

Titel des Dokumentes      diss\_laukamp.pdf  
Eingabedatum              Wed 22 Jul 2015 11:02:04 AM CEST

6%

- 2% <http://www.coursehero.com/file/2217999/peppmandobbins/>
- 2% [http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/mediendaten/ae/apa/betagt\\_abschlussbericht.pdf](http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/mediendaten/ae/apa/betagt_abschlussbericht.pdf)
- 1% <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/dukic.pdf>
- 1% [http://www.rocc.unisg.ch/org/rocc/ROCC.nsf/SysWebRessources/structuralimpactsTFL/\\$FILE/Walter+Bruch\\_Stru...](http://www.rocc.unisg.ch/org/rocc/ROCC.nsf/SysWebRessources/structuralimpactsTFL/$FILE/Walter+Bruch_Stru...)
- 1% <https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/862/1/Winter.pdf>
- 1% [http://www.tm.ifap.bep.r.ethz.ch/downloads/Abschlussbericht\\_Juli\\_2003.pdf](http://www.tm.ifap.bep.r.ethz.ch/downloads/Abschlussbericht_Juli_2003.pdf)
- 1% [https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/32923/5/Anhang\\_2\\_Verwendete\\_Diagnostik.pdf](https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/32923/5/Anhang_2_Verwendete_Diagnostik.pdf)
- 1% [http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/Andragogik1/Andragogentag\\_2010/Fuehrung.pdf](http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/Andragogik1/Andragogentag_2010/Fuehrung.pdf)
- 1% <http://www.testzentrale.ch/de/tests/tests-a-z/alphabet/T/flexShow/testDetail/testUid/1163/>
- 1% [http://edoc.ub.uni-muenchen.de/13850/1/Geisler\\_Kerstin.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/13850/1/Geisler_Kerstin.pdf)
- 1% Gefunden unter: [Fachhochschule Dortmund \(11312.pdf, 09/08/2011\)](#)
- 1% Gefunden unter: [Fachhochschule Dortmund \(diss\\_boenke.pdf, 07/22/2015\)](#)

Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaft

Good, Better, Best! Führungsstile und wirtschaftliche Leistung

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophischen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster (Westf.) vorgelegt von Linda Helen Laukamp aus Dortmund 2008

Tag der mündlichen Prüfung: 16. Juli 2008

Dekan: Prof. Dr. Dr. h.c. Wichard Woyke Referent: Prof. Dr. Wolfgang Hell, Westfälische Wilhelms-Universität zu Münster  
Koreferent: PD Dr. Jens Rowold, Westfälische Wilhelms-Universität zu Münster

Danksagung

Denken und danken sind verwandte Wörter [...]. Thomas Mann (1875-1955)

In diesem Sinne möchte ich den Personen danken, die mich immer unterstützt haben. Meinen Eltern – wie versprochen!

Zusammenfassung

In Analogie zum Tanzen, wo Führen und Führen-lassen gleichermaßen wichtig sind, um die erwünschte Schönheit und Beweglichkeit zu erreichen, sollten sich in Unternehmen Führende und Geführte gemeinsam in die gleiche Richtung drehen. Damit die Führungskräfte und Mitarbeiter aber überhaupt gleiche Ziele anstreben können, müssen sie sich kontinuierlich abstimmen – und diese Abstimmung erfolgt zu einem großen Teil über das Führungsverhalten. Um ein für beide Seiten zufrieden stellendes Ergebnis zu erreichen, muss der Führende seine Vorstellungen, Ziele und Visionen artikulieren und transportieren können, sodass die Geführten mit ihm gemeinsam und in Übereinstimmung mit den Vorstellungen ihres Vorgesetzten den Arbeitsalltag meistern können. Mit Hilfe verschiedenster Fragebögen zum Führungsstil wird in dieser Arbeit darauf eingegangen, ob und in wie weit die Führungsstile (transformational, transaktional, charismatisch, Leader-Member-Exchange) die im Unternehmen auftretenden abhängigen subjektiven (Arbeitszufriedenheit, Moral, Vertrauen, Wertekongruenz, Stress, Commitment, Teamklima, Kundenorientierung, Kündigungsintention und Proaktivität) und objektiven (Umsatz, Weiterbildung der Mitarbeiter, Beschwerden) Variablen beeinflussen. Diese Analysen haben zum Ziel Hinweise auf erfolgreichere bzw. „wirtschaftlich ertragreiche“ Führungsstile zu liefern. Darüber hinaus befasst sich die vorliegende Arbeit mit Fragen hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Führungsstilen. Theorien und Grundlagenüberlegungen verschiedener aktueller Vertreter der „neuen Führungsparadigmen“ werden näher untersucht.

I Inhaltsverzeichnis

I

I Inhaltsverzeichnis

I INHALTSVERZEICHNIS \_\_\_\_\_ I II TABELLENVERZEICHNIS

\_\_\_\_\_ V III ABBILDUNGSVERZEICHNIS

\_\_\_\_\_ VI IV ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

\_\_\_\_\_ VII 1 EINLEITUNG

\_\_\_\_\_ 1 2 THEORETISCHER UND EMPIRISCHER

HINTERGRUND \_\_\_\_\_ 2

2.1 Geschichtlicher Hintergrund des Themas Führungsstil \_\_\_\_\_ 2 - Unterschiede  
zwischen klassischen und aktuellen Führungstheorien \_\_\_\_\_ 8 2.2 Aktuelle Theorien zum Thema

Führung \_\_\_\_\_ 10 2.2.1 Transformationaler und transaktionaler

Führungsstil \_\_\_\_\_ 11 - Die Bausteine des „Full Range of Leadership“

\_\_\_\_\_ 13 ••••• Laissez-

Faire \_\_\_\_\_ 13 TA: Kontingente

Belohnung \_\_\_\_\_ 14 TA: Management-by-Exception (passiv und

aktiv) \_\_\_\_\_ 14 TF: Idealisierte Einflussnahme

\_\_\_\_\_ 15 TF: Inspirierende Motivation

\_\_\_\_\_ 16 TF: Intellektuelle Stimulation

\_\_\_\_\_ 16 TF: Individualisierte Betrachtung

\_\_\_\_\_ 17

Exkurs: Augmentationseffekte transformationaler Führung \_\_\_\_\_ 18 2.2.2

Charismatischer Führungsstil \_\_\_\_\_ 19 - Aktueller

Forschungsstand \_\_\_\_\_ 20 •• Verhaltensweisen des

Führenden \_\_\_\_\_ 23 Effekte charismatischer Führung

\_\_\_\_\_ 25

2.2.3 Moralbasierter Führungsstil \_\_\_\_\_ 28 2.2.4 Der

Leader-Member-Exchange Ansatz \_\_\_\_\_ 30 2.3 Hinweise zum

Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Ergebnisvariablen („soft“ und „hard“

facts) \_\_\_\_\_ 31

I Inhaltsverzeichnis

II

2.4 Untersuchte subjektive und objektive abhängige Variablen („soft“ und „hard“ facts) \_\_\_\_\_ 35 2.4.1 Commitment

\_\_\_\_\_ 35 2.4.2 Proaktivität der

Führungsverantwortlichen \_\_\_\_\_ 37 2.4.3 Werte und Vertrauen

\_\_\_\_\_ 38 2.4.4 Stress

\_\_\_\_\_ 39 2.4.5 Arbeitszufriedenheit

und Kündigungsintention der Mitarbeiter \_\_\_\_\_ 40 2.4.6 Teamklima

\_\_\_\_\_ 42 2.4.7 Kundenorientierung und

Beschwerden \_\_\_\_\_ 43 2.4.8 Weiterbildungsengagement und

monetärer Umsatz \_\_\_\_\_ 44 2.5 Schlussfolgerung, Ziele und resultierende

Hypothesen \_\_\_\_\_ 46

3 METHODE, DURCHFÜHRUNG UND AUSWERTUNGSVERFAHREN \_\_\_\_\_ 51

3.1 Unternehmensbeschreibung \_\_\_\_\_ 51 3.2

Unterscheidung der Erhebungszeitpunkte \_\_\_\_\_ 53 3.3

Erhebungszeitpunkt 1 (EZP1) \_\_\_\_\_ 54 -

Untersuchungsgruppe \_\_\_\_\_ 54 -

Untersuchungsmaterialien	55	••••• Multifactor- Leadership-Questionnaire-5x	55
charismatischer Führung (CKS)	58	Transformational Leadership Questionnaire (TLI)	58
Der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beurteilung (FVVB)	59	Der Fragebogen zum Leader-Member-Exchange (LMX)	60
Der Fragebogen zum Vertrauen in die führungsverantwortliche Person (VFP), moralbasierte			

Führung und Wertekongruenz	61	- Das Führungsstilfragebogenpaket	61
2 (EZP2)	63	-	
Untersuchungsgruppe	63	-	
Untersuchungsmaterialien	64	•••••	
Teamklimainventar (TKI)	65	Der Fragebogen zur Proaktivität	65
Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS)	65	Der Fragebogen zum Commitment	66
Fragen zur Kündigungsabsicht (KA), Kundenorientierung (KO) und „geschützten“ Werten („protected Values“, PV)	66	- Das Fragebogenpaket zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation (FBA)	67

## I Inhaltsverzeichnis

### III

3.5 Erhebungszeitpunkt 3 (EZP3)	69	3.6 Durchführung	70
3.7 Beschreibung der statistischen Auswertungsverfahren	71	3.7.1 Itemanalyse als Grundlage der Reliabilitätsprüfung	71
3.7.2 Kennwerte zur Ermittlung der Übereinstimmung	72	3.7.3 Kennwerte zur Ermittlung der Zusammenhänge	73
3.7.4 Kennwerte zur Ermittlung der Einflussgröße	74		

4 ERGEBNISDARSTELLUNG	75		
4.2 Darstellung der Ergebnisse und Überprüfung der Hypothesen	75	4.2.1 Individualebene	75
4.2.2 Gruppenebene	86	4.3 Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen im Überblick	89

5. DISKUSSION, SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK	94		
5.1 Betrachtung der Hypothesen	94	5.1.1 Führungsstil	94
5.1.1 Transformationale Führung	94	••••••••	
Charismatische Führung	97	Moralbasierte Führung	98
Leader-Member-Exchange	100		

5.1.2 Individualebene („soft“ facts)	101	Commitment	101
Proaktivität	103	Wertekongruenz und Vertrauen	105
Stress	108	Arbeitszufriedenheit und Kündigungsintention	109

5.1.3 Gruppenebene	110	Subjektive Faktoren	111
Teamklima	111	•••	
Kundenorientierung	111		

Objektive Faktoren \_\_\_\_\_ 113 Beschwerden,  
Seminare, Profit \_\_\_\_\_ 113

5.2 Fazit und Zusammenfassung \_\_\_\_\_ 116

I Inhaltsverzeichnis

IV

5.3 Einschränkungen der vorliegenden Arbeit und Möglichkeiten für weitere empirische Forschung \_ 118 5.4 Implikationen für die  
Praxis \_\_\_\_\_ 119 5.5 Ausblick auf zukünftige  
Untersuchungen \_\_\_\_\_ 121

V LITERATURVERZEICHNIS \_\_\_\_\_ 123 VI ANHANG  
\_\_\_\_\_ 140 ANHANG A: FRAGEBÖGEN  
\_\_\_\_\_ 141

A.1 \_\_\_\_\_ 141

ANHANG B: BERECHNUNGEN \_\_\_\_\_ 172

B.1 \_\_\_\_\_ 172 B.2  
\_\_\_\_\_ 176

II Tabellenverzeichnis

V

II Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: CHARAKTERISTIKA DER VERSCHIEDENEN FÜHRUNGSBAUSTEINE \_\_\_\_\_

13 TABELLE 2: ÜBERSICHT ÜBER DIE ZU GRUNDE LIEGENDEN KONSTRUKTE

\_\_\_\_\_ 47 TABELLE 3: HYPOTHESEN DER FÜHRUNGSKONSTRUKTE

\_\_\_\_\_ 48 TABELLE 4: HYPOTHESEN FÜHRUNG UND

ABHÄNGIGE VARIABLEN \_\_\_\_\_ 49 TABELLE 5: GRAFISCHE

VERANSCHAULICHUNG DES ABLAUFES DER DATENERHEBUNG \_\_\_\_\_ 54 TABELLE 6:

UNTERSUCHUNGSGRUPPE EZP1 \_\_\_\_\_ 55

TABELLE 7: ZUSAMMENSETZUNG DER FRAGEBÖGEN ERHEBUNGSZEITPUNKT 1 (EZP1) \_\_\_\_\_

63 TABELLE 8: UNTERSUCHUNGSGRUPPE EZP2

\_\_\_\_\_ 64 TABELLE 9: AUFBAU DES

FBA \_\_\_\_\_ 67 TABELLE 10:

ÜBERBLICK ÜBER DIE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN EINZELNEN FÜHRUNGSSTILKONSTRUKTEN

\_\_\_\_\_ 76 TABELLE 11: DESKRIPTIVE

STATISTIK: AUFTRETEN UND AUSPRÄGUNG DER AUSGESUCHTEN FÜHRUNGSSTILE AUF DEN EINZELNEN

FÜHRUNGSEBENEN \_\_\_\_\_ 78 TABELLE 12:

ÜBERBLICK ÜBER DIE ZUSAMMENHÄNGE AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSSTILE MIT DEN VARIABLEN DER

INDIVIDUALEBENE \_\_\_\_\_ 79 TABELLE 13:

ERGEBNISSE DER HIERARCHISCHEN REGRESSIONSANALYSE (FÜHRUNGSSTILE UND COMMITMENT) DER

INDIVIDUALEBENE (STANDARDISIERTES BETA) \_\_\_\_\_ 81 TABELLE 14:

ERGEBNISSE DER HIERARCHISCHEN REGRESSIONSANALYSE (FÜHRUNGSSTILE, ARBEITSUNZUFRIEDENHEIT,

KUNDENORIENTIERUNG, KÜNDIGUNGSABSICHT UND STRESS) DER INDIVIDUALEBENE (STANDARDISIERTES

BETA) \_\_\_\_\_ 81 TABELLE 15: ERGEBNISSE DER

HIERARCHISCHEN REGRESSIONSANALYSE (FÜHRUNGSSTILE, WERTEKONGRUENZ, VERTRAUEN UND

PROAKTIVITÄT) DER INDIVIDUALEBENE (STANDARDISIERTES BETA)

\_\_\_\_\_ 82

TABELLE 16: ÜBERSICHT ÜBER DIE REGRESSIONEN AUF ABTEILUNGSEBENE/I \_\_\_\_\_

83 TABELLE 17: ÜBERSICHT ÜBER DIE REGRESSIONEN AUF

ABTEILUNGSEBENE/II \_\_\_\_\_ 85 TABELLE 18: ÜBERBLICK ÜBER DEN ZUSAMMENHANG

ZWISCHEN AUSGESUCHTEN FÜHRUNGSSTILEN UND DEN VARIABLEN DER GRUPPENEBENE

87 TABELLE 19: ERGEBNISSE DER  
HIERARCHISCHEN REGRESSIONSANALYSE (FÜHRUNGSSTILE, TEAMKLIMA, SEMINARE, BESCHWERDEN UND  
PROFIT) DER GRUPPENEBENE (STANDARDISIERTES BETA) 88 TABELLE 20: ÜBERSICHT ÜBER DIE  
BESTÄTIGTEN HYPOTHESEN IM HINBLICK AUF DIE FÜHRUNGSKONSTRUKTE

90 TABELLE 21: ÜBERSICHT  
ÜBER DIE BESTÄTIGTEN HYPOTHESEN IM HINBLICK AUF DIE ABHÄNGIGEN VARIABLEN

91 TABELLE 22:  
AUF EINEN BLICK I: WESENTLICHE ERGEBNISSE ZU DEN FÜHRUNGSSTILEN 92 TABELLE  
24: AUF EINEN BLICK II: WESENTLICHE ERGEBNISSE ZU DEN FÜHRUNGSSTILEN IN ZUSAMMENHANG ZU DEN  
ABHÄNGIGEN VARIABLEN 93

III Abbildungsverzeichnis

VI

III Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ENTWICKLUNGSLINIEN DER FÜHRUNGSSTILFORSCHUNG (AUS WEIBLER, 2001) 3

ABBILDUNG 2: PRINZIP DER FÜHRUNGSSTIL-MODELLE UND BEISPIELHAFTE ÜBERTRAGUNG AUF DAS  
MANAGERIAL GRID VON BLAKE & MOUTON (1964) 4

ABBILDUNG 3: PRINZIP DER KLASSISCHEN KONTINGENZANSÄTZE (NACH NEUBERGER, 2002) UND  
BEISPIELHAFTE ÜBERTRAGUNG AUF DAS REIFEGRADMODELL NACH HERSEY UND BLANCHARD (1969) 5

ABBILDUNG 4: PRINZIP DER ATTRIBUTIONSTHEORETISCHEN BETRACHTUNG VON GEFÜHRTEN-/  
FÜHRUNGSVERHALTEN (NACH NEUBERGER, 2002)

7 ABBILDUNG 5: ÜBERSICHT ÜBER DAS  
„FULL RANGE“ MODELL DER FÜHRUNG NACH BASS UND AVOLIO (2000)

12 ABBILDUNG 6: AUGMENTATIONSHYPOTHESE TRANSFORMATIONALER  
FÜHRUNG 18 ABBILDUNG 7: EFFEKTE CHARISMATISCHER FÜHRUNG (NACH

HAUSER, 1999) 27 ABBILDUNG 8: SKIZZENHAFTE DARSTELLUNG: DIE  
SITUATION MODERIERT DAS AUFTRETEN UND DEN ERFOLG TRANSFORMATIONALER/CHARISMATISCHER  
FÜHRUNG 33 ABBILDUNG 9: ORGANIGRAMM DES

UNTERSUCHTEN UNTERNEHMENS 52 ABBILDUNG 10: ÜBERSICHT  
ÜBER DEN AUFBAU DER ANTWORTSTRUKTUR DER „GESCHÜTZTEN WERTE“ (PVS)

68

IV Abkürzungsverzeichnis

VII

IV Abkürzungsverzeichnis

AC AO AV AZ Beschw. bspw. bzgl. bzw. C CC CH CKS EDV engl. et al. etc. evtl. EVU EZP EZPe F1 (2, 3, 4) FBA FFP FVP  
FVVB ggf. i.d.R. i.e. KA KO LF LMX MBE MBP MLQ (5x) MO Moral Affektives Commitment Aufgabenorientierter Führungsstil  
Abhängige Variable Arbeitszufriedenheit Beschwerden beispielsweise bezüglich beziehungsweise Commitment Abwägendes  
Commitment Charismatischer Führungsstil Conger-Kanungo-Skalen charismatischer Führung Elektronische Datenverarbeitung  
englisch et altera (und weitere) et cetera (und so weiter) eventuell Energieversorgungsunternehmen Erhebungszeitpunkt  
Erhebungszeitpunkte Führungsebene 1 (2, 3, 4) Fragebogen zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation  
Führungsstilfragebogenpaket Führungsverantwortliche Person Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung  
gegebenenfalls in der Regel lateinisch: id est, deutsch: das bedeutet Kündigungsabsicht Kundenorientierung Laissez-Faire-  
Führungsstil Fragebogen zum Leader-Member-Exchange Management-by-Exception Management-by-Exception passive  
Multifactor-Leadership-Questionnaire (5x) Mitarbeiterorientierter Führungsstil Moralbasierte Führung

IV Abkürzungsverzeichnis

N/n NC o.g. Pro PV (s) Sem. SPSS TA Team TF TICS TKI TLI u.a. usw. UV VFP vgl. VP WK z.B. Versuchsperson/en (Anzahl)  
Normatives Commitment oben genannte/n Proaktivität/Proaktives Verhalten Protected Values (geschützte Werte) Seminare

Computergestütztes Statistikprogramm (Version 11.5.1.) Transaktionaler Führungsstil Teamklima Transformationaler Führungsstil Trierer Inventar zur Erfassung von chronischem Stress Teamklimainventar Transformational Leadership Inventory unter anderem und so weiter Unabhängige Variable

VIII

Fragebogen zum Vertrauen in die führungsverantwortliche Person vergleiche Versuchsperson/en Wertekongruenz zum Beispiel

1 Einleitung

1

1 Einleitung

Welchen Einfluss können Führungsstile auf die Leistung von Mitarbeitern eines Unternehmens ausüben? Gibt es spezielle Führungsstile, die ganz gezielt zu einer Leistungssteigerung, einer positiven Sichtweise der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen und ihren Vorgesetzten, einer engeren Bindung an das Unternehmen oder einer Steigerung des Teamklimas führen können? Können unterschiedliche Führungsstile zu einer Umsatzsteigerung des Unternehmens beitragen? Diesen und weiteren Fragen soll in der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden. Konkret wird darauf eingegangen, ob und inwieweit die Führungsstile (u. a. transformational, transaktional, charismatisch) im Unternehmen auftretende, abhängige subjektive (bspw. Arbeitszufriedenheit, Moral, Vertrauen, Werte, Stress, etc.) und objektive (Umsatz, Weiterbildung der Mitarbeiter, Beschwerden durch Kunden, etc.) Variablen beeinflussen. Diese Betrachtungen haben zum Ziel, mit Hilfe von Korrelationsstudien und Regressionsanalysen Hinweise auf erfolgreichere bzw. „wirtschaftlich ertragreiche“ Führungsstile zu liefern. Darüber hinaus sollen Fragen bezüglich der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Führungsstilen beantwortet werden. Theorien und Forschungsergebnisse verschiedener aktueller Vertreter der „neuen Führungsparadigmen“ werden näher beschrieben. Des Weiteren steht eine umfassende Betrachtung der Wirkart der Führungsstile im Fokus des Interesses. Hier ist insbesondere der Einfluss der unterschiedlichen Stile und deren Wahrnehmung sowohl durch die Vorgesetzten als auch durch die Mitarbeiter als wichtiger Bestandteil transformationaler bzw. charismatischer Führung zu untersuchen.

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

2

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

2.1 Geschichtlicher Hintergrund des Themas Führungsstil

Welches sind die wesentlichen Merkmale eines erfolgreichen Führungsverantwortlichen? Zu Beginn der 50er Jahre richtete sich der Schwerpunkt der Führungsforschung auf die Untersuchung des Führungsstils (operationalisiert als Führungsverhalten). Allgemein wurde unter Führungsverhalten eine Form von relativ situationsunabhängigen und zeitstabilen Führungsstilen verstanden, die mehr oder weniger großen Erfolg versprachen. Die Tradition der empirischen Führungsstilforschung reicht zurück bis zu der sehr bekannt gewordenen Arbeit von Lewin, Lippitt & White (1939), den so genannten Iowa-Studien (vgl. Abbildung 1). Dort wurde der Führungsstil experimentell manipuliert (zum Beispiel über Verhaltensmuster wie Laissez-Faire 1, demokratischer und autoritärer Stil) und in seiner Auswirkung auf die geführten Gruppen untersucht. Laissez-Faire und autoritäre Führung können dabei als Endpunkte einer Dimension hinsichtlich der Ausprägung von Mitbestimmung bzw. Kontrolle betrachtet werden, der kooperative Führungsstil liegt in der Mitte. Es kristallisierte sich heraus, dass der demokratische/kooperative Führungsstil die Einstellungsmaße (vor allem Zufriedenheit) am positivsten beeinflusst. Hinsichtlich der Leistungsmaße sind der autoritäre und demokratische Führungsstil ähnlich wirkungsvoll (vgl. Überblick Lewin et al., 1939; Neuberger, 1972; 2002); die Anwesenheit der Führungskraft moderiert dabei die Wirkung. Während bei Lewin et al. (1939) die Führungsstile vorab primär theoretisch konzipiert wurden, extrahierte die Ohio-Arbeitsgruppe um Fleishman aus Befragungsergebnissen ein Zwei-Faktoren-Modell. Die „Führungsstile“, die sich in der Folge in vielen verschiedenen Führungstheorien wiederfanden (Abbildung 1), waren geboren. Von der Ohio-Gruppe werden die Dimensionen als unabhängig voneinander konzipiert, so dass auch mehrere Arten der Führung von einer Führungskraft gezeigt werden können.

1

Laissez-Faire wird in der vorliegenden Dissertation als Eigenname eines Führungsstils genutzt und nicht nach Passung innerhalb des Satzes dekliniert.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

3

Abbildung 1: Entwicklungslinien der Führungsstilforschung (aus Weibler, 2001)

So kann das Zwei-Faktoren-Modell der Ohio-Gruppe als unmittelbarer Vorläufer des „Managerial Grid“ (Verhaltensgitter) betrachtet werden, denn dieses Gitter an potentiellen Führungsstilen ergibt sich aus einem Koordinatensystem mit zwei Achsen – der jeweils neunfach abgestuften produktions- und menschetonten Führung (Blake & Mouton, 1964). Im „Managerial Grid“ wird eine Maximalausprägung auf beiden Dimensionen als ideale Führung betrachtet (Führungsstil 9,9, vgl. Abbildung 2). Im Zweifelsfall soll eher in Richtung Mitarbeiterorientierung abgewichen werden (vgl. Zusammenfassung bei Gabele, Liebel & Oechsler, (1992)) 2.

2

Für das Managerial Grid wurde ein Trainingsprogramm entwickelt (Blake & McCauley, 1995). Daraus lassen sich Schlüsse auf die Erlernbarkeit von Führungsverhalten ableiten.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

4

Abbildung 2: Prinzip der Führungsstil-Modelle und beispielhafte Übertragung auf das Managerial Grid von Blake & Mouton (1964)

Für die Mitarbeiterorientierung zeigt sich eine verhältnismäßig konsistente Befundlage dahingehend, dass deutlich positive Zusammenhänge mit Erfolgsvariablen, insbesondere Zufriedenheit, gefunden werden. Die demgegenüber eher inkonsistenten Befunde zum Zusammenhang zwischen „Initiating Structure“ und Leistung/Effektivität führten dazu, dass die kontingenztheoretische Forschung erweitert wurde (siehe Fiedler, 1973, vgl. Abb. 1). So wurde die Ursache für die nicht immer zufrieden stellende Erfolgsaufklärung durch eigenschafts- oder reine führungsstiltheoretische Annahmen darin gesehen, dass zentrale Randbedingungen unberücksichtigt blieben. Die Mitbestimmungsdimension von Lewin et al. (1939) wurde mit vier weiteren Zwischenstufen zum Führungsstilkontinuum erweitert (Tannenbaum & Schmidt (1958); leicht modifiziert durch Wunderer (2001)). Das Kontinuum an verhaltensbezogenen Ankern reicht in diesem Modell von autoritär über patriarchalisch, informierend, beratend, kooperativ und delegativ bis autonom. Der größte Unterschied zu Vorläufermodellen besteht darin, dass alle Führungsstile im potentiellen Verhaltensraum jeder Führungskraft liegen sollten, d.h. sie können in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Mitarbeiter 3, von den eigenen und den Organisationszielen sowie insgesamt von situativen Anforderungen gewechselt werden. Der bestmöglichen Passung, die allerdings nicht weiter konkretisiert ist, wird eine optimale Erfolgsausschöpfung zugesprochen. Hier kann der Beginn der Kontingenzforschung ausgemacht werden, auch wenn keine systematische Forschung betrieben worden ist. Die so genannten Kontingenzansätze spezifizieren das erfolgreiche Zusammenspiel von Führungsverhalten und Situationsvariablen (vgl. Abbildung 3). Beispielhafte Vertreter dieser Gruppe sind das Kontingenzmodell von Fiedler (1973), das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1982) oder das normative Entscheid

Auf die explizite Nennung der weiblichen Form wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

5

ungsmodell von Vroom und Yetton (1973) 4. Sowohl das Reifegradmodell (Hersey & Blanchard, 1982) als auch das Kontingenzmodell (Fiedler, 1967) ziehen die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung als Führungskonstrukte heran, deren Erfolgseinfluss vom Reifegrad der Mitarbeiter respektive der situativen Bedingung/situativen Günstigkeit moderiert wird (vgl. Abbildung 3). Als situative Bedingungen (Reddin, 1977) werden unter anderem die Arbeitanforderungen, der Führungsstil des nächsthöheren Vorgesetzten, die Kollegen und Unterstellten sowie die Normen der Organisation betrachtet.

