser Arbeit.

Abbildung 8. Mediationsanalyse mit legitimer Macht, implizitem Vertrauen und kontraproduktivem Verhalten.



Anmerkungen: $N = 194$; * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabelle 3. Übersicht der geprüften Hypothesen

Hypothese	Angenommen	
H1a	ZM → (RV) → COM	Nein
H1b	ZM → (IV) → COM	Nein
H2a	ZM → (RV) → KVA	Nein
H2b	ZM → (IV) → KVA	Nein
H3a	LM → (RV) → COM	Ja
H3b	LM → (IV) → COM	Ja
H4a	LM → (RV) → KVA	Ja
H4b	LM → (IV) → KVA	Nein

Anmerkungen: Die Bezeichnungen innerhalb der Klammern stellen die Mediatorvariablen dar; ZM = Zwangsmacht; LM = legitime Macht; RV = rationales Vertrauen; IV = implizites Vertrauen; COM = organisationales Commitment; KVA = kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz

Bezüglich der demographischen Daten besteht ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und Geschlecht ($r = -.14$; $p = .04$), Alter ($r = .21$, $p = .01$) sowie Dauer im Betrieb ($r = .15$, $p = .04$). Somit zeigten weibliche Personen, ältere Personen und jene, die schon länger im Unternehmen beschäftigt sind, höheres organisationales Commitment. Ebenso resultierte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen kontraproduktivem Verhalten und Geschlecht ($r = .36$, $p = .00$), womit männliche Personen eher zu kontraproduktivem Verhalten tendieren.

Diskussion

In dieser Arbeit wurden die Wirkungen von Zwangsmacht und legitimer Macht auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz sowie die Mediation dieser Wirkung durch rationales und implizites Vertrauen überprüft.

Die Wirkung von Zwangsmacht auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten tendierte zwar in die erwartete Richtung, jedoch nicht auf signifikantem Niveau. Ebenso konnte keine Mediation des Effekts durch rationales und implizites Vertrauen nachgewiesen werden.

Ursachen für das nicht signifikante Ergebnis könnten sein, dass die empfundene Zwangsmacht durch Vorgesetzte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert und als legitim angesehen wurde, nachdem in den Ergebnissen oft beide Arten von Macht vorhanden waren. Es möglich, dass legitime Macht über eine höhere Gewichtung als Zwangsmacht verfügt und somit bei Vorhandensein beider Machtarten die negative Wirkung von Zwangsmacht gehemmt wird. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die Erfassung von Zwangsmacht anhand zu „milder“ Items des IPI (Raven et al., 1998) geschehen ist: Vorgesetzte mit einer hohen Ausprägung in der Dimension Zwangsmacht hatten nach den verwendeten Items neben der Möglichkeit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belohnen zu können, lediglich das Recht, ihnen diese Belohnungen zu verwehren oder die Arbeit „unangenehm“ zu machen. Möglicherweise hätte man durch die Hinzunahme „härterer“ Items mit drastischeren Aussagen, wie beispielsweise „Mein Vorgesetzter hat die Macht, mich fristlos zu kündigen“ ein erwartungskonformerer Ergebnis erreichen können. Weitergehend ist es vorstellbar, dass Personen aufgrund von empfundener Zwangsmacht zwar eine Tendenz zu kontraproduktivem Verhalten zeigen, sich jedoch aufgrund der drohenden Bestrafung nicht trauen, sich auch tatsächlich kontraproduktiv zu verhalten.

Legitime Macht hatte wie erwartet einen signifikant positiven Einfluss auf organisationales Commitment und einen signifikant negativen Einfluss auf kontraproduktives Verhalten. Somit konnten Annahmen aus der Literatur bezüglich der Wirkung von legitimer Macht auf Commitment (Elangovan & Xie, 2000; San Martin, 2008; Munduate & Dorado, 1998; Rahim et al., 1994) und kontraproduktives Verhalten (Sims, 2010; Lawrence & Robinson, 2007; Berry et al., 2007; Tepper et al., 2009; Lian et

al., 2012) bestätigt werden. Die Resultate können mit den Annahmen des Slippery Slope Frameworks (Kirchler et al., 2008) in Einklang gebracht werden: setzt man organisationales Commitment mit Steuerehrlichkeit und kontraproduktives Verhalten mit Steuerhinterziehung gleich, so bewirkt ein legitimer Führungsstil positive Konsequenzen für das Unternehmen. Die Mediationsanalysen ergaben wie erwartet eine signifikante Mediation durch rationales Vertrauen der Wirkungen von legitimer Macht auf organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten. Implizites Vertrauen medierte den Effekt von legitimer Macht signifikant partiell auf organisationales Commitment, jedoch nicht auf kontraproduktives Verhalten. Dennoch konnten weitere medierende Wirkungen durch Vertrauen wie schon bei Frost und Moussavi (1992), Duarte und Davies (2004) sowie Bartram und Casimir (2007) gezeigt werden.

Die Ergebnisse bestätigten bestehende Literatur bezüglich des positiven Zusammenhangs zwischen organisationalem Commitment und Alter (Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1993), des Geschlechts (Frauen neigen eher zu organisationalem Commitment; Mathieu & Zajac, 1990) und Jahre im Betrieb (Mathieu & Zajac, 1990; Kushman, 1992; Meyer & Allen, 1997).

Konform mit den Ergebnissen von Baron et al. (1999) und Henle (2005) konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen kontraproduktivem Verhalten und Geschlecht gezeigt werden, wonach Frauen weniger zu kontraproduktivem Verhalten tendieren.

Kritisch anzumerken ist, dass die gerichteten Hypothesen anhand einer Fragebogenstudie untersucht wurden. Jedoch sind die kausalen Aussagen bezüglich der Wirkungen von Zwangsmacht und legitimer Macht aufgrund vorhandener Literatur (z.B. Elangovan & Xie, 2000; Tepper et al., 2009; San Martin, 2008; Frost & Moussavi, 1992; Munduate & Dorado, 1998; Rahim et al., 1994; Sims, 2010; Lawrence & Robinson, 2007) angemessen.

Eine weitere Möglichkeit, die Wirkungen von Macht und Vertrauen zu untersuchen wäre es, mehrere Szenarien mit unterschiedlichen Ausprägungen von Zwangsmacht und legitimer Macht, sowie implizitem und rationalem Vertrauen zu erstellen und untereinander zu kombinieren. Die Personen könnten angeben, inwieweit sie in den vorliegenden Situationen Commitment oder abweichendes Verhalten an den Tag legen würden. Zur Erweiterung dieser Arbeit wäre es angebracht,

Persönlichkeitsfaktoren der Personen miteinzubeziehen, nachdem mehrere Studien einen Effekt auf die abhängigen Variablen zeigten (z.B. McCrae & Costa, 1997; Simard et al., 2004; Ménard et al., 2011).

Diese Arbeit liefert weitere Erkenntnisse darüber, welche Auswirkungen Macht und Vertrauen unter einer differenzierteren Betrachtungsweise und Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Macht- und Vertrauensarten in Unternehmen haben können. Des Weiteren wurde mit den deutschen Übersetzungen des IPI (Raven et al., 1998) und der „Workplace Deviance Scale“ (Bennett & Robinson, 2000) ein Ansatzpunkt für weitere Untersuchungen in diese Richtung im deutschsprachigen Raum erstellt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass organisationales Commitment und kontraproduktives Verhalten in Unternehmen speziell durch einen legitimen Führungsstil beeinflusst werden und dieser Effekt von rationalem Vertrauen in die Führungskraft mediiert wird.

Unternehmen sollten verstärkt darauf achten, den positiven Einfluss durch Vorgesetzte auf ihre Angestellten durch die Gewährleistung der Voraussetzungen eines legitimen Führungsstils zu ermöglichen, anstatt durch Kontroll- und Bestrafungsmechanismen. Konsequente Leadership-Schulungen und eine sorgfältige Auswahl des Führungspersonals sollte in jedem Unternehmen höchste Priorität haben.

Literatur

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effect? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5 (4), 43-56.
- Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance*, 7 (5), 586-598.
- Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male-dominated profession. *Human Relations*, 39, 433-448.
- Bachmann, R. (2002). The role of trust and power in the institutional regulation of territorial business systems. In Brenner T., & Fornahl, D. (Eds.), *The influence of co-operations, networks and institutions on regional innovation Systems*, Cheltenham: Elgar, 58-81.
- Bacon, F. (1597). Religious Meditations, Of Heresies. Online im Internet: URL: <http://www.quotationspage.com/quote/2060.html> (08.11.2012).
- Balliet, D., Mulder, L.B., & Van Lange, P.A.M. (2011). Reward, punishment, and cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 137, 594-614.
- Baron, R., Neuman, J., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinant of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 4-19.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2003). The past, present and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 247-281.
- Berry, C.M., Ones, D.S., & Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
- Bolton, L.R., Becker, L.K., & Barber, L.K. (2010). Big five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49, 537-541.
- Butler, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Castelfranchi, C., & Falcone, R. (2010). *Trust theory: A socio-cognitive and computational model*. West Sussex: Wiley.
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI). Odessa, FL: *Psychological Assessment Resources*.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., & LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 902-927.
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organizational Science*, 12, 450-467.

- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611–628.
- Duarte, M., Davies, G. (2004). Trust as a mediator of channel power. *Journal of Marketing Channels, 11* (2), 77-102.
- Dunlop, P.D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 1–14.
- Elangovan, A.R., & Xie, J.L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal, 21*, 319-328.
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. New York: *Free Press*.
- Fehr, E. (2009). On the economics and biology of trust. *Journal of the European Economic Association, 7*, 235-266.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, 150–167.
- Frost, T.F., & Moussavi, F. (1992). The relationship between leader power base and influence: The moderating role of trust. *Journal of Applied Business Research, 8*, 9–14.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: *Free Press*.
- Gallup. (2011). Engagement-Index 2010 im internationalen Vergleich. Online im Internet: URL: [http://eu.gallup.com/file/Berlin/147677/Engagement Index 2010 im internationalen Vergleich final.ppt](http://eu.gallup.com/file/Berlin/147677/Engagement%20Index%2010%20im%20internationalen%20Vergleich%20final.ppt) [Compatibility Mode].pdf (02.08.2012).
- Gangl, K., Hofmann, E., Pollai, M., & Kirchler, E. (2012). The dynamics of power and trust in the 'Slippery Slope Framework' and its impact on the tax climate. Online im Internet: URL: <http://ssrn.com/abstract=2024946> (29.08.2012).
- Giacolone, R.A. & Greenberg, J. (1997), *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (1997). The STEAL motive: Managing the social determinants of employee theft. In Giacalone R., & Greenberg J. (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 85–108.
- Henle, C. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues, 17*, 247–264.
- Herscovis, M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K., Dupre', K., Inness, M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 228–238.
- Inkpen, A.C., & Currall, S.C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science, 15*, 586-599.
- Iun, J. & Huang, X. (2007). How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 26*, 793-806.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist, 58*, 697-720.
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1985), *Organisation and management: A systems and contingency approach*, McGraw Hill, 4th Edition.
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology, 29*, 210-225.
- Kirchler, E., Hoelzl, E. & Wahl, I. (2009). Compliance to authorities: Importing ideas from tax psychology to organizational psychology. In J.E. Michaels & L.F. Piraro (eds.), *Small Business: Innovation, Problems and Strategy*, 7-16. New York: Nova Science Publishers.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology, 50*, 569–598.
- Kushman, J.W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly, 28*, 5-42.
- Lawrence, T.B., & Robinson, S.L. (2007), Ain't misbehavin': Workplace deviance as organizational resistance, *Journal of Management, 33*(3), 378–394.
- Leonidou, L.C., Talias, M. A., & Leonidou, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management, 37*, 92-103.
- Lewicki, R.J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer R. M. & Tyler T.R. (Eds.), *Trust in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 114-139.
- Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (1994). Organizational attachment: Attitudes and actions. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Lewis, D., & Weigert, A.J. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces, 63*, 967-985.
- Lian, H., Ferris, D.L., & Brown, D.J. (2011). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive

- supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1-17.
- Maier, W., & Woschée, R.M. (2002). Die affective Bindung an das Unternehmen: Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126-136.
- Mangione, J.W. & Quinn, R.P. (1975), Job satisfaction, counter-productive behavior and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-16.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Market Institut Linz (29. September 2012) Umfrage bezüglich Eigenschaften neuer Mitarbeiter. *Karrierenstandard*, K1
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schnorrmann, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Journal*, 38, 709-734.
- Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- McCrae, R., & Costa, P., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Ménard, J., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Interpersonal workplace deviance: Why do offenders act out? A comparative look on personality and organisational variables. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 43 (4), 309-317.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 69-89.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 261-287.
- Morgan, R.M., & Hunt, D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Munduate, L., & Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (2), 163 - 177.
- O'Fallon, M.J., Butterfield, K.D. (2005), A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003, *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- O'Neill, T.A., Lewis, R.J., & Carswell, J.J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 51, 595-600.
- Peiro, J.M., & Melia, J.L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organizations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 14-35.
- Peterson, D.K. (2002), Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate, *Journal of Business and Psychology*, 7, 47-61.
- Peterson, D.K. (2002), The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire, *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.
- Pillai, R., Schriesheim C., & Williams E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-study sample. *J. Management*, 25, 897-933.
- Porter, L.W. & Smith, F.J. (1970). The etiology of organizational commitment. Unpublished manuscript, University of California at Irvine.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.

- Rahim, M.A., Khan, A.A., Uddin, S.J. (1994). Leader power and subordinates' organizational commitment and effectiveness: Test of a theory in a developing country, *The International Executive*, 36 (3), 327-341.
- Raven, B.H. (1965). Social influence and power. In Steiner I.D., & Fishbein M. (Eds.), *Current studies in social psychology*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 371-382.
- Raven, B.H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Raven, B.H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49, 227-251.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-332.
- Reyes, P. (1992). Preliminary models of teacher organizational commitment: Implications for restructuring the workplace. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools.
- Robinson, S.L. and Bennett, R.J. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-72.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6 (1), 62-80.
- San Martín, S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment, *Personnel Review*, 37, 589 – 608
- Schöpf, A. & Liebig, C. (2006). Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit und Commitment auf deviantes Verhalten von Mitarbeitern. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 21 (1), 3-11.
- Shleifer, A., & Summers, L. (1988). Breach of trust in hostile takeovers. In Auerbach, A.J. (Ed.), *Corporate takeovers: Causes and consequences*, Chicago: University of Chicago Press, 33-56.
- Simard, M., St-Sauveur, C., LeBrock, P., Lafreniere, A., Leblanc, G., Duval, M., . . . Brunet, L. (2004). Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 10 (1), 74-87.
- Sims, R. (2010). A study of deviance as a retaliatory response to organizational power. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 553-563.
- Sinclair, R.R., Tucker, J.S., Cullen, J.C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1280-1287.
- Suman, S., & Srivastava, A.K. (2012). Antecedents of organisational commitment across hierarchical levels. *Psychology and Developing Societies*, 24 (1), 61-83.
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.
- Thau S., Aquino K., & Wittek, R. (2007). An extension of uncertainty management theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 92, 840-847.
- Turner, J. C. (2005). Examining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35, 1-22.
- Tyler, T.R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32, 556-568.
- Welch, M.R., Rivera, R.E.N., Conway, B.P., Yonkoski, J., Lupton, P.M., & Giancola, R. (2005). Determinants and consequences of social trust. *Sociological Inquiry*, 75, 453-473.