Abbildung 3: Prinzip der klassischen Kontingenzansätze (nach Neuberger, 2002) und beispielhafte Übertragung auf das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard (1969)

Trotz Kritik am Kontingenzmodell von Fiedler (z.B. Ambrosch, Lippert & Schneider, 1978; Bungard, 1984; Weibler, 2001) findet es in seinen Grundzügen auch meta-analytisch Unterstützung bei Schriesheim, Tepper & Terault (1994) oder auch Strube & Garcia (1981). Das Reifegradmodell geht über die pure Situationsadä-

4

Auch Fleishman nimmt später Bezug auf Fiedlers Kontingenztheorie und erforscht moderierende Situationsvariablen, hier speziell den Zusammenhang zwischen Initiating Structure und Effektivität (Fleischman, 1973).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

6

quanz der Führung hinaus, indem es einen idealen Entwicklungsverlauf hin zu delegativer Führung von Mitarbeitern mit hoher Reife vorskizziert (ursprünglicher Begriff der Theorie: „life cycle theory of leadership“ (Hersey & Blanchard, 1969)). Auch dieses Modell fand zumindest partielle Bestätigung (z.B. Pascarella & Luneburg, 1988; Silvertorne & Wang, 2001; Vecchio, 1987). Es wurde zuletzt auf verschiedene Ebenen erweitert. So wurde ein analoges Modell zur Teamführung und zur organisationalen Transformation entwickelt (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Eine genauere Situationsanalyse nimmt das bereits oben angerissene normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973) vor. Abhängig von der Situationskonstellation werden unterschiedliche Führungsstile empfohlen, die nach dem Grad der Partizipation differieren. Die Situation wird mit Hilfe von sieben Leitfragen beurteilt und führt anhand eines Entscheidungsbaumes zu einem oder mehreren brauchbaren Führungsstilen. Trotz verschiedener Vorteile steht eine Unterstützung des Modells, die über retrospektive Angaben von Führungskräften hinausgeht, weitgehend aus (zur Validierung vgl. Jago, 1995). Weiterentwicklungen (Vroom & Jago, 1991) – auch im Hinblick auf die Trainierbarkeit (Böhnisch, 1991) – des Modells existieren. Aus praktischer Perspektive ist von einer Auseinandersetzung mit dem Modell mindestens zu erwarten, dass die Sensitivität der Führungskräfte für situative Einflüsse steigt. Spätestens seit der Berücksichtigung situativer Bedingungen wird der Begriff „Führungsstil“ zunehmend auch nicht mehr als situationsunabhängig und zeitlich stabil definiert (Gabele, Liebel & Oechsler, 1992). In diesem Sinne soll der Begriff auch in der vorliegenden Arbeit verstanden werden. Nur Fiedler (1967) geht von einer situationsunabhängigen, persönlichkeitspezifischen Leitlinie aus. Das hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Gestaltungsfreiheit der Führungskräfte sowie auf die Ziele von Führungstrainings. Indem jede situative Führungstheorie aber immer nur einen sehr begrenzten Ausschnitt potentiell denkbarer Situationen betrachtet und zudem potentiell einsetzbares Führungsverhalten häufig auf die klassische Zweidimensionalität der Führungsstilforschung reduziert wird, wird Führung ungerechtfertigterweise vereinfacht (vgl. Neuberger, 2002). Diese Sichtweise ist den interaktionsorientierten Theorien fern, da sie auch den Mitarbeitern Einflussmöglichkeiten zusprechen. So konzentriert sich die dyadische Führungstheorie, beispielsweise im „Leader-Member-Exchange“-Ansatz (Graen & Scandura, 1987), auf die Zweierbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, da sie grundlegend davon ausgeht, dass die Mitarbeiter nicht als durchschnittliche Mitarbeiter geführt werden, sondern als Individuen.

Das zu Grunde liegende Führungsstil-Konzept ist dementsprechend eindimensional.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

7

en. Das Idiosynkrasie-Kredit-Modell (Hollander, 1995) beispielsweise integriert die austauschtheoretische Interaktion insofern, als Führungskräfte durch besonders gute Leistungserfüllung oder konformes Gruppenverhalten Punkte sammeln können, die es ihnen erlauben, von den Erwartungen der Gruppe abzuweichen, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Diese Abweichungen können für Transformationen innerhalb des Arbeitskontextes genutzt werden. Keine der bislang dargestellten Theorien hinterfragt die prinzipielle Einflussnahme von Führung (Weibler, 2001). Die Attributionstheorie von Führung (Calder, 1977) sowie die Substitutionstheorie der Führung (Kerr, 1977; Kerr & Jermier, 1978) gehen hier einen Schritt weiter. Calder (1977) Führungstheorie basiert auf der Grundannahme, Führung existiere nicht per se (vgl. Abbildung 4 oben). Führung wird vielmehr als Zuschreibung durch die Mitarbeiter konzeptualisiert. Genau dieser Zuschreibungsprozess wird im Modell mittels verschiedener Fragen spezifiziert, die an klassische Attributionstheorien anschließen. Die umgekehrte Perspektive wird im Attributionsmodell von Green und Mitchell (1979) betrachtet. Dort wird das Verhalten der Führungskräfte davon abhängig gemacht, wie sie das Verhalten der Mitarbeiter wahrnehmen und worauf sie deren Leistung attribuieren (vgl. Abbildung 4 unten).

Abbildung 4: Prinzip der attributionstheoretischen Betrachtung von Geführten-/ Führungs-Verhalten (nach Neuberger, 2002)



Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte haben bestimmte Ziele, wobei die Mitarbeiter die Ziele ihrer Führungskräfte deshalb verfolgen, weil sie dann mit der Erfüllung ihrer Bedürfnisse rechnen können. „Consideration“ kann beispielsweise folgendermaßen zu einem Tauschgut werden: „Durch Freundlichkeit vergilt es die

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

8

Führungskraft ihren Unterstellten, [...] wenn sie die kaum einklagbare und nicht zu befehlende loyale und konstruktive Mit-Arbeit praktizieren“ (Neuberger, 2002). Derartige Transaktionsideen wurden in den 70er Jahren allmählich durch einen Paradigmenwechsel versucht zu komplementieren. Ein neues Führungs-Genre wurde entwickelt, das sich insbesondere durch transformierende Elemente auszeichnet und das sich in den folgenden Jahrzehnten zunehmend in Praxis und Wissenschaft Aufmerksamkeit verschaffen konnte. Im Abschnitt 2.2.1 wird die transformationale Führung – auch in ihrer Gegenüberstellung zur transaktionalen Führung – ausführlich beschrieben. Eine Großzahl Hypothesen der vorliegenden Studie sind auf das Modell der transaktionalen und transformationalen Führung von Bass (1985b) ausgerichtet.

- Unterschiede zwischen klassischen und aktuellen Führungstheorien

Ein erster Unterschied zwischen klassischen und aktuellen Führungstheorien sind ihre abhängigen Variablen. In den klassischen Ansätzen sind dies Leistung, Zufriedenheit und Kognitionen der Geführten, in den neuen Ansätzen dagegen Selbstvertrauen, Vertrauen in und der Glaube an die führungsverantwortliche Person. Ferner unterscheiden sie sich durch ihr Bild vom Führenden. In den klassischen Ansätzen wird er als personen- oder aufgabenorientiert beschrieben, in den neuen Ansätzen dagegen als jemand, der eine strategische Vision hat, diese artikuliert, seine Mitarbeiter unterstützt und ihnen herausfordernde Ziele setzt. Burns (1978) war der Erste, der die Konzepte der transaktionalen und transformationalen Führung theoretisch einführte und differenzierte. Seine Arbeit beruht auf einer qualitativen Analyse von Politikerbiografien, die in verschiedenen Ländern (z. B. China, Deutschland, Frankreich, Russland, USA) weltpolitisch bedeutende Transformationen herbeiführten. Dieser inhaltsanalytischen Arbeit zufolge basiert die transaktionale Führung auf dem sozialen Austausch (vgl. Homans, 1972a; 1972b), vereinfachend also auf dem Prinzip von Geben und Nehmen. Zur Erfüllung dieses Prinzips müssen beide Parteien ihre Motive und Tauschgüter gegenseitig kennen. Folglich spielt die Informationspolitik in Austauschbeziehungen eine zentrale Rolle. Die ursprüngliche Beschreibung der Beziehung zwischen einer transaktionalen Führungskraft und ihren Mitarbeitern sieht nach Burns (1978) folgendermaßen aus:

“Their purposes are related, at least to the extent that the purposes stand within the bargaining process and can be advanced by maintaining that process. [...] A

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

9

leadership act took place, but it was not one that binds leader and follower together in a mutual and continuing pursuit of a higher purpose” (Burns, 1978).

Die Beziehung geht also nicht über einen Austausch hinaus. Konträr dazu konzipiert Burns (1978) die transformationale Führung. Seinen Angaben zufolge entsteht eine solche Art der Führung, wenn eine oder mehrere Personen miteinander derart in Verbindung stehen, dass sie sich gegenseitig zu einem höheren Level an Moral und Motivation hinführen können. Bereits hier wird deutlich: Führer und Geführte folgen einer gemeinsamen, hoch gesetzten Vision und sind bereit, dafür ihr Anspruchsniveau und damit auch ihr Engagement wesentlich zu erhöhen. Dass Führung auch sinnstiftend wirken und über reine Transaktionen hinausgehen soll, war das Anliegen der wachsenden, neuen Führungsgeneration. Bennis und Nauns (1990) beziehen sich ausdrücklich auf die Konzeption transformationaler Führung von Burns, die sie als – gewissermaßen weltanschauliche – Grundlage dafür heranziehen, Führung von Management abzugrenzen. Die Autoren halten beides für unerlässlich, fordern aber von einer Führungskraft nicht nur Leitung und Organisation der bestehenden Aufgaben (Management), sondern die Rolle eines „Leit-Sterns“. Eine Führungskraft soll im Gegensatz zu einem Manager die Richtung vorgeben, eine Vision weisen (Bennis & Nauns, 1985; Bennis, 1989). Als Fazit ziehen die Autoren immer wieder den Schluss: „Manager machen die Dinge richtig, Führende tun die richtigen Dinge“ (Bennis & Nauns, 1990). In dieser Konzeption von Führung ist die visionäre Führung bereits angelegt, denn Führungskräfte werden als „soziale Architekten“ gesehen, die mit Hilfe einer Vision für die Gegenwart und die Zukunft eine Vielzahl an bis dahin wahrgenommenen Zwängen überwinden sollen (Bennis, 1976). Bennis und Biederman (1998) definieren: „Große Führungspersönlichkeiten scheinen ihren Traum zu verkörpern. Die Brücke zu den Mitarbeitern wird gespannt,

indem sie ihren Traum so leidenschaftlich verfolgen, dass sie andere einfach mitreißen“ . Des Weiteren bestehen auch neuere Definitionsversuche: so soll auch in der vorliegenden Arbeit unter Vision „ein klares und konsistentes Bild einer positiv belegten Zukunft, aus dem heraus sich Handlungsziele ableiten lassen“ , verstanden werden (Scholz, 2000). Eine wichtige Funktion von Visionen ist es, die eigene Tätigkeit in einen größeren Sinnzusammenhang zu stellen und ihr damit mehr Bedeutung zu verleihen. Verschiedene empirische Untersuchungen bringen die Klarheit von Visionen mit Unternehmenserfolg in Verbindung (Baum, Locke & Kirkpatrick,

6

7

Vorab gab es nur wenige Versuche, Management und Führung als unterschiedliche Konzepte zu betrachten (Selznick, 1957). Auch in der Management-Literatur wurde Führung durch „Visionen“ immer populärer (vgl. Bennis & Biedermann, 1998; Kouzes & Posner, 1987; Nauns, 1992; Roberts, 1985; Sashkin, 1988).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

10

1998; Hoch, Roeding, Purkert & Lindner, 1999). In einer Übersichtsarbeit wird auf den positiven Zusammenhang zwischen Visionen und Produktinnovationen hingewiesen (Brown & Eisenhardt, 1995). Bass (1985) integriert sowohl die charismatische als auch die visionäre Führung in sein Konzept der transformationalen Führung. Dabei bezieht er sich unmittelbar auf Burns (1978) und transferiert dessen Führungsdimensionen aus dem historischpolitischen Kontext auch in andere Führungsbereiche. Er beabsichtigt damit endgültig das Zeitalter von „overmanaged and underled“ zu besiegeln. Gemeinsam mit Burns und Bennis bildet Bass den Grundstein der Forscher (vgl. Scholz, 2000) zur transformationalen Führung. Um das Modell von Bass besser einordnen zu können, werden in den folgenden Kapiteln transformationale, transaktionale und charismatische Führung sowie daraus entstandene weitere Führungskonzepte näher definiert.

### 2.2 Aktuelle Theorien zum Thema Führung

Inwieweit bestimmte Führungsstile einen Beitrag zu wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen leisten können ist - wird berücksichtigt wie sich die heutige Arbeitswelt darstellt - für unterschiedliche Branchen von großem Interesse. Als Inhalte des Themas bieten sich vielfältige offene Forschungsfragen sowie einige noch nicht bezüglich ihrer Zusammenhänge untersuchte Konstrukte an. Es wird, auch aufbauend auf dem theoretischen Hintergrund, erwartet, dass sich einige Führungsstile positiv, andere dagegen negativ auf die für das untersuchte Unternehmen relevanten wirtschaftlichen Variablen auswirken könnten. Hieraus wären Verbesserungsmöglichkeiten der unternehmenseigenen Politik sowie Potentiale zur Steigerung des Profits des Unternehmens abzuleiten. Die vorliegende Arbeit setzt verschiedene, in der aktuellen Literatur diskutierte, Führungsstile mit organisational interessierenden „weichen“ und „harten“ Ergebnisvariablen in Beziehung. Zu den untersuchten Führungsstilen gehören der transformationale Führungsstil (TF), der transaktionale Führungsstil (TA), der charismatische Führungsstil (CH), der moralbasierte Führungsstil (MO) und der LeaderMember-Exchange-Ansatz (LMX). Auf Seiten der Ergebnisvariablen (abhängige Variablen) steht eine Reihe von relevanten „hard“ und „soft“ facts. Auf Seiten der „soft“ facts werden Arbeitszufriedenheit, Commitment, Teamklima, die jeweilige Kundenorientierung der einzelnen Abteilung, Proaktivität der Führungsverantwortlichen, Kündigungssintention der Mitarbeiter und Stress sowie „geschützte Werte“

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

11

(„protected Values“) erhoben. Auf Seiten der „hard“ facts finden sich unter anderem Beschwerden und monetärer Umsatz. Bis heute existieren nur sehr wenige und darüber hinaus kurze Studien zum Zusammenhang zwischen Führungsstil und unternehmensspezifischen bzw. für Wirtschaftsunternehmen interessanten, abhängigen Variablen. Aktuell liegt der Forschungsfokus zum Beispiel auf den zahlreichen Theorien und grundlegenden Fragen hinsichtlich der Einstufung verschiedener Führungsstile, deren Bezeichnung oder deren Nutzen. Somit ist es durchaus erklärlich, dass momentan die Verfügbarkeit von Studien zum Thema hauptsächlich auf Literatur zur näheren Eingrenzung des Phänomens Führungsstil beschränkt ist. In den letzten zwanzig Jahren sind, wie bereits beschrieben, neue Theorien entwickelt worden, auf welche im Folgenden zur näheren Spezifikation eingegangen wird. Zunächst werden die Konstrukte des transformationalen und transaktionalen Führungsstils näher beschrieben, auf welche sich die vorliegende Dissertation schwerpunktmäßig in allen Fragestellungen bezieht. Dann werden weitere Führungskonstrukte beschrieben und auf ihre Zusammenhänge zu transformationaler (TF) und transaktionaler

(TA) Führung sowie zu abhängigen Variablen untersucht.

### 2.2.1 Transformationaler und transaktionaler Führungsstil

Das Konzept der transformationalen Führung von Bass (1985) war Beginn des Einzugs der „neuen Führung“ in die Organisationspsychologie. Die Operationalisierung der Führung in Form von Fragebogenitems (MLQ) löste einen Forschungsboom aus, so dass erstmals eine größere Anzahl empirischer Ergebnisse erarbeitet werden konnte. Dennoch wurde die Theorie seit 1985 nicht bedeutend verändert (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1998; Bass, 1999). Die Terminologie der beiden großen berücksichtigten Führungsdimensionen – transaktionale und transformationale Führung – geht also unmittelbar auf Burns (1978) zurück (vgl. Abschnitt 2.2). Bei beiden Autoren werden diese Dimensionen sowohl durch charakteristische Verhaltensweisen als auch durch die Art der erzielten Erfolge differenziert. Während Burns (1978) transaktionale und transformationale Führung an entgegengesetzten Enden eines Führungskontinuums positionierte und daher eine Führungskraft theoretisch nicht beide Führungsweisen ausüben kann, hebt Bass (1985) diese Bipolarität auf. Er konzipiert transaktionale und transformationale Führung als voneinander unabhängige Dimensionen, die sich jeweils in empirisch gewonnene Subfaktoren untergliedern, wie zum Beispiel „Contingent Reward“ oder auch „Intellectual Stimulation“. Laissez-Faire, transaktionale und transformationale Führung werden zu diesem

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

12

Zweck auf einem Kontinuum, das den Aktivitätsgrad des Führungsverhaltens beschreibt, arrangiert. In diesem Bogen von Passivität bis Aktivität sieht Bass den „Full Range of Leadership“ 8 und postuliert damit ein Führungsmodell, das ein sehr breites Führungsspektrum abdeckt. Letztlich schlägt er ein dreidimensionales Modell vor, dem nach erstens die schon erwähnte Aktivität des Führungsverhaltens, zweitens die Effektivität und drittens – dies folgt dann für den Idealfall – die Auftretenshäufigkeit in der Reihenfolge von unten links nach oben rechts (vgl. Abbildung 5) steigen sollte. Bass und Avolio (1993) betrachten den transaktionalen und den transformationalen Führungsstil als ein multidimensionales Konzept, dem mehrere bedeutende Konstrukte unterliegen.

Abbildung 5: Übersicht über das „Full Range“ Modell der Führung nach Bass und Avolio (2000)

Diese Konstrukte werden im Folgenden näher beschrieben.

8

Bass und Avolio (2000) erklären, dass sie dazu anregen wollten, ein breites Führungsrepertoire zu untersuchen sowie mit dem Begriff „Full Range of Leadership“ dazu herausfordern, das Denken über Führung zu verbreitern.

### 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund - Die Bausteine des „Full Range of Leadership“

13

Die den „Full Range of Leadership“ umfassenden bzw. abdeckenden Bausteine werden in der abgebildeten Tabelle 1 zum besseren Überblick kurz skizziert. Eine weitergehende Definition der Bausteine wird im Anschluss unter Bezug auf Abbildung 5 vorgenommen.

Tabelle 1: Charakteristika der verschiedenen Führungsbausteine

Baustein	Charakteristika
Laissez-Faire	Vermeidet Entscheidungen, übernimmt keine Verantwortung
Transaktionale Führung (TA)	Kontingente Belohnung (Management-by-Exception (aktiv))
Management-by-Exception (passiv)	Management-by-Exception (passiv)
Transformationale Führung (TF)	Idealisierte Einflussnahme, Inspirierende Motivation, Intellektuelle Stimulation, Individualisierte Betrachtung, Verbreitet Stolz, gewinnt Vertrauen, Gibt Visionen, kommuniziert Erwartungen, Unterstützt und fordert divergentes Denken und Problemlösen, Schenkt jedem Mitarbeiter individuell Beachtung, Korrigiert dann, wenn Fehler bereits eingetreten sind (akErkennt Fähigkeiten und Leistung, belohnt gute Leistung, Sucht Fehler und Abweichungen, korrigiert diese)

•

Laissez-Faire

Der untere Endpol des „Full Range of Leadership“ Modells, Laissez-Faire, ist durch extreme Passivität gekennzeichnet und kann daher auch als Nicht-Führung aber auch Verzicht oder Verweigerung von Führung und Einfluss bezeichnet werden. Im Gegensatz zur transaktionalen Führung ist Laissez-Faire durch fehlende Transaktion gekennzeichnet (Bass & Avolio, 1994). Es ist durch maximale Ineffektivität beschrieben, da anstehende Aufgaben nicht bewältigt, gleichzeitig aber durchaus Probleme erzeugt werden, indem in der Regel nicht interveniert oder nicht ent-

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

14

schieden wird. Auch Lewin, Lippitt und White (1939) stellen Laissez-Faire als den am wenigsten erfolgreichen Führungsstil dar.

•

### TA: Kontingente Belohnung

Aufbauend auf dem Prinzip des operanten Lernens ist davon auszugehen, dass „Contingent Reward“, also die kontingente Belohnung auch in Führungsbeziehungen wirkt (Luthans & Kreitner, 1975; Oldham, 1976; Podsakoff, Todor & Skov, 1982; Reitz, 1971; Sims, 1977). Diese Führungsdimension zielt insbesondere darauf ab, Rollen- und Leistungsanforderungen zu klären. Wenn der Mitarbeiter in der Folge diese Erwartungen erfüllt, erfolgt eine adäquate Belohnung, die wiederum die Erwartungen (Bedürfnisse) der Mitarbeiter trifft.

•

### TA: Management-by-Exception (passiv und aktiv)

Den zweiten transaktionalen Faktor, der im Laufe der Zeit in einen aktiven und passiven Faktor getrennt wurde, repräsentiert „Management-by-Exception“. Im aktiven Part sucht die Führungskraft nach Normabweichungen der Mitarbeiter, während sie im passiven Part wartet, bis diese eingetreten sind und dann erst entsprechend interveniert. Aktives „Management-by-Exception“ bedeutet, dass die Führungskräfte die Arbeitsprozesse überwachen und sich auf Fehler, Risikosituationen, Probleme oder allgemein von der Norm abweichende Ausnahmen konzentrieren. Passives „Management-by-Exception“ (Führung durch Eingreifen nur im Ausnahmefall) bedeutet hingegen, dass diese Führungsrolle sich im Regelfall durch Nicht-Führung auszeichnet; die Führungskraft interveniert erst dann, wenn ein Ausnahmefall, Fehler oder Problem aufgetreten ist. Im Gegensatz zu Laissez-Faire wird hier allerdings die Mindestarbeitsanforderung nicht ignoriert, sondern es wird beobachtet, reglementiert und korrigiert. Das generelle Prinzip lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Verlässt ein Mitarbeiter auf seinem Weg zum Ziel seine definierte Rolle, tritt folglich ein Ausnahmezustand ein, dann unterbleibt die in Aussicht gestellte Belohnung bzw. erfolgt eine Bestrafung. Nach operanten Prinzipien führt dies dazu, dass die Auftretenswahrscheinlichkeit derartiger Ausnahmen sinkt. Da sich die Führung im Ausnahmefall an ungewünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter orientiert, wird nicht belohnend, sondern nur bestrafend reagiert. Transaktionale Führung erinnert nicht zu Unrecht an die Weg-Ziel-Theorie der Führung (Evans, 1974; House, 1971; House & Mitchell, 1974). Bass (1985) greift aber nicht nur explizit auf deren Erklärungsmechanismen zurück, sondern auch auf

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

15

die Annahmen von House und Mitchell (1974), dass diese Art von Führung nicht in jedem Bedingungsgefüge höchste Nützlichkeit verspricht – und zwar dann nicht, wenn Ziele oder Belohnungen bereits deutlich geklärt sind. Selbst wenn durch eine bessere Nutzung der transaktionalen Führung Effektivitätssteigerungen zu erwarten wären (Bass & Avolio, 1997), nennen Avolio und Bass (1988) einige Schwachstellen, die bestehen bleiben: Erstens können die Verstärker nicht immer individuell abgestimmt werden, so dass sie streckenweise ohne Konsequenzen bleiben. Zweitens haben externe Leistungsverstärker konkurrierende Wichtigkeiten im Feedback anderer Personen oder in selbstbelohnenden Konsequenzen, die direkt aus der Arbeit bezogen werden und verlieren dadurch evtl. ihre Wirksamkeit. Drittens forcieren Führungskräfte, die kontingente Verstärkung als wichtigstes Führungsmittel favorisieren, insbesondere kurzfristige Zielverfolgung – zulasten von langfristiger. Dieser Effekt tritt vor allem dann ein, wenn Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, das Belohnungsverhalten ihres Vorgesetzten manipulieren zu können. Avolio und Bass (1988) schließen, dass kontingente Verstärkung sinnvoll ist, um Rollenverhalten zu erlernen, weniger um

außergewöhnliche Anstrengungen zu generieren. Um diese Ziele zu erreichen, muss auch transformational geführt werden. Zu starke transaktionale Führung kann insofern sogar hinderlich sein (Avolio & Bass, 1988, S. 30).

•

TF: Idealierte Einflussnahme

Idealierte Einflussnahme (Idealized Influence) kann als „ideally, influential leadership“ (Bass & Avolio, 1994), als Beeinflussung hin zu einem Ideal oder als Einfluss durch eine Quelle verstanden werden. Im engeren Sinne geht es hier um Führung, die in einen attributionalen und behavioralen Teil untergliedert wird. Die Führungskraft wird bewundert, ihr wird Respekt und Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben (attributional) – sie wird zu einer Identifikationsfigur und vermittelt Enthusiasmus. Auf der Verhaltensebene ist zu beobachten, dass diese Führungskräfte von ihren Geführten hohe Leistungs- und ethische Standards erwarten, die sie aber auch an ihr eigenes – modellhaftes – Verhalten anlegen. Dafür nehmen sie nicht nur Risiken in Kauf, sondern ordnen auch die eigenen Bedürfnisse unter. Sie strahlen aus, genau das Richtige zu tun und bewirken, dass sie von den Geführten gerne nachge-

9

Diese Bedeutung ist in der aktuellen Konzeption der transformationalen Führung schwerpunktmäßig im zweiten Faktor, der inspirierenden Motivation, integriert, der im ursprünglichen Modell noch gänzlich unter Idealized Influence subsumiert war.

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

16

ahmt werden. Es ist also ein Einfluss angesprochen, der mit „Glaubwürdigkeit“ zu begründen ist.

•

TF: Inspirierende Motivation

Das Konzept der inspirierenden Motivation (Inspirational Motivation) geht auf Yukls (1981) „inspirational leadership“ zurück und integriert die Ansätze zur visionären Führung. Diese Führung wirkt dann transformierend, wenn die Zielkomponente und das zugrunde liegende Bedürfnis so beeinflusst werden, dass sie Begeisterung und Motivation für das zu erreichende Ziel fördern. Durch diesen Teil der Führung wird Enthusiasmus für ein Ziel verbreitet. Inspirierende Führungskräfte haben Visionen, kommunizieren sie, symbolisieren und leben sie. Es wird die Überzeugung vermittelt, dass die Zukunft deutlich attraktiver ist als die Gegenwart. Wichtig ist, dass die Führungskräfte durchgehend optimistisch und zuversichtlich sind, diese Vision gemeinsam mit ihrem Team auch erreichen zu können. Indem sie diese Herausforderungen an die Arbeit der Geführten richten, wird dieser Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit zugesprochen. Auf diese Weise wächst die Motivation, sich für die Vision zu engagieren. Nach Brodbeck et al. (2000) finden sich sowohl inspirierende als auch visionäre Führung unter den Führungsattributen, die in fast allen europäischen Ländern als Attribute hervorragender Führung gelten.

•

TF: Intellektuelle Stimulation

Intellektuelle Stimulation (Intellectual Stimulation) umfasst fordernde Führungsverhaltensweisen und sollte von einer Führungskraft insbesondere dann verfolgt werden (Bass, 1985), wenn ihre Mitarbeiter schlecht definierte Probleme zu lösen haben. Dann regen Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken an, indem sie gewohnte Annahmen in Frage stellen und Probleme in einen neuen Bezugsrahmen stellen und von verschiedenen, möglicherweise auch unkonventionellen Perspektiven aus betrachten. Diese Art zu denken fordern sie auch von ihren Mitarbeitern (Bass & Avolio, 1994) 10. Insgesamt nimmt eine intellektuell stimulierende Führungskraft eine Rolle ein, die Entscheidungen hinterfragt und dieses andere lehrt (Keller, 1992). Es wird explizit zu kreativen Ideen ermun-

10

Intellektuelle Stimulierung scheint der Faktor mit der engsten Beziehung zu Kreativität zu sein, aber auch andere

transformationale Faktoren können zu erhöhter Kreativität beitragen. Sosik, Avolio und Kahai (1998) belegen, dass ‚Inspirierende Motivation‘ einen signifikanten Beitrag zu kreativen Leistungen liefert. Durch eine Studie von Shamir et al. (1993) kann gezeigt werden, dass transformationale/inspirierende Führer die intrinsische Motivation ihrer Geführten erhöhen.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

17

tert, ohne Fehler oder Kritik öffentlich zu äußern. Dabei geht es darum, die Anzahl sowie die Vielfalt der Ideen zu steigern. Nach Guilford (1950) könnte diese Kompetenz als Problemsensitivität bezeichnet werden.

•

### TF: Individualisierte Betrachtung

Zentral für die „Individualisierte Betrachtung“ (Individualized Consideration) ist ein Führungsverständnis, das für individuelle Unterschiede insofern aufgeschlossen ist, als jeder Mitarbeiter individuell gefördert wird. Indem transformationale Führungskräfte effektiv und aktiv zuhören, erkennen sie die persönlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Dabei geht es vor allem auch um Bedürfnisse nach Weiterbildung und Wachstum, so dass Führungskräfte das Potential der einzelnen Mitarbeiter gezielt fördern sollten. Zu diesem Zweck wird ein Arbeitsklima geschaffen, in dem Delegation als Lernchance begriffen wird (Kuhnert, 1994). Insgesamt verbirgt sich hinter diesem Baustein die Führungsrolle als „Lehrer und Leiter“ aller Mitarbeiter. Alle aufgeführten Theoriebausteine finden sich in dem Erhebungsinstrument MLQ-5x 11 wieder. Diese Theorie tangierend entwickelte auch Podsakoff (1990) ein ähnliches, wenn auch deutlich kürzeres Instrument zur Messung transformationaler Führung; basierend auf Hintergrundannahmen und unter Beachtung einiger in den Theorien von Bass und Avolio (2000) auftretender Unstimmigkeiten. Bei dem genannten Instrument handelt es sich um das „Transformational Leadership Inventory, TLI“, auf dessen Besonderheiten, Grundlagentheorien 12 und dessen deutschsprachige Übersetzung von Heinitz & Rowold (2007) zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen wird.

11 12

Eine Beschreibung des Instrumentes folgt in einem späteren Kapitel. Der gesamte theoretische Hintergrund des Instrumentes TLI kann bei Podsakoff (1990) eingesehen werden. Im Folgenden wird in dieser Arbeit nur noch Bezug auf die deutschsprachige Übersetzung von Heinitz und Rowold (2007) genommen.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund Exkurs: Augmentationseffekte transformationaler Führung

18

Erst durch den additiven Effekt verschiedener Führungsverhaltensweisen sind, nach Bass und Avolio (1993), außergewöhnlich hohe Leistungen zu erwarten. Transformationaler Führung wird ein so genannter Augmentationseffekt zugeschrieben, der die Effektivität transaktionaler Führung – erwartete Anstrengung und folglich erwartete Leistung – erhöht und aufgrund zusätzlicher Anstrengungsbereitschaft zu Erfolg über die Erwartungen hinaus führt (Bass, 1985, vgl. Abbildung. 6).

### Abbildung 6: Augmentationshypothese transformationaler Führung

Wenn die transformationale Führung einen eigenen, zusätzlichen Beitrag (zusätzlich zu dem der transaktionalen Führung) zur Varianzaufklärung von Erfolgsvariablen leisten soll, wandelt sich die Frage von einem Entweder-Oder (transaktionale oder transformationale Führung bei Burns) zu einem Wieviel-Wovon, was bereits im „Full Range of Leadership“ angesprochen wurde. Empirische Unterstützung erhält die Augmentationshypothese durch verschiedene Studien 13, die durch hierarchische Regressionsanalysen zeigen, dass die

13

Häufig wird auf Fallbeispiele großer Führungspersönlichkeiten (z.B. Charles de Gaulle) verwiesen, um zu unterstreichen, dass sich die Komplementarität der Führungsdimensionen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung erstens überhaupt und zweitens mit erfolgreichen Konsequenzen realisieren lässt (z.B. Waldmann, Bass & Yammarino, 1990).

transformationale Führung – z. B. über kontingente Belohnung – einen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage folgender Erfolgsmaße leistet: Zusätzliche Leistungen (Extra Effort), Effektivität (Effectiveness), Zufriedenheit (Satisfaction), subjektiv geschätzte Arbeitsleistung der Mitarbeiter, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Commitment oder auch die Intention zum Arbeitsplatzwechsel (Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Geyrer & Steyrer, 1998; Hater & Bass, 1988; Martin & Epitropaki, 2001; Vandenberghe, Stordeur & D'hoore, 2002; Waldmann et al., 1990). Seltzer und Bass (1990) gehen einen Schritt weiter und finden einen Augmentationseffekt transformationaler Führung über Initiating Structure und Consideration hinaus. Nicht transformationale Führung allein, sondern transformationale Führung auf der Basis transaktionaler Führung ist modellgemäß also erfolgreich. Bass schlägt daher vor, bei Routinetätigkeiten eher transaktional, bei neuen Prozessen jedoch auch transformational zu führen. Einzelne Studien, deren Resultate gegen ein hierarchisches Führungsmodell sprechen und statt dessen darauf hindeuten, dass transaktionale Führung einen ebenso hohen Beitrag zu Erfolgsmaßen leistet wie transformationale Führung und letztere keinen Augmentationseffekt aufweist, bleiben in der Minderheit (z.B. Bass & Avolio, 2003). Häufig sind solche inkonsistenten Ergebnisse entweder durch Besonderheiten der Stichprobe oder der Operationalisierung der abhängigen Variablen erklärbar. An diesem Punkt ist die Darstellung der wesentlichen Führungskonstrukte, transformationaler und transaktionaler Führungsstil, abgeschlossen. Die folgenden Abschnitte behandeln und beschreiben die weiteren für diese Dissertation herangezogenen Führungskonstrukte näher.

### 2.2.2 Charismatischer Führungsstil

Erstmals taucht der Begriff Charisma in Bezug auf Herrschaft und Führung Anfang der zwanziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts auf. Weber (1980 [Orig. 1921]) war es, der den aus der christlichen Theologie stammenden Begriff des Charisma (altgriechisch: „Gabe“ oder „Geschenk Gottes“) erstmals für die Soziologie nutzbar machte (Viertelhaus, 2000). In seinem Buch „Wirtschaft und Gesellschaft“ beschäftigte er sich unter anderem mit der Frage, unter welchen Umständen ein Befehl bei den Geführten Gehorsam findet. Unter den als legitim anerkannten Herrschaftsformen unterschied der Soziologe dabei neben legaler und traditionaler Herrschaft einen dritten Idealtypus: die charismatische Herrschaft. Hierbei ist das Charisma des „Herrn“ der Legitimi-

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

tätgrund, aus dem die Gefolgschaft die Herrschaft anerkennt (Weibler, 2001). Während traditionale und legale Herrschaft den „stets wiederkehrenden, normalen Alltagsbedarf“ (Weber, 1980) deckten, werden bei charismatischen Herrschaftsformen weit über das normale Maß hinaus Anforderungen und Bedürfnisse von Gemeinschaften abgedeckt. Charisma wird definiert:

„als außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften (begabt) oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird (Weber, 1980)“.

Ende der achtziger Jahre entstand ein regelrechter Boom charismatischer Führungstheorien. Charismatische Konzepte wurden in der Führungsforschung und in der Organisationspsychologie theoretisch fundiert und in einem neuen Paradigma verankert, dem so genannten „New Leadership Approach“. Dieses Paradigma umfasst eine Reihe von Ansätzen. Gemeinsam ist allen die Konzeption eines Führungsverantwortlichen, der seinen Untergebenen Visionen vermittelt, welche die organisatorischen Ziele widerspiegeln (Bryman, 1996). Zu solchen Ansätzen zählen transformationale Führung, visionäre Führung und eben die charismatische Führung.

### - Aktueller Forschungsstand

Steyrer (1999) identifiziert in einer Literaturrecherche 14 rund 220 Arbeiten, die sich aus unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Perspektiven dem Thema Charisma widmen. Zwei Drittel dieser Arbeiten beziehen sich nach seiner Angabe auf organisatorisch-wirtschaftliche Kontexte, und sind nahezu alle nach 1985 erschienen. Conger und Kanungo (1998a) betonen des Weiteren, dass aktuell das Interesse am charismatischen Führungsstil zunimmt. Vergleicht man verschiedene Ausgaben von „Stogdill's Handbook of Leadership“ (Bass 1981, 1990)<sup>15</sup>, so finden sich in diesem Werk aus den achtziger Jahren unter den rund 5000 zitierten Studien nur ein Dutzend Artikel zum Thema Charisma. Während dessen widmen sich in der

Durchgeführt im Jahr 1997. Dieses Buch erhält seine Bedeutung dadurch, dass es als das Referenzbuch für Führungsstudien angesehen wird (Conger & Kanungo, 1998a).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

21

öffentlichung von 1990 immerhin 37 Seiten dem Thema. Wunderer (2001) wiederum sieht unter anderem einen Beleg für den in den letzten Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis erneuten Bedeutungszuwachs dieser traditionsreichen Führungstheorien in den zahlreich publizierten Biographien von Staatsmännern und Wirtschaftsführern. Steyrer (1995) weißt darauf hin, dass das Phänomen Charisma seit Beginn der achtziger Jahre - zumindest im angloamerikanischen Einflussbereich - auf enormes Forschungsinteresse stieß. Tatsächlich hat das Thema charismatische Führung im deutschsprachigen Raum zunächst kaum Aufmerksamkeit erhalten. Nach Steyrer (1995) wurde im Bereich der Betriebswirtschaftslehre kein nennenswerter Beitrag geleistet. Die wenigen überhaupt vorhandenen Arbeiten seien obendrein „meist kritischer bis ablehnender Natur“ (Steyrer, 1999). Zwischen amerikanischer und deutscher Forschung ist bezüglich der Charisma-Diskussion also sorgfältig zu unterscheiden. Durch die kulturellen Unterschiede ist bei Übertragung der Ergebnisse in den deutschen Sprachraum jedoch Vorsicht geboten (Hofstede, 2001) 16. Allerdings verweist Hauser (2000) in Bezug auf diese Schwierigkeit auf die Ergebnisse der GLOBE-Studie von 1998, die effektives Führungsverhalten in 60 Ländern weltweit untersucht. Das Ergebnis hierbei lautet, charismatisches Führungsverhalten schein universell erfolgreich zu sein. Somit könne das Problem der Kulturunterschiede relativiert werden. Warum sind die Überlegungen aus den Anfängen des vergangenen Jahrhunderts für die Führungs- und Organisationsforschung überhaupt wieder aktuell geworden? Gründe für die Popularisierung des Charisma-Konzeptes liegen nach Weibler (1997) darin, dass im Zuge der Unternehmenskulturdebatte Werte 17 und Normen für die organisationale Steuerung als immer bedeutsamer erachtet werden und Charismatiker eben vor allem auf dieser emotionalen Ebene wirken sollen bzw. dafür als „außergewöhnlich geeignet scheinen“. Hauser (1999) erklärt den Interessenzuwachs an der charismatischen Führungstheorie mit der stetig wachsenden Dynamik und Komplexität der Umwelt. Diese Entwicklung stelle die Grundlage derjenigen Führungstheorien vermehrt in Frage, die auf rationalen Erwartungstheorien aufbauen. Weil die Umwelt immer weniger planbar ist, kann der Führende immer weniger eine Weg-Zielbeschreibung vornehmen und dem Geführten wird es weniger möglich, sinnvoll seine Erwartungen zu bilden. Folge ist, dass vermehrt Eigenmotivation und Aktivierung der Mitarbeiter im Vordergrund stehen, die durch charismatische Führungstheorien erklärt werden können. Es zeigt sich, „dass die charismatische [...] Führung einen größeren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisa16

17

Der Autor hat die Unterschiede im Denken und sozialen Handeln zwischen den Mitgliedern aus mehr als 50 modernen Nationen untersucht. Siehe auch: Werte, Abschnitt 2.4.3 und Exkurs „Geschützte Werte“, Abschnitt 2.6.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

22

tion hat als andere Formen der Führung“ (Hauser 1999). Basis der folgenden Ausführungen stellt eine Definition von Hauser (1999) 18 dar. Charismatische Führung wird hierbei:

„als ein Phänomen verstanden, bei dem sich die Geführten aufgrund bestimmter Persönlichkeitsdispositionen und Verhaltensweisen des Führenden sowie situativer Bedingungen emotional an den Führenden binden, sich mit dem Führenden, seiner Vision und dem Kollektiv identifizieren, die Vision des Führenden internalisieren und sich über das erwartbare Maß hinaus für die Erreichung dieser Vision einsetzen (Hauser, 1999)“ .

In der vorgestellten Definition, die den aktuellen Stand der Forschung wiedergibt, klingen bereits die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses an. Beispiele für diese Variablen sind Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen des Führenden. Anhand bestimmter Variablen und ausgewählter Theorien wird in diesem Abschnitt versucht, den charismatischen Führungsprozess inhaltlich näher zu bestimmen. Dazu wird zunächst eine kurze Übersicht über die vorhandene Literatur mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten gegeben. Danach werden die Variablen des charismatischen Führungsprozesses erläutert. Die Vertreter der verschiedenen Ansätze haben ein einheitliches Erkenntnisinteresse. Dieses läuft nach Weibler (2001) auf die Frage hinaus, was charismatische Führungspersonen von normalen Führungsverantwortlichen unterscheidet und welche besonderen



Effekte eine charismatische Führungsbeziehung bei den Geführten provoziert. In der angelsächsischen und deutschen organisationspsychologischen Literatur unterscheidet Hauser (1999) zwischen neun wichtigen Modellen, die sich mit dem Phänomen Charisma auseinandersetzen. Er wählt hierbei solche Ansätze aus, die historisch oder theoretisch bedeutsam sind. Letzteres hat er an der Präsenz der Ansätze in der Literatur festgemacht. Auf alle neun Modelle in dieser Arbeit einzugehen, wird der Überschaubarkeit halber als nicht sinnvoll erachtet 19. Um die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses näher zu illustrieren, empfiehlt sich die Konzentration auf einige wenige Ansätze. Das Modell von House (1977) wird genutzt, da es in einer Reihe von Arbeiten empirisch geprüft und im Wesentlichen bestätigt ist (Hauser, 1999). Er legte als einer der ersten eine umfassende Theorie der charismatischen Führung aus organisationspsychologischer Sicht vor. Diese diente als Ausgangspunkt und Inspiration

18 19

Diese Definition entstand in Anlehnung an House, Delbecq & Taris (1997). Eine detaillierte Darstellung aller neun Modelle findet sich bei Hauser (2000).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

23

für eine Fülle neuer Führungstheorien (Hauser, 2000). Weiterhin findet die Arbeit von Conger und Kanungo (1987) Beachtung, da die Autoren aus attributionstheoretischer Perspektive „die wichtigsten Variablen charismatischer Führung zeigen“ (Hauser, 2000). Einerseits verwenden viele Autoren die Begriffe transformational und charismatisch synonym 20. Andererseits findet sich eine Reihe von Vertretern, die ausdrücklich die Begriffe voneinander abgrenzen 21. Daher werden diese Ansätze in dieser Arbeit zunächst nicht synonym verwendet. Die Frage, ob die inhaltliche Trennung von charismatischer und transformationaler Führung für die vorliegende Arbeit sinnvoll erscheint, wird zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufgegriffen und überprüft. Anhand der Konzepte von Weber, House, Conger und Kanungo wird angestrebt, den Mechanismus charismatischer Führungstheorien exemplarisch abzubilden. Die Effekte charismatischer Führung auf die Geführten und die Organisation stellen eine weitere wichtige Variable dar. Insbesondere der Effekt auf die Geführten stellt letztendlich den Bezug zur Effizienz und Effektivität der Organisation (Hauser, 2000) her.

•

### Verhaltensweisen des Führenden

Im folgenden Abschnitt soll analysiert werden, welche Verhaltensweisen der jeweilige Autor für charismatische Prozesse beschreibt. Allgemein besteht der gemeinsame Nenner der Ansätze in der Mitteilung visionärer, sinngebender und optimistischer Kommunikationsinhalte (vgl. Hauser, 1999). Bei Weber (1980) werden konkrete Verhaltensweisen noch nicht genannt. Hier ist zunächst nur von den außergewöhnlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des Führungsverantwortlichen die Rede. Weber hat darauf verzichtet, das Spezifische an Charisma begrifflich zu präzisieren (Viertelhaus, 2000). Jedoch kennzeichnet er das Phänomen bereits als Beziehungskategorie. Es geht um ein bestimmtes Verhältnis zwischen Führer und Geführten, in dem die Führungsperson eine revolutionäre Idee präsentiert, ein überragendes Bild oder ein Ideal darstellt, das über das Unmittelbare, das Naheliegende, das Vernünftige hinausgeht (Hentze, Kammel & Lindert, 1997). Der Führende bewegt sich bewusst außerhalb der gesellschaftlichen Normen und findet in Notzeiten mit Hilfe seiner als „übernatürlich“ wahrgenommenen Fähigkeiten außergewöhnliche Lösungen, die aus der Krise führen (Weber,

20 21

Vgl. Conger & Kanungo (1994a), Avolio & Gibbons (1988). Vgl. zur Abgrenzung der Begriffe Yukl (1981), Steyrer (1991).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

24

1980). Diese Charakterisierung deutet bereits sinngebende und visionäre Elemente an. Etwas genauer beschreibt House (1977) in seinem Ansatz das Verhalten des charismatisch Führenden, wenn er eine Reihe von spezifischen Verhaltensweisen identifiziert. Die Wichtigste ist, dass der Führende ideologische, zukunftsweisende und für die Geführten emotional bedeutsame Ziele in Wertbegriffe fasst. So lebt der Führer bestimmte Werte vor, um die grundlegende Wertstruktur der Geführten zu verändern. Nach House steht der charismatisch Führende sozusagen Modell für die Geführten, in dem er sich für die Vision selbst

aufopfert. Durch ihr eigenes Verhalten sind charismatisch Führende Vorbild, und sie agieren gezielt, um für die Aufgabe angemessene Motive bei den Geführten zu erwecken (Hentze et al., 1997). Auch verhält sich der Charismatiker nach House fürsorglich gegenüber seinen Mitarbeitern, kommuniziert Erfolge und gibt sich als kompetenter Experte mit bestimmten Fähigkeiten aus. Nach Hausers (2000) Verständnis beeinflusst der Führer das Fremdbild so, dass es seinen eigenen Zielvorstellungen entspricht. Somit steuert der Führende die Wahrnehmung seiner Person. Eine weitere typische Verhaltensweise ist, dass der charismatisch Führende hohe Erwartungen an die Geführten formuliert (House, 1977). Zugleich hat er Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, diese Erwartungen auch zu erfüllen. Schließlich spricht der Führungsverantwortliche Motive wie Macht, Zugehörigkeit und Leistung an, die für die Aufgabe wichtig sind. Conger und Kanungo (1987) stellten in ihrem Ansatz die Verhaltensweisen des Führers gänzlich in den Vordergrund, da sie eine verhaltensorientierte Theorie der charismatischen Führung entwickelten. Bei Charisma handele es sich demnach um ein Attributionsphänomen. Vor allem von seinem Verhalten, aber auch von seinen Fähigkeiten und der Situation hänge es ab, ob die Geführten dem Führer charismatische Qualitäten zuschreiben (Yukl, 1998). Um herauszufinden, wann diese Attribution umso wahrscheinlicher eintritt, haben Conger und Kanungo untersucht, was charismatische von nicht-charismatischen Führern unterscheidet. Sie stellten fest: „Charismatic leaders differ from other leaders by their ability to formulate and articulate an inspirational vision and by behaviors and actions that foster an impression that they and their mission are extraordinary“ (Conger & Kanungo, 1994). Charisma wird eher solchen Führern zugeschrieben, die sich mit einer idealisierten Vision gegen den Status quo wenden. Dabei genießen sie die volle Akzeptanz der Geführten, weil sie sehr feinfühlig für die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Geführten sind (Conger & Kanungo, 1998). Weiterhin verhalten sich charismatisch

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

25

Führende auf unkonventionelle Weise, um ihre Ziele zu realisieren. Sie beeindruckt durch ihre hohe Expertise, ihre Umweltsensibilität und ihre außergewöhnliche Art. Führer werden auch dann eher als charismatisch betrachtet, wenn sie persönliche Risiken für das Erreichen der Vision eingehen 22.

•

### Effekte charismatischer Führung

Inwieweit wirkt sich charismatische Führung auf den Führungserfolg aus? Bei Weber (1980) führt die charismatische Führung zu einer „ganz persönlichen Hingabe“ der Geführten, zu einer „Umformung von innen her“ und zu einer „Neuorientierung aller Einstellungen“. Außerdem verursacht sie den Effekt, dass die Anhänger aufgrund ihrer Gewissenspflicht formell freiwillige Sachleistungen bedarfs- und fähigkeitsgemäß erbringen (Weber, 1980). Nach Hauser (2000) bleibt jedoch bei Weber unklar, wie weit der Einfluss des Führenden auf die Verhaltensweisen der Gefolgschaft geht. Festzuhalten bleibt, dass Weber sein Konzept auch nicht zur Erklärung von Verhalten in Wirtschaftsorganisationen verwendet sehen wollte: Charisma lehnt alles rationale Wirtschaften als würdelos ab (Weber, 1980). Charismatische Herrschaft sei bei Weber wirtschaftsfremd im Sinne einer geregelten rationalen Alltagswirtschaft (Steyrer, 1995). Deswegen seien auch keine Aussagen bezüglich des Effektes charismatischer Führung auf den Führungserfolg innerhalb einer Unternehmung zu erwarten. Auch entferne sich die heutige Situation von Unternehmungen immer weiter von den Vorstellungen Webers über die Wirtschaft, da er sie als stabil bzw. geordnet (Weber, 1980) betrachtet. Aufgrund dieser Überlegungen erscheint der Ansatz von Weber für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage ungeeignet und wird nicht weiter verfolgt. Für House (1977) ist die Leistungssteigerung der wohl wichtigste Effekt charismatischer Führung. Diese wird durch das beeinflusste Selbstwertgefühl der Geführten hervorgerufen. Sie stecken sich selbst höhere Ziele und haben das Gefühl, diese auch erreichen zu können. In der Tat haben empirische Überprüfungen ergeben, dass Geführte leistungsfähiger sind, wenn der Führungsverantwortliche ihnen gegenüber Vertrauen zum Ausdruck bringt 23. House (1977) macht noch eine Reihe weiterer Effekte aus, die ein Charismatiker auf seine Mitarbeiter hat: ohne ihn zu hinterfragen akzeptieren die Geführten den Führenden. Sie binden sich emotional an ihn, sind ihm gegenüber gehorsam, identifizieren sich stark mit ihm und versu22

23

Hier wurden nur einige Verhaltensweisen exemplarisch dargestellt. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Komponenten findet sich bei Conger & Kanungo (1998) oder Hauser (2000). In diesem Zusammenhang wird auch von „Empowerment“ gesprochen.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

chen sein Verhalten nachzubilden. Weiterhin ähneln die Vorstellungen des Führers denen der Mitarbeiter, die Vertrauen (siehe auch Abschnitt 2.4.3) in die Korrektheit dieser Gedanken haben. Auch wirke charismatische Führung nach House intellektuell stimulierend (Hauser, 1999). Auch Conger und Kanungo (1987) haben ein besonderes Augenmerk auf die Effekte charismatischer Führung gelegt, die durch Verhaltensweisen des Führenden hervorgerufen werden. Der Verdienst dieses Führungsansatzes liegt zum einen darin, dass charismatische Führungspersönlichkeiten nach Möglichkeiten zu Reformen suchen, um ihre idealisierten Ziele zu erreichen, und dadurch auch ihre Mitarbeiter mitreißen, anstatt sie zu dirigieren oder zu zwingen (Conger & Kanungo, 1998). Aber auch in anderen Dingen seien Charismatiker ihren Organisationen hilfreich und nützlich: Sie verhalten sich als „Bestandsprüfer“, weil sie die Chancen und Risiken der Umwelt sondieren. Weiterhin setzen die Visionäre realistische Zukunftsaufgaben und Ziele für die Organisation, für Arbeitsgruppen und Einzelpersonen. Um diese Ziele zu erreichen, beeinflussen sie Glauben, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. Die Autoren unterscheiden zwischen Effekten, die auf organisationaler oder Gruppenebene auftreten und solchen, die auf individueller bzw. auf der Geführtenebene zu beobachten sind. Auf organisationaler Ebene bewirkt charismatisches Führungsverhalten hohe interne Kohäsion, geringen internen Konflikt (siehe auch Abschnitt 2.4.6), hohe Wertkongruenz und hohen Konsens (Conger & Kanungo, 1998). Die Autoren erläutern, dass es einen größeren Übereinstimmungsgrad im Hinblick auf eine gemeinsam geteilte Vision gebe und mehr Einverständnis in Bezug auf die Mittel herrsche, um diese Vision zu erreichen. Auf individueller Ebene stellen Conger und Kanungo (1998) die Wirkung eines Charismatikers auf das Verhalten und die Einstellungen der Geführten heraus. Hierbei identifizieren sie ein hohes Maß an Verehrung, Vertrauen und Zufriedenheit, das die Geführten dem charismatischen Führer aufgrund spezifischer Verhaltensweisen entgegenbringen. Die Geführten sind bei der Erfüllung ihrer Aufgaben leistungsfähiger und erhalten das Gefühl, innerhalb der Organisation Ziele auch tatsächlich erreichen zu können. Weibler (2001) bemerkt, die Auseinandersetzung mit dem Charisma-Konzept habe eine Fülle empirischer Studien generiert, deren Ziel es sei, die Effekte zu demonstrieren, die ein als charismatisch eingestuftes Führer im Vergleich zu einer nicht-charismatischen Führungskraft erziele.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

Hauser (1999) hat fünfzehn Effekte charismatischer Führung aufgezählt, die 10 unterschiedliche Forscher 24 teils aus theoretischen Überlegungen sowie teils aus empirischen Überprüfungen identifizierten. Er hat die Ergebnisse der verschiedenen Autoren in einer Matrix dargestellt und auf diese Weise herausgefunden, welche Effekte von mehreren Autoren gleichzeitig analysiert und welche davon nur vereinzelt von den jeweiligen Forschern belegt wurden. Abbildung 7 orientiert sich an der Arbeit von Hauser und gibt einen Überblick über die Effekte. Es wird deutlich, welche von den fünfzehn Effekten jeweils seitens der einzelnen Autoren bestätigt werden.