Anhang

Anhang 1. Faktorenanalyse der Macht-Items

Item		F1	F2
1	<i>GBS</i> Eine gute Bewertung von Ihrem/r Vorgesetzten kann zu einer Gehaltserhöhung führen.	.36	.50
2	<i>LMP</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) steht zu Recht über Ihnen.	.58	-.18
3	<i>LME</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) weiß am besten, wie Ihre Arbeit auszuführen ist.	.64	-.07
4	<i>LMI</i> Wenn Sie auf einen Fehler in Ihrer Arbeit aufmerksam gemacht werden, können Sie es gut nachvollziehen.	.50	-.09
5	<i>LMR</i> Sie respektieren Ihre(n) Vorgesetzte(n) und wollen ihm/ihr nicht widersprechen.	.54	-.16
6**	<i>GBP</i> Sie schätzen Ihre(n) Vorgesetzte(n) und seine/ihre Anerkennung ist wichtig für Sie.	.71	-.18
7*	<i>LMG</i> Sie würden einen Fehler wiedergutmachen, den Sie in der Vergangenheit begangen haben.	.32	.21
8*	<i>LMR</i> Aufgrund früherer Belohnungen fühlen Sie sich verpflichtet, nach den Vorschriften zu handeln.	.38	.32
9	<i>GSS</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann Ihnen die Arbeit unangenehm machen.	-.10	.52
10	<i>LMR</i> Sie können sich mit Ihrem/r Vorgesetzten identifizieren.	.55	-.23
11*	<i>LMA</i> Ohne Ihren Beitrag wäre die Arbeit für Ihre(n) Vorgesetzte(n) schwieriger.	.10	.25
12**	<i>GBP</i> Es würde Sie stören, wenn Ihr(e) Vorgesetzte(r) Sie ablehnen würde.	.51	-.10
13	<i>LME</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) weiß mehr über Ihren Arbeitsbereich als Sie.	.51	-.11
14	<i>LMG</i> Fehler aus der Vergangenheit gleichen Sie mit einer guten Arbeitshaltung wieder aus.	.40	.13
15	<i>GBS</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann Ihnen helfen, spezielle Boni oder Begünstigungen zu erhalten.	.29	.51
16**	<i>GSP</i> Wenn Sie nicht nach dem Willen Ihres/r Vorgesetzten handeln, verhält er/sie sich Ihnen gegenüber kalt und distanziert.	-.18	.38
17	<i>LMI</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) gibt Ihnen gute Gründe, wenn Sie Ihre Arbeitsweise ändern sollen.	.53	-.05
18*	<i>LMA</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) ist auf Ihre Hilfe angewiesen.	.01	.26
19*	<i>LMP</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) hat das Recht, Ihnen zu sagen wie Sie Ihre Arbeit erledigen sollen.	.25	-.01
20**	<i>GBP</i> Wenn Sie Ihre Arbeit korrekt ausführen, fühlen Sie sich von Ihrem/r Vorgesetzten wertgeschätzt.	.65	-.06
21	<i>LMG</i> Wenn Sie in der Vergangenheit Fehler gemacht haben, fühlen Sie sich Ihrem/r Vorgesetzten gegenüber schuldig.	.44	.29
22	<i>GSS</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann es Ihnen schwierig machen, eine Beförderung zu erhalten.	.01	.75
23	<i>LMZ</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) ist Ihnen schon mehrmals entgegengekommen.	.45	-.10
24**	<i>GBP</i> Sie fühlen sich als Person wertgeschätzt, wenn Sie nach dem Willen Ihres/r Vorgesetzten handeln.	.51	-.01
25*	<i>LMP</i> Sie haben als Angestellte(r) die Verpflichtung, nach dem Willen Ihres/r Vorgesetzten zu handeln.	.28	.13
26	<i>LMR</i> Sie sehen zu Ihrem/r Vorgesetzten auf und gestalten Ihre Arbeit dementsprechend.	.75	-.14
27	<i>GBS</i> Die Bewertung durch Ihren/r Vorgesetzten kann Ihnen eine Beförderung verschaffen.	.31	.60
28	<i>LME</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) hat mehr Fachwissen als Sie.	.56	-.21
29	<i>GSS</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann es Ihnen schwierig machen, eine Gehaltserhöhung zu erhalten.	.16	.74
30*	<i>LMA</i> Ihr(e) Vorgesetzte(r) braucht die Unterstützung von seinen MitarbeiterInnen.	.06	.05
31	<i>LMI</i> Sie können es nachvollziehen, wenn Verbesserungs-vorschläge an Ihrer Arbeitsweise gegeben werden.	.47	-.06
32	<i>LMZ</i> Wenn Ihnen Ihr(e) Vorgesetzte(r) bei einer Aufgabe viele Freiheiten gelassen hat, fühlen Sie sich anschließend verpflichtet, seine/ihre Anweisungen zu befolgen.	.48	.21
33**	<i>GSP</i> Zu wissen, dass Sie sich bei Ihrem/r Vorgesetzten unbeliebt gemacht haben würde Sie sehr stören.	.49	-.08

Anmerkungen: * = Item ausgeschlossen aufgrund zu geringer Faktorladung (<.40); ** = Item ausgeschlossen aufgrund zu hoher Korrelationen mit legitimer Macht; *GBS* = Zwangsmacht / Belohnungsmacht sachlich; *GBP* = Zwangsmacht / Belohnungsmacht persönlich; *GSS* = Zwangsmacht / Bestrafungsmacht sachlich; *GSP* = Zwangsmacht / Bestrafungsmacht persönlich; *LMP* = legitime Macht / Positionsmacht; *LME* = Legitime Macht / Expertenmacht; *LMI* = Legitime Macht / Informationsverteilung; *LMR* = Legitime Macht / Identifikation mit Vorgesetzten; *LMA* = Legitime Macht / Abhängigkeit vom Vorgesetzten; *LMG* = Legitime Macht / Entgegenkommen aufgrund Fairness des Vorgesetzten; *LMZ* = Legitime Macht / Reziprozität der Person

Anhang 2. Faktorenanalyse der Vertrauen-Items

Item		F1	F2
1	<i>IV</i> Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten automatisch.	.27	.69
2	<i>IV</i> Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten ohne darüber nachzudenken.	.16	.76
3	<i>IV</i> Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten absolut.	.28	.68
4	<i>IV</i> Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten blind.	.19	.77
5	<i>IV</i> Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten instinktiv.	.34	.69
6	<i>IV</i> Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten intuitiv	.29	.60
7	<i>IV</i> Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten unbewusst.	.24	.68
8	<i>RZI</i> weil e r/sie Ziele verfolgt, die für mich auch einen Nutzen haben.	.54	.18
9*	<i>RAB</i> weil ich darauf angewiesen bin.	-.09	.32
10	<i>RMO</i> weil er/sie seine/ihre Aufgaben als Führungskraft engagiert ausführt.	.86	.15
11	<i>RKO</i> weil er/sie kompetent ist.	.83	.05
12	<i>RWO</i> weil er/sie sich mir gegenüber wohlwollend verhält.	.59	.33
13	<i>RMÖ</i> weil er/sie über die nötigen Mittel verfügt, eine gute Arbeit zu leisten.	.61	.33
14*	<i>RGE</i> weil ich dadurch keine Nachteile habe.	.34	.57
15	<i>RZI</i> weil er/sie in der Lage ist, Ziele zu erreichen die mir auch wichtig sind.	.59	.16
16*	<i>RAB</i> weil ich davon abhängig bin.	-.06	.49
17	<i>RMO</i> weil er/sie motiviert ist.	.77	.13
18	<i>RKO</i> weil er/sie professionell ist.	.86	-.03
19	<i>RWO</i> weil er/sie mich respektvoll behandelt.	.73	.18
20	<i>RMÖ</i> weil er/sie durch die Situation im Unternehmen seine Aufgaben als Führungskraft gut umsetzen kann.	.75	.18
21*	<i>RGE</i> weil ich dadurch kein Risiko eingehe.	.10	.59

Anmerkungen: * = Item ausgeschlossen aufgrund zu geringer Faktorladung (<.40); *IV* = implizites Vertrauen; *RZI* = rationales Vertrauen / gemeinsame Ziele; *RAB* = rationales Vertrauen / Abhängigkeit; *RMO* = rationales Vertrauen / Motivation der / des Vorgesetzten; *RKO* = rationales Vertrauen / Kompetenz der / der Vorgesetzten; *RWO* = rationales Vertrauen / Wohlwollen der / des Vorgesetzten; *RMÖ* = rationales Vertrauen / Möglichkeiten der / des Vorgesetzten; *RGE* = rationales Vertrauen / Gefahren.

Anhang 3. Vorgelegter Fragebogen

universität wien

Liebe Teilnehmende!

Diese Studie wird im Rahmen einer Diplomarbeit im Arbeitsbereich Wirtschaftspsychologie an der **Universität Wien** durchgeführt und beschäftigt sich mit Verhalten in Unternehmen.

Die Studie dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken.

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet, so dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind.

Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig und wird ungefähr **10-15 Minuten** in Anspruch nehmen.

Es ist wichtig, dass Sie **alle Fragen beantworten**.

Wenn Sie sich bei einer Frage nicht ganz sicher sind, kreuzen Sie das Feld an, das am ehesten zutrifft.

Es geht um Ihre persönliche Einschätzung, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen bezüglich Ihrer Arbeitssituation:

	Stimme gar nicht zu						Stimme sehr zu		
Eine gute Bewertung von Ihrem/r Vorgesetzten kann zu einer Gehaltserhöhung führen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) steht zu Recht über Ihnen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) weiß am besten, wie Ihre Arbeit auszuführen ist.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Wenn Sie auf einen Fehler in Ihrer Arbeit aufmerksam gemacht werden, können Sie es gut nachvollziehen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Sie respektieren Ihre(n) Vorgesetzte(n) und wollen ihm/ihr nicht widersprechen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Sie schätzen Ihre(n) Vorgesetzte(n) und seine/ihre Anerkennung ist wichtig für Sie.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Sie würden einen Fehler wiedergutmachen, den Sie in der Vergangenheit begangen haben.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Aufgrund früherer Belohnungen fühlen Sie sich verpflichtet, nach den Vorschriften zu handeln.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann Ihnen die Arbeit unangenehm machen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Sie können sich mit Ihrem/r Vorgesetzten identifizieren.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ohne Ihrem Beitrag wäre die Arbeit für Ihre(n) Vorgesetzte(n) schwieriger.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Es würde Sie stören, wenn Ihr(e) Vorgesetzte(r) Sie ablehnen würde.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) weiß mehr über Ihren Arbeitsbereich als Sie.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Fehler aus der Vergangenheit gleichen Sie mit einer guten Arbeitshaltung wieder aus.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann Ihnen helfen, spezielle Boni oder Begünstigungen zu erhalten.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Wenn Sie nicht nach dem Willen Ihres/r Vorgesetzten handeln, verhält er/sie sich Ihnen gegenüber kalt und distanziert.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) gibt Ihnen gute Gründe, wenn Sie Ihre Arbeitsweise ändern sollen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) ist auf Ihre Hilfe angewiesen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) hat das Recht, Ihnen zu sagen wie Sie Ihre Arbeit erledigen sollen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤

	Stimme gar nicht zu					Stimme sehr zu			
Wenn Sie Ihre Arbeit korrekt ausführen, fühlen Sie sich von Ihrem/r Vorgesetzten wertgeschätzt.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Wenn Sie in der Vergangenheit Fehler gemacht haben, fühlen Sie sich Ihrem/r Vorgesetzten gegenüber schuldig.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann es Ihnen schwierig machen, eine Beförderung zu erhalten.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) ist Ihnen schon mehrmals entgegengekommen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Sie fühlen sich als Person wertgeschätzt, wenn Sie nach dem Willen Ihres/r Vorgesetzten handeln.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Sie haben als Angestellte(r) die Verpflichtung, nach dem Willen Ihres/r Vorgesetzten zu handeln.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Sie sehen zu Ihrem/r Vorgesetzten auf und gestalten Ihre Arbeit dementsprechend.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Die Bewertung durch Ihren/r Vorgesetzten kann Ihnen eine Beförderung verschaffen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) hat mehr Fachwissen als Sie.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) kann es Ihnen schwierig machen, eine Gehaltserhöhung zu erhalten.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Ihr(e) Vorgesetzte(r) braucht die Unterstützung von seinen MitarbeiterInnen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Sie können es nachvollziehen, wenn Verbesserungsvorschläge an Ihrer Arbeitsweise gegeben werden.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Wenn Ihnen Ihr(e) Vorgesetzte(r) bei einer Aufgabe viele Freiheiten gelassen hat, fühlen Sie sich anschließend verpflichtet, seine/ihre Anweisungen zu befolgen.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤
Zu wissen, dass Sie sich bei Ihrem/r Vorgesetzten unbeliebt gemacht haben würde Sie sehr stören.	①	—	②	—	③	—	④	—	⑤

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen:

Ich vertraue meinem/r Vorgesetzten (,) ...	Stimme gar nicht zu	Stimme sehr zu			
automatisch.	①	②	③	④	⑤
ohne darüber nachzudenken.	①	②	③	④	⑤
absolut.	①	②	③	④	⑤
blind.	①	②	③	④	⑤
instinktiv.	①	②	③	④	⑤
intuitiv.	①	②	③	④	⑤
unbewusst.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie Ziele verfolgt, die für mich auch einen Nutzen haben.	①	②	③	④	⑤
weil ich darauf angewiesen bin.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie seine/ihre Aufgaben als Führungskraft engagiert ausführt.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie kompetent ist.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie sich mir gegenüber wohlwollend verhält.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie über die nötigen Mittel verfügt, eine gute Arbeit zu leisten.	①	②	③	④	⑤
weil ich dadurch keine Nachteile habe.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie in der Lage ist, Ziele zu erreichen die mir auch wichtig sind.	①	②	③	④	⑤
weil ich davon abhängig bin.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie motiviert ist.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie professionell ist.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie mich respektvoll behandelt.	①	②	③	④	⑤
weil er/sie durch die Situation im Unternehmen seine Aufgaben als Führungskraft gut umsetzen kann.	①	②	③	④	⑤
weil ich dadurch kein Risiko eingehe.	①	②	③	④	⑤

	Stimme ganz und gar nicht zu	Stimme voll und ganz zu
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	①—②—③—④—⑤	
Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders guten Arbeitgeber.	①—②—③—④—⑤	
Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	①—②—③—④—⑤	
Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für dieses Unternehmen arbeiten zu können.	①—②—③—④—⑤	
Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.	①—②—③—④—⑤	
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	①—②—③—④—⑤	
Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	①—②—③—④—⑤	
Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt dieses Unternehmen anderen vorgezogen habe.	①—②—③—④—⑤	
Ich halte dieses für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.	①—②—③—④—⑤	
Ich verspreche mir NICHT allzu viel davon, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden.	①—②—③—④—⑤	
Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden.	①—②—③—④—⑤	
Ich habe oft Schwierigkeiten, mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen übereinzustimmen.	①—②—③—④—⑤	
Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen des Unternehmens bewegen.	①—②—③—④—⑤	
Eigentlich könnte ich genauso gut für ein anderes Unternehmen arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.	①—②—③—④—⑤	
Meine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, war sicher ein Fehler.	①—②—③—④—⑤	