### Abbildung 7: Effekte charismatischer Führung (nach Hauser, 1999)

8 der insgesamt 10 Autoren stellten als Effekt charismatischer Führung ein steigendes Vertrauen zur führungsverantwortlichen Person und eine emotionale Bindung an diese fest. Darüber hinaus waren sich die Forscher mehrheitlich darüber einig, dass charismatische Führung eine starke Identifikation mit dem Führenden, seinen Zielen, seinen Werten, der Arbeitsaufgabe und dem Kollektiv bewirkt. Ferner stimmten die Ergebnisse mehrerer Autoren darin überein, charismatische Führung löse eine höhere Motivation und Empowerment aus. Empowerment bedeutet, dass der Führende hohe Erwartungen an seine Mitarbeiter stellt. Gleichzeitig signalisiert er vollstes Vertrauen in die Aufgabenerfüllung und stärkt somit ihr Selbstvertrauen und die

Unter diesen Autoren befinden sich auch House (1977), Conger & Kanungo (1987) und Bass (1985). Weitere sind Berlew (1974), Katz & Kahn (1978), Sashkin (1988), Kets de Vries (1988), House & Shamir (1993) und Steyrer (1995).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

Attraktivität des Ziels. Die Wirkung von Empowerment auf die Geführten ist insofern von Bedeutung, als Personen mit hohem Selbstwertgefühl einen positiven Zusammenhang zwischen Aufgabenerfüllung und Zufriedenheit erleben. Dieser Befund passt auch zu dem Ergebnis von fünf Autoren, die eine Steigerung der Selbstsicherheit als Effekt charismatischer Führung ermittelt

haben. Eine Leistungssteigerung hingegen konnten nur vier Autoren als Effekt ausmachen. Auffällig ist die nahezu ausschließliche Bescheinigung positiver Wirkungen. Negative Wirkungen wurden entweder nicht untersucht oder nicht entdeckt. Einzig der Effekt „Ausgrenzung der Gegner“ hat einen negativen Anschein und deutet auf unkritische, ideologisch beeinflusste und sich isolierende Geführte hin. Auch wenn fast nur positive Effekte charismatischer Führung von verschiedenen Forschern bescheinigt wurden, muss das nicht unbedingt auf die vollständige Abwesenheit negativer Wirkungen hindeuten. Einen Führungsaspekt den alle Autoren finden konnten gab es nicht. Damit ist die Darstellung des charismatischen Führungsprozesses abgeschlossen. Im Folgenden Abschnitt wird auf moralbasierte Führung eingegangen.

### 2.2.3 Moralbasierter Führungsstil

Moral wird definiert als:

„Die Gesamtheit der Normen, Werte, Grundsätze, die das zwischenmenschliche Verhalten in einer Gesellschaft regulieren und von ihrem überwiegenden Teil als verbindlich akzeptiert oder zumindest hingenommen werden (herrschende Moral, bürgerliche Moral, sozialistische (Kampf)-moral). Soziologisch kann man Moral als Instanz beschreiben, die es Individuen ermöglicht, in sozialen Systemen mitzuwirken, die zu komplex sind, als dass sie in ihrer Gesamtheit zu erfassen wären“ (Deutsches Wörterbuch, 2007).

Moralbasierte Führung ist aus theoretischer Sicht interessant, da im Rahmen der Theorie transformationaler und transaktionaler Führung postuliert wird, dass transformationale Führung – im Gegensatz zur transaktionalen Führung - moralbasiert ist (Bass & Steidlmeier, 1999). Der Versuch von Unternehmen nach dem Prinzip „Spitzenleistungen mit Menschenwürde“ (Frey, Faulmüller, Winkler & Wendt, 2002) zu führen, birgt nach gründlicher Analyse bereits bestehender Literatur durchaus Probleme. Die Mehrzahl organisationaler Verhaltensregeln und Führungslinien basiert auf der Grundvorstellung, dass es ethisch-moralische Prinzipien sind,

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

29

die das Denken und Handeln der Menschen leiten. Die nähere Definition entsprechender Verhaltensregeln und Prinzipien ist jedoch eher abstrakt. In Untersuchungen zum transformationalen Führungsstil weisen Wissenschaftler (Bass, 1998b; Bass & Steidlmeier, 1999) auf die bestehenden Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und moralischen Richtlinien der führungsverantwortlichen Person hin, während Kritiker dieser Annahmen (Stephens, D'Intino & Victor, 1995; Yukl, 1999) postulieren, dass transformational Führende durchaus dazu in der Lage sein können, ihre Mitarbeiter zur Erreichung egoistischer Ziele zu missbrauchen. In einigen Fällen argumentieren Wissenschaftler, dass transformational Führende unter Umständen unmoralisch handeln könnten, da die von ihnen artikulierten Ziele und Visionen auf ihren eigenen Werten und Moralvorstellungen basieren und aus diesem Grund evtl. von der Moral der Gruppe abweichen könnten (Price, 2003). Empirische Studien die den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Moral untersuchen sind rar (Gardner, 2003; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002). Aus diesem Grund befasst sich die vorliegende Dissertation unter anderem mit der Frage, ob transformationale Führung Beziehungen zu moralbasierter Führung aufweisen kann.

Eine gängige Definition von Ethik lautet:

„Das Ziel der Ethik ist die Erarbeitung von allgemeingültigen Normen und Werten. Sie ist abzugrenzen von einer deskriptiven Ethik, die keine moralischen Urteile fällt, sondern die tatsächliche, innerhalb einer Gesellschaft gelebte Moral mit empirischen Mitteln zu beschreiben versucht“ (Deutsches Wörterbuch, 2007).

Ethisch-moralische Richtlinien sind jedoch häufig nur in einer Papierform festgehalten, werden aber nicht gelebt. Es eröffnet sich die Frage, welches Verhalten in welcher Situation als moralisch angesehen und vor allem, wie es umgesetzt wird. In dieser Arbeit genutzte Instrument zu moralbasierter Führung (Rowold, 2004) basiert auf den folgenden zwei Grundannahmen zu der ihm namensgebenden Art der Führung: 1) die Führungsperson leitet und führt ihre Mitarbeiter stets zum Wohl der gesamten Gruppe, und 2) der gelebte Führungsstil basiert auf allgemein akzeptierten Werten und ethischen Grundsätzen (Howell & Avolio, 1992).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

30

Darauf aufbauend befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Fragestellung, ob und inwieweit transformationaler Führungsstil moralbasiert ist. Darüber hinaus wird der Frage nachgegangen, ob nicht-transformationaler Führungsstil (i.e. transaktionaler Führungsstil, Laissez-Faire) Zusammenhänge zu moralischer Führung aufweisen kann. Außerdem werden die Einflussnahmen moralischen Führens auf das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeiter getestet. Da in der Literatur häufiger auf den Zusammenhang zwischen moralischen Entscheidungen und bei den Führenden und Geführten bestehenden Werten Bezug genommen wird (vgl. Banerji & Krishnan, 2000; Bass & Steidlmeier, 1999; May, Hodges, Chan & Avolio, 2003; Turner et al., 2002), sei auf den Abschnitt 2.4.3 verwiesen, der das Thema Führung und Werte eingehender behandelt. Als letztes Führungsstilkonstrukt wird im folgenden Abschnitt der LeaderMember-Exchange Ansatz beschrieben.

#### 2.2.4 Der Leader-Member-Exchange Ansatz

Das Interesse und die Forschung im Bereich des Themas „Führung“ zeichnet sich durch zwei unterschiedliche, parallel verlaufende, Sichtweisen aus. Auf der einen Seite findet sich der „Führenden-fokussierte“ Forschungszweig (sämtliche bis hier beschriebenen Führungstheorien), der andere Zweig befasst sich mehr mit den Beziehungen zwischen den Führenden und Geführten (vgl. Howell & Hall-Merenda, 1999). Ein gutes Beispiel für den zweitgenannten Forschungszweig ist der LeaderMember-Exchange-Ansatz (LMX), basierend auf einer Theorie, die erstmals von Graen und seinen Kollegen genannt wurde (Graen & Cashman, 1975; Graen, 1976; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Uhl-Bien, 1995). Aktuell wird in der Führungsforschung nach wie vor entweder der Einfluss des einzelnen Führungsstils auf das Auftreten und Verhalten der Mitarbeiter untersucht („Führendenfokussierte-Forschung“) 25 oder festgestellt, ob mittels einer entstandenen Austauschbeziehung Mitarbeiter bei unterschiedlichen Führungskräften auf an sie gestellte Aufgaben unterschiedlich reagieren. Hierbei wird dementsprechend wenig Augenmerk darauf gelegt, welche Verhaltensweisen der Führenden letztendlich dazu beitragen, eine positive Beziehung zu den Geführten aufzubauen. Die nähere Untersuchung und Verknüpfung der beiden Perspektiven, also auf der einen Seite,

25

Eine genaue Analyse der Verhaltensweisen der Führenden und der Wechselwirkungen zwischen dem von ihnen gezeigten Verhalten und dem Verhalten der Mitarbeiter steht aus. Im Fokus des Forschungsinteresses steht hier hauptsächlich die Feststellung diverser Führungsstile und ihrer Auswirkungen auf abhängige Variablen wie zum Beispiel Commitment, Kundenorientierung, Stress.

#### 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

31

was Führende tun, um bei den Geführten das jeweils gewünschte Verhalten zu provozieren und auf der anderen Seite, wie sich Führende verhalten, um zu jedem einzelnen Geführten ein passendes Führer-Geführten-Verhältnis aufzubauen, kann aus zwei Gründen von Interesse sein. Erstens könnte diese Verknüpfung dazu beitragen zu erklären, was in der „black box“ zwischen festgestelltem Führungsverhalten und den bei den Geführten erhobenen „Outcome-Variablen“ geschieht. Zweitens könnte das erfasste Verhalten der Führenden dazu beitragen, eine Erklärung dafür zu finden, ob und wie der Führende Beziehungen zu unterschiedlichen Mitarbeitern aufbaut. Bereits durchgeführte Untersuchungen zum LMX befassen sich mit der Eruiierung der spezifischen Eigenschaften oder auch mit der Beziehung zwischen LMX und organisationalen Variablen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ob sich die beiden Forschungszweige sinnvoll ergänzen können, oder im Gegenteil sogar zueinander redundant sind, wird zu einem späteren Zeitpunkt in der Arbeit überprüft und diskutiert.

#### 2.3 Hinweise zum Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Ergebnisvariablen („soft“ und „hard“ facts)

Im Ergebnis soll die Dissertation einen Beitrag zu der Frage leisten, wie sich verschiedene Theorien des „new leadership paradigms“ (Hunt, 1996; Yukl, 2002) zueinander verhalten. Gibt es nennenswerte Überschneidungen zwischen unterschiedlichen Führungsstilen? Welche Vorhersagekraft haben unterschiedliche Konzeptualisierungen von Führung bezüglich abhängiger Leistungsmaße? Der größte Teil der empirischen Arbeiten bezieht sich auf transformationale und transaktionale Führung, die aktuellsten und momentan nachgefragtesten Führungskonzepte. Bereits bestehende Metaanalysen (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Judge & Piccolo, 2004) befassen sich mit dem möglichen Zusammenhang von transformationaler Führung und subjektiven sowie objektiven Leistungskriterien. Transformationale Führung, transaktionale Führung und auch charismatische Führung können sich divers auf zentrale Geschehnisse in Unternehmen auswirken, wenn die Führungsverantwortlichen ein bestimmtes Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern an den Tag legen. So

stellten Dubinsky, Yammarino, Jolson und Spangler (1995) in einer groß angelegten Studie fest, dass sich der Führungsstil von Verkaufsmanagern, vermittelt über das Verhalten der Mitarbeiter, auf die erzielten Ergebnisse übertrug. Praktizierten die Vorgesetzten einen transformationalen Führungsstil

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

32

ungsstil hatte dies einen großen Einfluss auf die Verbundenheit zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern und entsprechende positive Auswirkungen auf die Verkaufszahlen. Transaktionale Führung und ein Laissez-Faire-Führungsstil bewirkten weniger gute Erfolge. Die Ergebnisse dieser Studie waren nicht signifikant, zeigen aber durchaus eine positive Tendenz der Verkaufszahlen in Verbindung mit transformationalem Führungsstil auf. Vor allem bezogen auf das Langzeitverhalten der Mitarbeiter zeigte sich, dass transformationale Führung gewünschtes Verhalten ergab und auch sicherstellte (Geyer & Steyrer, 1994). Diese Untersuchung stellte heraus, dass die Mitarbeiter, deren Vorgesetzte großen Wert auf transformationale Führung legten, hinsichtlich der Vertragsabschlüsse sowie der Rekrutierung neuer Kunden deutlich größere Erfolge erzielen konnten, als Mitarbeiter einer führungsverantwortlichen Person, die den transaktionalen Führungsstil verfolgte. Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996) wiesen in einer Arbeit zu den Auswirkungen transformationaler Führung auf die Zufriedenheit, Verbundenheit mit dem Unternehmen und das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten nach, dass keine andere Führungsart, z. B. mitarbeiterorientierte Führung, bessere Ergebnisse in Verbindung mit den genannten Variablen erzielt als der transformationale Führungsstil. Des Weiteren stellten sie unter Bezugnahme auf Studien von Bass (1985a), Conger und Kanungo (1987) und House (1977) heraus, dass führungsverantwortliche Personen, die sich transformational verhielten, zu einem signifikant passenderen Rollenverständnis auf beiden Seiten beitrugen. Schyns (2002, siehe auch Abschnitt 2.2.4) konnte in zwei Untersuchungen zum Leader-Member-Exchange-Ansatz herausstellen, dass diese Beziehung einen hohen Zusammenhang zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem jeweiligen Vorgesetzten aufweisen konnte. Bei Sichtung der Literatur zu transformationaler/charismatischer Führung liegt der Eindruck nahe, sie sei universell effektiv (z.B. Bass & Avolio, 1997). In einem Interview (Hoojberg & Choi, 2000) äußert sich Bass eindeutig positiv für eine universelle Perspektive zu Lasten einer kontingenztheoretischen Sichtweise. Verschiedene Autoren weisen aber explizit darauf hin, dass – wie jede andere Art und Weise der Führungsausübung – auch die transformationale Führung in organisationale Bedingungen eingebettet ist, die ihrerseits deren Auftretenswahrscheinlichkeit (beziehungsweise Attributionswahrscheinlichkeit) und Effektivität mitbedingen (Pawar & Eastman, 1997; Waldmann, Ramirez, House & Puranam, 2001; Yukl & Howell, 1999). House (1996) stellt vier Bedingungen auf, unter denen charismatische Führung besser initiiert und schließlich erfolgreicher ausgeführt werden kann: erstens die Gelegenheit für die Führungskraft, eine ideologische Vision zu kommunizieren, zweitens die Gelegenheit für Führungskraft und Geführte,

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

33

sich vollständig zu involvieren, drittens außergewöhnliche Anstrengung und persönliche Opfer von Führungskraft und Geführten und viertens die Kompatibilität der Vision mit den Werthaltungen der Beteiligten.

Abbildung 8: Skizzenhafte Darstellung: Die Situation moderiert das Auftreten und den Erfolg transformationaler/charismatischer Führung

Dass neben der Auftretenswahrscheinlichkeit auch die Effektivität transformationaler Führung durch die Situation beeinflusst wird (vgl. Abbildung 8), zeigen Waldman, Ramirez, House und Puranam (2001) auf Basis von in großen amerikanischen Unternehmen durchgeführten Untersuchungen. Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass bei hoher Umweltunsicherheit der Unternehmensgewinn höher ausfällt, wenn die Führung als überdurchschnittlich charismatisch-visionär beschrieben wird. Im Unterschied dazu scheint Charisma/Vision in sehr sicheren Zeiten sogar einen gegenläufigen Effekt zu generieren und den ökonomischen Erfolg zu schmälern. Festzuhalten bleibt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler/charismatischer Führung und Unternehmenserfolg insbesondere dann gilt, wenn unsichere Zeiten herrschen. Auch unter solchen krisenhaften Kontextbedingungen konnte die Augmentationshypothese (siehe 2.2.1) bestätigt werden. Wie im Wirtschaftsbereich erwies sich auch im politischen Bereich der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Erfolg in unsicheren Zeiten als besonders hoch (House, Spangler & Woycke, 1991). Neben der betrieblichen Unsicherheit im weitesten Sinne sind auch die Geführten selbst als Rahmenbedingung für transformationale Führung nicht zu vernachlässigen (Conger, 1999) 26. Nach den Theorien von Bass (1985) und Shamir et al. (1993) lassen sich insbesondere diejenigen Personen von einer transformationalen/charismatischen Führungskraft animieren, die in der Führungsbeziehung die

26

Analog zum Reifegradmodell (siehe auch Abb. 1).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

34

Gelegenheit sehen, ihre hohen Bedürfnisse zu befriedigen und/oder ihr Selbstkonzept stützen zu können. Bei Betrachtung der Führungsnachfolge gilt, dass neuen Führungskräften mit höherer Wahrscheinlichkeit charismatische Führung zugesprochen wird als etablierten Führungskräften und zwar vor allem dann, wenn sie nichtcharismatischen Führungskräften folgen (Yukl & Howell, 1999). Auch wenn eine Umbruchsituation die Emergenz transformationaler Führung begünstigt, heißt das nicht Chancenlosigkeit in stabilen Zeiten. Für transaktionale Führung ist eine stabile Zeit geradezu ideal, denn sie bewegt sich innerhalb der bestehenden Strukturen und Organisationskultur. Da transformationale Führungskräfte genau diese aber hinterfragen und teilweise auch verändern, müssen sie in einer ruhigen Phase härter dafür arbeiten als in einer reformwilligen. Welche weiteren Variablen im Zusammenhang mit transformationaler/charismatischer Führung potentiell eine Rolle spielen könnten wird in der vorliegenden Arbeit näher untersucht. Generell lässt sich an dieser Stelle zu den Führungsstilstudien Folgendes festhalten: sowohl der jeweilige Führungsstil als auch das abhängige Kriterium wurden in einer Großzahl der Fälle zeitlich und an der gleichen Stichprobe erhoben. Zudem wird in diversen Führungsstiluntersuchungen immer auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ermittelt. Unternehmerisch könnten aber andere Kriterien eine viel größere Rolle bei der Beurteilung eines Führungsstils hinsichtlich seiner Effektivität spielen. Zufriedenheit an sich muss nicht in jedem Fall direkt vom Führungsstil des jeweiligen Vorgesetzten abhängen, sie könnte ebenso ein Ergebnis aus dem Zusammenspiel vieler weiterer unternehmerisch wertvoller Variablen sein. Generell lässt sich Führung als die „unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von bestimmten Personen (Vorgesetzte) auf andere (Untergebene) mit Hilfe der Kommunikationsmittel bestimmen“ (von Rosenstiel, 2001). Theoretisch kann sich also beispielsweise der moralbasierte Führungsstil auf Kriterien von Leistung auswirken. Ein moralbasiert führender Vorgesetzter kommuniziert in erster Linie Werte und moralische Vorstellungen an seine Mitarbeiter. Auf Basis der Kenntnis dieser Werte und Vorstellungen bieten sich den Mitarbeitern eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten, die mit den Werten und Vorstellungen des Vorgesetzten abgestimmt sind. So kann von vorn herein Miss- oder Unstimmigkeiten vorgebeugt werden. Eine transformational führende Person hingegen steuert ihre Mitarbeiter über geäußerte Visionen, die Verwandlung der Mitarbeiter und sich verändernde Beziehungen zwischen ihr und den Mitarbeitern. Dabei wird den Geführten das Gefühl von Größe, Stärke und Erfolg vermittelt. Bei einer transaktional führenden Person hingegen liegt der Schwerpunkt des Führungsverhaltens eher auf einem Handeln zur Erreichung spezifischer Ziele. Lässt sich der Mitarbeiter durch die Führungskraft in einem Austauschprozess von der Sinnhaftigkeit der Ideen des Vorgesetzten überzeugen, so wird er in Zu-

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

35

kunft seine Tätigkeit danach ausrichten, das angestrebte Ziel schnellstmöglich zu erreichen. Im Gegenzug dazu sorgt der Vorgesetzte dafür, dass dem Mitarbeiter auch die Möglichkeit geboten wird, die Ziele zu erreichen (von Rosenstiel, 2001). Bei allen in dieser Arbeit erhobenen Führungsstilen wirkt sich die Vermittlung der Vorstellungen der Vorgesetzten über Kommunikation (Informationsaustausch, Planung, Koordination, Interaktion, Motivation, Disziplinierung) divers auf das Verhalten der Mitarbeiter aus, was letztendlich Konsequenzen für die unternehmerisch wertvollen Variablen nach sich zieht. Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Arbeit eine Vielzahl unterschiedlicher abhängiger Variablen als Indikatoren erhoben. Darüber hinaus soll durch den Vergleich der Vielzahl der unterschiedlichen Facetten dazu beigetragen werden, gegebenenfalls eine große und übergeordnete Führungstheorie, zumindest in Grundzügen, zu erstellen.

### 2.4 Untersuchte subjektive und objektive abhängige Variablen („soft“ und „hard“ facts)

In den folgenden Abschnitten sollen die in dieser Arbeit herangezogenen „soft“ und „hard“ facts (subjektive und objektive abhängige Variablen) näher beschrieben werden. Auf Seiten der „soft“ facts werden dabei Commitment, Proaktivität, Werte, Vertrauen, Stress, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht sowie Teamklima und Kundenorientierung beschrieben. Auf Seiten der „hard“ facts werden Beschwerden, Weiterbildungsengagement und der monetäre Umsatz näher dargestellt.

#### 2.4.1 Commitment

Commitment bedeutet „Verpflichtung“ oder auch „Bindung“; organisationales Commitment wird dementsprechend als psychologische Bindungsbeziehung zwischen den Mitarbeitern und der Organisation betrachtet. Porter, Steers, Mowday &

Boulian (1974) definieren Commitment als starken Glauben an die Ziele und Werte, die innerhalb der Organisation gesetzt und gelebt werden, und darüber hinaus als hohe Leistungsbereitschaft zum Wohle der Organisation. Aus diesem Glauben ergibt sich die Absicht, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechterhalten zu wollen. Die Commitmentforschung hat, wie auch die Forschung zum Thema Führungsstil,

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

36

verschiedene Ansätze hervorgebracht. In den letzten Jahren wurden Konzepte entwickelt, um die unterschiedlichen Komponenten miteinander in Beziehung zu setzen. Meyer und Allen (1997), die eine der bekanntesten Konzeptionen entwickelten, unterscheiden zwischen affektivem, normativem und abwägendem Commitment. Affektives Commitment bezeichnet die emotionale Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen, die Identifikation mit diesem und die Eingebundenheit in die im Unternehmen ablaufenden Prozesse. Diese Art von Commitment entsteht, wenn sich positive Gefühle, die im Organisationskontext erlebt werden, über die Dauer zu einer emotionsbetonten Bindung an die Organisation entwickeln. Abwägendes Commitment resultiert aus rationalen Überlegungen und entsteht dann, wenn Abwägungen im Sinne einer Kosten-Nutzen-Kalkulation zu der Erkenntnis führen, dass ein Ausscheiden aus der Organisation mit hohen Kosten verbunden wäre (s.a. Salancik, 1977). Im Mittelpunkt steht ein „Zwang“, die organisationale Mitgliedschaft aufrechterhalten zu müssen, da ansonsten Nachteile entstehen könnten. Normatives Commitment ist als eine moralische Verpflichtung gegenüber der Organisation zu verstehen (Wiener, 1982). Es entsteht, wenn aufgrund normativer Überzeugungen der Austritt aus der Organisation als falsch erachtet wird. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht ein Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation sowie die Überzeugung, dass es der korrekte Weg ist, der Organisation treu zu bleiben. Zur Entstehung von Commitment können unterschiedliche Möglichkeiten der Erklärung herangezogen werden. Üblicherweise werden austauschbasierte Motivationstheorien herangezogen, um die Entstehung von Commitment sowie Zusammenhänge zwischen Commitment und dem Teilnahme- und Leistungsverhalten zu erklären (Scholl, 1981). Erwartungs\*Wert-Modelle (Vroom, 1964) gehen davon aus, dass Individuen motivationale Kräfte für jene Verhaltensweisen einsetzen, die mit großer Wahrscheinlichkeit Mittel zum Zweck sind, um durch sie hoch bewertete Ziele zu erreichen. Einen weiteren Ansatz liefern gleichgewichtsbasierte Theorien (Adams, 1965). Diese Theorien gehen davon aus, dass Individuen, einem inneren Ordnungsprinzip folgend, mit Spannungszuständen auf Ungerechtigkeiten reagieren. Situationen werden dann von Personen als gerecht und gleichgewichtig erlebt, wenn das bei ihnen wahrgenommene Verhältnis zwischen Input (z.B. Anstrengung, Qualifikation) und Output (z.B. Entgelt, Lob, Ansehen) dem einer Vergleichsinstanz (z.B. Kollegen, Vorgesetzte) entspricht oder in sich schlüssig ist. Im Falle wahrgenommener Ungerechtigkeiten können Spannungszustände durch faktische oder kognitive Veränderungen der Ausgangslage, durch Vermeidungsreaktionen oder durch die Beeinflussung der herangezogenen Vergleichsinstanz reduziert werden.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

37

In beiden Beispielen spielen kognitive Vorgänge und rationale Abwägungen eine wichtige Rolle. Eine Besonderheit des Commitment-Konzeptes ist in der Stabilität von Verhalten zu sehen (Scholl, 1981). Gleichzeitig wird mit Commitment aktive und engagierte Einsatzbereitschaft für die eigene Organisation assoziiert. Der Zusammenhang zwischen Commitment und Leistung ist weniger eindeutig definiert. Obwohl sich ableiten lässt, dass Mitarbeiter mit hohem Commitment vor allem durch soziale und teilweise auch durch normative Beeinflussung gesteuert werden können, ist dieser Effekt u.a. auch von der Position der beeinflussenden „Rolleninhaber“ (Vorgesetzte, Experten, etc.) abhängig (27). Dieser Einfluss der führungsverantwortlichen Person auf das Commitment der Mitarbeiter wird in der vorliegenden Arbeit näher untersucht.

### 2.4.2 Proaktivität der Führungsverantwortlichen

Seit Beginn der 90er Jahre ist vermehrt festzustellen, dass der Arbeitskontext immer dynamischer und schnelllebig wird. Wandlungsprozesse in Unternehmen laufen schneller ab, um den neuen Marktgegebenheiten standhalten zu können (Crant, 2000). Einsatz und Initiative sind gefragt und nicht zuletzt auch proaktives Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Im o.g. Zeitraum wurde die Forschung zu proaktivem Verhalten aus den beschriebenen Gründen stetig erweitert und wiederholt geprüft. Während dieses Prozesses ist die Bedeutsamkeit des Konstruktes in zahlreichen Fällen bestätigt worden. Ein fester Platz in den Theorien zu organisationalem Verhalten konnte für das Konstrukt jedoch bis heute nicht gesichert werden. Aus diesem Grund existiert auch bis heute keine einheitliche Definition zu proaktivem Verhalten und eine große Anzahl veröffentlichter Studien (z.B. Studien zu Führungsstilen, Sozialisation, Karriere, Teamverhalten am Arbeitsplatz, etc.) zum Thema sind nicht untereinander zu verknüpfen. In der vorliegenden Arbeit wird daher



eine Arbeitsdefinition proaktiven Verhaltens genutzt. Proaktives Verhalten ist danach:

„[...] gekennzeichnet durch Initiative, das wiederholte Prüfen der vorliegenden Gegebenheiten und die eventuelle Änderung dieser. Es enthält Facetten der Um-

27

Ob das Verhalten der Führungsverantwortlichen mit dem angegebenen Commitment in Verbindung steht oder einen Einfluss nehmen kann, wird überprüft (siehe auch Hypothesen „Führung und abhängige Variablen“ ).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

38

strukturierung und der Neubildung des angelegten status quo. Proaktives Verhalten ist damit, ebenso wie auch der transformationale Führungsstil definiert durch Dynamik und verstärkten Änderungswillen. Dies muss sich nicht nur auf organisationaler Ebene darstellen, unter Dynamik und Initiative können auch Prozesse des bspw. aktiv eingeforderten Feedbacks oder auch der Eigenbestimmung in der Gestaltung und Ausführung von Tätigkeiten sein. Generell handelt es sich also um eine Aktivität die ganz auf organisationale Ziele abgestimmt ist“ (Crant, 2000).

Proaktive Individuen zeichnen sich durch das aktive Aufsuchen und Verwerten von Informationen aus (Frese et al., 1997). Im Gegensatz zu wenig proaktiven Personen, die sich hauptsächlich dadurch definieren, dass sie auf die organisational vorherrschenden Gegebenheiten reagieren, kennzeichnet proaktive Mitarbeiter und Führungskräfte, dass sie aktiv Veränderungen in ihrer direkten Umwelt herbeiführen (Bateman & Crant, 1993). Sie sind somit nicht nur passive Empfänger der Stimuli, denen sie täglich ausgesetzt sind, sondern suchen diese Stimuli und Informationen aktiv auf (Ashford & Cummings, 1983; 1985). Die Annahme, dass diese Art des Verhaltens mehr durch Aktivität als durch Passivität gekennzeichnet ist, wird von vielen Forschern akzeptiert. Allerdings herrscht nach wie vor Uneinigkeit darüber, wie das Konstrukt des proaktiven Verhaltens einheitlich messbar gemacht werden soll und auch die Befundlage zu den Einflüssen und Verbindungen des Verhaltens auf weitere organisational relevante Variablen ist inkonsistent. In der vorliegenden Arbeit wird proaktives Verhalten mittels eines Fragebogens von Frese et al. (1997) in der deutschen Übersetzung von Rowold (2004a) erfasst. Der potentielle Einfluss der zuvor erhobenen Führungsstile auf das proaktive Verhalten wird geprüft. Dabei wird, auch basierend auf den Ähnlichkeiten der Konstrukte, angenommen, dass transformationale/charismatische Führung einen positiven Einfluss auf das gemessene proaktive Verhalten hat.

### 2.4.3 Werte und Vertrauen

Die Frage nach dem Einfluss kulturbedingter und persönlicher Wertvorstellungen auf die Arbeitsaktivität macht die Wertthematik zu einem relevanten und interessanten Forschungsgegenstand für die angewandte Psychologie (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Individuelle Werte sind deshalb wichtig, weil Auswirkungen der Arbeitsumgebung auf das Individuum im Wesentlichen davon abhängen, in welchem

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

39

Ausmaß die individuellen Werte erreicht werden können (Locke, 1976). Gemäß Ros et al. (1999) sind die Untersuchungsergebnisse zur Wirkungsweise von Werten im Kontext von Arbeitsaktivitäten spärlich. Der größte Teil der Forschung befasst sich aus ihrer Sicht mit Wertstrukturen, aber wenig mit möglichen Konsequenzen. Aktuell diskutierte Ansätze der Führungsforschung, so z.B. auch die in der vorliegenden Arbeit näher betrachteten Stile der charismatischen oder der transformationalen Führung, sehen in den von Führungskräften vertretenen Werten grundlegende Voraussetzungen für effektives Führungsverhalten. Im Rahmen der Dissertation wird dieser Zusammenhang untersucht. Mittels des Fragebogens zur Wertekongruenz wird die Übereinstimmung der Werte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern erhoben (Jung & Avolio, 2000). Geprüft wird, ob die Übereinstimmung zwischen transformational Führenden und ihren Mitarbeitern höher ausfällt, als bei transaktional Führenden, etc 28. Hiermit könnten Wirkungszusammenhänge zwischen Werten und Führung das Konstrukt der transformationalen Führung näher erklären. Ähnliches gilt auch für das in dieser Dissertation erhobene **Vertrauen**. **Nach Luhmann (1989) dient Vertrauen der Reduktion von Komplexität, wobei zwischen personalem Vertrauen und Systemvertrauen zu unterscheiden ist. Durch andere Menschen und ihre Freiheit zu handeln wird die Komplexität der Welt erweitert. Das personale**

Vertrauen ist die generalisierte Erwartung, dass andere ihre Freiheit, das Potenzial ihrer Handlungsmöglichkeiten, im Sinne ihrer Persönlichkeit handhaben werden. Im Zusammenhang mit Führung und der hierbei hinterlegten Forschung wird zu überprüfen sein, ob das o.g. personale Vertrauen der Mitarbeiter in Führungskräfte mit verschiedenen Führungsstilen in unterschiedlicher Intensität in diese gesetzt wird, also ob das Vertrauen in die führungsverantwortliche Person auch durch die von ihr vertretene Art der Führung mitbedingt wird.

#### 2.4.4 Stress

Stress und ein schneller Arbeitsrhythmus entwickeln sich in Europa zunehmend zu Gesundheitsproblemen am Arbeitsplatz (von Känel, 2005). Von den markantesten Gesundheitsbeschwerden von Arbeitnehmern liegt Stress nach dem „Platz 1: Rückenschmerzen“, an zweiter Stelle, gefolgt von „Allgemeine Erschöpfung“ auf Rang drei. Krankheiten, verursacht durch Arbeitsstress, kosten die deutsche Wirtschaft jährlich ca. zweieinhalb Milliarden Euro (Cox, Griffith & Rial-Gonzales, 2002).

Eine Beschreibung der Überprüfungen im Sinne von Hypothesen findet sich in Abschnitt 2.5.

#### 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

40

Forscher machen zunehmende gesundheitliche Schäden durch die psychologische Belastung am Arbeitsplatz für diesen Trend verantwortlich. Das hat unweigerlich Konsequenzen für Unternehmen und ihren Erfolg. Neben der Kostenbelastung durch Arbeitsausfälle sind Angst und krank machender Stress die absoluten Kontrahenten zu Kreativität, Innovations- und Arbeitsfreude. Wissenschaftliche Hinweise belegen, dass Gruppen mit Führungsverantwortlichen i.d.R. weniger Stress empfinden, als Gruppen ohne eine führungsverantwortliche Person (Bass, 1998). Immer wieder schlagen Experten der deutschen Wirtschaft vor, dem anwachsenden Problem Arbeitsstress vor allem mit geeigneten betriebsinternen Programmen zu begegnen. Eines dieser Programme könnte das Training spezieller Führungskräftefähigkeiten, hier insbesondere eines speziellen Führungsstils, sein. Seit Beginn der 80er Jahre wurden neben mitarbeiterbezogenen Variablen (z.B. Persönlichkeit) auch immer häufiger Einflüsse von Führungsstilen auf Indikatoren der organisationalen Gesundheit überprüft (Bass, 1990). Die Hypothese, wonach spezielle Führungsstile der Vorgesetzten bei den Mitarbeitern zu mehr oder weniger Stress führen, wurde bislang jedoch nur relativ selten geprüft. Wesentliches Kriterium der Berechnungen und Annahmen der vorliegenden Dissertation ist, dass entgegen dem üblichen Trend der Führungsstilforschung mehrere Ansätze von Führung betrachtet werden. Hinweise auf Zusammenhänge zu Leistungsindikatoren (in diesem Falle geringer Stress) finden sich bei Judge & Piccolo (2004) sowie bei Lowe, Kroeck und Sivasubramaniam (1996). Hinweise auf die nur vereinzelt untersuchten Zusammenhänge zwischen Führung und Stress liefert auch eine Studie von Seltzer, Numerof und Bass (1989), sowie eine weitere von Sosik und Godshalk (2000). Generell lässt sich vorerst nur festhalten, dass ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen während der Arbeit und den vorhandenen Ressourcen als Ursache von Stress aufgefasst werden kann (Lazarus & Folkman, 1984). Stress entsteht demnach als Konsequenz wiederholt auftretender und als belastend empfundener Anforderungen (McEwen, 1998). Diese könnten durchaus durch das Führungsverhalten der vorgesetzten Person bedingt sein. Im Gegensatz dazu könnte das Führungsverhalten der Führungskräfte aber auch dazu beitragen, Druck und Anspannung in der Arbeitswelt für die Mitarbeiter abzupuffern und damit möglicherweise den Stressabbau fördern.

#### 2.4.5 Arbeitszufriedenheit und Kündigungsintention der Mitarbeiter

Das Thema Arbeitszufriedenheit (AZ) findet, ebenso wie viele der zuvor beschriebenen Sachverhalte, in letzter Zeit sowohl bei Forschern als auch in der Öff-

#### 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

41

fentlichkeit vermehrtes Interesse. Allerdings ist die Idee der Erforschung der Arbeitszufriedenheit nicht neu. Bereits vor fast zweihundert Jahren fanden in England erste Studien zu ihrer Erfassung statt (Babbage, 1832). In Deutschland und den USA wurde die Forschung in der Zeit ab 1960 auf das Paradigma Arbeitszufriedenheit aufmerksam (Fischer & Lück, 1972; Fischer, 1989; Lawler & Porter, 1967). Weinert versteht Arbeitszufriedenheit als „die Reaktionen, Empfindungen und Gefühle eines Menschen gegenüber seiner Arbeit“ (Weinert, 1992). Seine affektiven und kognitiven Facetten sowie seine Verhaltensdispositionen gegenüber der Tätigkeit, dem Arbeitsumfeld, den Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten und der

gesamten Organisation sind es, die für Weinert mit „Arbeitszufriedenheit“ assoziiert werden müssen. Darüber hinaus besteht eine Vielzahl weiterer Definitionen des Begriffes Arbeitszufriedenheit, die ebenfalls alle Zusammenhänge zwischen der individuellen Wahrnehmung und der organisationalen Kultur zum Thema haben (vgl. Blum & Naylor, 1968; Locke, 1976; Smith, Kendall & Hucir, 1969). Im Unterschied zu den genannten frühen Studien, die hauptsächlich sozialpolitisch orientiert waren, richtet sich das Erkenntnisinteresse des überwiegenden Teils der heutigen organisationspsychologischen Studien auf die Steigerung der Arbeitsleistung. Arbeit sollte dabei aber in gleichem Umfang humaner und effizienter werden. Die klassischen Kriterien für die externe Gültigkeit des AZ-Konzepts im organisatorischen Zusammenhang sind Leistung, (freiwillige) Abwesenheit und die Kündigungsneigung (zur Übersicht vgl. Fischer, 1989; 1996; Six & Kleinbeck, 1989). Leistung hat aus Sicht von Arbeitgebern naheliegenderweise die höchste Bedeutung. Da bei der Gewinnung relevanter Daten Interesse und Zustimmung der Arbeitgeber unabdingbar sind, liegen zum Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung auch bei weitem die meisten Untersuchungen vor. Üblicherweise wurden in jüngeren Untersuchungen zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung durchschnittlich Korrelationsmaße von etwa  $r=.17$  genannt (vgl. z.B. Iaffaldono & Muchinsky, 1985; Six & Eckes, 1991). Arbeitszufriedenheit, so schien es, war als Prädiktor wirtschaftlichen Erfolges unbrauchbar. Während die in aktuell einschlägigen Sammelreferaten 29 berichteten Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und beruflicher Leistung ein inkonsistentes Bild vermitteln, lassen sich zwischen Kündigungsabsicht, Fluktuation und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit erwartungsgemäß signifikante negative Korrelationen feststellen. Die Koeffizienten sind allerdings selten größer als  $r=-.40$  (Bishop, Scott & Burroughs, 2000; Iverson & Deery, 2001; Naumann, 1993). Ob es im Hinblick auf die untersuchten Führungsstile, auch unter Beachtung der Struktur der Datenerhebung, welche sich im Gegensatz zu den innerhalb der Metaanalysen ge

Für weitere Ausführungen hierzu sei auf Gebert und Rosenstiel (2002) verwiesen.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

42

nutzten Studien nicht ausschließlich der selben Quelle für alle Daten bedient, in der vorliegenden Arbeit zu höheren Ausprägungen bzgl. der Korrelation zwischen Führung und Arbeitszufriedenheit kommt, als die bestehenden Resultate vermuten lassen, bleibt zunächst offen.

### 2.4.6 Teamklima

Das Teamklima ist ein wesentlicher Faktor zielgerichteten Handelns, der dazu beiträgt, dass Teams konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten (Anderson & West, 1998). Brodbeck et al. (2000) verstehen unter Teamklima „die subjektiven Wahrnehmungen von Individuen über ihre soziale Umgebung in Organisationen oder Arbeitsgruppen, die mehr oder weniger geteilt sind“. Die innovations- und effektivitätsförderliche Atmosphäre lässt sich anhand von vier Faktoren präzisieren: das Teilen von Visionen, die partizipative Sicherheit im Team, eine gemeinsame Aufgabenorientierung und die gegenseitige Unterstützung für Innovation. Reichwald und Bastian (1999, zitiert nach Manchen Spörrli, Springall & Grote, 2003) konnten in einer Pilotstudie zur Einführung von Telearbeit bei der deutschen Telekom AG aufzeigen, dass der Zusammenhalt im Team durch die Verteilung der Mitarbeiter beeinträchtigt werden kann. Während die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung nicht abnahmen oder sogar verbessert wurden, fanden sich hinsichtlich einiger Indikatoren für Kohäsion negative Auswirkungen. Die Qualität des Kooperationsklimas nahm beispielsweise aufgrund erschwelter spontaner face-to-face-Kontakte und der Verringerung der Anzahl der Kommunikationsvorgänge ab. Mitarbeiter fühlten sich zum Teil sozial isoliert, da sie vor allem zuhause arbeiteten und nur an den so genannten „Bürotagen“ Kontakte zu Kollegen pflegten. Zwischen 20% und 30% der Befragten artikulierten eine negative Auswirkung auf das WirGefühl und eine Abnahme der Weitergabe informeller Informationen. Da angenommen wird, dass transformational Führende einen regen Kontakt und Austausch mit ihren Mitarbeitern pflegen und aufrecht erhalten, wird in dieser Dissertation überprüft, ob der transformationale Führungsstil einen positiven Einfluss auf das durch die Mitarbeiter beurteilte Teamklima nehmen kann und deutlich „höhere Ausprägungen“ der Teamklimawerte erhält als bspw. transaktionale oder Laissez-Faire-Führung.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

43

### 2.4.7 Kundenorientierung und Beschwerden

Kundenorientierung und Kundennähe rücken sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft verstärkt in den Fokus des

Interesses. Als Folge dessen stehen Konstrukte wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und langfristige Geschäftsbeziehungen im Vordergrund (Reinecke & Sausen, 2002). In der traditionellen, oft pyramidenartig gestalteten Organisation richten die Mitarbeiter ihre Energie in erster Linie auf den reibungslosen Ablauf der Prozesse in ihrem Bereich (Strikker, 2002). Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Logistik usw. versuchen ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder zu optimieren und achten häufig erst in zweiter Linie auf die Verzahnung an den Übergängen zu den anderen Bereichen. Territoriales Denken und Verhalten, zum Teil sogar Bereichsegoismen, bestimmen nicht selten den betrieblichen Alltag. Der Kunde steht häufig „außerhalb“ der Organisation. Das Unternehmen erscheint ihm wie eine Blackbox, in die er einen Auftrag eingibt und später ein Ergebnis erhält. Anlässe für Veränderungen eines Unternehmens in Richtung Kundenorientierung können auf vielfältige Arten entstehen, z.B. durch neue Anforderungen der Kunden, durch zunehmenden Druck aufgrund des steigenden Verdrängungswettbewerbs, durch Forderungen nach mehr Transparenz, Qualität, Individualität oder Schnelligkeit bis hin zu personellen Veränderungen in der Unternehmensführung. Bei einer kundenorientierten Unternehmung durchzieht die enge Verbindung von Hersteller/Dienstleister, Lieferant und Kunde alle Stadien der Auftragserstellung. Der Kunde wird in den Prozess integriert. Je nach Produkt oder Dienstleistung ist die Beteiligung des Kunden in der Entwicklung, der Produktion, der Preisgestaltung oder auch der Personalqualifizierung unterschiedlich intensiv. Prinzipiell wäre eine horizontale Unternehmensstruktur mit Projektgruppen oder Teams wünschenswert, um den Kunden bestmöglich in die Entscheidungs- und Entstehungsprozesse einbeziehen zu können. Doch für viele Unternehmen, so auch im in dieser Dissertation untersuchten Dienstleistungsunternehmen, besteht kurz- bis mittelfristig nicht die Möglichkeit zur organisationalen Umstrukturierung. Ziele und Vorgaben hinsichtlich der Kundenorientierung müssen in bereits bestehende Strukturen eingebettet werden. Dies wirft die Frage auf, was aus dem aktuellen Thema

30

31

32

Auch die für die vorliegende Arbeit aufbereiteten Daten wurden auf Basis der Mitarbeiterurteile eines pyramidenartig (z.B. Liniensystem) organisierten Unternehmens generiert. Nach Öffnung der Märkte z.B. im Strom- und Gasbereich verloren viele Energieversorgungsunternehmen ihre Monopolstellung. Zu beachten sind hier auch aktuelle Forderungen der Bundesnetzagentur nach Senkung der Netzentgelte und nach mehr Transparenz auf dem Energiemarkt. Die dem Kunden abverlangten Energiepreise unterliegen mittlerweile durchaus staatlicher/behördlicher Prüfung (Stand 10/2007).

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

44

Kundenorientierung („customer relationship management“) eigentlich positiv für ein Unternehmen nutzbar gemacht werden könnte. Marktrelevante Unternehmensmaßnahmen sollten unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden (Backhaus, 1999). Den Kunden soll ein im Vergleich mit Wettbewerbern höherer, effizienterer Nutzen geboten werden. Dieser höhere Nutzen kann beispielsweise aus Kundensicht dadurch erzielt werden, dass den Kunden ein speziell auf sie zugeschnittenes Produkt oder eine maßgeschneiderte Problemlösung angeboten wird. Das Konzept der Kundenorientierung ist in den letzten Jahren zu einem Indikator für die Qualität von Leistungen avanciert (vgl. Stauss, 1999). Um Kundenorientierung und daraus resultierende Kundenzufriedenheit gewährleisten zu können, sind unternehmensspezifische Voraussetzungen notwendig. Hierzu zählen neben organisational gelebten Werten (hier „geschützte Werte“, Abschnitt 2.6) auch die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, die, übertragen durch den jeweiligen Führungsstil, ein Gros des Unternehmensleitbildes und der organisationalen Leitlinien auf ihre Mitarbeiter transportieren. Dementsprechend ist theoretisch davon auszugehen, dass Mitarbeiter, deren Vorgesetzte einen Führungsstil leben, der sich durch Austausch, Stimulation und Kreativität auszeichnet, die kundenorientierten Vorgaben einfacher und besser umsetzen können. Äquivalent dazu sollte die Anzahl der anfallenden Beschwerden in von Führungskräften mit oben genanntem Führungsstil geleiteten Bereichen geringer ausfallen (Maxham & Netemeyer, 2003), da angenommen wird, dass Kundenorientierung eine Voraussetzung für einen beschwerdefreien Tagesablauf ist (Etzel & Silverman, 1981; Luo & Homburg, 2007). Ob sich Hinweise, die in der aktuellen Forschung so gut wie gar nicht beschrieben werden, finden lassen, werden Analysen der Zusammenhänge zu einem späteren Zeitpunkt zeigen.

### 2.4.8 Weiterbildungsengagement und monetärer Umsatz

Wie bereits erläutert, stellten Dubinsky, Yammarino, Jolson und Spangler (1995) fest, dass sich der Führungsstil von

Verkaufsmanagern, vermittelt über das Verhalten der Mitarbeiter, auf die Auftragszahlen übertrug. Anzunehmen ist nun,

33

Kundenzufriedenheit als emotionales Ergebnis eines subjektiv durchgeführten Bewertungsprozesses wird in der Literatur durch verschiedene Erklärungsansätze erläutert. Zwei wesentliche Modelle zur Entstehung von Kundenzufriedenheit bilden das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma (vgl. Janowski, 2003) und das Kano-Modell (vgl. Buhl, Mellwig & Renz, 2003; Müller-Hagedorn, 2001). Neben den aufgeführten Modellen zur Kundenzufriedenheit existiert eine Reihe weiterer Modelle, die sich mit diesem Konstrukt befassen. Keines dieser Modelle enthält allerdings den Zusammenhang zwischen den in den Unternehmen gelebten Führungsstilen, dem daraus resultierenden Einfluss auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter oder dem Einfluss auf die entstehende Kundenzufriedenheit.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

45

dass der Führungsstil sowohl einen direkten Einfluss auf die „Outcome-Variablen“, des Weiteren aber auch indirekt, vermittelt über Konstrukte wie Commitment (siehe Abschnitt 2.4.1) und die durch transformationale Führung bei Mitarbeitern hervorgerufene „freiwilligen zusätzlichen Anstrengungen“ 34, einen positiven Effekt auf die Leistung der Mitarbeiter und dadurch auch auf den Unternehmenserfolg nehmen kann. In der vorliegenden Arbeit wird aus diesem Grund auf die betrachteten Variablen „Weiterbildung“ und „monetärer Umsatz“ hingewiesen, auf deren mögliche Abhängigkeit vom Führungsstil des Vorgesetzten empirisch genauer eingegangen wird. Die Abhängigkeit vom Führungsstil des Vorgesetzten bewirkt möglicherweise einen wesentlichen Effekt in einer Steigerung des Unternehmenserfolges; bezogen auf monetären Umsatz gibt es hier in der Literatur nur wenige (siehe Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler, 1995), im Fall der freiwillig besuchten Seminare, also der freiwilligen Weiter- bzw. Höherqualifikation im Sinne des Unternehmens, keine bekannten Studien. Der Punkt „Weiterbildungsentagement und monetärer Umsatz“ beschließt den Abschnitt der potentiellen abhängigen Variablen. Im folgenden Abschnitt wird nun dargestellt, wie sich die beschriebenen Führungsstile und abhängigen Variablen innerhalb einzelner Hypothesen aufstellen lassen.

34

siehe Abschnitt 2.2.1.

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

46

### 2.5 Schlussfolgerung, Ziele und resultierende Hypothesen

In der vorliegenden Arbeit werden zwei inhaltliche Ideen verfolgt: zum einen sollen, in einem enger gefassten Rahmen, die Theorien zum Konstrukt Führung weiter untersucht werden. Hier werden insbesondere Vergleiche zwischen bereits etablierten Führungsstilen bzw. Führungsstilinstrumenten und neueren Konzepten untersucht. Führungsverantwortliche Personen können bekanntlich eine Vielzahl von Eigenschaften aufzeigen, darunter auch transformationale, transaktionale oder charismatische Verhaltensweisen, welche sich eventuell durchaus ergänzen oder ersetzen können. Während transformational leitende Führungsverantwortliche durchaus wenig charismatisch sein können, werden charismatische Führungsverantwortliche einen anderen Führungsstil als den transformationalen anwenden können. Die theoretische Verbindung zwischen der dem transformationalen Führungsstil zugehörigen Vision und Charisma wird auf die Einfachheit der Verbindung beider Begriffe zurückgeführt, obwohl im Sinne begrifflicher Bestimmungen auch zwei vollständig unabhängige Konstrukte angenommen werden können. Unter Hinzunahme weiterer Führungskonstrukte (moralbasierte Führung, Leader-Member-Exchange, usw.) sollen statistische Analysen Hinweise auf Konvergenzen bzw. Divergenzen zwischen den Konstrukten liefern und darüber hinaus, basierend auf korrelationsstatistischen Analysen, deren ökonomische Nutzbarkeit überprüfen. Zum anderen soll sich in einem breiteren Rahmen ein Nutzen der Dissertation in den Ergebnissen der Zusammenhangsüberprüfungen zwischen den Führungsstilen und den für Unternehmen relevanten wirtschaftlichen Variablen („soft“ und „hard“ facts, siehe Abschnitt 2.4) widerspiegeln. Es wird theoretisch erwartet, dass einige Führungsstile sich eventuell positiv, andere eher negativ auf die für das untersuchte Unternehmen relevanten Variablen auswirken könnten. Hieraus wären in letzter Instanz Verbesserungsmöglichkeiten der unternehmenseigenen Politik, sowie möglicherweise sogar Maßnahmen zur Steigerung des Profits abzuleiten. Tabelle 2 liefert einen zusammenfassenden Überblick über alle Konstrukte, die für die theoretischen Betrachtungen erhoben wurden.





resultierenden empirischen Untersuchungen ableiten lassen.