Bitte geben Sie an, inwieweit folgende Aussagen auf Ihre Arbeitssituation zutreffen.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich verbringe viel Zeit damit, mich über Belanglosigkeiten zu beklagen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich erfülle übertragene Arbeitspflichten in angemessener Weise.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich wirke bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf Kollegen/Kolleginnen ein.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit kommen kann.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich neige dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich komme den in den Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegten Verpflichtungen nach.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich ergreife freiwillig die Initiative, neuen Kollegen/Kolleginnen bei der Einarbeitung zu helfen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich zeichne mich durch besonders wenige Fehlzeiten aus.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich sehe alles, was das Unternehmen macht, als falsch an.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich führe die Aufgaben aus, die von mir erwartet werden.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich bemühe mich aktiv darum, Schwierigkeiten mit Kollegen/ Kolleginnen vorzubeugen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich beachte Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich kritisiere häufig an Kollegen/Kolleginnen herum.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
Ich erfülle die gesetzten Leistungsanforderungen an meine Position.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich ermuntere Kollegen/Kolleginnen, wenn diese niedergeschlagen sind.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich äußere Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Unternehmen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Ich vernachlässige Dinge, die zu meine Pflichten gehören.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	

Bitte geben Sie an, wie häufig Sie folgende Handlungen in Ihrem Arbeitsalltag ausführen:

	nie	täglich
Eigentum des Unternehmens unerlaubt mit nach Hause nehmen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Tagträumen, anstatt sich auf die Arbeit zu konzentrieren.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Eine private Rechnung als Geschäftsspesen deklarieren.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Längere Pausen nehmen als es gestattet ist.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Unerlaubt zu spät zur Arbeit kommen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Den Arbeitsplatz verschmutzen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Anweisungen Ihres/r Vorgesetzten missachten.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Absichtlich langsamer arbeiten als Sie es eigentlich könnten.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	
Mit unbefugten Personen über vertrauliche Informationen des Unternehmens sprechen.	①—②—③—④—⑤—⑥—⑦	

	nie						täglich
Während der Arbeit Alkohol oder illegale Drogen konsumieren.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Wenig Arbeitseinsatz zeigen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ihre Arbeit hinauszögern um Überstunden zu sammeln.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sich über eine(n) Arbeitskollegen/in lustig machen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Etwas Verletzliches zu einem/r Arbeitskollegen/in sagen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Einen ethnischen, religiösen oder rassistischen Kommentar oder Witz machen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Eine(n) Arbeitskollegen/in beschimpfen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Einem/r Arbeitskollegen/in einen gemeinen Streich spielen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sich gegenüber einem/r Arbeitskollegen/in grob verhalten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Eine(n) Arbeitskollegen/in öffentlich bloßstellen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Angaben zu Ihrer Person

Geschlecht:

- weiblich
 männlich

Alter:

____ Jahre

Höchste abgeschlossene Schulbildung:

- Pflichtschule
 Lehre mit Berufsschule
 Fach-/Handelsschule ohne Matura
 Höhere Schule mit Matura
 Universität/Fachhochschule/Akademie
 anderes: _____

In welcher Branche arbeiten Sie?

- Gewerbe und Handwerk
 Industrie
 Handel
 Bank und Versicherung
 Transport und Verkehr
 Gastronomie und Tourismus
 Information und Consulting
 Öffentlicher Sektor
 Andere: _____

In welchem Ausmaß sind Sie beschäftigt?

Stunden pro Woche: _____ Std.

Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Betrieb?

____ Jahre

Falls Sie noch **Anmerkungen** haben, können Sie diese in das Feld eintragen.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme
an der Befragung

Anhang 4. Rohdaten der Erhebung

VP	A1_CRI	A2_LLP	A3_LEP	A4_LIP	A5_LRP	A6_CRP	A7_LLE	A8_LLR	A9_CCI	A10_LRP	A11_LLD	A12_CCP	A13_LEP	A14_LLE	A15_CRI	A16_CCP	A17_LIP	A18_LLD	A19_LLP	A20_CRP	A21_LLE	A22_CCI	A23_LLR	A24_CRP	A25_LLP
1	4	4	5	4	2	4	2		2	4	2	1	5	3	3	2	3	2	4	4	2	4	4	2	3
2	1	2	1	3	2	3	4	2	3	1	5	4	1	4	4	4	4	5	2	3	1	4	5	2	4
3	2	3	2	4	2	4	5	4	4	3	3	5	2	4	4	1	3	5	3	3	1	4	3	3	5
4	1	5	4	5	5	4	5	1	1	5	4	5	3	4	5	2	4	5	5	4	1	1	4	4	5
5	4	4	3	3	2	3	4	1	5	2	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	1	5	3	3	1
6	2	1	2	4	2	2	4	2	5	1	5	3	1	3	2	2	3	4	4	3	2	2	4	2	2
7	1	5	3	4	5	5	5	2	1	3	3	3	3	4	2	2	2	3	5	4	4	1	5	2	4
8	1	5	2	3	3	4	2	2	4	4	4	5	2	3	1	1	3	5	3	4	2	4	3	2	2
9	2	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	4	1	1	3	4	3	3	2	4	2	2	3
10	2	4	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	5	1	4	2	4
11	2	5	3	4	4	4	5	2	5	3	3	5	3	5	2	4	2	3	3	3	4	5	3	3	4
12	1	4	3	4	4	5	5	2	3	4	3	3	4	4	2	3	4	4	5	5	4	2	4	2	4
13	4	4	3	4	3	4	4	4	5	2	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4
14	2	3	2	4	3	4	5	2	5	3	5	3	2	4	4	3	2	5	3	2	3	5	2	2	3
15	5	2	2	3	2	1	2	2	4	2	5	5	4	5	3	2	2	5	3	2	2	4	4	3	3
16	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	5	2	3	4	1	3	4	3	3	2	3	3	2	2
17	2	3	1	2	1	3	3	3	4	2	4	4	2	4	4	3	1	5	4	4	3	5	3	2	3
18	1	5	4	5	4	4	3	2	4	4	4	5	4	4	2	2	4	3	4	4	3	1	4	4	5
19	1	5	4	4	3	5	5	2	5	5	4	5	3	2	2	2	1	4	4	3	2	2	3	2	2
20	4	5	5	5	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	3	3	5	4	4
21	2	5	4	3	1	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	1	5	4	3	5	1	1	5	3	2
22	1	2	2	3	3	3	3	1	1	1	5	4	1	3	1	5	3	5	5	2	2	5	1	1	5
23	3	3	3	4	3	4	4	2	5	3	4	5	4	2	3	2	3	4	5	4	2	3	4	3	4
24	4	5	4	5	3	5	4	3	1	3	4	5	5	4	3	1	4	4	3	5	2	1	4	3	4
25	2	4	2	4	2	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	1	5	4	4	5	3		5	3	4
26	1	1	1	3	1	1	5	1	2	1	3	2	1	4	5	1	1	4	5	3	1	5	2	1	3
27	2	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	2	3	4	4	5	4	2	3	4	2	4
28	2	5	5	5	3	4	1	3	5	2		3	5	3	5	3	4	5	5	4	3	5	3	4	4
29	1	1	1	5	3	5	5	5	1	1	1	5	3	5	1	1	5	1	5	1	3	1	5	5	5
30	5	3	2	3	4	5	4	2	2	3	3	5	1	4	4	4		3	5	5	2	3	4	4	4
31	1	5	4	4	3	4	4	5	4	1	3	4	3	4	4	2	4	2	5	3	4	5	5	4	5
32	1	3	2	3	1	3	3	1	3	1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
33	1	4	3	2	2	4	3	1	2	5	5	5	4	3	1	1	3	5	3	5	2	1	4	3	2
34	1	4	1	3	5	3	4	2	4	1	5	4	1	3	4	3	4	5	4	3	2	5	2	2	2
35	3	4	2	3	5	4	4	1	2	4	4	4	2	1	2	1	3	5	2	4	1	3	3	2	2
36	4	5	3	4	3	5	4	2	5	3	1	5	3	3	1	4	4	3	4	5	3	5	1	3	3
37	1	4	3	4	4	3	4	1	2	3	3	5	4	4	1	3	2	4	4	4	3	2	3	4	4
38	1	4	2	4	3	5	5	3	2	2	5	5	4	3	5	1	4	5	4	5	1	4	4	2	2
39	3	2	1	2	2	3	3	1	1	3	2	5	1	2	1	2	2	4	4	4	1	5	3	4	2
40	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	5	3	1	3	1	1	3	5	3	5	3	2	2	2	2
41	4	4	2	3	2	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	3	4	2	2	5	3	1	5	3	3
42	4	4	2	4	4	4	4	2	4	5	4	3	4	4	1	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4
43	3	5	3	5	4	5	5	3	5	1	4	5	4	5	1	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5

44	3	3	1	3	3	5	2	2	5	3	5	3	4	4	5	1	4	4	4	3	3	4	3	4	3
45	3	3	1	4	3	3	5	2	5	2	4	4	1	4	4	4	3	5	3	4	2	3	4	1	3
46	2	3	3	2	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2
47	1	3	2	5	2	3	5	1	4	3	5	4	4	3		2	3	5	4	2	2	2	2	3	3
48	2	3	4	5	2	3	4	2	1	5	2	3	4	1	2	4	2	1	5	2	3	1	3	5	2
49	4	3	3	4	5	4	3	3	5	4	5	4	4	3	5	3	3	3	5	5	4	5	5	3	4
50	1	3	3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
51	1	3	1	3	3	3	5	1	5	1	3	5	2	1	3	5	3	3	3	5	1	1	3	1	3
52	1	2	2	2	3	2	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	3	3	2	1	3	4		3	4
53	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	2	3	2	2	4	2	3	2	1	1
54	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	1	4	4	4	4	1	3	4	3	3
55	3	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4
56	1	4	1	4	2	3	3	1	3	1	2	5	2	4	1	5	2	2	5	2	2	1	5	3	3
57	4	5	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3
58	1	5	3	4	5	4	3	2	2	4	5	4	4	2	1	1	4	4	3	4	2	1	4	3	3
59	1	5	3	4	4	5	5	2	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	4	5	3	1	3	1	1
60	2	5	2	2	3	4	4	1	4	2	4	1	2	1	1	3	4	3	2	2	2	5	3	2	3
61	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4
62	5	5	3	5	3	5	5	3	2	4	5	4	2	5	5	1	4	4	5	5	2	4	4	3	4
63	4	4	1	5	2	4	3	3	4	2	3	4	1	3	1	2	4	3	4	5	3	4	4	2	4
64	4	5	4	3	4	4	3	3		4	4	4	3	4	3	2	4	5	4	5	2	3	4	5	4
65	1	3	3	4	2	2	2	1	1	4	4	5	4	4	3	1	3	2	4	5	3	3	4	4	4
66	3	5	5	4	4	4	3	2	2	3	4	3	3	5	4	1	4	4	4	4	2	2	5	4	3
67	5	5	3	4	4	3	3	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	2	2	4	3	4
68	2	3	4	4	4	4	4	2	5	3	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	2	3	3	4
69	1	2	1	2	1	1	4	1	5	1	3	3	3	3	4	5	2	3	4	1	1	5	2	1	2
70	5	5	3	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	3	3	5	4	4	4	5	3	4
71	1	1	2	3	2	1	5	3	5	1	4	2	1	5	3	5	3	4	5	1	1	5	3	1	4
72	1	2	4	4	3	3	4	2	4	1	5	4	3	4	1	5	2	4	3	3	4	5	1	5	4
73	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
74	3	3	2	4	3	4	5	3	5	3	5	5	1	4	4	4	4	5	5	3	2	5	3	3	4
75	1	2	2	4	1	2	4	1	4	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3
76	3	5	3	5	4	5	3	1	1	3	5	5	2	4	2	2	4	4	3	4	3	3	4	2	1
77	3	5	4	5	3	4	5	2	1	4	4	4	4	5	2	3	5	4	4	5	1	2	5	4	4
78	2	1	1	1	2	2	1	2	3	1	2	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	2	4	4	4
79	4	3	3	5	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	5	2	3	4	5	4	3	4	5	3	4
80	4	2	3	5	3	3	1	3	2	4	4	2	4	3	5	4	4	3	4	4	2	4	4	2	4
81	2	5	4	5	4	4	5	1	5	1	5	5	5	3	3	1	3	5	5	5	1	5	3	3	5
82	2	3	1	5	4	3	4	3	5	1	4	1	1	4	2	3	3	2	4	2	4	5	1	1	3
83	2	5	3	3	2	3	5	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4
84	3	2	4	5	4	5	3	4	2	5	5	2	4	2	4	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4
85	4	5	1	3	2	5	3	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	1	4	5	3	5	1	5	5
86	2	5	3	4	2	2	4	1	5	2	5	1	5	3	2	4	4	5	2	2	3	4	3	1	2
87	5	5	3	4	1	4	4	3	5	3	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2
88	3	4	5	4	5	5	5	1	4	5	3	5	5	5	4	1	5	3	5	5	4	2	5	4	3
89	2	5	3	5	3	3	4	4	5	3	4	4	3	2	1	5	4	3	3	1	4	3	2	1	4
90	4	3	1	3	2	5	4	4	2	1	4	4	1	1	4	3	2	4	4	2	2	4	3	1	4
91	2	4	3	4	2	3	4	2	4	1	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	2	2

92	3	5	3	4	5	4	3	3	5	2	1	4	5	3	1	4	3	4	5	2	2	5	4	3	4	
93	1	4	3	3	2	3	2	1	3	2	4	4	3	5	1	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	
94	2	3	1	3	1	5	5	3	5	3	4	4	2	4	1	4	3	4	2	4	2	1	3	2	1	
95	1	5	3	3	3	2	5	1	5	3	4	2	2	4	2	2	3	3	4	3	4	5	4	3	3	
96	2	2	2	3	2	2	5	3	5	1	5	2	2	4	3	5	2	5	3	3	3	4	3	1	3	
97	1	3	4	4	3	3	2	2	5	3	3	5	4	3	2	4	4	3	3	4	2	4	3	3	2	
98	4	1	2	3	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	2	3	5	3	5	4	4	5	3	2	
99	4	5	5	3	3	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	2	4	4	5	5	2	4	5	4	3	
100	4	5	4	4	4	3	2	4	2	2	4	4	3	4	5	2	4	4	5	3	3	5	5	4	5	
101	3	1	1	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	1	3	3	1	1	
102	4	3	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	1	2	5	1	4	
103	1	5	5	5	3	4	5	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	1	3	
104	1	4	2	2	3	3	4	2	4	1	5	3	3	3	2	4	2	3	4	4	1	1	3	4	4	
105	1	5	2	2	5	5	5	1	2	5	3	2	5	1	1	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	
106	1	5	5	5	2	4	5	1	5	3	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	2	4	2	3	5	
107	1	3	2	5	5	5	4	2	4	3	3	4	4	5	4	2	3	3	4	4	3	5	4	4	3	
108	4	5	5	4	3	3	2	2	5	2	3	4	4	2	1	3	2	3	4	3	2	5	3	1	5	
109	4	3	1	2	4	3	2	4	5	3	3	2	2	3	4	2	1	5	4	3	2	5	4	3	4	
110	5	4	4	3	3	3	5	2	5	2	5	4	4	4	2	3	2	5	5	1	5	5	4	2	5	
111	4	4	2	3	2	4	4	1	5	3	5	4	2	4	4	1	4	4	4	4	2	4	5	3	4	
112	1	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	1	3	3	4	5	3	2	4	3	4	
113	3	2	4	2	3	3	2	3	4	1	3	4	3	3	3	2	1	2	3	3	1	2	4	2	3	
114	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	5	4	2	2	1	4	2	5	2	2	2	5	3	4	4	
115	5	4	2	4	3	5	4	3	3	4	5	5	2	4	5	3	4	5	4	4	1	5	4	3	4	
116	1	3	1	4	1	2	4	3	4	2	5	4	2	3	2	3	2	5	3	2	2	2	4	2	2	
117	1	5	2	5	1	1	4	1	5	1	5	3	1	5	4	3	2	4	4	4	1	3	3	4	4	
118	5	5	2	5	2	4	5	1	1	1	5	5	1	4	5	1	5	5	3	4	1	5	5	3	3	
119	3	4	1	3	3	4	5	4	5	5	4	5	1	2	5	1	1	3	1	5	4	3	5	5	2	
120	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	1	4	3	5	5	4	3	5	1	4	4
121	5	4	1	3	2	4	5	3	5	3	4	5	2	3	4	1	3	3	4	2	4	4	4	3	4	
122	1	1	1	3	3	4	4	2	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	
123	4	3	2	4	3	3	5	3	3	1	4	4	1	4	4	2	3	3	4	3	2	5	3	2	4	
124	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	3	4	1	1	4	5	1	3	5	1	1	4	3	1	5	
125	1	3	2	4	3	4	2	2	3	4	4	5	3	3	1	2	4	4	2	3	2	3	4	2	2	
126	3	1	1	3	1	1	5	1	5	1	3	2	3	3	4	2	3	3	4	1	3	4	1	1	2	
127	1	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	3	3	4	1	4	4	4	3	4	5	4	4	3	
128	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	
129	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	5	3	5	5	4	5	3	4	
130	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	
131	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	
132	2	5	2	5	3	3	5	4	2	2	4	4	3	5	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	
133	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	
134	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
136	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	3	2	4	5	4	5	5	5	4	3	4	
137	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	5	
138	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	
139	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	