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

51

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

Der folgende Abschnitt leitet durch eine Beschreibung der angewandten Methoden und Durchführungsmodalitäten zu den Ergebnissen der Untersuchung über. Die in Abschnitt 2.5 angeführten Hypothesen wurden in einem öffentlichen Energieversorgungsunternehmen Westdeutschlands getestet, das im folgenden Abschnitt genauer beschrieben wird. Danach werden die zur Überprüfung verwendeten Methoden beschrieben.

#### 3.1 Unternehmensbeschreibung

Alle Teilnehmer der Befragung (Führungstilfragebögen und Fragebögen zur subjektiven Einschätzung der Arbeitssituation) sind Mitarbeiter des Energieversorgungsunternehmens (EVU); die Primäraufgabe des EVU ist es, die Menschen in der Stadt und zum Teil in der Region mit Gas, Wasser, Strom und Wärme zu versorgen. Somit liefert das EVU einen wesentlichen Beitrag zur kontinuierlichen Befriedigung der regionalen Grundbedürfnisse. Im Störfall stehen die Mitarbeiter des EVU „rund um die Uhr“ bereit, nicht zuletzt, um die Lebens- und Wohnqualität der Bürger aufrecht zu erhalten. Im Wesentlichen kommt es darauf an, vorgenannte Leistungen aus einer Hand an die Kunden weitergeben zu können. Ganz gleich also, welcher Art die Anforderungen sein mögen, sie sollen und können umgehend und qualifiziert bewältigt werden. Im Hinblick auf die Realisierung dieser grundlegenden Ziele ist der produktive Beitrag einer großen Zahl Beschäftigter erforderlich. Im Stammunternehmen sind, ausweislich des Geschäftsberichtes des Jahres 2005, insgesamt 1.109 Mitarbeiter beschäftigt. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 41.5 Jahren, die Unternehmenszugehörigkeit bei durchschnittlich 17.9 Jahren. In Abbildung 9 ist das Organigramm des Unternehmens dargestellt. Unterhalb der Geschäftsführung sind jeweils, in allen drei Ressorts (in der Abbildung nur für ein Ressort dargestellt) die jeweiligen Führungsebenen F1 bis F4 angesiedelt. Hier wird jede im Organigramm dargestellte Position durch eine führungsverantwortliche Person vertreten, der jeweils mehrere Mitarbeiter zugeteilt sind. Insgesamt finden sich im Unternehmen 74 einzelne Führungspositionen.

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

52

Geschäftsführung

Personalressort

Kaufm. Ressort

Techn. Ressort

F1

F1

F2

F2

F2

F3 F4

F3

Abbildung 9: Organigramm des untersuchten Unternehmens



Um sich dem Wettbewerb erfolgreich zu stellen, legt das EVU großen Wert auf Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter. Im Jahr 2005 erhielt der Bereich Personalentwicklung zahlreiche Anmeldungen zu Weiterbildungsmaßnahmen, woraus insgesamt 3.278 interne und 1.548 externe Teilnehmertage resultierten. Themen der Gebiete Führung und Teamarbeit, EDV, Verwaltung aber auch Technik und Arbeitssicherheit führten die breite Palette der Weiterbildungsaktivitäten an. Darüber hinaus ermöglicht ein auf einen Zwei-Jahres-Zeitraum ausgelegtes Führungsentwicklungsprogramm ambitionierten Mitarbeitern, sich auf zukünftige Fach- und Führungsaufgaben im Unternehmen vorzubereiten. Bisher durchliefen 62 Personen das Programm, weitere Teilnehmer befinden sich noch in der Maßnahme. Als Untersuchungsteilnehmer wurden für die vorliegende Arbeit Mitarbeiter von sämtlichen Führungsebenen und –positionen bezüglich des jeweiligen Führungsstils ihrer vorgesetzten Person sowie zu subjektiven Einschätzungen der Arbeitssituation befragt. Um diese Befragung realisieren zu können, wurde die Datenerhebung in drei Messzeiträumen durchgeführt, deren Unterscheidungen im Folgenden dargestellt werden.

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

53

### 3.2 Unterscheidung der Erhebungszeitpunkte

Insgesamt wurden während drei zeitlich aufeinander folgenden Erhebungszeitpunkten Daten erhoben. Die Messzeitpunkte liefern Informationen aus mehreren Datenquellen; hiermit könnte dem „single-source/single-method-bias“, welcher bei einer Großzahl der im vorangegangenen Kapitel vermerkten Studien vorliegt, entgegengewirkt werden. In der vorliegenden Arbeit wurden während des ersten Erhebungszeitpunktes (zwischen März und Mai 2006) Daten bzgl. der Führungsstile erhoben. Es wurden führungsstilbasierte Fragebogeninstrumente zu einem Fragebogenpaket zusammengefasst und den Untersuchungsteilnehmern vorgelegt. Dieser Fragebogensatz wird im Folgenden als Führungsstilfragebogenpaket (FFP) bezeichnet und in Abschnitt 3.3 näher beschrieben. Während des zweiten Erhebungszeitraumes im Zeitraum zwischen Mai und Ende Juli 2006 wurden die Fragebogeninstrumente zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation von den Mitarbeitern bearbeitet. Auch hier erfolgte eine Zusammenstellung geeigneter Fragebogeninstrumente zu einem Gesamtpaket. Dieses Paket wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit als Fragebogenpaket zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation (FBA) bezeichnet. Eine genaue Beschreibung des Instrumentes beinhaltet Abschnitt 3.4. Abschließend wurden in Erhebungszeitpunkt drei im November 2006 die objektiven Daten für jede Abteilung erhoben und aufbereitet. Alle während dieses Erhebungszeitpunktes erhobenen objektiven Daten sind in Abschnitt 3.6 aufgeführt und beschrieben. Die Unterscheidung in die drei Erhebungszeitpunkte (EZPe) erfolgte aus Gründen der Begrenzung der Fragebogenlänge. Da die Untersuchungsteilnehmer jegliche Fragebögen auf freiwilliger Basis bearbeitet haben, wurde Wert auf Kürze und Verständlichkeit der Bögen gelegt. Somit handelt es sich bei der vorliegenden Arbeit nicht im ursprünglichen Sinne um eine Längsschnittstudie, allerdings wird im Folgenden ein kausaler Wirkungseinfluss der in Erhebungszeitpunkt (EZP1) erhobenen unterschiedlichen Führungsstile auf die in EZP2 und EZP3 erhobenen Daten angenommen.

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

54

Tabelle 5: Grafische Veranschaulichung des Ablaufes der Datenerhebung EZP1 (03/06-05/06) Abteilung 1-74 FFP (1) EZP2 (05/06-07/06) FBA(2) EZP3 11/06 objektive Daten  
(3)

Anmerkung. (1)=Führungsstilfragebogenpaket; (2)=Fragebogenpaket zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation;  
(3)=Weiterbildungen, monetärer Umsatz, Beschwerden

Die in Tabelle 5 angegebenen Instrumente, die während des Ablaufes der Datenerhebung verwendet wurden, unterteilen sich wiederum in diverse Einzelkriterien und Fragebögen. Alle Erhebungskriterien werden in den folgenden Abschnitten im Einzelnen erläutert.

### 3.3 Erhebungszeitpunkt 1 (EZP1)

- Untersuchungsgruppe

Insgesamt wurden während des ersten Erhebungszeitpunktes 426 Mitarbeiter des EVU schriftlich hinsichtlich des Führungsstils ihrer jeweils direkt vorgesetzten, führungsverantwortlichen Person (FVP) befragt. Die Teilnehmer wurden vier Kategorien

(Untergruppen) zugeordnet. In Abhängigkeit ihrer Position im Unternehmen ergibt sich daraus folgende Kategorieneinteilung: Mitarbeiter einer FVP auf Führungsebene 1 (F1) sowie entsprechend auf den Führungsebenen F2, F3 und F4. Die Gruppenstärke der einzelnen Untergruppen für Erhebungszeitpunkt 1 sowie deren Geschlechterverteilung und Durchschnittsalter sind in Tabelle 6 aufgeführt. Die Angabe der demographischen Variablen erfolgte durch die Probanden aus Gründen des Datenschutzes sowohl in EZP1 als auch während EZP2 freiwillig.

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

55

Tabelle 6: Untersuchungsgruppe EZP1 Gruppe N Anteil Prozent Beurteiler F1 Beurteiler F2 Beurteiler F3 Beurteiler F4 Gesamt  
426 100% 20 233 55.1% 13 40.90 (SD=10.15) 19 141 33.3% 1 41.84 (SD=8.22) 17 36 8.5% 6 41.37 (SD=7.85) 9 16 3.1% in  
Anzahl weibliche VP 0 46.78 (SD=6.05) 4 Durchschnittliches Alter Anzahl Abteilungen

Anmerkung. Beurteiler auf Führungsebene 2, die selbst (durch Urteiler auf F3) beurteilt wurden: N=8; Beurteiler auf Führungsebene 3, die selbst (durch Urteiler auf F4) beurteilt wurden: N=23.

- Untersuchungsmaterialien

Während der Datenerhebung in EZP1 wurden sämtliche Angaben mittels des bereits oben genannten Führungsstilfragebogenpaketes (FFP) erhoben. Dieses Paket umfasst die Fragebögen Multifactor-Leadership-Questionnaire-5x (MLQ-5x), die Conger und Kanungo Skalen charismatischer Führung (CKS), das Transformational Leadership Inventory (TLI), den Fragebogen zur Vorgesetzten Verhaltens-Beschreibung (FVVB), den Fragebogen zum Leader-Member-Exchange (LMX), den Fragebogen zum eigenen Vertrauen in das Verhalten der führungsverantwortlichen Person (VFP), den Fragebogen zu moralbasierter Führung sowie den Fragebogen zur Übereinstimmung der Werte des Mitarbeiters mit denen des Vorgesetzten (Wertekongruenz). Im Folgenden werden alle Fragebögen kurz in ihrem Aufbau skizziert.

•

Multifactor-Leadership-Questionnaire-5x

Der MLQ basiert auf der Theorie zur transformationalen und transaktionalen Führung von Bass (1985) und erfasst in der eingesetzten Version alle in Kapitel 2.2.1 vorgestellten Bausteine des „Full Range of Leadership“ Modells (transformationale und transaktionale Führung sowie Laissez-Faire). Ursprünglich wurden bei der Itemsammlung durch

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

56

verschiedene Arten von Interviews und qualitativen Methoden in unabhängigen Stichproben Charakteristika von transformationaler und transaktionaler Führung exploriert. Aus dem dadurch gewonnenen Material wurde eine erste MLQ-Version mit 73 Items konstruiert, die drei transformationale (Charisma, Intellektuelle Stimulierung und Individualisierte Betrachtung) und zwei transaktionale Subskalen (Kontingente Belohnung und „Management-by-Exception“) sowie Laissez-Faire erfasste (Bass, 1985). Ziel war es, deren differenzierten Einfluss auf die postulierten Erfolgsmaße (zunächst Extra Effort, Effektivität, Zufriedenheit mit Führung) zu messen. Diese wurden dann folgerichtig in eigenen Subskalen operationalisiert. Die faktorenanalytische Überprüfung dieses so genannten „MLQ 1“ führte dazu, dass „Management-by-Exception“ (MBE) in einen passiven und einen aktiven MBE-Faktor aufgeteilt wurde (Hater & Bass, 1988). Obwohl in einzelnen neueren Studien diese Fünf-Faktoren-Struktur (Laissez-Faire blieb unbeachtet) konfirmatorisch bestätigt werden konnte, wird aufgrund der hohen Interkorrelationen und geringen differentiellen Einflussgrößen auf Erfolgsvariablen immer wieder ein Modell mit weniger Faktoren favorisiert (Bycio et al., 1995). Inzwischen wurde der Fragebogen mehrfach mit den Zielen modifiziert, die Trennung der Faktoren zu verbessern, neu ermittelte Faktoren aufzunehmen und stichprobenspezifische Versionen zu entwickeln. So variieren die vorliegenden Fassungen nicht nur in Länge und Anzahl ihrer Subskalen, sondern auch in ihrer Passung für bestimmte Tätigkeitsbereiche (z.B. Militärversion „Multifactor Officer Questionnaire“ von Yammarino & Bass, 1990) oder Themenschwerpunkte (z.B. zu Arbeitssicherheit von Barling, Loughlin & Kelloway, 2002). In den meisten MLQ-Analysen (konfirmatorische und explorative Faktorenanalysen) können die transformationale und die transaktionale Führung getrennt werden. Häufig weisen MLQ-Analysen aber aufgrund der ähnlichen Kovariationen von „Management-by-Exception passive“ (MBP) und Laissez-Faire (LF) mit Drittvariablen sowie der hohen Interkorrelationen der übrigen Subskalen (z.B. die Meta-Analyse von

Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) darauf hin, MBP und LF als „passiven“ Faktor zusammenzufassen und der „aktiven Führung“ (bestehend aus den anderen Faktoren) gegenüber zu stellen (Den Hartog, Van Muijen & Koopmann, 1997). Auf diese Faktoren zweiter Ordnung weist bereits Bass (1985) selbst hin. Zumindest mehrten sich die Vorschläge für unterschiedliche MLQ-Versionen lediglich zwei bis vier Faktoren (zum Beispiel aktive und passive oder transformationale, transaktionale und passive Führung) zu unterscheiden (vgl. Avolio, Bass & Jung, 1999; Geyrer & Steyrer, 1998; Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997; Tejada, Scandura & Pillai, 2001). Dann wären die oben angesprochenen Probleme, also die hohen Skaleninterkorrelationen und die mangelnden spezifischen Wirkungen auf Erfolg, aufgehoben.

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

57

Die in der vorliegenden Studie eingesetzte deutschsprachige Version basiert auf der Version MLQ-5x (Bass & Avolio, 2000). Bass und Avolio (1997) testeten mit konfirmatorischen Faktorenanalysen einige Modelle gegeneinander, wobei die neunfaktorielle Lösung des MLQ-5x die beste Modellpassung aufwies. Auf der anderen Seite entwickelten auch Tejada et al. (2001) eine Kurzversion, nachdem sie andere Versionen nicht bestätigen konnten. Sie führen in diesem Zusammenhang psychometrische Indizes auf, die die des MLQ-5x übertreffen. Die Faktorstruktur und psychometrische Güte konnte also auch für den MLQ-5x nur annäherungsweise repliziert werden, so dass alle Ergebnisse immer auch vor dem Hintergrund zu betrachten sind, dass der MLQ einer kontinuierlichen Evaluation und Verbesserung unterliegt. Vorteile des MLQ (gegenüber anderen Führungsfragebögen) sollen an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben: alle erfassten Dimensionen, die konzeptuell und empirisch erarbeitet wurden, spiegeln unmittelbar das theoretische Modell zur transformationalen Führung (Bass, 1998) wider. Da die Empfehlung, nicht nur transaktional, sondern zusätzlich transformational zu führen, von Effektivitätsuntersuchungen abgeleitet ist, erscheint es nur folgerichtig, dass entsprechende Erfolgsskalen konstruiert wurden. Der MLQ ist das einzige Instrument, das ein derart breites Spektrum an Führungsverhaltensweisen erfasst (Lowe et al., 1996). Folglich ist sein Einsatzgebiet weniger eingeschränkt als das anderer spezialisierterer Fragebögen. Der MLQ erwies sich auf verschiedenen Organisationsebenen sowie in unterschiedlichen Organisationstypen als brauchbar. Für die Konstruktvalidierung neu konstruierter Fragebögen eignet er sich deshalb besonders. Die hier konkret eingesetzte Version deckt im Vergleich zu früheren Versionen des MLQ noch mehr Inhalte ab. Metaanalysen konnten sowohl dem Konzept der „neuen Führung“ als auch dem MLQ selbst empirischen Nutzen bestätigen (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Lowe et al., 1996); die Kriteriumsvalidität kann als gesichert angesehen werden. Problematisch erscheint allerdings, dass transformationale Führung nahezu ausschließlich mit dem MLQ gemessen wird, so dass jede Interpretation immer an die Gütekriterien des MLQ gebunden ist (vgl. Lowe et al., 1996). Die Iteminhalte sind durchgängig leicht verständlich und – mit Ausnahme des Faktors „Idealized Influence (attributed)“ - verhaltensbezogen formuliert. Da zudem die zugrunde liegende Theorie plausibel und einfach ist, kann die Akzeptanz des Fragebogeneinsatzes sowie dessen Interpretationsobjektivität als gesichert angesehen werden. Somit kann geschlossen werden, dass für eine umfassende Messung von Führungsverhalten, die neben den traditionellen Führungskonzepten die „neue Führung“ abdeckt,

39

Angaben zu Reliabilität und Validität innerhalb dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses finden sich unter [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com).

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

58

der MLQ als anwenderfreundliches und theoretisch fundiertes Instrument eingesetzt werden kann. Wird hingegen darauf abgezielt, nur einen speziellen Führungsbereich zu erfassen oder normative Modelle mit dem „Full Range of Leadership“ abzugleichen, muss ein zusätzliches, auf die Fragestellung ausgerichtetes Instrument eingesetzt beziehungsweise konstruiert werden – was auch in der vorliegenden Studie mit dem Einsatz des Transformational Leadership Inventory erfolgt ist.

•

### Conger & Kanungo Skalen charismatischer Führung (CKS)

Als ein weiterer Führungsstil wird in der vorliegenden Arbeit die charismatische Führung durch die CK-Skalen charismatischer Führung (CKS) von Conger und Kanungo (1994b) erhoben. Sie haben auf Basis ihrer Theorien zu charismatischer Führung ein Fragebogeninstrument entwickelt (Conger & Kanungo, 1998b), welches geeignet sein soll, die von ihnen angenommenen Dimensionen von Führung abzubilden. Die Skalen charismatischer Führung bestehen aus 25 Items, die sechs Dimensionen

zugeordnet werden. Bei diesen Dimensionen handelt es sich um „Environmental Sensitivity“ (Gespür für Umweltbedingungen, also Hindernisse in der sozialen und kulturellen Umwelt erkennen können, (U)), „Sensitivity to Members` needs“ (Gespür für Bedürfnisse der Mitarbeiter, also die Harmonie zwischen den Mitarbeitern sichern, (B)), „Vision and Articulation“ (Vision, also inspirierende Ziele vorgeben, (V)), „Personal Risk“ (Persönliches Risiko, also kein Schonverhalten zeigen, wenn es um das Wohl der Organisation geht, (P)) und „Unconventional Behavior“ (Unkonventionelles Verhalten, also unkonventionelles Verhalten aufzeigen, um Ziele der Organisation zu erreichen, (UV)). Die Gütekriterien für dieses Instrument gelten als gesichert (Conger & Kanungo, 1994).

•

### Transformational Leadership Questionnaire (TLI)

Ein zweiter Fragebogen zur Erfassung transformationaler Führung ist der Transformational Leadership Questionnaire (TLI). Die deutsche Version des TLI (Heinitz & Rowold, 2007) basiert auf einem Ausgangswerk von Podsakoff et al. (1990) und wurde von Personen, die mit dem Thema der transformationalen Führung vertraut sind und die darüber hinaus bilingual sind, in die deutsche Sprache übersetzt. Die Version enthält 26 Items, durch welche die Skalen „Visionen aufzeigen“ (TLI-AV), „Vorbild sein“ (TLI-PAM), „Grup-

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

59

penziele fördern“ (TLI-FAG), „Hohe Leistungserwartung“ (TLI-HPE), „Individuelle Unterstützung“ (TLI-IS), „Geistige Anregung“ (TLI-ISON) und „Bedingte Belohnung“ (TLI-CR) abgebildet werden. Generell ähnelt dieser Fragebogen dem MLQ-5x, wurde aber konstruiert, um die einzelnen Merkmale noch besser voneinander trennen zu können. Die Reliabilitäten der Skalen des TLI zeigen gute Werte ( $>\alpha=.81$ ); auch die Ergebnisse (Heinitz & Rowold, 2007) zur Validität zeigen eine zufrieden stellende konfirmatorische faktorielle Validität 40 für die deutsche Version des TLI.

•

### Der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beurteilung (FVVB)

Der FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971) basiert auf den Zwei-Faktoren-Modellen, die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung als zentrale Führungsprinzipien betrachten. Genauer ziehen die Autoren als Konstruktionsgrundlage den „Supervisory Behavior Description Questionnaire“ von Fleishman (1953) heran. Im Gegensatz dazu postulieren Fittkau und Fittkau-Garthe (1971) jedoch eine Fünf-Faktoren-Struktur, die folgende Dimensionen umfasst (Reihenfolge nach absteigender Varianzaufklärung durch den Faktor): Freundliche Zuwendung und Respektierung (F), Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (A), Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung (M), Kontrolle versus Laissez-Faire (K) sowie Freundliche Zuwendung und stimulierende Aktivierung (F/A). Das strenge Zusammenspiel von Theorie- und Fragebogenentwicklung führte zu einer Auswahl an betrachteten Führungsverhaltensweisen, ohne letztlich plausibel begründen zu können, dass kein wichtiger Führungsaspekt vergessen wurde (vgl. Neuberger, 2002). Der FVVB ist ein Fragebogen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens. Sie geschieht weitgehend unabhängig von der Situation, der Stellung im Betrieb oder der Organisationsform. Genau aus diesen positiven Gründen wird der FVVB in dieser Arbeit als Instrument eingesetzt. Bis heute wird die Faktorstruktur in Frage gestellt. Von Kritikern wird die übliche Zwei-Faktoren-Struktur favorisiert (z.B. Allerbeck, 1978; Nachreiner, 1978; Titscher & Titscher, 1977). Weiter wird bemängelt, dass die Polung (z.B. sehr stark bis überhaupt nicht) und die Verankerung der Items häufig variieren (in ständigem Wechsel: oft bis sehr selten, oft bis fast nie, sehr stark bis überhaupt nicht). Außerdem fehlen Angaben zur Interpretation der Ergebnisse. Insbesondere die veraltete Normstichprobe des Jahres

40

Einzelberechnungen siehe ebenfalls Heinitz & Rowold (2007).

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

60

1970 aber, die außerdem gleichzeitig Konstruktions- und Validierungstichprobe darstellte, lässt einen heutigen Einsatz mangels

Vergleichbarkeit problematisch erscheinen. Auch wenn der FVVB heute aufgrund des inzwischen antiquiert anmutenden Vokabulars problematisch wirkt, muss ihm ein historischer Verdienst zugesprochen werden. Dadurch, dass der Fragebogen als einer der ersten auf die Aufwärtsbeurteilung durch direkt unterstellte Mitarbeiter (Mitarbeiterbeurteilung) ausgerichtet war, wurde zunehmend auch die Perspektive der Mitarbeiter in ein erweitertes Führungsverständnis integriert (wie es auch in der vorliegenden Arbeit postuliert wird). Seitdem erlangte kein anderer deutschsprachiger Führungsfragebogen auch nur annähernd so viel Interesse.

•

Der Fragebogen zum Leader-Member-Exchange (LMX)

Das Leader-Member-Exchange (LMX) Modell versteht sich als ein interaktives Führungsmodell, das nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung <sup>41</sup> zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet. Korrelationen zu Arbeitszufriedenheit und anderen Führungsmaßen wurden aus Gründen der Validitätsüberprüfung von den Entwicklern berechnet. Die Korrelationen gehen insgesamt gesehen in die von den Autoren erwartete Richtung; das Instrument LMX korreliert hoch positiv mit anderen Führungsskalen, aber auch hoch positiv mit der „Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten“. Insofern könnten Zweifel an der Validität des LMX aufkommen, da möglicherweise nicht die Beziehungsqualität, sondern eher die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten gemessen wird (nähere Angaben bei Schyns & Paul, 2004). Das Instrument „Leader-Member-Exchange“ besteht aus 7 Items und verfügt über eine interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) von  $\alpha = .92$ , welche als durchweg zufrieden stellendes Ergebnis gewertet werden kann. Hohe LMX-Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des Vorgesetzten in seine Person verstanden werden, so dass der Mitarbeiter sich auf Basis der Gegenseitigkeit zur Reinvestition verpflichtet fühlt. Der Mitarbeiter kann sich durch verstärkten Einsatz in seinem Aufgabenfeld oder durch übervertragliches Engagement erkenntlich zeigen.

41

Beispielfragen des LMX: Wie groß ist die Chance, dass Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte Ihnen auf seine/ihre Kosten „aus der Patsche“ hilft? Wie gut erkennt Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

61

•

Der Fragebogen zum Vertrauen in die führungsverantwortliche Person (VFP), moralbasierte Führung und Wertekongruenz

Sowohl für den Fragebogen VFP (Fragebogen zum eigenen Vertrauen in die führungsverantwortliche Person, Podsakoff et al., 1990), den Fragebogen zu moralbasierter Führung (Yukl, 2002) als auch für den Fragebogen zur Wertekongruenz (Fragebogen zu der Übereinstimmung zwischen den Werten des Mitarbeiters und denen des Vorgesetzten (Posner, 1992)) ist festzuhalten, dass es sich hierbei aufgrund der mangelnden Literatur zu den genannten Themen um Skalen handelt, die aus einschlägiger Fachliteratur entnommen und für den deutschen Sprachraum konstruiert wurden. Sämtliche Übersetzungen bzw. Konstruktionen stammen von Rowold (2004b; 2004c; 2004d). Generelle Grundidee aller drei Instrumente ist es, Informationen über das Zusammenspiel bzw. die Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen. Erfragt werden neben Vorgesetztenwerten auch moralische Aspekte des Umgangs miteinander <sup>42</sup>. Für den Fragebogen VFP und den Fragebogen zur Wertekongruenz sei an dieser Stelle bereits vorweggenommen, dass beide Bögen nach Berechnung in dieser Studie interne Konsistenzen zwischen  $\alpha = .85$  und  $\alpha = .91$  (Cronbachs Alpha) aufwiesen. Der VFP besteht aus 6, der Fragebogen zu moralbasierter Führung aus 23 und der Fragebogen zur Wertekongruenz aus 5 Items.

- Das Führungsstilfragebogenpaket

Der Einfachheit und Übersichtlichkeit wegen wurden alle o.g. Fragebögen zusammengefasst und mit einem neuen Deckblatt versehen. Diese Zusammenfassung wird, wie bereits in Abschnitt 3.2 ausgeführt in der vorliegenden Arbeit Führungsstilfragebogenpaket genannt. Die Zusammenfassung dient dem Ziel bei den Beurteilern ggf. aufkommende Irritationen auszuschließen. Sämtliche Fragen wurden fortlaufend durchnummeriert, es handelt sich um eine Aneinanderreihung gemäß der Originalreihenfolge der Items der einzelnen

Beispielfragen für die drei Instrumente: VFP: Ich fühle mich durch Loyalität mit meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten verbunden. Ich bin mir sicher, dass mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte mich immer anständig bzw. korrekt behandeln wird; Moralbasierte Führung: Die Person, die ich einschätze handelt beständig nach moralischen und ethischen Grundsätzen, denen ich zustimmen kann. Die Person, die ich einschätze, versucht es, die Interessen von allen Beteiligten ausgewogen zu berücksichtigen, wenn es möglich und sinnvoll ist; Wertekongruenz: Ich unterstütze die Wertvorstellungen meines Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten voll und ganz. Ich begeistere mich für dieselben Werte wie mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte.