140	5	3	4	4	4	4	5	3	5	1	4	4	5	4	3	2	4	3	4	3	2	5	3	3	2	
141	4	3	3	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5		3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
142	1	5	4	5	2	2	4	4	2	4	5	5	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	
141	3	5	3	3	5	5	4	2	4	3	5	5	3	3	2	2	5	5	4	5	4	3	4	5	5	
144	3	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	5	5	3	3	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5	
145	4	2	2	3	3	4	2	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	2	3	
146	4	4	5	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	
147	3	2	4	4	2	1	4	3	5	1	4	5	5	4	4	5	3	3	4	3	2	5	2	2	3	
148																					4	3	2	3	3	4
149	3	1	1	4	3	3	1	3	4	1	4	2	2	4	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	
150	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	2	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
151	3	3	1	4	2	2	4	1	5	1	5	3	2	2	2	3	3	3	4	1	1	5	1	1	4	
152	4	1	1	3	2	4	2	2	5	3	5	5	3	3	4	3	3	5	2	5	3	5	5	4	4	
153	1	4	4	5	3	3	3	2	4	5	5	4	4	4	2	2	3	5	4	3	2	2	5	3	2	
154	1	4	2	2	3	4	2	3	2	4	3	4	2	3	3	2	1	2	4	4	3	1	4	3	4	
155	1	4	3	5	4	5	2	3	2	3	4	5	4	4	2	2	5	4	4	5	1	5	5	3	3	
156	5	3	2	3	3	3	4	3	4	3	5	3	2	4	5	2	4	5	3	4	3	5	4	2	1	
157	1	3	3	4	4	4	4	2	4	4	5	5	3	4	2	1	3	3	4	4	2	2	3	1	2	
158	4	4	2	3	4	2	1	1	1	3	3	2	2	3	1	1	3	4	4	3	2	1	3	2	5	
159	2	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	2	1	3	4	4	4	2	2	5	3	4	
160	1	5	4	4	4	3	2	1	1	4	5	5	4	2	1	1	5	5	5	2	1	4	1	1	1	
161	4	5	2	4	4	5	5	3	2	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	3	3	4	
162	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3	4	4	4	5	3	2	1	3	4	5	2	2	4	4	3	
163	4	5	3	5	4	5	4	2	1	3	1	5	1	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	1	
164	4	3	4	4	3	3	4	2	5	2	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	
165	1	1	2	3	2	1	1	2	2	1	4	2	4	1	1	1	4	4	4	1	1	1	4	2	4	
166	1	4	1	4	3	2	5	1	5	1	5	3	1	5	1	2	3	5	4	2	2	5	3	2	4	
167	2	4	3	4	3	4	2	2	4	2	4	5	4	3	3	3	4	2	3	4	1	3	3	1	3	
168	2	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	5	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	
169	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	3	5	4	5	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	
170	2	4	3	5		5	3	1	1	5	5	4	2	1	4	1	4	2	3	5	1	2	1	1	3	
171	3	5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	2	4	3	5	5	3	5	5	4	4	
172	2	3	1	3	3	4	1	5	2	3	5	5	1	1	3	4	4	5	3	4	2	1	4	4	3	
173	1	3	3	3	4	5	2	3	1	2	5	4	3	5	1	3	3	1	4	2	1	2	5	2	5	
174	1	3	3	3	4	5	2	3	2	2	5	5	2	5	1	3	3	1	4	2	1	2	5	2	5	
175	1	5	5	3	3	5	5	1	5	5	5	5	1	5	2	3	5	5	4	5	1	5	5	5	4	
176	1	3	4	3	5	5	5	1	5	3	5	5	4	4	3	2	3	2	5	3	2	1	3	3	3	
177	4	4	4	3	4	4	5	2	5	4	3	5	2	1	2	5	4	2	5	3	3	4	1	1	4	
178	4	5	4	4	4	5	5	1	4	4	3	5	5	2	2	2	4	3	5	3	3	3	2	3	4	
179	5	5	3	3	4	5	5	2	3	3	2	5	4	1	2	5	3	2	1	3	2	5	1	1	4	
180	4	3	2	4	3	4	5	2	3	2	5	5	2	4	3	3	5	5	3	5	3	4	5	3	4	
181	1	5	2	3	3	4	4	2	4	5	5	4	2	3	4	1	4	4	4	4	4	1	4	3	2	
182	2	5	3	4	4	4	5	3	4	2	3	5	2	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	
183	4	5	5	5	2	5	5	2	3	5	4	5	5	5	5	1	4	4	3	5	5	4	5	3	2	
184	4	3	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	3	4	
185	1	2	3	2	3	1	3	3	5	1	4	3	3	3	2	5	2	3	3	2	4	4	2	2	3	
186	2	3	2	3	2	2	4	2	4	3	3	4	3	2	1	2	3	2	3	4	2	1	1	3	2	
187	1	3	3	4	3	3	4	1	5	2	4	3	2	4	1	3	3	4	4	3	1	1	1	2	4	

188	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5
189	1	5	4	4	4	4	4	1	3	4	5	4	5	4	3	1	4	1	4	4	3	3	5	3	3
190	3	1	4	4	3	3	5	5	4	1	5	5	2	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4
191	4	5	5	4	5	5	5	5	2	2	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	3	3	4
192	3	4	2	4		3	2	3	4	4	5	4	1	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	2	4
193	4	4	1	2	3	4	4	4	3	3	5	4	1	4	4	3	3	5	2	3	3	2	5	3	2
194	1	4	4	3	4	3	4	3	5	1	4	4	4	4	5	5	2	4	5	3	2	2	2	3	4
<i>VP</i>	<i>A26_LRP</i>	<i>A27_CRI</i>	<i>A28_LEP</i>	<i>A29_CCI</i>	<i>A30_LLD</i>	<i>A31_LIP</i>	<i>A32_LLR</i>	<i>A33_CCP</i>	<i>A34_IT</i>	<i>A35_IT</i>	<i>A36_IT</i>	<i>A37_IT</i>	<i>A38_IT</i>	<i>A39_IT</i>	<i>A40_IT</i>	<i>A41_RBT</i>	<i>A42_RBT</i>	<i>A43_RBT</i>	<i>A44_RBT</i>	<i>A45_RBT</i>	<i>A46_RBT</i>	<i>A47_RBT</i>	<i>A48_RBT</i>	<i>A49_RBT</i>	<i>A50_RBT</i>
1	2	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	5	4	3	3	3	4	3	4
2	1	3	4	4	5	4	2	4	1	1	1	1	3	3	1	3	1	4	4	3	3		4	1	4
3	3	3	2	5	5	5	2	3	3	1	2	1	2	3	1	4	3	3	3	4	4	3	5	4	5
4	3	1	5	1	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3	5	5	4	5	4	3	1	5
5	2	4	3	5	5	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
6	2	1	1	2	5	5	2	3	1	1	1	1	2	2	1	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3
7	4	1	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	4	2	3	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4
8	2	2	5	5	5	4	2	4	2	1	2	1	2	2	3	1	2	4	5	2	3	3	4	2	4
9	4	1	4	5	4	3	3	4	2	2	3	1	3	2	2	1	2	4	4	3	3	3	3	2	5
10	3	2	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	3	2	4	5	2	5	4	4	4	5	5	3	5
11	3	2	5	5	5	5	4	5	4	2	2	1	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	5	3
12	5	1	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	3	5	3	5	5	5	4	4	3	3	4
13	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	1	2	1	1	1	3	3	5	5	4	3	3	3	2	3
14	2	3	3	5	5	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	2	4	3
15	1	5	4	4	5	2	3	4	4	2	1	1	2	2	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	2
16	3	4	3	3	5	3	2	4	2	1	2	1	2	2	1	3	2	3	4	3	3	3	4	3	5
17	2	4	2	4	4	2	3	4	1	1	1	1	2	2	2	3	3		3	3	3	2	3	3	3
18	4	1	5	1	4	4	3	4	1	1	3	1	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	5	3	5
19	5	4	5	1	5	4	2	4	2	1	2	2	4	5	2	2	3	5	5	4	5	4	1	1	5
20	4	3	5	3	4	5	3	3	2	1	1	1	4	3	2	2	2	5	5	5	4	2	2	2	4
21	3	2	5	1	4	5	4	4	3	1	4	2	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	1	1	5
22	3	1	2	3	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	5	3	3	1	2	2	2	4	2
23	3	3	5	3	5	3	3	4	4	1	3	1	3	4	1	4	3	4	5	4	5	3	3	3	5
24	4	4	5	1	4	4	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	3	4	5	4	3	2	4	3	4
25	2		3	2	5	5	2	2	2	1	1	1	2	2	2	4	2	4	4	4	3	2	4	1	4
26	1	3	3	4	4	5	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	5	2	2	2	3	3		4	3
27	3	2	4	2	5	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3
28	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	3	3	4	3	5	5	5	3	5	4	4	4	4
29	3	1	5	1	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	4	2	4	2	4	4	3	2	2	3	2	4	4	3	2	2	3	4	4	4	2	2	1	4
31	2	4	5	2	4	4	4	3	1	1	1	1	1	2	3	2	3	4	4	4	4	2	2	2	4
32	3	2	4	3	4	4	4	4	1	1	1	1	4	5	1	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3
33	3	1	5	1	5	5	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	5	5	1	1	1	5	1	5
34	2	4	5	5	5	5	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4
35	4	3	3	2	5	5	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	5	4	4	2	5	2	5
36	3	5	4	5	5	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
37	3	1	5	1	4	3	4	5	3	2	3	3	3	3		3	4	4	4	4	4	3	3	4	4

86	2	4	5	4	5	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	4	5	1	4	3	4	1	5
87	4	5	4	5	5	4	4	4	2	2	1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4
88	5	2	5	2	5	5	4	5	3	2	1	3	2	1	3	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5
89	3	5	3	4	5	5	4	3		1	1	1	3	3	1	4		4	5	5	3	3	5	1	4
90	3	3	1	2	5	4	4	4	1	1	2	1	4	4	2	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4
91	3	4	4	2	4	4	2	2	4	2	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4
92	4	1	5	1	5	4	3	2	4	2	4	2	4	4	3	1	5	4	3	4	4	2	4	4	4
93	4	1	3	4	4	4	3	4	2	1	2	1	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5
94	2	1	1	1	5	4	3	2	3	1	2	2	3	3	1	2	2	4	3	2	4	2	4	2	4
95	3	3	4	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	5	5	2	4	2	4	1	1
96	1	2	1	5	5	3	2	3	1							4	4	1	1	4	3	2	2	3	2
97	3	2	4	3	5	4	4	3	4	4	1	1	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2	2
98	5	4	5	4	2	5	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	1	5	5	5	4	2	5	1	4
99	5	5	5	5	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2
100	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	5
101	1	2	1	3	5	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3
102	3	5	5	4	5	5	4	5	3	1	3	1	2	5	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	4
103	3	5	4	4	5	5	5	5	3	2	2	1	3	3	1	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
104	1	1	3	4	4	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	2	1	3	1	1
105	4	1	3	1	4	3	1	3	3	1	3	2	2	4	4	2	4	3	3	4	2	3	3	3	3
106	4	3	5	3	3	5	5	4	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
107	4	3	4	5	5	2	2	4	4	1	4	3	3	3	3	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5
108	3	5	5	5	3	2	3	4	3	1	1	1	3	3	3	1	2	2	5	2	5	1	2	3	2
109	2	4	3	2	4	3	2	4	4	2	1	1	3	4	4	5	3	3	4	5	4	3	2	4	3
110	2	1	2	3	4	3	4	2	2	2	1	1	3	2	2	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2
111	3	4	3	4	4	4	2	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	5	5	3	4	2	5	3	3
112	2	1	3	1	5	3	1	4	2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	4	2	3	1	1	1
113	2	2	1	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3
114	2	2	4	4	4	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
115	4	5	3	5	5	4	3	5	3	3	4	1	3	4	2	5	1	5	5	5	4	3	5	1	4
116	1	2	2	1	5	4	3	3	2	4	2	1	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3
117	1	1	5	1	5	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	5	3	2	2	1	3	3	3	4	1
118	3	5	5	5	5	4	3	4	2	1	1	1	3	4	3	5	1	5	5	5	5	1	5	1	5
119	3	3	1	3	5	3	3	5	5	2	4	3	3	3	1	5	1	5	5	5	3	2	5	1	5
120	1	4	5	4	5	4	5	2	3	2	4	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3
121	2	4	3	5	4	3	4	4	2	2	1	1	1	1	1	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4
122	4	2	5	2	5		4	3	1	1	2	2	3	3	3	3	3	4	5	2	4	3	4	2	5
123	2	5	1	4	4	4	4	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	3	1	3
124	1	3	1	1	5	2	3	2	3	1	1	1	1	4	1	2	4	1	3	3	3	3	3	2	1
125	2	2	1	1	4	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	4
126	1	2	3	3	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	4	3	3	3	4
127		4	3	4	3	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	1	1	1	1	2	4
128	3	2	4		2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3		4	3	3	4
129	3	4	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	2	5	5	5	5	4	5	2	5
130	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	5	3	5	5	3	4
131	5	3	3	3		4	4	4	3	3	4	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	5	5	1	5
132	2	3	2	2	5	5	3	2	2	2	1	1	2	3	2	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4
133	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3

134	2	2	1	1	2	5	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3
135	3	3	3	5	5	3	4	4	5	4	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4
136	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	
137	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	
138	3	3	2	2	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
139	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
140	2	5	5	5	5	4	2	4	3	2	1	1	2	1	1	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3
141	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3
142	3	1	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	1		4	1	5	5	4	4	4	4	2	5
141	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
144	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5
145	2	4	3	4	5	3	4	4	2	1	3	2	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
146	4	3	5	3	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5
147	1	4	5	4	5	4	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	4	1	3	2	3	3	2
148	4	5	5	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
149	2	1	2	2	5	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	4	4	2	2	3	3	4	2	4	2
150	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3
151	1	1	5	5	5	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
152	2	5	4	5	5	4	1	5	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	4	4	3	1	1	1	1
153	2	1	4	2	5	4	2	3	3	2	5	2	1	1	1	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4
154	2	2	3	2	4	4	2	4	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	5	4	3	3	2	4
155	3	2	4	1	5	5	3	4	1	1	1	1	2	2	1	4	3	5	5	4	4	3	4	2	4
156	2	5	4	5	5	3	2	2	1	1	1	1	3	3	1	4	1	2	3	3	3	3	4	1	3
157	2	2	2	1	5	3	3	3	3	1	2	1	3	2	3	3	1	5	4	4	4	4	4	1	4
158	1	1	4	1	4	3	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	1	3	3	3	3	3	2	1	3
159	3	2	5	2	5	3	3	4	3	1	2	1	2	2	2	4	3	4	5	5	3	3	4	2	4
160	2	4	5	2	5	4	1	4	4	3	4	4	4	2	4	5	2	4	5	1	2	5	5	1	1
161	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4
162	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3
163	3	3	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5
164	1	4	3	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	2	3	3	2		3	4	3	3	3	2	3
165	2	1	4	1	5	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	1	4	2	2	1
166	1	2	2	5	5	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	2	1	3	3	1	1
167	3	3	5	3	3	3	2	4	3	1	1	1	3	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	2
168	4	2	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	2	3	5	4	4	3	4	3	3	5	4
169	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	3	1	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5
170	2	1	5	5	4	5	3	3	2	1	1	1	3	2	2	4	2	5	5	5	4	5	4	1	5
171	4	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
172	2	3	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2
173	3	5	5	1	5	5	2	5	1	2	1	1	2	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	3	4
174	3	5	5	1	5	5	2	4	1	1	1	1	3	3	1	1	4	5	5	4	5	5	3	3	4
175	3	5	4	5	5	3	4	5	5	1	2	3	2	3	1	4	1	5	5	5	1	5	3	1	5
176	3	1	5	1	1	3	4	5	5	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5
177	4	4	4	4	5	4	2	5	2	2	2	1	3	3	3	1	3	4	4	3	3	2	2	2	3
178	4	4	5	4	4	4	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3
179	4	3	5	2	4	4	5	3	3	1	2	1	3	3	3	1	3	4	4	2	4	3	2	2	4
180	3	4	3	4	5	4	2	4	3	1	1	1	3	3	3	5	3	4	3	5	3	3	4	3	5
181	5	2	5	1	5	3	2	5	2	1	4	1	3	3	4	2	1	4	5	5	3	3	5	3	4

182	2	4	5	4	4	4	2	4	2	2	3	1	2	2	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	
183	5	5	5	4	4	3	4	4	1	1	1	1	2	1	3	4	1	5	5	3	4	4	4	1	4	
184	4	3	5	3	5	4	4	5	4	2	2	2	3	3	2	4	2	3	4	5	5	3	3	3	4	
185	1	2	3	4	4	2	3	1	2	2	1	1	1	1	2	3	3	1	2	1	2	2	2	3	1	
186	2	1	3	1	3	2	1	3	2	2	1	1	2	2	1	1	3	2	3	4	3	4	1	3	2	
187	3	1	2	1	4	3	4	3	2	1	1	1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	1	
188	3	5	5	5	5	3	5	5	2	2	1	1	1	2	2	4	5	2	5	4	4	4	4	5	2	
189	3	3	5	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	5	
190	3	5	2	3	5	4	4	5	2	2	3	2	3	4	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	2	
191	4	4	5	4	4	4	1	4	3	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	
192	1	4	3	4	5	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	
193	2	4	1	2	5	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3	2	2	4	2	4	4	3	4	
194	3	2	5	3	5	4	3	4	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	
<i>VP</i>	<i>A51_RBT</i>	<i>A52_RBT</i>	<i>A53_RBT</i>	<i>A54_RBT</i>	<i>A55_COM</i>	<i>A56_COM</i>	<i>A57_COM</i>	<i>A58_COM</i>	<i>A59_COM</i>	<i>A60_COM</i>	<i>A61_COM</i>	<i>A62_COM</i>	<i>A63_COM</i>	<i>A64_COM</i>	<i>A65_COM</i>	<i>A66_COM</i>	<i>A67_COM</i>	<i>A68_COM</i>	<i>A69_COM</i>	<i>A70_OCB</i>	<i>A71_OCB</i>	<i>A72_OCB</i>	<i>A73_OCB</i>	<i>A74_OCB</i>	<i>A75_OCB</i>	
1	4	5	4	2	4	4	3	1	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	6	7	2	5	6	6	
2	4	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	5	2	4	3	6	2	2	5	6	6	
3	3	3	4	1	5	3	4	2	5	4	4	4	2	2	1	2		3	2	5	5	2	7	7	5	
4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	1	1	1	1	3	1	6	7	1	2	7	4	
5	3	3	3	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4		5	2	6	5	2	6	7	5	
6	3	4	3	3	4	1	2	1	2	1	1	1	1	5	3	4	3	5	1	7	7	2	3	6	6	
7	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	1	1	1	1	3	1	7	7	1	4	7	5	
8	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1	7	7	1	7	7	7	
9	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	6	6	2	7	7	7	
10	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	1	2	1	2	3	2	7	7	2	3	6	6
11	3	4	3	4	3	5	4	1	4	4	2	4	3	4	2	4	1	2	1	6	6	2	7	7	6	
12	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	1	1	2	2	3	1	7	7	2	3	6	5	
13	5	5	5	4	3	2	3	1	3	3	4	3	1	4	3	3	2	4	2	5	7	2	4	6	7	
14	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	5	5	2	5	6	4	
15	5	4	4	2	4	3	3	1	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	7	6	3	6	6	5	
16	5	5	4	2	4	4	5	2	4	4	5	4	3	2	2	3	2	2	1	6	6	2	6	6	5	
17	3	4	3	3	4	3	4	1	4	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	5	5	5	
18	5	5	5	4	4	4	5	1	4	4	4	4	2	3	2	3	2	4	1	4	7	5	7	5	6	
19	5	5	5	2	5	3	4	1	5	5	3	5	3	4	2	2	1	2	1	5	4	2	4	5	6	
20	5	5	4	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	6	2	2	5	6	7	
21	5	5	4	1	4	5	5	1	4	5	4	5	1	4	1	1	3	5	1	6	4	1	4	7	7	
22	2	1	3	4	4	3	3	1	4	4	4	3	2	3	4	3	2	5	3	6	6	1	6	6	5	
23	5	5	5	1	2	4	5	2	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	1	6	7	2	7	7	2	
24	5	5	4	2	5	4	5	2	5	5	4	3	3	3	1	1	2	1	1	5	4	2	5	6	5	
25	3	4	4		5	5	5	1	5	4	4	4	2	3	1	2	2	2	1	5	6	2	6	6	5	
26	3	4	3	4	3	2	2	1	1	2	1	3	1	1	4	1	1	4	4	7	6	4	3	7	5	
27	3	4	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	4	3	4	2	5	3	6	7	3	4	7	4	
28	4	5	5	4	3	4	4	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	6	7	3	6	6	2	
29	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	1	1	7	1	
30	2	5	4	4	3	2	2	2	3	2	2	1	1	4	4	3	3	4	2	2	3	1	2	5	3	
31	5	4	4	2	2	3	1	1	2	3	2	4	3	4	3	3	2	5	1	6	1	2	1	3	6	

32	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	1	4	3	3	3	4	1	6	3	3	3	5	6
33	5	5	1	1	5	4	4	1	5	3	3	3	3	3	1	2	1	5	1	5	6	2	7	5	4
34	4	4	3	5	1	4	2	2	2	2	1	2	3	5	4	3	5	1	7	2	2	6	6	6	
35	5	5	4	2	7	4	1	6	6	5	3	1	7	6	6	7	1	6	7	5	3	2	6	5	6
36	3	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	5	2	2	3	3	2	3	7	4	3	3	7
37	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	5	3	1	2	4	2	2	1	5	4	1	4	6	5
38	5	5	5	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	3	2	3	1	2	1	7	7	3	6	6	7
39	4	4	4	2	5	4	5	2	4	4	4	5	5	1	1	2	1	1	1	5	6	1	6	7	7
40	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	1	1	1	2	1	6	4	2	7	7	6
41	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	2	1	1	7	3	3	6	5	3
42	5	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	1	6	6	4	6	6	5
43	3	3	4	4	5	4	2	3	3	3	4	3	1	5	4	4	2	5	1	7	7	1	3	7	7
44																									
45	3	2	3	2	2	5	5	3	4	5	3	4	4	2	1	3	2	3	1	7	7	2	7	7	7
46	3	5	1	5	2	3	5	2	5	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	3	4	4	3	2	4
47	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3
48	4	5	5	5	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	3	4
49	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	1	3	1	1	1	7	7	2	7	7	7
50	2	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	1	4	3	5	3	6	4	2	6	6	7
51	3	3	1	1	5	1	5	1	1	1	3	3	1	5	5	5	5	5	1	4	7	2	7	7	4
52	3	2	4	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	4	3	4	7	1	5	3
53	4	4	3	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	4	2	2	1	1	1	4	4	1	5	5	4
54	5	5	5	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	1	5	5	1	7	7	5
55	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	5	3	3	2	4	1	6	7	1	5	7	6
56	3	2	2	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	7	7	1	5	7	7
57	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1	5	4	2	5	5	3
58	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	1	3	1	6	6	1	7	7	6
59	5	5	3	1	3	3	5	3	5	5	5	1	4	1	1	1	1	1	1	4	7	1	7	5	4
60	4	5	2	1	3	3	3	1	1	2	2	1	1	5	1	5	3	5	1	7	6	1	3	7	4
61	4	4	4	2	4	4	3	1	3	4	4	5	3	3	2	3	1	3	1	5	7	3	7	7	4
62	5	5	4	2	4	3	3	1	2	3	4	3	3	3	2	4	2	3	1	7	3	2	7	7	4
63	3	5	3	2	3	4	4	1	5	4	3	4	2	2	2	2	2	4	1	6	6	3	5	6	4
64	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4		3	1	4	3	3	7	7	7
65	3	5	4	3	4	3	3	1	3	3	2	3	3	5	3	4	2	4	1	6	6	1	5	7	5
66	5	5	5	2	3	2	1	1	1	2	2	3	1	5	5	5	3	5	3	6	7	4	7	5	3
67	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	5	6	1	4	6	6
68	5	5	5	4	2	3	3	1	4	3	3	3	2	5	3	2	1	4	1	5	6	2	6	6	7
69	2	1	2	1	4	2	3	1	1	2	1	2	1	5	4	5	4	1	2	5	6	4	3	7	7
70	5	4	4	2	5	5	4	1	3	5	4	4	3	1	1	3	1	2	1	7	6	1	4	6	5
71	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	2	2	1	3	2	5	4	5	3	7	6	6	1	6	4
72	2	1	2	1	4	2	4	2	3	4	4	3	2	3	3	5	2	5	5	7	7	1	3	6	6
73	5	5	5	3	5	4	4	2	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	5	5	5	7	7	4
74	3	2	3	2	5	2	5	2	2	4	4	3	3	3	1	5	2	2	1	5		2	7	6	4
75	2	3	1	3	1	2	2	1	3	2	2	3	1	4	3	4	4	5	1	5	5	3	6	5	5
76	5	5	4	1	5	4	5	1	4	4	5	5	2	1	1	2	1	2	1	7	4	2	6	7	6
77	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	5	4	5	1	2		5	3	1	5	5	3	6	6	4
78	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2	1	1	1	1	6	6	2	6	4	6
79	5	5	5	5																6	2	2	6	6	5

80	4	4	4	1	4	3	3	1	3	2	2	3	1	4	2	2	3	5	2	7	7	1	7	7	5	
81	4	4	4	3	4	1	2	2	1	2	2	3	2	5	3	4	1	4	1	7	6	2	7	7	6	
82	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	2	4	2	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4	6	7	
83	5	5	5	5	3	4	3	1	3	3	3	3	3	5	3	2	2	3	1	4	1	1	5	6	6	
84	4	4	2	4	4	2	4	1	4	4	2	3	4	4	2	4	4	2	4	5	4	5	3	4	5	
85	5	5	5	5	1	1	4	1	4	5	5	2	1	5	3	4	3	3	1	1	7	5	7	7	4	
86	5	1	4	1	5	3	2	1	2	2	4	1	1	1	3	5	2	5	1	5	3	1	7	7	2	
87	4	4	2	4	4	2	2	1	1	1	2	2	1	5	4	4	3	4	2	5	5	5	5	6	4	
88	5	5	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	4	5	3	5	3	7	1	4	3	7	7	
89	5	1	5	3	3	3	3	1	2	3	4	3	1	5	2	4	5	5	2	6	4	2	4	5	6	
90	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	2	1	2	1	2	1	6	4	1	7	6	5	
91	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	3	2	4	2	4	1	6	3	1	6	6	5	
92	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	1	2	4	3	2	3	4	1	5	7	3	2	5	4	
93	3	4	3	4	2	2	3	2	3	4	3	3	1	5	4	3	3	2	2	5	5	3	7	6	5	
94	3	3	4	2	4	2	4	2	4	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	6	2	2	5	6	6	
95	5	2	4	1	3	3	3	3	4	3	1	1	1	5	3	3	1	5	3	7	7	4	6	6	6	
96	2	4	2	3	3	1	4	2	2	1	1	3	1	3	4	4	2	5	3	1	1	1	5	5	5	
97	4	2	2	2	2	4	3	1	3	3	3	3	4	4	1	4	2	2	2	6	5	3	3	6	4	
98	5	5	4	1	5	2	4	3	1	2	1	4	4	2	3	5	3	4	1	6	7	5	4	7	7	
99	5	1	5	3	2	3	3	2	4	4	3	2	5	4	3	2	3	4	3	2	3	2	2	5	5	
100	4	5	4	2	3	5	4	2	3	3	4	4	2	2	3	1	1	2	1	5	3	2	5	5	5	
101	2	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	5	3	3	2	5	1	3	5	5	4	
102	5	5	5	5	3	5	5	2	5		4	5	4	1	2	2	3	2	1	5	6	1	6	7	4	
103	4	5	5	5	5	5	3	4	3		3	3	3	5	4	5	5	5	1	7	5	2	6	6	7	
104	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	4	4	3	3	7	5	2	3	3	6	
105	3	3	1	1	2	1	5	1	5	2	4	2	2	3	3	5	3	4	1	1	7	1	7	7	5	
106	5	4	5	4	5	4	5	1	2	3	3	2	1	3	3	5	3	4	1	6	7	3	5	7	5	
107	5	5	4	3	4	4	4	2	4	5	5	5	5	2	1	2	2	2	1	7	6	1	6	7	5	
108	5	3	5	5	1	2	1	2	2	1	1	4	1	4	5	5	3	5	2	7	7	1	2	7	1	
109	4	4	4	4	2	4	5	2	3	2	4	4	2	2	1	3	4	4	1	7	7	2	4	6	4	
110	2	3	3	4	4	2	1	1	1	2	2	2	1	5	4	5	5	5	2	6	6	2	1	5	3	
111	5	4	5	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	1	6	3	1	5	7	4	
112	3	3	2	1	3	5	4	2	3	5	4	5	4	4	1	2	1	1	1	4	5	2	6	7	4	
113	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3	1	3	3	2	2	2	2	
114	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	4	3	3	3	2	3	1	4	7	3	5	7	6	
115	5	4	3	2	5	5	5	2	5	5	4	5	5	1	1	2	3	5	1	5	3	2	7	7	4	
116	4	4	4	3	4	5	4	2	4	4	3	5	3	4	1	3	2	2	1	7	7	3	6	7	7	
117	5	4	4	2	5	3	1	1	3	1	2	1	1	1	5	5	4	5	3	5	7	3	7	7	7	
118	5	5	5	1	1	4	2	1	3	3	3	4	3	2	2	1	1	2	1	7	4	1	7	7	7	
119	5	5	5	2	2	4	5	1	5	5	4	3	1	3	1	1		5	1	6	7	1	5	7	7	
120	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	3	1	5	5	3		5	1	5	7	1	1	6	4	
121	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	1	6	6	3	3	4	4	
122	5	3	4	2	4	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	5	1	6	6	2	5	6	4	
123	3	2	3	1	2	3	3	1	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	5	4	3	5	5	
124	2	1	1	2	3	2	3	1	3	2	2	2	1	2	2	5	3	5	3	6	6	2	7	7	6	
125	4	4	3	2	4	4	4	2	4	3	3	4	2	2	1	2	2	3	1	7	5	3	4	6	6	
126	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	5	5	4	7	5	2	4	6	7
127	4	4	4	2	1	4	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	5	2	5	1	5	1	1	3	6	5