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

Bögen. Lediglich die Items zum Leader-Member-Exchange, zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung, sowie die Items des Transformational Leadership Questionnaire (TLI) wurden aus ökonomischen Gründen nur jeweils einem Drittel der Gesamtanzahl der Bögen zugeordnet. Diese Zuteilung wurde vorgenommen, um die Länge der einzelnen Bögen zu kontrollieren und die Beurteiler nicht durch einen zu langen Fragebogen bereits im Vorfeld zu überfrachten. Durch diese Überlegung ergeben sich für die Untersuchung in EZP1 drei Bögen (Fragebogen A, B und C), die zu gleichen Teilen an die Teilnehmer verteilt wurden. Ihre Zusammensetzung zeigt Tabelle 7.

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

Tabelle 7: Zusammensetzung der Fragebögen Erhebungszeitpunkt 1 (EZP1) Fragebogenversion Verwendete Instrumente Anzahl Items gesamt Fragebogen A Anzahl Items Fragebogen B Anzahl Items Fragebogen C Anzahl Items

(1)

MLQ-5x 50 MLQ-5x 50 MLQ-5x 50

CKS 27 CKS 27 CKS 27

(2)

TLI(1) 28 FVVB(2) 31 LMX(3) 7

VFP 6 VFP 6 VFP 6

Moralb. Führung 23 Moralb. Führung 12 Moralb. Führung 12

(3)

Wertekongruenz 5 Wertekongruenz 5 Wertekongruenz 5 118 142 139

Anmerkung. =bearbeitet von n=148; =bearbeitet von n=142; =bearbeitet von n=134; Grau hinterlegt: Fragebögen die nur in jeweils einer Variante des Paketes A/B/C eingesetzt wurden. An dieser Stelle Korrelationen der Instrumente untereinander nicht möglich (siehe auch Tab. 10).

Tabelle 7 ist zu entnehmen, dass lediglich die Instrumente TLI, FVVB und LMX durch eine Teilgruppe der VP bearbeitet wurden. Für alle weiteren verwendeten Instrumente gilt in EZP 1 die Stichprobengröße von n=426.

### 3.4 Erhebungszeitpunkt 2 (EZP2)

- Untersuchungsgruppe

Während des zweiten Erhebungszeitpunktes in den Monaten Mai, Juni und Juli 2006 wurde das Fragebogenpaket zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation insgesamt 309 Untersuchungsteilnehmern vorgelegt. Festzuhalten ist, dass es sich hierbei erneut um dieselben 309 Teilnehmer der ursprünglichen 429 Untersuchungsteilnehmer aus EZP1 handelte, wobei diesmal das

spezielle Augenmerk der Beurteilung auf die subjektiv wahrgenommenen Faktoren gelegt wurde. Alle von ihnen gefällten Urteile konnten den bereits durch sie in EZP1 abgegebenen Bewertungen zugeordnet werden. Kausale Annahmen dieser vorliegenden Arbeit basieren also auf Individualebene auf zeitlich aufeinander fol-

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

64

genden und einander eindeutig zugeordneten Datensätzen. Tabelle 8 bildet die Struktur der Untersuchungsgruppe des Erhebungszeitpunktes 2 ab. Tabelle 8: Untersuchungsgruppe EZP2 Gruppe Urteiler F1 Urteiler F2 Urteiler F3 Urteiler F4 Gesamt N 11 19 87 192 309 Anteil in Prozent 3.55% 6.13% 28.06% 62.26% Anteil weibliche VP 9.1% 15.8% 18.4% 5.2% Durchschnittliches Alter 47.42 (SD=6.69) 41.37 (SD=7.85) 41.84 (SD=8.22) 40.9 (SD=10.15) Anzahl Abteilungen 4 9 17 19

Die in Tabelle 8 angegebene Struktur ähnelt derjenigen der Untersuchungsgruppe 1. Trotz der geringeren Teilnehmerzahl stellen sich sowohl die Angaben zum Anteil der Frauen als auch zum durchschnittlichen Alter der Teilnehmer ähnlich dar. In beiden Untersuchungsgruppen lag der größte Anteil weiblicher Untersuchungsteilnehmer bei Beurteilenden der Führungsebene 3. Das höchste durchschnittliche Alter findet sich auf Führungsebene 1, der niedrigste Altersdurchschnitt auf Führungsebene 4.

- Untersuchungsmaterialien

Während der Datenerhebung in EZP2 wurden von allen Teilnehmern unter Anwendung des Fragebogens zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation Kriterien hinsichtlich ihrer Arbeitsszufriedenheit ermittelt. Auch hierbei handelt es sich um ein zusammengestelltes Fragebogenpaket, in dem die Fragebogeninstrumente Teamklimainventar, Proaktivität, Trierer Inventar zum chronischen Stress, Commitment sowie Items zu Kündigungsabsicht, Kundenorientierung und „Protected Values“ zusammengefasst wurden.

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

65

•

Teamklimainventar (TKI)

Das Teamklima Inventar (TKI) von Brodbeck 43 et al. befindet sich seit dem Jahr 2001 in der Anwendung. Es findet seinen Einsatz sowohl bei Mitarbeitern als auch Führungskräften, die in Projekten, Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Teams in Organisationen tätig sind. Ziel des Einsatzes dieses Instrumentes ist es, das Klima in der unmittelbaren, sozialen Arbeitssituation zu erfassen. Hierbei kann es als Teil von Maßnahmen der Organisationsentwicklung zur Förderung von Innovation und Leistung oder auch für die Gestaltung der Teamentwicklung Beiträge leisten. Das TKI besteht aus 44 Items. Durch seine vier Skalen (Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovation) kann ein facettenreiches Klimakonstrukt gemessen werden. Darüber hinaus verfügt es über zwei weitere Skalen; diese bilden Tendenzen der sozialen Erwünschtheit ab. Die Bearbeitungszeit des TKI liegt im Durchschnitt bei ca. 15 Minuten. Die interne Konsistenz variiert zwischen  $\alpha=.81$  und  $\alpha=.89$ . Faktorenanalysen ergeben in der Regel die gewünschte Vier-Faktorenstruktur.

•

Der Fragebogen zur Proaktivität Für den Fragebogen zur Proaktivität von Frese et al. (1997) gilt, dass auch hier

aufgrund mangelnder weiterer Literatur zum Thema die deutsche Übersetzung von Rowold (2004a) genutzt wurde. Das Instrument besteht aus 7 Items. Abgefragt werden beispielsweise das aktive Angehen von Problemen oder das Ergreifen persönlicher Initiative. Die Gütekriterien dieses Instrumentes in der deutschen Version befinden sich zur Zeit noch in der Prüfung 44.

•

Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS)

Das Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS, Schulz, Schlotz & Becker, 2004) ist ein standardisierter Fragebogen mit 57 Items und seit dem Jahr 2004 in Anwendung. Bei der Beantwortung des TICS geben die Untersuchungspersonen an, wie oft sie in den letzten drei Monaten eine bestimmte Situation erlebt haben und liefern somit Aussagen über unterschiedliche Aspekte von chronischem Stress.

43 44

Brodbeck, Anderson & West (TKI, 2001). Ein erster Hinweis zu den Gütekriterien ergibt sich nach Berechnungen basierend auf der Datengrundlage der vorliegenden Arbeit. Hier wurde eine interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) von  $\alpha=.37$  berechnet.

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

66

Das TICS umfasst 10 Skalen. Die drei Skalen „Arbeitsüberlastung“, „Soziale Überlastung“ und „Erfolgsdruck“ beziehen sich auf Stress, der aus hohen Anforderungen resultiert. Die Skalen „Arbeitsunzufriedenheit“ 45, „Überforderung bei der Arbeit“, „Mangel an sozialer Anerkennung“, „Soziale Spannungen“ und „Soziale Isolation“ erfassen Stress, der auf einen Mangel an Bedürfnisbefriedigung zurückgeht. Ferner enthält das TICS eine Skala „Chronische Besorgnis“ sowie eine „12-Item-Screening-Skala“, die ein Globalmaß für erlebten Stress liefert. Die internen Konsistenzen (Cronbachs Alpha) der Skalen liegen zwischen  $\alpha=.84$  und  $\alpha=.91$ .

•  
Der Fragebogen zum Commitment

Der Fragebogen zum Commitment erfasst die drei Facetten normatives, affektives und abwägendes „Commitment“ 46. Erhoben wird generell die Einstellung der Person gegenüber ihrer Arbeit, ihrer Arbeitssituation und ihrem Arbeitgeber. Das Instrument besteht aus 24 Items. Die Werte für die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) liegen zwischen  $\alpha=.67$  und  $\alpha=.91$ . Sie können als zufrieden stellend bis gut bezeichnet werden. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es sich mit Ausnahme der Skala affektives Commitment um kurze Skalen handelt, kann dieses Ergebnis durchaus akzeptiert werden. Hinsichtlich der Validität des Instrumentes lässt sich festhalten, dass die Korrelationen der einzelnen Unterskalen zwischen  $\alpha=.10$  und  $\alpha=.71$  liegen. Insgesamt ist festzustellen, dass die Korrelationen nicht zu hoch sind, um zwischen den einzelnen Commitmentformen differenzieren zu können (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2004).

•  
Fragen zur Kündigungsabsicht (KA), Kundenorientierung (KO) und „geschützten Werten“ („protected Values“, PV)

Die Konstrukte „Kündigungsabsicht“ und „Kundenorientierung“ wurden durch jeweils drei Fragen 47 erhoben. Bei diesen handelt es sich um am Psychologischen Institut II der

45 46

47

Arbeitsunzufriedenheit wurde in der vorliegenden Arbeit umgepolt zu Arbeitszufriedenheit. Da der Begriff „Commitment“ sich bereits in der deutschen Sprache einen Raum verschafft hat, wird im Folgenden größtenteils auf die Darstellung in „“ verzichtet. Fragen zur Kündigungsabsicht: Ich denke darüber nach, meinen jetzigen Arbeitsplatz zu kündigen, Ich beabsichtige meinen jetzigen Arbeitsplatz zu kündigen, Ich beabsichtige mir eine neue Arbeit zu suchen (Antwortformat: 5-stufige Likert-Skala (1=trifft gar nicht zu, 5=trifft völlig zu)); Fragen zur Kundenorientierung: Die Leute in meinem Projekt behandeln alle Kunden verständnisvoll und sorgfältig, Die Leute in meinem Projekt sehen die Bedürfnisse der Kunden aus der Sicht des Kunden, Für die Leute in meinem Projekt gilt: „Der Kunde ist König“ (Antwortskala wie oben).

3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

67



Westfälischen Wilhelms-Universität Münster 48 konstruierte Fragen, deren Einsatz sich allerdings bereits in einigen Fragebogenerhebungen als sinnvoll sowie passend herausgestellt hat. Hinsichtlich der „geschützten“ Werte sei an dieser Stelle auf den Exkurs zum Thema in Abschnitt 5 hingewiesen. Zum Konstrukt Kundenorientierung wurden bisher nur sehr wenige Studien zum Zusammenhang mit Führung veröffentlicht. Da die entwickelten Szenarien/Fragen der „geschützten Werte“ exklusiv für das untersuchte Energieversorgungsunternehmen angepasst wurden, liegen vorab für sie keine Angaben über die Gütekriterien vor. Für Kündigungsabsicht und Kundenorientierung konnten auf Basis der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Daten interne Konsistenzwerte der Skalen zwischen  $\alpha = .25$  und  $\alpha = .85$  ermittelt werden (Cronbachs Alpha).

- Das Fragebogenpaket zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation (FBA)

Auch die in EZP2 eingesetzten Fragebogeninstrumente wurden zu einem Gesamtpaket zusammengefasst, dessen Aufbau im Folgenden dargestellt wird.

Tabelle 9: Aufbau des FBA Fragebogenpaket FBA Anzahl Items

Anmerkung. (1)=Proaktivität; (2)=Commitment; (5) =Protected Values (geschützte Werte)

(3)

Verwendete Instrumente TKI I44 P

(1)

Anzahl Items gesamt KA 3

(3)

TICS-K 27

C

(2)

KO 3

(4)

PVs 32

(4)

(5)

7

24

140

=Kundenorientierung;

=Kündigungsabsicht;

Als Besonderheit des Fragebogenpaketes zur subjektiven Beurteilung der Arbeitssituation ist festzuhalten, dass es sich bei den 32 Items der PVs um insgesamt 4\*8 Antwortmöglichkeiten zu den bereits in Abschnitt 2.6 erläuterten vier Fragen bzgl. der unternehmensspezifischen Werte handelt. Die Teilnehmer wurden gebeten ihr Urteil zu jeder Frage innerhalb der insgesamt acht Antwortmöglichkeiten (siebenstufig) abzugeben. Der detaillierte Aufbau ist dem FBA in Anhang A zu entnehmen. Skizzenhaft wird der Aufbau der 4\*8 Antwortmöglichkeiten zu den unternehmensspezifischen Werten in Abbildung 10 dargestellt.

48

<http://wwwpsy.uni-muenster.de/inst2/hell/index.html>, abgerufen am 20.02.2008.

Antwort zur allgemeinen Empfindung zum Frage PV1 Thema (4-fach gestuft) Antwort zur spezifischen Haltung zum Thema (4-fach gestuft)

Antwort zur allgemeinen Empfindung zum Frage PV2 Thema (4-fach gestuft) Antwort zur spezifischen Haltung zum Thema (4-fach gestuft)

Antwort zur allgemeinen Empfindung zum Thema (4-fach gestuft) Frage PV3 Antwort zur spezifischen Haltung zum Thema (4-fach gestuft)

Antwort zur allgemeinen Empfindung zum Thema (4-fach gestuft) Frage PV4 Antwort zur spezifischen Haltung zum Thema (4-fach gestuft)

Abbildung 10: Übersicht über den Aufbau der Antwortstruktur der „geschützten“ Werte (PVs)

### 3.5 Erhebungszeitpunkt 3 (EZP3)

Nach Ermittlung der einzelnen Führungsstile und der subjektiven Kriterien wurden in EZP3 objektive Kriterien erhoben. Um diese objektiven Kriterien in die Untersuchungen zum kausalen Einfluss des Führungsstils auf die wirtschaftliche Leistung einbeziehen zu können, wurden in Absprache mit Geschäftsführung und Betriebsrat des Energieversorgungsunternehmens (EVU) systemseitig gespeicherte Daten ausgelesen und verarbeitet. Diese Daten enthalten Informationen über die besuchten Seminare, durch Kunden vorgebrachte Beschwerden bzgl. Kundeninformation und Kundenbetreuung sowie Angaben über den monetären Umsatz. Die Angaben zu erwirtschaftetem Umsatz, besuchten Seminaren und Kundenbeschwerden wurden pro an der Untersuchung teilnehmender Abteilung ermittelt. Angaben zur Dauer der Betriebszugehörigkeit, hier im speziellen der Zugehörigkeit zur jeweiligen Abteilung, wurden während aller drei Erhebungszeitpunkte mündlich erfragt. Hauptsächlich sprachen Gründe des Datenschutzes für dieses Vorgehen. Durch die mündliche Befragung zur Dauer der Abteilungszugehörigkeit wurden bereits im Vorfeld jeder Erhebung Teilnehmer mit einer Zugehörigkeit unter drei Monaten ausgesondert und von der Datenerhebung ausgeschlossen. Somit konnte die Urteilsfähigkeit über Konstrukte wie Führungsstil, Arbeitszufriedenheit oder auch Teamklima bei jeder teilnehmenden Person sichergestellt werden. Die Bereitstellung der abhängigen Variable Weiterbildung pro Mitarbeiter im Zeitraum zwischen Oktober 2005 und Oktober 2006 erfolgte durch qualifizierte Sachbearbeiter des EVU. Untersucht wurden nur freiwillig durch die Teilnehmer belegte Seminare, nicht diejenigen, die zur Sicherstellung eines anforderungsgemäßen Qualifikationsniveaus durch die internen Betriebsabläufe vorgesehen sind und von den Mitarbeitern besucht werden müssen. Somit liefert die Variable Weiterbildung Hinweise auf persönliches Engagement der Untersuchungsteilnehmer. Die Variable monetärer Umsatz wurde für die ersten drei Quartale des Jahres 2006 und für jede an der Untersuchung beteiligte Abteilung ermittelt. Da die teilnehmenden Abteilungen ihre Gewinne und Verluste regelmäßig festhalten sowie anstehende und durchgeführte Arbeiten für andere Abteilungen diesen in Rechnung stellen, lassen sich konkrete Zahlen ermitteln. Die Abteilungen arbeiten als einzelne Ergebniscenter, deren jeweilige Ergebnisse in das Gesamtergebnis des EVU einfließen. Voraussetzung hierfür ist unter anderem, dass zu Beginn eines Jahres durch eine Controllinginstanz ein zu erreichender Soll-Wert der monetären Umsätze festgelegt wird. Am Ende eines jeden Quartals werden Berichte erstellt, die den Fortschritt der Zielerreichung festhalten. Grundlage für

die in dieser Arbeit ausgewiesenen positiven und/oder negativen Ergebnisse pro Abteilung bilden die ermittelten Differenzen zwischen dem am Jahresanfang festgelegten Soll und dem am Jahresende erwirtschafteten Ist-Wert in Bezug auf den monetären Umsatz. Das untersuchte EVU verfügt über ein gut ausgebildetes Beschwerdemanagementsystem, das unter anderem monatlich angefallene Kundenbeschwerden erfasst, in Berichten aufbereitet und diese regelmäßig den einzelnen Fachbereichen sowie der Geschäftsführung vorlegt. Ziel dieses Systems ist es, die angefallenen Beschwerden zu analysieren,

Schwachstellen in den Betriebsabläufen zu erkennen und diese in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen zu beseitigen. Somit soll die Zufriedenheit der Kunden und daraus resultierend die Zufriedenheit der Mitarbeiter sichergestellt und erhöht werden. Um zu ermitteln, ob die untersuchten Führungsstile Einflüsse auf die abhängige Variable Kundenbeschwerden ausüben, wurden in der vorliegenden Arbeit Kundenbeschwerden zu den Themen Kundeninformation und Kundenbetreuung pro Abteilung für die ersten drei Quartale des Jahres 2006 aus der Datenbank ausgelesen und in SPSS 49 (Wittensberg & Cramer, 2003) und Microsoft Excel 50 (Microsoft, 2007) aufbereitet.

### 3.6 Durchführung

Anfang März 2006 wurde mit der Verteilung der Fragebögen an die Mitarbeiter des Unternehmens begonnen. Die Durchführungsschritte werden im Folgenden kurz skizziert; die Reihenfolge der Verteilung der einzelnen Instrumente sowie die dazugehörigen Zeiträume sind Abschnitt 3.2 zu entnehmen. Vor Beginn der Datenerhebung wurde die Unternehmensleitung um Einwilligung in die Studie gebeten. Darauf folgend wurden sowohl der Vorstand als auch Leiter der Führungsebenen F1 bis F4, Datenschützer und Betriebsrat schriftlich durch ein einseitiges Anschreiben erstmalig oder, soweit die Absicht bereits bekannt war, erneut auf die Durchführung der Datenerhebung aufmerksam gemacht. Das genannte Anschreiben enthält im Wesentlichen drei Aspekte. Hierbei handelt es sich um Erläuterungen zur Thematik der Datenerhebung, zur Art und Weise der geplanten Durchführung, sowie um eine Information über einen Nutzen, der sich aus der Erhebung für das Dienstleistungsunternehmen ergeben könnte. Im Anschluss an erneute Informationstermine und darauf folgende Absprachen mit Betriebsrat und Datenschützern hinsichtlich der Durchführung,

49 50

SPSS für Windows, Version 11.5.1., Copyright SPSS Inc., 1989-2002; alle Rechte vorbehalten. Microsoft Excel 2002, Copyright Microsoft Cooperation 1985-2001; alle Rechte vorbehalten.

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

71

Wahrung der Anonymität, Zeitplanung und dem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern wurde die Datenerhebung begonnen. Alle Teilnehmer, Führungsverantwortliche und deren Mitarbeiter, wurden persönlich kontaktiert, oder gemeinsam in Abteilungsbesprechungen über Inhalt und Absicht der Datenerhebung informiert und um Partizipation gebeten. Alle Probanden nahmen freiwillig an der Untersuchung teil. Die Datenerhebung erfolgte anonym. Die Untersuchungsteilnehmer waren i.d.R. innerhalb ihrer Arbeitszeiten an ihren Arbeitsplätzen erreichbar. Die Datenerhebung erfolgte abteilungsweise. Die Führungsverantwortlichen und Mitarbeiter wurden gebeten im Anschluss an die Besprechungen die Fragebögen auszufüllen, längstens jedoch innerhalb einer Frist von 7 Arbeitstagen. Es wurde festgehalten, dass pro führungsverantwortlicher Person mindestens fünf Mitarbeiter einen Fragebogen erhielten, um Datenschutzgründen Folge zu leisten. Jede Abteilung wurde zwei Mal aufgesucht. Während der ersten Erhebungswelle wurde das Fragebogenpaket FFP, während der zweiten Erhebungswelle das Fragebogenpaket FBA an die Probanden ausgegeben. Die Rücklaufquote des FFP wurde mit 57%, die des FBA mit 43% bestimmt. Es ergab sich ein endgültiges N von 426 als Größe für den FFP, ein N von 309 als Berechnungsgrundlage für den FBA. Alle objektiven Kriterien wurden (siehe Abschnitt 3.5.1) nach Ablauf der Fragebogenverteilung ermittelt. Hier ergab sich eine Datensatzanzahl von 3\*54 (Anzahl ermittelte Werte auf Basis der untersuchten Abteilungen).

### 3.7 Beschreibung der statistischen Auswertungsverfahren

In den folgenden Abschnitten werden alle wesentlichen für diese Arbeit herangezogenen statistischen Auswertungsverfahren beschrieben.

#### 3.7.1 Itemanalyse als Grundlage der Reliabilitätsprüfung

Die Beurteilung eines Instrumentes hinsichtlich seiner Reliabilität beginnt sinnvoller Weise mit der Betrachtung der einzelnen Items. Die Qualität der Items bildet eine wichtige Grundlage für eine zuverlässige Messung. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Reliabilität der Fragebögen bzw. der einzelnen Fragebogenkonstrukte über die Berechnung der internen Konsistenz bestimmt, die erfasst, inwieweit die einzelnen Items des Fragebogens zum selben Messergebnis gelangen. Im Gegensatz zu den anderen klassischen Reliabilitätskennwerten (Retest- oder Paralleltest-Reliabilität) ist die interne

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

Konsistenz weitestgehend von den Bedingungen der Testsituation unabhängig und wird daher von Lienert & Raatz (1998) auch als instrumentale Reliabilität bezeichnet. Die internen Konsistenzen aller in der vorliegenden Arbeit erhobenen Konstrukte variieren, bezogen auf den standardisierten Alphaswert (Cronbachs Alpha, vgl. Bortz, 1999), je nach Instrument zwischen  $\alpha = .55$ -.80 (z.B. für „Contingend Reward“ (MLQ-5x)  $\alpha = .71$ ; für „Management-by-Exeption-active“ (MLQ-5x)  $\alpha = .68$ ). Lediglich bezüglich des Fragebogeninstrumentes FVVB wurde abschließend aufgrund teilweise fehlender interner Konsistenz nur auf zwei der ursprünglich fünf Skalen für weitere Berechnungszwecke zurückgegriffen. Hierbei handelt es sich um die Skalen „mitreißende, stimulierende Aktivität“ ( $\alpha = .54$ ) und „freundliche Stimulierung zur Aktivität“ ( $\alpha = .80$ ). Ausgeschlossen wurden die Skalen „Kontrolle vs. Laissez-Faire“, „Mitbestimmung und Beteiligung“ und „Freundlichkeit und Respektierung“, deren interne Konsistenzen lediglich mit  $\alpha = .12$ -.17 bestimmt werden konnten.

### 3.7.2 Kennwerte zur Ermittlung der Übereinstimmung

Weil die statistische Analyse einiger der erhobenen Konstrukte nur auf Abteilungsebene sinnvoll erschien, wurde das Augenmerk zunächst auf die Überprüfung der Beurteilerübereinstimmung (Interrater-Agreement) gerichtet. Die folgenden beiden Abschnitte beschreiben die Kennwerte und die hierzu notwendigen Verfahrensschritte näher. Nach Brown & Hauenstein (2005) ist der bis heute gebräuchlichste Kennwert zur Berechnung des Interrater-Agreements der Kennwert rwg. Er beruht auf einem Vergleich der beobachteten Varianz der auf ein Item oder eine Skala bezogenen Urteile mit der zu erwartenden Varianz bei zufälligen Antworten der Urteiler, die als Gleichverteilung der Antworten auf alle Itemkategorien modelliert werden. Durch die Bildung der Differenz 1Varianz/Verhältnis ergibt sich eine maximale Obergrenze für rwg (1), die eine absolute Übereinstimmung zwischen den befragten Personen widerspiegelt. Werte um 0 verweisen auf eine fehlende Übereinstimmung. Wie Lindell, Brandt & Whitney (1999) zeigen konnten, nimmt die Spannweite der möglichen Werte von rwg mit zunehmender Anzahl der Ratingstufen zu (zur Vergleichbarkeit der Ratingstufen siehe Lindell et al., 1999). In der vorliegenden Untersuchung wird eine rein deskriptive Betrachtung der Beurteiler-Übereinstimmung vorgenommen. Intraklassen-Korrelationen wurden ursprünglich als Reliabilitätskoeffizienten entwickelt und werden häufig als solche interpretiert. Sie werden auf der Basis einfaktorieller Varianzanalysen berechnet. Der ursprüngliche Ansatz der Intraklassen-Korrelation beruht

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

auf einer Übertragung der Reliabilitätsdefinition der Klassischen Testtheorie als Verhältnis der beobachteten Varianz zur Gesamtvarianz auf die Prinzipien der Varianzanalyse. Die dabei vorgenommene Varianzzerlegung wird als geeigneter Weg angesehen, die klassische Reliabilitätsanalyse auf Situationen zu erweitern, in denen nicht einzelne Personen ein Objekt, sondern Gruppen von  $n$  Personen  $k$  Objekte mit demselben Instrument beurteilen (vgl. Ebel, 1951). In diesem Zusammenhang ist zwischen den beiden Hauptformen der Intraklassen-Korrelation („Intra-Class-Correlation“, ICC) zu unterscheiden: ICC(1) und ICC(2) (Bliese, 2000). ICC(1) bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine einzelne Person übereinstimmende Urteile mit den anderen Gruppenmitgliedern abgibt. Daher wird ICC(1), die sich auf die Reliabilität von Einzelmessungen bezieht, häufig als Kennwert der Interrater-Reliabilität interpretiert. Alternativ kann die ICC(1) als Anteil der Gesamtvarianz gedeutet werden, der durch die Gruppenzugehörigkeit aufgeklärt wird (Bliese, 2000). ICC(1) nimmt Werte zwischen  $-1/(n-1)$  und 1 an, wobei negative Werte in der Regel mit einer Reliabilität von 0 gleichgesetzt werden und Werte nahe 1 als Hinweis auf eine bestehende Übereinstimmung zwischen den befragten Personen angesehen wird. Die so genannte ICC(2) gibt die Reliabilität der Gruppenmittelwerte an (zur rechnerischen Herleitung mittels der Spearman-Brown-Formel vgl. Bliese, 2000; Domsch & Gerpott, 1986). ICC(2) kann Werte zwischen  $-\infty$  und 1 annehmen, wobei negative Werte auch hier als Reliabilität von 0 interpretiert werden (Domsch & Gerpott, 1986). Da ICC(1) und ICC(2) unter Berücksichtigung der Gruppengröße ineinander überführbar sind, beziehen sich diese Interpretationshinweise meist ausschließlich auf ICC(1) als Kennwert der Interrater-Übereinstimmung (Bortz, 2005). Dabei gehen die Richtlinien zur Bewertung der ICC(1) anhand bestimmter Grenzwerte zum Teil erheblich auseinander und widersprechen sich nicht selten. In der vorliegenden Arbeit wurden zunächst alle Angaben der Mitarbeiter pro einzelner Abteilung und pro Item gemittelt. Somit ergab sich ein Gesamtindex der Urteile der Mitarbeiter pro Item und Abteilung. Aus diesen Werten lässt sich dann sowohl rwg als auch ICC(1) und ICC(2) herleiten (vgl. Bliese, 2000; Domsch & Gerpott, 1986). Dazugehörig lassen sich der Mittelwert und die Standardabweichung pro Abteilung bestimmen.