128	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	5	4	4	5	4	5
129	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3	1	1	1	2	1	7	2	1	7	7	7
130	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	1	4	1	1	1	6	6	6	6	7	7
131	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	3	2	1	2	3	3	3	5	5	6	6	5	6
132	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	1	2	4	1	7	7	4	7	7	7
133	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	1	1	2	2	1	6	6	6	6	5	5
134	3	3	4	3	3	3	3	3	5	5	3	5	4	4	2	2	2	4	1	6	6	6	5	6	6
135	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	5	1	1	1	3	3	3	7	6	6	6	6	6
136	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4		2	1	1	3	3	5	5	6	5	6	6
137	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	2	2	2	2	7	7	7	7	7	5
138	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	4	1	6	7	7	5	5	6
139	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	1	4	2	2	1	6	6	6	6	6	7
140	5	4	4	3	3	1	4	1	2	3	2	1	1	2	4	4	2	4	1	6	5	1	5	5	6
141	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	1	6	6	6	6	6	6
142	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	2	1	1	1	1	2	1	7	7	2	7	7	7
141	5	5	5	5	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	5	7	6	7	7	6
144	5	5	5	3	5	5	4	2	4	5	4	4	3	3	2	3	2	2	2	6	6	3	5	6	5
145	3	2	2	4	3	2	1	2	2	2	1	2	1	4	4	4	3	4	3	5	3	3	4	5	5
146	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	1	7	7	3	3	6	4
147	4	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	5	4	5	5	3	6	6	5	1	7	1
148	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	4	5	4	4	3	3
149	2	3	2	5	4	1	1	1	3	1	2	3	1	4	4	2	4	5	1	6	7	2	6	7	4
150	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	2	4	1	5	6	5	7	5	6
151	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	2	5	5	6	5	6	6	6	4
152	2	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	5	5	5	3	1	3	5	7	2	1	7	7
153	4	4	4	2	4	1	2	1	1	1	3	2	1	5	4	5	3	5	3	7	7	1	5	7	7
154	4	5	4	2	4	5	4	2	4	4	3	4	3	4	2	2	2	1	1	4	5	2	4	6	5
155	4	5	4	2	4	3	3	2	4	4	5	5	3	3	1	2	1	4	1	7	7	2	4	6	5
156	3	4	3	1	5	2	1	1	2	2	3	3	1	5	4	4	3	3	1	7	7	1	7	7	7
157	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	2	2	1	3	1	2	1	5	7	1	7	6	6
158	3	3	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	2	7	3	1	4	5	6
159	4	5	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	1	4	3	4	2	5	2	7	7	2	6	7	6
160	4	4	2	5	5	4	5	1	2	4	4	5	4	2	1	1	1	5	1	7	3	1	7	6	2
161	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	3	1	2	2	2	1	6	6	2	3	7	6
162	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	2	1	2	2	2	1	6	7	3	5	6	6
163	5	5	5	5	4	4	4	2	2	3	3	3	1	3	2	5	2	5	1	7	4	2	4	7	7
164	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	6	2	2	4	6	6
165	1	4	1	4	4	2	1	1	1	1	1	2	1	5	2	1	4	4	2	1	7	1	3	6	3
166	2	2	1	1	4	1	2	1	1	1	1	2	1	5	4	5	3	5	2	7	1	2	2	7	6
167	4	4	3	2	3	3	3	1	2	2	2	4	3	4	3	3	2	2	1	6	4	2	5	5	6
168	4	4	5	3	4	4	5	2	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	2	6	7	3	6	7	5
169	5	5	5	2	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	2	2	2	4	1	7	6	2	7	6	6
170	5	5	4	2	3	3	2	2	3	2	1	4	1	5	3	1	1	5	1	7	1	1	6	7	3
171	3	4	5	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	7	2	7	5	4
172	3	5	4	4	5	4	5	3	4	2	4	3	3	3	2	2	2	4	1	5	7	2	6	6	5
173	4	5	3	4	5	4	5	3	2	4	3	5	4	5	1	2	1	1	1	7	7	2	5	7	7
174	4	5	3	4	5	4	5	3	2	4	3	5	3	4	1	1	1	1	1	7	7	2	7	7	7
175	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	1	1	1	4	1	4	7	1	1	7	6

176	4	5	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	5	7	7	1	4	3	
177	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	4	7	3	3	6	3	
178	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	1	1	1	1	1	1	4	7	4	4	6	4	
179	4	3	3	2	3	4	4	2	2	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1	4	7	3	3	5	3	
180	5	5	3	1	5	3	3	1	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	5	6	2	6	7	4	
181	5	4	4	1	5	4	5	2	5	5	4	4	2	2	2	3	2	2	1	7	2	2	4	6	5	
182	5	5	4	2	4	5	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	2	2	1	6	6	3	4	7	5	
183	5	4	4	1	5	5	5	2	5	5	5	5	4	1	1	3	1	2	1	7	7	4	5	7	6	
184	5	5	2	2	5	5	5	2	4	5	4	5	4	4	2	4	2	2	1	7	7	3	6	7	5	
185	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	3	5	3	6	6	3	3	5	4	
186	2	4	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	2	5	1	5	6	3	1	7	5	
187	2	2	3	1	4	4	4	1	3	4	3	4	2	4	4	2	2	3	1	6	5	2	4	6	7	
188	2	5	4	4	4	4	2	4	2	5	5	2	2	5	3	4	1	4	1	7	6	5	3	7	4	
189	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	1	1	3	1	5	3	2	3	7	4	
190	2	5	3	2	4	2	5	5	5	5	4	5	2	1	1	2	1	2	1	7	7	4	7	6	5	
191	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4		2	2		3	1	6	4	2	5	7	4
192	4	4	4	1	3	4	4	1	4	3	3	4	1	1	1	3	1	3	1	5	4	1	2	6	6	
193	2	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	1	7	7	1	5	6	5	
194	1	1	3	4	4	2	1	1	3	1	3	3	1	5	4	5	4	5	3	7	7	2	6	7	6	
<i>VP</i>	<i>A76_OCB</i>	<i>A77_OCB</i>	<i>A78_OCB</i>	<i>A79_OCB</i>	<i>A80_OCB</i>	<i>A81_OCB</i>	<i>A82_OCB</i>	<i>A83_OCB</i>	<i>A84_OCB</i>	<i>A85_OCB</i>	<i>A86_OCB</i>	<i>A87_OCB</i>	<i>A88_OCB</i>	<i>A89_OCB</i>	<i>A90_OCB</i>	<i>A91_OCB</i>	<i>A92_OCB</i>	<i>A93_OCB</i>	<i>A94_OCB</i>	<i>A95_DEV</i>	<i>A96_DEV</i>	<i>A97_DEV</i>	<i>A98_DEV</i>	<i>A99_DEV</i>	<i>A100_DEV</i>	
1	7	2	6	6	6	7	3	6	6	5	5	1	6	6	6	4	5	3	2	1	1	1	1	1	1	
2	7	2	5	6	7	6	3	6	7	6	4	2	5	7	6	6	3	3	3	2	1	1	4	4	1	
3	7	1	7	7	4	6	2	7	7	5	6	2	7	7	5	6	2	6	2	2	2	1	1	1	1	
4	7	1	5	7	4	7	1	4	7	2	6	1	5	7	5	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	7	2	6	6	6	7	3	6	6	6	6	5	6	6	6	7	2	6	2	2	2	1	2	3	1	
6	6	1	5	5	6	6	1	7	7	6	4	1	3	7	6	5	1	3	4	1	3	1	3	1	1	
7	7	1	7	7	7	7	1	6	7	7	7	4	5	5	6	7	4	7	1	1	3	1	1	1	1	
8	7	1	6	7	7	6	1	5	7	7	7	1	6	6	7	4	1	6	1	1	1	1	1	1	1	
9	7	7	1	7	7	6	2	5	7	7	7	1	5	6	7	5	2	6	2	1	1	1	1	1	1	
10	7	1	6	6	6	6	2	7	6	6	6	5	6	4	5	7	3	6	1	1	1	1	1	1	1	
11	7	2	6	6	6	6	2	6	6	7	6	2	6	7	6	3	1	6	1	1	5	1	3	2	1	
12	6	2	6	6	6	6	2	5	7	7	5	5	5	5	5	7	5	7	2	1	2	1	1	1	1	
13	7	2	4	7	4	7	1	4	6	5	4	3	3	5	5	4	3	5	2	3	2	1	2	2	1	
14	7	2	5	5	5	6	2	5	7	6	5	2	5	6	4	6	5	6	2	5	2	1	3	1	1	
15	6	2	4	6	5	6	4	4	6	6	5	4	6	7	6	6	3	3	3	2	2	1	1	2	1	
16	4	3	7	6	6	5	1	7	6	5	5	2	6	6	7	5	2	6	2	1	2	1	1	2	1	
17	5	2	5	5	6	3	2	5	5	6	5	2	5	5	5	4	2	5	3	1	5	1	5	5	1	
18	7	2	6	6	4	7	1	5	6	6	6	3	6	7	6	7	6	6	2	4	2	1	1	1	5	
19	3	2	5	6	6	5	1	6	6	4	2	2	5	7	7	2	1	5	1	1	4	1	6	5	1	
20	7	2	3	6	7	7	2	5	6	6	5	4	5	6	6	2	2	4	2	2	3	1	5	2	1	
21	7	1	7	4	7	4	1	4	7	7	7	1	4	7	7	6	2	4	3	1	5	1	2	2	1	
22	7	1	6	7	4	5	1	3	6	5	6	1	7	7	7	6	2	6	1	2	3	1	2	2	1	
23	7	1	7	7	6	6	1	6	7	6	7	2	2	7	6	3	1	3	1	1	2	1	1	1	1	
24	7	3	6	7	4	7	1	5	7	7	6	1	7	7	5	3	1	3	1	1	3	1	2	1	1	
25	5	1	6	7	6	6	1	5	7	6	6	1	6	6	5	3	2	3	1	1	2	1	1	2	2	

26	7	4	2	7	5	7	1	1	7	4	6	2	1	7	5	2	5	3	1	1	6	1	1	1	1
27	6	3	6	6	6	6	1	5	6	4	5	2	3	6	4	6	2	4	2	2	3	1	2	2	2
28	7	4	7	6	6	6	2	3	7	6	6	2	4	7	7	7	3	5	2	1	3	1	1	1	1
29	7	1	4	4	1	7	1	1	7	1	4	1	4	4	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	5	1	5	3	5	5	2	5	6	4	5	2	3	4	4	5	5	5	2	5	5	3	2	2	2
31	6	3	1	4	7	6	1	3	6	6	2	2	2	5	6	6	3	2	5	5	5	1	5	5	3
32	6	1	3	5	7	6	4	5	6	6	6	2	2	6	6	6	5	6	3	3	5	1	2	3	1
33	7	2	7	6	4	4	1	6	6	7	5	4	7	7	6	5	2	5	1	1	1	1	1	2	1
34	3	2	2	4	5	5	3	3	5	6	2	2	4	6	7	1	3	3	3	3	7	1	7	7	3
35	6	7	4	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	5	6	6	7	4	2	1	2	1	2	1	3
36	7	4	4	4	4	2	5	1	4	7	5	5	3	4	7	7	5	4	5	1	5	1	2	1	1
37	7	4	1	6	2	6	1	6	7	6	7	2	1	7	6	6	2	1	2	1	5	1	2	1	1
38	7	2	6	7	5	5	1	5	7	6	6	2	6	7	7	4	2	3	1	1	1	1	1	1	
39	7	1	6	7	6	7	2	7	7	6	5	2	5	7	6	7	2	7	2	1	1	1	2	1	1
40	7	2	7	6	7	7	2	7	7	7	4	3	6	6	7	4	6	7	1	1	2	1	1	1	1
41	7	2	6	6	6	6	2	4	6	6	5	3	3	7	5	2	3	4	3	2	3	1	3	1	1
42	7	4	6	6	6	5	1	6	7	5	7	3	6	7	5	5	3	6	1	4	4	1	3	2	2
43	7	1	4	7	7	7	1	4	7	7	7	1	7	6	7	7	1	1	7	1	2	1	1	1	2
44																									
45	7	1	6	7	5	4	1	4	7	6	4	1	4	6	7	7	4	4	2	2	5	3	2	1	1
46	4	6	4	2	5	5	5	3	3	2	3	4	4												
47	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	2	2	3	4	4
48	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	5	2	2	2	2	3	4	2	2	3	3	4	4
49	7	1	7	7	7	7	1	7	7	7	7	2	7	7	7	7	4	7	1	4	1	1	1	1	1
50	6	2	5	7	6	4	1	7	7	7	4	3	7	7	7	4	3	5	7	5	7	1	5	1	1
51	7	1	7	7	7	7	4	4	7	7	7	4	7	7	7	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1
52	5	7	5	2	4	6	3	7	1	1	1	7	1	7	1	1	7	1	7	7	6	6	6	5	7
53	6	1	4	4	5	3	1	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	3	1	1	2	2	3	3	1
54	1	1	7	7	7	7	1	7	7	7	6	1	3	6	5	7	2	4	5	5	5	3	5	3	1
55	7	1	4	7	5	7	1	4	7	7	7	1	5	7	7	7	2	5	1	1	1	1	1	1	1
56	7	1	4	7	7	7	1	5	7	7	6	1	5	7	7	7	1	4	1	1	5	1	3	1	1
57	5	2	5	6	4	4	2	3	6	3	4	2	3	6	3	5	2	3	2	3	2	1	4	3	2
58	7	1	7	7	7	7	1	6	7	7	6	2	4	7	7	5	2	6	1	1	2	1	1	1	4
59	7	1	7	7	7	7	1	3	7	3	7	1	5	7	3	7	1	1	1	2	1	1	1	1	1
60	7	1	2	4	7	7	2	5	7	3	6	2	2	7	6	6	2	4	4	5	3	1	6	1	1
61	7	4	7	7	6	7	1	3	7	6	7	3	4	6	6	1	2	2	1	2	2	1	3	1	1
62	7	3	6	7	6	7	1	5	7	7	5	4	7	7	5	6	4	6	1	2	3	1	2	1	1
63	7	2	4	7	3	7	3	5	7	5	5	4	5	7	5	5	2	5	2	2	2	1	2	1	2
64	7	3	6	4	7	6	2	6	7	7	4	4	6	7	6	5	4	4	2	1	4	1	4	2	2
65	7	1	3	6	6	5	1	4	6	6	6	2	5	7	6	5	1	1	1	4	3	1	2	4	1
66	6	5	4	7	7	7	5	6	7	5	7	5	6	7	5	3	4	3	5	1	4	1	5	1	3
67	7	1	5	6	6	7	1	4	6	4	5	3	3	6	4	7	3	2	1	1	1	1	1	1	1
68	5	2	4	6	6	4	2	4	6	7	5	2	4	7	6	5	1	4	5	1	2	1	2	3	1
69	7	4	7	6	5	6	5	4	6	5	4	2	4	7	5	3	1	4	2	4	3	3	2	1	1
70	7	2	6	7	7	6	2	6	7	7	7	1	7	7	7	6	2	5	1	1	3	1	2	2	1
71	7	5	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	5	1	3	2	5	4	1	1	1	
72	7	1	5	6	7	7	2	1	6	7	6	2	5	6	7	7	5	6	1	5	2	1	1	1	1
73	7	4	6	7	6	4	1	7	7	5	7	5	6	7	5	1	1	6	1	1	3	1	2	1	1

74	3	3	6	7	7	6	1	7	6	7	5	4	5	7	6	3	2	6	2	1	3	1	4	2	
75	7	2	5	6	3	4	1	3	5	3	4	4	6	6	6	4	3	2	3	1	2	2	5	2	2
76	5	3	6	7	5	5	1	5	7	6	4	2	5	7	7	3	3	5	2	1	2	1	5	4	1
77	2	2	6	4	5	7	1	5	7	6	4	1	4	6	6	7	1	6	2	5	2	1	2	2	2
78	7	2	6	6	7	6	1	6	7	7	7	2	6	6	6	7	5	6	2	1	2	1	1	1	1
79	7	3	6	7	6	4	2	5	7	6	6	5	4	7	5	6	4	5	2	1	2	1	4	2	2
80	7	1	4	7	7	7	1	4	7	4	5	3	6	6	6	7	1	5	7	1	3	3	6	1	1
81	6	1	6	4	6	4	1	5	5	7	6	1	5	5	7	4	1	5	5	1	4	1	1	2	4
82	7	1	2	7	7	7	4	3	7	6	4	4	1	7	7	6	4	2	3	2	5	1	1	1	1
83	7	2	5	5	6	6	1	5	6	5	3	5	2	4	5	6	4	4	3	1	2	1	5	5	1
84	3	3	5	4	4	3	2	2	6	6	4	3	3	5	3	6	5	3	3	6	5	3	3	5	4
85	7	1	4	7	7	7	1	5	5	5	5	2	7	7	6	3	7	6	3	1	4	1	1	1	2
86	5	1	5	6	7	7	1	7	6	2	2	6	7	7	5	1	3	6	3	1	7	6	7	1	3
87	3	2	2	5	6	6	2	4	6	6	4	5	3	6	6	5	4	5	1	2	4	3	5	2	2
88	7	1	3	7	5	7	7	3	7	7	6	4	2	7	6	7	7	2	2	4	2	1	2	2	1
89	6	1	5	6	6	5	2	7	7	7	5	1	5	6	6	6	2	5	4	1	2	1	2	1	1
90	7	1	7	7	6	7	1	6	6	4	7	1	7	7	7	7	3	6	2	2	2	1	2	4	1
91	4	1	3	5	3	3	1	4	6	5	2	1	5	5	5	5	4	4	2	2	3	1	4	5	1
92	5	4	1	5	3	4	2	2	6	4	6	2	4	5	4	4	4	3	2	1	4	1	1	1	2
93	6	3	3	6	6	3	2	3	6	6	6	5	1	7	7	5	2	6	2	2	5	1	4	4	1
94	3	1	3	4	6	3	1	4	3	6	5	3	5	5	6	4	2	3	4	5	5	1	5	6	1
95	6	5	4	6	6	4	4	4	6	6	6	4	6	6	6	4	4	2	2	1	4	1	1	1	1
96	4	1	4	7	5	4	1	5	7	7	1	3	7	7	1	7	4	2	5	5	1	5	7	1	
97	5	2	3	6	6	6	2	3	6	6	5	2	4	5	5	6	5	4	2	2	4	1	2	2	2
98	7	2	4	6	7	7	2	6	7	7	5	1	7	7	7	5	3	2	1	2	2	2	2	2	1
99	4	7	4	7	3	4	5	3	4	5	5	5	5	1	4	5	3	3	5	3	5	4	4	3	5
100	4	2	6	6	6	4	2	5	6	5	4	3	6	5	6	3	3	5	3	2	3	1	3	2	2
101	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	7	7	7	4	3	3	3	1	4	1	3	4	1
102	7	1	7	7	5	7	1	6	7	5	7	2	7	7	6	4	1	6	1	1	5	1	1	1	1
103	7	5	6	7	7	6	2	6	7	7	6	5	6	7	7	6	6	6	1	1	5	1	1	3	1
104	6	2	3	5	6	6	4	3	7	6	4	1	1	6	3	6	2	2	2	1	6	1	3	3	1
105	7	1	7	7	5	7	1	7	7	7	7	2	7	7	5	5	4	2	2	1	1	1	1	1	1
106	7	3	6	7	6	4	1	2	7	6	7	3	6	7	6	1	3	3	2	1	3	1	4	1	1
107	6	2	5	7	5	5	1	5	7	6	7	2	5	7	5	4	4	4	1	1	3	1	1	2	1
108	7	1	4	7	2	7	2	7	7	1	7	1	1	7	2	7	2	2	1	4	4	1	4	1	1
109	6	2	6	5	6	7	3	4	7	5	7	2	4	4	7	7	5	6	6	1	1	1	1	1	1
110	7	1	5	6	6	7	2	1	6	6	5	1	1	6	2	5	3	2	2	1	5	1	5	1	
111	6	1	5	7	6	3	1	7	7	6	3	3	6	7	7	4	2	7	2	5	3	4	4	4	1
112	7	1	3	7	4	4	2	4	6	4	4	2	7	7	5	2	4	5	1	2	5	1	7	2	1
113	3	3	3	4	6	6	4	3	6	5	5	2	1	3	5	3	3	2	3	3	2	1	3	2	1
114	7	1	6	6	5	7	2	6	6	6	6	2	4	6	6	3	3	5	4	3	3	1	6	3	1
115	6	2	7	7	7	7	1	6	7	4	5	2	6	7	6	3	4	7	1	1	5	2	4	4	1
116	7	2	6	7	7	7	2	6	7	7	7	1	7	7	7	7	4	6	1	2	2	1	1	1	1
117	4	2	6	6	6	6	4	6	7	7	6	1	3	7	6	4	2	4	2	1	3	3	2	1	2
118	6	1	7	6	7	1	1	7	7	7	5	1	7	7	7	4	1	1	1	1	1	2	2	2	1
119	7	1	6	7	4	7	1	5	7	7	6	1	5	7	7	7	3	5	2	1	4	1	1	1	1
120	5	1	1	7	3	7	1	5	7	4	6	3	1	7	1	7	4	1	1	1	4	1	3	1	1
121	6	3	4	6	6	2	2	4	6	6	6	4	4	6	6	4	4	4	2	5	4	1	4	4	2

122	6	2	6	7	4	6	3	5	6	5	4	3	5	6	6	4	3	4	2	2	2	1	4	2	4
123	6	4	5	6	5	7	4	6	6	4	3	5	6	6	4	6	2	4	2	1	4	1	4	1	6
124	7	3	5	7	7	7	4	5	7	6	7	1	7	7	7	5	4	4	1	1	3	1	2	1	1
125	6	3	6	6	6	2	1	4	4	6	3	1	5	6	7	4	2	4	2	1	2	3	2	1	1
126	5	3	5	5	7	2	4	4	6	6	4	2	3	6	7	2	4	2	4	4	4	4	5	5	4
127	6	1	5	4	2	7	1	5	5	5	3	1	1	7	1	1	1	3	1	1	4	1	3	6	1
128	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5		4	5	4
129	7	1	7	6	7	7	1	7	7	7	7	2	7	7	7	7	2	7	1	2	2	1	5	5	1
130	7	6	2	5	5	5	7	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	7	4	3	3	3	2	2	2
131	7	7	7	7	5	1	1	4	6	6	6	1	6	6	5	7	6	7	6	3	2	3	2	2	3
132	7	1	6	5	7	7	2	6	7	7	7	1	5	6	6	7	4	7	3	1	1	1	1	1	1
133	6	5	6	6	2	3	3	5	5	5	6	5	6	5	6	6	7	7	5	2	2	2	2	2	2
134	6	2	5	5	6	6	2	5	5	6	6	3	4	5	5	5	5	6	6	1	1	1	2	2	2
135	6	2	3	3	6	6	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2
136	4	3	3	4	4	7	4	5	5	4	5	5	5	4	5	7	6	7	6	1	1	2	1	1	1
137	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3
138	6	1	6	6	5	5	1	3	5	4	4	2	5	5	5	6	7	5	5	2	1	1	3	2	2
139	7	6	5	3	3	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	2	2	1	2	3	3
140	6	1	5	5	2	6	3	6	5	3	2	2	5	5	5	2	4	4	3	4	4	1	5	2	1
141	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	7	1	5	6	6	7	4	5	4	2	2	2	2	2	2
142	7	1	7	7	7	7	1	7	7	5	6	2	3	7	7	7	2	6	1	1	3	1	3	1	1
141	7	4	5	7	5	7	3	6	7	6	6	5	2	7	6	7	5	4	1	2	3	1	4	1	1
144	7	2	3	5	6	6	1	2	7	7	7	2	5	6	6	5	1	3	2	2	3	2	3	2	2
145	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	3	5	2	4	3	5	4	4	3	5	3	3
146	7	3	3	7	6	6	1	6	6	6	6	2	3	6	5	6	3	3	1	2	1	1	2	2	1
147	6	1	4	6	2	5	2	2	5	5	4	3	1	6	3	1	4	3	3	5	6	1	6	2	4
148	4	2	3		2	3	3	5	5	5	4	4	3	6	4	3	2	2	3	2	6	1	6	5	5
149	7	3	7	7	5	7	2	5	7	3	5	2	1	7	5	2	4	5	2	4	2	1	1	1	1
150	7	5	3	6	5	5	4	5	6	6	5	4	6	6	5	4	4	4	6	1	2	1	3	1	2
151	7	5	6	6	5	6	4	5	6	6	4	5	4	5	4	3	4	3	3	1	3	1	6	1	1
152	5	4	1	5	1	1	6	4	6	5	1	5	1	6	3	5	7	1	4	1	2	1	1	4	4
153	7	1	7	7	3	7	3	3	7	7	4	4	3	7	7	6	4	3	1	1	1	1	1	1	1
154	7	3	6	6	6	7	1	3	6	6	6	2	2	7	4	6	2	6	2	2	2	1	1	2	2
155	7	1	7	7	4	6	1	3	7	6	6	2	6	7	6	7	6	5	1	1	2	1	1	1	1
156	7	1	7	7	7	7	4	7	7	5	5	1	6	7	7	7	3	7	1	1	1	1	1	1	1
157	6	1	6	6	6	6	1	5	6	6	4	1	6	7	6	7	4	6	1	1	3	1	2	2	2
158	7	1	3	7	5	5	1	6	6	5	2	6	6	6	6	3	6	2	6	1	7	1	7	2	1
159	6	1	4	7	5	6	1	5	7	6	6	2	4	7	5	2	4	4	2	2	2	1	3	1	1
160	6	1	5	5	5	6	1	7	7	6	3	7	7	6	2	2	1	5	1	3	5	1	1	1	5
161	5	3	5	6	6	7	2	5	7	6	5	2	5	7	6	6	4	6	1	2	3	1	2	2	1
162	7	2	5	6	6	7	2	6	6	7	6	2	4	6	6	7	4	4	2	1	2	1	2	2	1
163	7	1	3	7	7	7	4	7	7	7	7	2	7	7	7	7	4	4	6	1	1	1	2	2	2
164	5	2	4	5	5	5	1	7	7	4	4	5	5	7	5	2	2	4	2	2	5	2	2	3	2
165	6	1	1	6	2	6	6	6	7	2	6	3	1	6	5	1	1	2	2	2	7	1	3	1	1
166	7	1	3	6	7	7	1	3	7	7	5	5	1	7	7	7	6	5	5	1	2	1	3	5	1
167	5	2	3	7	4	7	1	2	6	5	5	2	3	5	5	6	2	3	4	2	2	1	2	2	4
168	7	3	5	7	6	7	2	4	7	3	7	2	6	7	6	7	2	5	1	1	2	1	2	1	1
169	6	2	6	7	7	7	1	6	7	6	7	1	7	7	7	6	6	6	1	1	2	1	4	1	1

170	2	1	5	4	7	3	1	5	7	6	3	1	3	7	3	1	2	4	7	1	2	2	3	1	1
171	7	1	7	7	7	5	3	2	6	7	5	1	5	6	4	4	3	1	2	2	2	1	4	1	1
172	6	2	6	6	6	7	2	6	6	6	6	2	7	6	6	6	2	6	2	1	2	1	2	1	1
173	7	2	4	7	7	6	1	3	7	7	7	5	5	7	7	5	5	1	1	1	2	1	1	1	1
174	7	2	4	7	7	6	2	5	7	7	7	3	5	7	7	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1
175	7	1	2	7	7	7	1	3	7	7	6	1	1	7	6	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
176	7	7	4	7	7	7	1	1	5	5	6	2	1	6	6	6	6	4	2	1	1	1	2	1	1
177	7	4	4	6	5	7	1	4	7	3	7	1	4	6	4	1	4	4	1	1	2	1	1	1	1
178	7	3	4	6	4	7	2	4	7	4	7	2	4	7	3	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1
179	7	2	3	7	6	6	1	1	7	6	7	2	4	7	6	5	1	6	1	1	2	1	1	1	1
180	7	2	6	7	3	7	1	4	6	7	7	3	5	7	5	6	4	4	2	1	3	1	1	2	1
181	7	1	3	6	7	7	1	2	6	5	4	1	6	7	6	6	1	2	1	2	3	1	1	1	1
182	7	2	5	7	6	5	1	5	7	7	6	2	4	7	6	5	1	4	3	1	3	1	4	2	1
183	7	3	6	7	6	7	1	6	7	7	6	2	7	7	7	7	1	6	1	2	4	1	1	1	1
184	7	2	6	7	6	7	1	5	7	6	7	5	4	7	3	7	3	5	1	5	3	1	2	1	1
185	3	2	1	5	6	6	4	3	5	4	4	2	1	5	3	5	4	2	3	1	3	1	4	2	3
186	6	2	1	5	6	7	3	1	6	5	4	3	1	6	5	6	1	1	2	2	4	1	2	2	1
187	7	1	4	6	7	6	1	4	6	7	5	1	6	7	7	6	1	4	2	2	2	1	1	2	1
188	7	3	5	7	7	5	1	2	7	6	7	2	7	7	5	3	3	3	1	6	1	1	3	1	1
189	7	5	7	7	4	2	1	3	7	7	7	1	6	7	4	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1
190	7	2	7	6	7	7	2	7	7	6	5	2	2	7	7	3	1	7	5	5	5	1	5	1	3
191	5	2	3	6	6	6	1	5	6	6	5	3	2	7	7	5	1	2	4	4	3	1	1	2	1
192	6	1	5	6	4	5	1	5	6	4	5	2	5	6	6	6	2	5	1	1	2	1	1	1	1
193	7	2	5	6	5	7	1	5	5	5	5	1	3	5	7	7	6	4	1	1	2	1	1	1	1
194	6	2	6	7	7	7	4	5	7	6	6	2	2	7	5	6	4	6	2	1	4	1	2	2	2

<i>VP</i>	<i>A101_DEV</i>	<i>A102_DEV</i>	<i>A103_DEV</i>	<i>A104_DEV</i>	<i>A105_DEV</i>	<i>A106_DEV</i>	<i>A107_DEV</i>	<i>A108_DEV</i>	<i>A109_DEV</i>	<i>A110_DEV</i>	<i>A111_DEV</i>	<i>A112_DEV</i>	<i>A113_DEV</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Alter</i>	<i>Schulbildung</i>	<i>Branche</i>	<i>Beschäftigungs-</i> <i>ausmaß</i>	<i>Jahre in</i> <i>Betrieb</i>
1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	41	1	3	30	1.0
2	4	1	1	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	0	49	5	9	25	9.0
3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	5	8	40	6.0
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	24	5	10	20	1.5
5	3	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	54	5	9	50	6.0
6	4	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	27	5	9	12	2.0
7	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	40	3	9	36	6.0
8	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	0	54	4	9	12	2.0
9	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	0	35	2	3	25	5.0
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	3	3	35	3.0
11	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	28	5	8	30	1.0
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	39	2	3	30	5.0
13	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	0	29	4	6	60	3.0
14	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	35	5	2	40	1.5
15	2	3	3	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	0	28	5	11	30	5.0
16	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	26	5	8	30	.5
17	2	5	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	27	5	8	30	2.0
18	2	1	1	5	3	1	2	1	1	1	1	1	1	0	26	5	8	20	1.0
19	1	1	1	2	1	1	4	2	2	1	1	2	1	1	34	5	11	40	2.0

20	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	32	5	7	40	4.0
21	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	24	5	6	15	5.0
22	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	28	4	9	40	5.0
23	2	2	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	0	24	5	3	9	2.0
24	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	27	5	11	32	1.0
25	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	31	5	10	32	8.0
26	1	7	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	0	23	5	7	12	2.0
27	2	4	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	27	5	7	40	1.0
28	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20	4	3	16	.5
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	4	9	10	1.0
30	2	3	5	2	2	4	2	2	1		1	1	1	1	28	4	3	16	8.0
31	2	2	2	2	5	1	3	1	1	1	1	2	1	1	29	5	3	9	2.0
32	3	3	2	2	3	2	3	2	6	1	2	1	1	1	28	5	3	13	3.0
33	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	26	5	9	45	1.0
34	3	5	2	5	7	1	5	2	1	1	3	1	1	1	23	3	8	39	3.5
35	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	3	2	1	1	29	5	11	60	2.0
36	3	3	2	1	1	1	4	3	3	3	1	2	1	1	39	3	5	40	20.0
37	1	3	1	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	0	44	1	8	35	3.0
38	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	41	5	8	20	19.0
39	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	43	5	2	70	19.0
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		5	8	40	1.0
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	39	5	2	39	8.0
42	2	1	1	3	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	26	5	11	50	3.0
43	2	2	1											0	27	4	1	40	.5
44																			
45	2	1	2	2	4	2	1	1	3	1	1	1	1	0	23	1	10	40	1.0
46														0	20	4			
47	4	3	2	2	3	4	2	3	4	4	2	5	3						
48	4	4	4	1	2	3	2	2	2	2	2	4	4						
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	30	2	3	35	1.0
50	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	5	8	30	1.5
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	27	5	10	30	1.0
52	3	7	4	5	1	4	7	6	7	1	4	1	7	1	22	4	6	12	1.0
53	2	1	1	5	1	4	3	1	1	1	1	1	1	0	22	4	6	83	3.0
54	2	4	4	4	2	3	5	2	1	1	5	2	2	1	30	4	6	45	2.0
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	21	4	8	40	1.0
56	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
57	2	1	4	1	3	1	3	2	2	2	1	1	1	0	25	5	2	42	5.0
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	5	11	25	.5
59	1	3	2	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	24	5	1	40	3.0
60	3	3	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	26	3	1	20	8.0
61	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0	25	5	5	40	1.0
62	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	0	25	5	2	52	3.0
63	2	2	2	2	1	3	5	2	3	1	1	1	1	1	41	4	11	40	1.0
64	3	2	1	1	3	2	4	4	2	2	2	1	1	0	25	4	3	39	2.0
65	2	3	2	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	0	26	4	8	20	1.0
66	1	1	3	1	5	1	7	2	1	4	4	3	1	0	26	4	1	39	3.0
67	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	23	5	6	10	2.5

68	1	2	3	1	2	3	3	1	2	1	2	1	1	1	24	4	8	25	1.0
69	5	3	4	1	4	1	4	1	1	2	3	1	1	0	22	4	5	55	1.5
70	1	1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	3	1	0	26	5	8	50	3.0
71	2	2	3	2	1	1	7	3	1	2	1	2	1	0	24	3	5	40	5.0
72	4	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	24	4	5	50	3.5
73	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	0	37	5	3	40	9.0
74	4	1	3	3	2	2	4	6	6	1	3	3	1	0	39	5	8	40	11.0
75	4	2	5	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	0	33	4	11	30	6.0
76	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	25	5	9	34	1.5
77	1	4	7	1	2	2	4	2	2	1	1	1	1	0	26	4	9	20	.5
78	1	1	1	1	1	1	2	1	1		1	1	1	1	50	5	8	40	7.0
79	1	1	1	1	2	1	3	1	3	1	2	1	1	1	46	2	11	40	.5
80	3	2	1	1	3	1	4	2	2	1	3	1	1	1	53	4	8	40	1.0
81	2	2	1	1	2	1	4	1	2	2	4	1	2	1	42	4	8	40	.5
82	2	4	1	1	4	2	4	1	1	1	1	1	1	0	24	4	8	40	2.0
83	4	5	4	1	4	1	4	1	1	1	2	2	2	0	31	5	8	40	1.0
84	4	3	7	7	4	3	6	3	6	5	4	3	5	1	28	4	8	20	5.0
85	1	1	1	4	1	1	1	1	7	1	4	1	1	1	21	5	10	40	1.0
86	6	5	5	5	1	1	5	2	7	5	3	1	1	1	28	5	8	60	3.0
87	2	1	4	4	2	2	4	2	2	2	3	2	1	0	23	4	6	20	1.0
88	1	1	5	2	3	2	5	1	1	2	1	1	1	0	23	4	6	36	5.0
89	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	45	5	8	40	3.0
90	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	0	37	5	8	27	10.0
91	2	4	3	4	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	24	4	11	38	.5
92	2	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	4	9	8	.5
93	2	2	2	4	2	3	2	1	1	1	1	1	1	0	22	4	6	30	.5
94	3	1	4	6	1	1	2	1	6	1	5	1	1	1	27	5	6	33	1.0
95	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	27	5	8	30	1.5
96	1	7	6	7	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	4		16	2.0
97	2	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	0	27	5	8	32	3.0
98	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	0	27	5	8	32	2.0
99	2	3	5	2	3	4	7	3	3	6	2	6	4	1	28	4	3	40	2.0
100	4	1	4	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	26	5	7	20	1.5
101	4	5	3	1	3	4	7	7	1	1	1	1	1	1	34	4	2	40	4.0
102	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	0	35	5	8	30	4.5
103	1	1	1	3	2	1	4	2	1	2	1	1	1	0	25	4	10	15	1.0
104	4	3	5	5	3	1	1	1	1	1	6	1	1	1	27	4	6	45	.5
105	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	27	5	8	40	4.0
106	1	2	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	0	25	5	11	8	2.0
107	2	4	4	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	25	5	3	40	.5
108	1	1	1	3	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	24	5	1	40	1.0
109	2	1	3	3	1	1	3	2	4	6	7	1	1	1	30	3	8	40	4.0
110	2	3	1	2	3	6	1	1	1	1	3	1	1	1	25	5	6	10	1.0
111	4	1	2	1	2	5	2	3	1	1	1	1	1	0	34	5	9	35	7.0
112	2	1	2	1	4	1	4	3	1	2	1	3	1	0	34	5	9	26	.5
113	1	2	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	0	29	4	8	20	6.0
114	2	3	3	1	4	4	5	2	1	1	5	2	1	1	35	4	8	40	12.0
115	2	1	1	4	3	2	3	1	3	1	1	1	1	0	33	5	7	40	11.0

116	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	21	3	9	40	1.0
117	1	1	1	2	1	1	4	2	1	4	4	1	1	0	34	5	8	80	14.0
118	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	33	5	8	20	1.0
119	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	24	4	9	10	2.0
120	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	5	1	1	23	4	6	10	1.5
121	4	4	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	0	23	5	6	8	2.0
122	4	3	3	1	3	1	2	3	1	2	3	3	2	0	24	4	9	40	1.0
123	4	2	4	1	3	3	6	4	4	3	1	4	2	1	45	2	1	25	9.0
124	6	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	35	5	11	30	10.0
125	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	34	5	11	29	1.0
126	4	2	4	1	3	2	4	5	1	5	1	2	2	1		3	6	35	.5
127	1	3	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	24	5	2	40	.5
128	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	1	22	4	3		1.0
129	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	2	1	0	29	5	8	60	2.0
130	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	42	3	3	40	20.0
131	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	31	3	5	20	2.0
132	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	30	5	4	30	6.0
133	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	46	5	7	40	6.0
134	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	44	5	7	40	15.0
135	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	27	5	6	20	2.0
136	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	4	6	40	6.0
137	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	4	6	24	3.0
138	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	35	3	4	30	1.5
139	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0	32	5	4	40	6.0
140	2	4	2	1	2	1	4	1	2	1	1	1	1	1	26	5	5	38	1.0
141	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	4	3	15	5.0
142	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	0	20	4	11	15	1.5
141	2	3	1	1	1	4	5	1	2	1	3	1	1	0	28	5	8	40	4.0
144	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	24	4	11	40	1.0
145	5	5	2	4	5	5	4	3	5	4	4	3	3	1	36	5	4	40	6.0
146	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	0	26	2	7	39	3.0
147	3	6	2	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	24	3	7	20	1.0
148	4	5	2	2	4	6	4	2	2	2	4	2	4	0	23	4	11	20	1.5
149	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	24	5	3	20	1.5
150	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	0	30	4	1	40	2.0
151	1	1	3	1	1	1	4	4	3	3	1	3	1	0	29	5	2	40	2.0
152	5	1	2	1	4	1	5	2	6	4	1	2	1	0	39	4	1	38	5.0
153	1	1	5	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	0	24	5	1	16	1.5
154	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	28	4	1	8	1.0
155	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	31	5	8	15	2.0
156	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	29	5	3	40	1.0
157	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	0	54	5	8	40	33.0
158	4	4	7	3	3	3	6	7	7	6	7	7	7	0	43	3	8	40	2.0
159	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	26	4	1	15	4.0
160	5	2	1	3	1	1	2	1	3	2	1	5	2	1	25	5	11	40	1.0
161	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	27	5	11	40	.5
162	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	0	26	5	6	25	10.0
163	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	41	2	1	25	6.0

164	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	3	1	40	5	7	40	2.0
165	3	6	2	3	6	1	5	4	6	3	1	1	2	1	25	5	3	11	3.0
166	3	3	4	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	30	5	8	40	3.5
167	2	4	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	33	5	8	40	.5
168	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	0	32	4	4	39	5.0
169	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	39	5	4	40	3.0
170	2	1	2	1	2	1	2	2	1	4	4	1	1	1	33	5	4	39	4.0
171	1	1	1	4	2	1	4	3	2	4	4	2	1	1	21	2	1	40	4.0
172	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0	42	4	3	20	12.0
173	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	0	56	3	8	40	39.0
174	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	0	27	2	8	40	8.0
175	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	53	2	8	40	30.0
176	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	0	55	3	8	40	31.0
177	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	1	1	0	27	4	6	25	2.0
178	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	0	58	3	8	40	
179	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	41	2	5	40	12.0
180	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0	27	4	6	6	2.0
181	4	2	1	3	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	27	4	8	14	1.0
182	2	4	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	0	24	4	5	20	.5
183	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0	24	4	8	40	.5
184	2	1	3	1	2	5	2	2	2	1	1	1	2	1	25	4	8	15	3.0
185	4	5	5	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	26	4	2	10	1.0
186	2	4	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	0	24	4	3	10	2.0
187	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	24	4	6	10	2.0
188	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	0	26	4	8	14	.5
189	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	0	31	4	7	20	.5
190	4	5	5	1	2	5	2	1	2	1	1	1	1	0	26	4	9	15	2.0
191	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	0	25	5	8	35	.5
192	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	1	0	42	4	6	20	15.0
193	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	33	4	11	18	2.5
194	3	3	5	4	3	1	5	1	1	2	5	2	1	0	26	5	6	20	2.5

Lebenslauf

Angaben zur Person

Name **Lenhard Markus**

Adresse Hippgasse 30 / 23 1160 Wien
 Telefon 0676 / 570 520 5
 E-Mail markus.lenhard@gmx.at

Staatsangehörigkeit Österreich

Geburtsdatum 23.11.1986, Villach



Berufserfahrung

Arbeitgeber **Daimler AG**

Tätigkeiten Praktikum im Bereich „Procurement Mercedes Cars and Vans“. Strategisches Lieferanten und Materialgruppenmanagement, Planung und Durchführung von spieltheoretisch fundierten Auktionsverhandlungen, Projektmitarbeit in der HR – Abteilung.

Relevanter Kompetenzgewinn Spieltheoretisches Know How im Designen und Durchführen von Auktionsverhandlungen, Kenntnisse über Bewertungsprozesse im Lieferantenmanagement, Einschlägige Erfahrungen mit Compliance-Projekten und Personalmanagement (Recruiting, externe und interne Nachwuchsbeschaffung, Personalentwicklung, Interviewführung).

Zeitraum Juli – September 2011

Arbeitgeber **Brandfan Werbe GmbH**

Tätigkeiten Betreuung und Durchführung von Promotion- und Werbeauftritten; besondere Gewichtung auf Vöslauer Mineralwasser AG, Lavazza Kaffee GmbH und Eskimo Iglo GesmbH.

Relevanter Kompetenzgewinn Koordinations-, Planungs- und Organisationsfähigkeit; Ressourcenmanagement; Umgangsformalitäten mit dem Kunden.

Zeitraum 2008 – 2011, freier Dienstnehmer

Arbeitgeber **INFAR – Institut für Nachschulung und Fahrerrehabilitation**

Tätigkeiten Durchführung von verkehrspsychologischer Diagnostik und dem Verfassen von Gutachten; Betreuung von Nachschulungen für verkehrsauffällige Lenker; Administrative Tätigkeiten.

Relevanter Kompetenzgewinn Psychologische Diagnostik (Anamnese, Exploration, Erhebungsinstrumente); Didaktische Methoden; Präsentationstechniken; Administrative Fähigkeiten.

Zeitraum 2008-2010, mehrere Praktika

Ausbildung	
Aktuelles Studium	Universität Wien
Hauptfach	Psychologie
Schwerpunkt	Wirtschaftspsychologie
Bildungseinrichtung	Universität Wien
Zeitraum	2007 – 2012
Mitbelegung	Wirtschaftsuniversität Wien
	Absolvierte Lehrinhalte:
	Personal und Führung in Organisationen, Marketing, EBWL, Kommunikation und Konfliktmanagement, Arbeiten in Teams
Schulbildung	
erworbene Qualifikation	Matura
Hauptfach	Englisch, Deutsch
Bildungseinrichtung	Bundesoberstufenrealgymnasium Spittal an der Drau
Zeitraum	2001 – 2005
Fremdsprachen	Englisch (verhandlungssicher) Italienisch (Schulkenntnisse) Französisch (Schulkenntnisse)
Sonstige Fähigkeiten und Interessen	Ausbildung zum Schneesportlehrer Aktiver Vereinsfußball seit 1999 Musik Medien Technik