### 3.7.3 Kennwerte zur Ermittlung der Zusammenhänge

Zur Ermittlung der näheren Zusammenhänge der einzelnen Konstrukte (Führungsstile, subjektive und objektive abhängige

Variablen) wurde in der vorliegenden Arbeit zunächst auf das statistische Verfahren der Korrelation zurückgegriffen. Die Korrelation ist

### 3 Methode, Durchführung und Auswertungsverfahren

74

eine Beziehung zwischen zwei oder mehr statistischen Variablen. Die Produkt-Moment Korrelation ist ein Maß für den Grad des linearen Zusammenhangs zwischen zwei mindestens intervallskalierten Merkmalen. Sie kann lediglich Werte zwischen -1 und 1 annehmen. Bei einem Wert von +1 (bzw. -1) besteht ein vollständig positiver (bzw. negativer) linearer Zusammenhang zwischen den betrachteten Merkmalen. Wenn der Korrelationskoeffizient den Wert 0 aufweist, hängen die beiden Merkmale überhaupt nicht linear zusammen.

#### 3.7.4 Kennwerte zur Ermittlung der Einflussgröße

Die Regressionsanalyse 51 ist ein statistisches Verfahren. Ihr Ziel besteht darin, Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen festzustellen. Das Ergebnis der Regressionsanalyse ist die Regressionsgleichung, welche Aufschluss darüber gibt, wie stark die unabhängigen Variablen, die auch als Regressoren bezeichnet werden, auf die abhängige Variable, den Regressanden, wirken (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die Regressionskoeffizienten geben dabei Aufschluss über Stärke und Richtung des Einflusses der Variablen auf den Regressanden (Neubauer, 1994). Anhand der Regressionsfunktion lässt sich also erkennen, wie sich eine Veränderung der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable auswirken würde und unter welchen Umständen gewisse Werte erzielt werden können (Bortz, 2005). Die Regressionsanalyse ermöglicht sowohl die Erklärung von Zusammenhängen als auch die Durchführung von Prognosen und gehört damit zu den wichtigsten und am häufigsten verwendeten multivariaten Verfahren (Backhaus, Erichson, Plinke & Weibler, 2003). Unterstellt wird eine eindeutige Richtung des Zusammenhangs zwischen Merkmalen, d.h. es werden also Vermutungen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen untersucht und damit eine unterstellte Struktur zwischen den Variablen überprüft. Die Abhängigkeitsstrukturen zwischen den Variablen müssen vorab auf Basis theoretischer Überlegungen festgelegt werden. Ist eine Regression ermittelt, ist auch die Frage nach ihrer Güte von Interesse. Hierfür wird häufig als Maß für die Güte das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  verwendet. Generell gilt, je näher der Wert des Bestimmtheitsmaßes bei 1 liegt, desto größer ist die Güte der Regression bzw. der Anteil an erklärter Varianz im untersuchten Kriterium.

51

Für weitere Hintergrundinformationen zu Korrelation und Regression sei auf das Werk „Statistik für Sozialwissenschaftler“ von Bortz (1999) verwiesen.

### 4 Ergebnisdarstellung

75

#### 4 Ergebnisdarstellung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit dargestellt. Daran anknüpfend findet sich eine tabellarische Darstellung der Ergebnisse in Hinblick auf die Hypothesen. Abschnitt 4.3 liefert eine zusammenfassende Bewertung in Hinblick auf die Hypothesen. Diese dient als Basis für die darauf folgende Diskussion in Abschnitt 5.

#### 4.2 Darstellung der Ergebnisse und Überprüfung der Hypothesen

In der vorliegenden Arbeit werden die in Abschnitt 2.5 dargestellten Hypothesen auf Individual- und auf Gruppenebene untersucht; diese Unterteilung findet aus Gründen der theoretischen Hintergrundüberlegungen statt, auf welchen die Hypothesen basieren 52. Im Folgenden werden zunächst die Zusammenhänge (mittels Korrelationsanalysen) und Einflüsse (mittels Regressionsanalysen) auf individueller Ebene, daran anschließend auf Abteilungsebene dargestellt. Fälle mit einer zu großen Anzahl an fehlenden Werten wurden aus den Berechnungstabellen entfernt. Die Anzahl der einbezogenen Fälle (N) wird jeweils explizit angegeben.

##### 4.2.1 Individualebene

Auf der Individualebene wurden Zusammenhänge und Einflüsse der erhobenen Führungsstile auf die Variablen „Commitment“, „Arbeitszufriedenheit“, „Stress“, „Kündigungssintention“, „Wertekongruenz“, „Vertrauen“ und „Proaktivität“ der Mitarbeiter

geprüft. Tabelle 12 liefert einen Überblick über die Ergebnisse dieser korrelationsstatistischen Berechnungen. Zunächst aber zeigt Tabelle 10 die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Führungsstilkonstrukten auf.

52

Zur Erinnerung: einige der untersuchten Konstrukte (bspw. Umsatz, Teamklima) ergaben lediglich auf der Abteilungsebene einen Sinn, bzw. waren nur auf dieser Ebene messbar.

#### 4 Ergebnisdarstellung

76

Tabelle 10: Überblick über die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Führungsstilkonstrukten

M(a) 1) TF MLQ 2) TF TLI 3) CH CKS 4) MO 5) LMX 6) Moral 7) TA 8) AO 9) LF MLQ Anmerkung. (a)=Mittelwert auf einer Skala von 1 bis 5; TF MLQ=Transformationale Führung Multifactor Leadership Questionnaire, TF TLI=Transformationale Führung Fragebogen TLI, CH CKS=Charismatische Führung Fragebogen CKS, MO=Mitarbeiterorientierung Fragebogen FVVB, LMX=Leader-Member Exchange, Moral=Moralbasierte Führung, TA=Transaktionale Führung, AO=Aufgabenorientierung Fragebogen FVVB, LF=Laissez-Faire; grau hinterlegt=nicht berechenbare Korrelationen, da drei Varianten der Fragebogenpakete zeitgleich eingesetzt wurden (siehe auch Tabelle 7). Dementsprechend können bei den Instrumenten FVVB, LMX und TLI keine Interkorrelationen auftreten. Mit den weiteren Führungsstilen jedoch sind Korrelationen berechenbar; \* p<.05; \*\* p<.01; N=131-434. 2.91 2.96 2.56 0.45 0.29 0.91 .56\*\* -.56\*\* .17\*\* .62\*\* -.04 .59\*\* -.48\*\* -.18\*\* .28\*\* -.24\*\* .02 .35\*\* -.44\*\* .40\*\* -.29\*\* -.12\* .02 .32\*\* .43\*\* 3.06 0.49 .55\*\* .74\*\* .59\*\* .47\*\* .66\*\* 2.80 3.37 0.27 0.72 .54\*\* .62\*\* .56\*\* .59\*\* 2.91 0.69 .86\*\* .83\*\* 2.95 0.59 .84\*\* 3.06 SD 0.66 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) 8)

Nach Sichtung der in Tabelle 10 abgebildeten Ergebnisse lässt sich Folgendes festhalten: da sowohl die erhobene Aufgabenorientierung als auch Laissez-Faire mit den weiteren Konstrukten hoch negativ oder nur gering positiv korrelieren, die Konstrukte Charisma, Moral, Transformationale Führung, Mitarbeiterorientierung und Leader-MemberExchange mit einander (hoch) positiv korrelieren, können die angenommenen konvergenten und divergenten Validitäten bestätigt werden. Festzustellen ist, dass eindeutig zwischen Konstrukten, die einen Führungsstil, der durch transformationales Verhalten gekennzeichnet ist, beinhalten und denjenigen, die transaktionale bzw. aufgabenorientierte Führungsverhaltensweisen abbilden, unterschieden werden kann. Die Unterscheidung wurde zur Überprüfung mittels Faktorenanalyse getestet. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse sind in Anhang B1 dargestellt. Die Hypothesen F1 und F2 gelten als bestätigt (F1: Die positiv belegten Führungsstile korrelieren untereinander signifikant positiv. F2: Die negativ belegten Führungsstile korrelieren untereinander positiv und in Zusammenhang mit den positiv belegten Führungsstilen negativ).

#### 4 Ergebnisdarstellung

77

Dies bildet die Grundlage für die Untersuchungen der Hypothesen A1 und A2 (A1: Die positiv belegten Führungsstile korrelieren positiv mit den für das Unternehmen/die Mitarbeiter positiven/wünschenswerten abhängigen Variablen. A2: Die negativ belegten Führungsstile korrelieren positiv mit den für das Unternehmen/die Mitarbeiter nicht positiven/wünschenswerten abhängigen Variablen und negativ mit den für das Unternehmen/die Mitarbeiter positiven/wünschenswerten abhängigen Variablen). Bei detaillierter Betrachtung der Korrelationen in Tabelle 10 folgt aus der konvergenten Validität einiger Konstrukte aber auch eine hohe Redundanz 53 derselben. Aus diesem Grund werden die Konstrukte Transformationaler Führungsstil (erhoben durch den Fragebogen TLI), Charismatische Führung (erhoben durch den Fragebogen CKS) sowie LeaderMember-Exchange (erhoben durch den Fragebogen LMX) aus den weiteren Berechnungen ausgeschlossen. Des Weiteren geschieht der Ausschluss der o.g. Konstrukte, um in den folgenden regressionsstatistischen Berechnungen zu hohe Multikollinearitäten 54 zu vermeiden. Im Falle des LMX geschieht der Ausschluss darüber hinaus aus Gründen der zum Teil zu großen Anzahl an „fehlenden“ Werten und zu geringen Stichprobenanzahlen. Bevor auf die Einzelergebnisse auf der Individualebene eingegangen wird, zeigt Tabelle 11 die Ausprägung der einzelnen Führungsstile auf den einzelnen Führungsebenen auf.

53

54

Redundanz bedeutet per Definition, dass einige der genutzten Konstrukte offensichtlich inhalts- bzw. wesensgleiche Inhalte

ermitteln. In diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass nach deren Exklusion die weiteren Konjugationsglieder, also die mit den redundanten Inhalten hoch positiv korrelierenden Konstrukte, über ausreichend Wirkungs- und Aussagegrad verfügen, um im weiteren Verlauf die Ergebnisse ausreichend erklären zu können. Multikollinearität ist ein statistisch bekanntes Problem der Regressionsanalyse und liegt vor, wenn die Annahme über die Unabhängigkeit der Regressoren verletzt wird, was Ineffizienzen der verwendeten statistischen Methoden nach sich zieht (Bortz, 1999). Zur Überprüfung wurde in dieser Arbeit eine Multikollinearitätsdiagnose berechnet. Die oben angenommenen Multikollinearitäten wurden hierin bestätigt. Die Toleranzwerte liegen durchgehend über .10.

#### 4 Ergebnisdarstellung

78

Tabelle 11: Deskriptive Statistik: Auftreten und Ausprägung der ausgesuchten Führungsstile auf den einzelnen Führungsebenen  
Führungsebene (F) Führungsstil M SD M SD M SD M SD F1 F2 F3 F4

##### 1) Transformationaler Führungsstil

3.34

.51

3.25

.61

3.25

.72

2.90

.59

##### 2) Mitarbeiterorientierung

3.13

.43

3.01

.29

2.82

.22

2.72

.25

##### 3) Moralbasierter Führungsstil

3.22

.13

3.30

.55

3.18

.47

2.95

.47

#### 4) Transaktionaler Führungsstil

3.12

.49

2.30

.37

2.30

.48

2.84

.44

#### 5) Aufgabenorientierung

3.14

.35

2.89

.27

2.80

.33

3.05

.21

#### 6) Laissez-Faire Führung

2.56

.96

2.26

.97



2.60

1.07

2.60

.78

Anmerkung. N=426, Antwortskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll zu)

Aus den in Tabelle 11 abgebildeten Ergebnissen wird nicht eindeutig ersichtlich, ob große Unterschiede in der Ausprägung der Mittelwerte über die einzelnen Abteilungen hinweg bestehen. Zur Überprüfung dieser Ergebnisse wurden die Unterschiede zwischen den Mittelwerten durch eine Varianzanalyse überprüft. Hierbei stellte sich heraus, dass sich die Führungsstile signifikant unterscheiden. Außerdem unterscheiden sich die Mittelwerte des jeweils einzelnen Führungsstils, bezogen auf die einzelnen Führungsebenen, für alle Führungsstile mit Ausnahme von Laissez-Faire untereinander. Eine Aufstellung der hierzu getätigten Berechnungen findet sich in Anhang B2. Tabelle 12 liefert einen Überblick über die korrelationsstatistischen Zusammenhänge zwischen ausgesuchten Führungsstilkonstrukten und den auf der Individualebene erhobenen abhängigen Variablen.

#### 4 Ergebnisdarstellung

79

Tabelle 12: Überblick über die Zusammenhänge ausgewählter Führungsstile mit den Variablen der Individualebene  
M 1) TF 2) MO 3) Mor 4) TA 5) AO 6) LF 7) AZ 8) AC 9) CC 10) NC 11) KA 12) Str 14) Wert 15) Ver 16) Pro 3.06 2.80 3.06 2.91  
2.96 2.56 2.58 2.86 3.20 3.12 2.72 2.47 3.02 3.36 3.83 SD 0.66 0.27 0.49 0.45 0.29 0.91 1.10 0.54 0.24 0.32 1.24 0.41 0.82  
0.85 0.38 .05 .00 -.14\* -.10 .01 -.04 .71\*\* .64\*\* -.09 .20\* -.23\* -.01 .04 -.14 -.13 .50\*\* .38\*\* -.18 .11\* .04 -.05 -.11 -.08 -.09  
.64\*\* .56\*\* -.05 .09 .01 -.02 -.10 .03 -.08 .42\*\* .30\*\* -.07 -.20\* .05 .15 .20\* .16 .14 -.41\*\* -.48\*\* .05 .06 .04 .06 -.05 .01 -.07 -  
.22\*\* -.35\*\* -.02 .18\*\* .12\* -.35\*\* -.58\*\* -.82\*\* .12\* .16\* .00 .04 -.50\*\* -.08 -.18\*\* .01 .03 .12\* .21\*\* .16\*\* .07 -.08 -.10 .24\*\*  
.12\* .39\*\* -.04 -.10 .26\*\* .51\*\* -.03 -.08 .05 -.08 -.15\*\* -.05 .73\*\* -.07 -.07 Siehe Tab. 10 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) 8) 9) 10) 11) 12)  
14) 15)

Anmerkung. TF=Transformationale Führung Multifactor Leadership Questionnaire, MO=Mitarbeiterorientierung Fragebogen FVVB, Mor=Moralbasierte Führung, TA=Transaktionale Führung, AO=Aufgabenorientierung Fragebogen FVVB, LF=Laissez-Faire, AZ=Arbeitszufriedenheit TICS, AC=Affektives Commitment, CC=Abwägendes Commitment, NC=Normatives Commitment, KA=Kündigungsabsicht, Str=Stress TICS, Wert=Wertekongruenz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Ver=Vertrauen in das Verhalten der vorgesetzten Person, Pro=Proaktivität der Mitarbeiter;\*p<.05; \*\* p<.01; N=144-434; die vorliegende Tabelle ist kein Pendant zu Tabelle 10, da bereits auf die Abbildung der Konstrukte Charisma, LMX und transformationale Führung (TLI) verzichtet wurde.

#### 4 Ergebnisdarstellung

80

Deutlich hypothesenkonforme Ergebnisse finden sich bei der Variable Vertrauen in Verbindung mit den positiv belegten Führungsstilen 55. Außerdem liegen bei dieser Variable negative Korrelationen von  $r = -.48$ ,  $p < .01$  und  $r = -.35$ ,  $p < .01$  zu den Führungsstrukturen Laissez-Faire und Arbeitsorientierung vor. Wie darüber hinaus zu erkennen ist, liegen vor allem bei den positiv belegten Führungsstilen und der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit 56 positive Korrelationen vor. Ebenso korreliert die Arbeitszufriedenheit negativ mit der Arbeitsorientierung der Vorgesetzten. Des Weiteren korreliert die Arbeitsorientierung der Vorgesetzten außerdem zu  $r = .20$ ,  $p < .05$  mit normativem Commitment. Transformationale Führung korreliert zu  $r = -.14$ ,  $p < .05$  negativ mit abwägendem Commitment. Zu beachten sind abschließend die in Tabelle 12 angegebenen hohen Korrelationen zwischen den einzelnen abhängigen Variablen (farblich grün hinterlegt). Die Bedeutungen dieser Zusammenhänge werden zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert. Eine Stützung der angenommenen Hypothesen A1 und A2 ist demnach im Gros zunächst haltbar, wenn auch auf einzelne abhängige Variablen eingeschränkt. Für jede im Weiteren interessierende abhängige Variable wird eine unabhängige hierarchische Regression berechnet. Tabelle 13 bildet zunächst die Einflüsse der Führungsstrukture auf das Commitment der Mitarbeiter, Tabelle 14 dann den Einfluss der Führungsstrukture auf Arbeitszufriedenheit, Kündigungabsicht und Stress der Mitarbeiter ab. Tabelle 15 bildet abschließend im Bereich der Individualebene die Ergebnisse

der regressionsstatistischen Berechnungen im Hinblick auf Wertekongruenz, Vertrauen und Proaktivität der Mitarbeiter ab. Durch den Regressionskoeffizienten ( $\beta$ ) lässt sich der Beitrag der unabhängigen Variable (Regressor) für die Erklärung oder Prognose der abhängigen Variable ablesen. Die angegebenen Tabellen enthalten die standardisierten Betakoeffizienten. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Koeffizienten vergleichbar sind.

55

56

Nach der theoretischen Darstellung der Konstrukte bzgl. Führung wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass sowohl transformationale Führung als auch mitarbeiterorientierte und moralbasierte Führung die für ein europäisches Unternehmen wünschenswertesten Führungsstile darstellen. Dementsprechend werden sie hier als „positiv belegten“ Führungsstile interpretiert. Selbstverständlich sollen mit diesem Ausdruck die weiteren erhobenen Stile nicht abgewertet werden. Untersuchungen in Indien interpretieren bspw. den transaktionalen Führungsstil als „positiv belegt“ und wünschenswert. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass aufgrund der Konstruktion der für diese Arbeit genutzten Items die „Arbeitsunzufriedenheit“ gemessen wurde. Diese wird im weiteren Verlauf auch jeweils abgebildet und interpretiert. Hinweise auf das gegenteilige Konstrukt der „Arbeitszufriedenheit“ werden explizit gegeben.

#### 4 Ergebnisdarstellung

81

Tabelle 13: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse 57 (Führungsstile und Commitment) der Individualebene (standardisiertes Beta)

Affektives Commitment	$\beta$	LF	TA	AO	MO	Moral	TF	.05	-.03	-.00	-.13*	.07	.02	R2	.00	.00	.01	.02	.02	.02	$\Delta R^2$	.00	.00	.00	.01*
Normatives Commitment	$\beta$	-.07	-.03	.11*	.07	-.08	-.02	R2	.00	.01	.02	.02	.03	.03	$\Delta R^2$	.00	.01	.01*	.00	.01	.00	.00	.01	.00	.00
Abwägendes Commitment	$\beta$	.00	.05	.04	.03	.01	-.15*	R2	.00	.00	.01	.01	.01	.02	$\Delta R^2$	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01*	.00

Anmerkung. LF=Laissez-Faire, TA=Transaktionaler Führungsstil, AO=Aufgabenorientierung, MO=Mitarbeiterorientierung, Moral=Moralbasierter Führungsstil, TF=Transformationaler Führungsstil; \* $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; N=316

Wie sich herausstellt hat die wahrgenommene Mitarbeiterorientierung mit  $\beta = -.13$  ( $p = .01$ ) der Varianz den größten Einfluss auf das affektive Commitment der Mitarbeiter sowie Aufgabenorientierung den größten Einfluss auf das normative Commitment ( $\beta = .11$ ,  $p = .01$ ). Innerhalb des angegebenen abwägenden Commitments kann dem transformationalen Führungsstil mit  $\beta = -.15$ ,  $p = .01$  der größte Einfluss zugesprochen werden.

Tabelle 14: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse (Führungsstile, Arbeitsunzufriedenheit, Kundenorientierung, Kündigungsabsicht und Stress) der Individualebene (standardisiertes Beta)

Arbeitszufriedenheit	$\beta$	LF	TA	AO	MO	Moral	TF	.05	.06	-.11	.06	.10	-.09
----------------------	---------	----	----	----	----	-------	----	-----	-----	------	-----	-----	------

Kündigungsabsicht	$\Delta R^2$	.00	.00	.01
-------------------	--------------	-----	-----	-----

Stress	$\Delta R^2$	.00	.00	.01	.00	.01	.00	$\beta$	-.06	-.05	.08	-.04	-.07	.05	R2	.00	.00	.01	.01	.01	.01	$\Delta R^2$	.00	.00	.01	.00	.00
--------	--------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---------	------	------	-----	------	------	-----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------------	-----	-----	-----	-----	-----

R2	.00	.01	.02	.02	.03	.03
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

$\beta$	-.01	.03	.09	-.05	-.12	.09
---------	------	-----	-----	------	------	-----

R2	.00	.00	.01	.01	.02	.02
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

.00	.00	.00
-----	-----	-----

Anmerkung. LF=Laissez-Faire, TA=Transaktionaler Führungsstil, AO=Aufgabenorientierung, MO=Mitarbeiterorientierung, Moral=Moralbasierter Führungsstil, TF=Transformationaler Führungsstil; \* $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; N=316

Die seitens der Mitarbeiter angegebene Aufgabenorientierung scheint nach Betrachtung der Ergebnisse in Tabelle 14 zumindest bei einer der abhängigen Variablen einen signifikanten Erklärungsanteil einzunehmen. Es handelt sich in diesem Fall um das Kon-

57

Alle regressionsanalytisch getesteten Modelle an sich wurden signifikant.

#### 4 Ergebnisdarstellung

82

strukt der Arbeitszufriedenheit, welches durch die angegebene Aufgabenorientierung mit  $\beta = -.11$  ( $p = .01$ ) erklärt werden kann. Bezüglich der regressionsstatistischen Berechnungen zu den Konstrukten Kündigungsabsicht und Stress ist abschließend festzuhalten, dass bei Betrachtung der Berechnungen für die Gesamtstichprobe keines der in die Regression eingeschlossenen Konstrukte einen signifikanten Beitrag zum Zustandekommen hinsichtlich der Kündigungsabsicht und des Stresses leisten kann.

Tabelle 15: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse (Führungsstile, Wertekongruenz, Vertrauen und Proaktivität) der Individualebene (standardisiertes Beta)

Wertekongruenz  $\beta$  LF TA AO MO Moral TF  $-.12$   $.07$   $-.02$   $-.08^*$   $.32$   $.45$

\*\* \*\* \*

Vertrauen  $\Delta R^2$   $-.02$   $-.02$   $-.01$   $-.07$   $-.05$   $\beta$   $-.24$   $.03$   $-.07$   $.03$   $.29$

\*\* \*\* \*

Proaktivität  $R^2$   $.12$   $.31$   $.34$   $.36$   $.47$   $.54$   $\Delta R^2$   $.12$

\*\* \*\* \*

$R^2$   $.05$   $.31$   $.34$   $.37$   $.51$   $.60$

$\beta$   $-.02$   $-.02$   $-.01$   $-.07$   $.00$   $-.05$

$R^2$   $.00$   $.01$   $.01$   $.01$   $.01$   $.01$

$\Delta R^2$   $.00$   $.00$   $.00$   $.01$   $.00$   $.00$

.19

.03 .11 .07

.01\*\*

\*\* \*\* \*

.40

Anmerkung. LF=Laissez-Faire, TA=Transaktionaler Führungsstil, AO=Aufgabenorientierung, MO=Mitarbeiterorientierung, Moral=Moralbasierter Führungsstil, TF=Transformationaler Führungsstil; \* $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ;  $N = 316$

Tabelle 15 bildet die Werte des letzten Untersuchungsteils der auf der Individualebene nicht auf die einzelnen Ebenen unterteilten, näher betrachteten Variablen ab. Hinsichtlich der Wertekongruenz, welche durch die Mitarbeiter angegeben wurde, ist ein signifikanter und sehr deutlicher Zusammenhang des Konstruktes transformationale Führung hervorzuheben. Transformationaler Führung kann auf Grundlage der in die Regression schrittweise eingeschlossenen Konstrukte hinsichtlich der Übereinstimmung der Werte zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern mit  $\beta = -.45$  ( $p < .05$ ) der größte Erklärungsanteil am Konstrukt „Werte“ zugesprochen werden. Einen wesentlichen Anteil trägt darüber hinaus die von den Vorgesetzten gelebte und vertretene Moral, welche hinsichtlich der Übereinstimmung der Werte im Gesamtkonzept zu immerhin 32% den zweitgrößten Einfluss nimmt. Ein Laissez-Faire-Führungsstil hingegen scheint sich zu 12% signifikant negativ auszuwirken. Die auf Individualebene gemessene Proaktivität kann durch keine der in die Regression aufgenommenen Variablen erklärt werden. Interessant sind ferner die Ergebnisse bezogen auf die abhängige Variable „Vertrauen in das Verhalten der vorgesetzten

Person“ . Wie schon bei der untersuchten Variable Wertekongruenz scheint auch das Vertrauen der Mitarbeiter zu einem großen Teil durch den transformationalen Führungsstil

#### 4 Ergebnisdarstellung

83

der Vorgesetzten erklärt werden zu können ( $\beta = .40, p = .01$ ). Auch das Konstrukt „Moral“ ( $\beta = .29, p = .01$ ) macht hier seinen erklärenden Einfluss wieder in bedeutender Höhe geltend. Um zu überprüfen, ob die ermittelten Ergebnisse der Regressionen auf Individualebene gegebenenfalls durch die Strukturierung der Stichprobe (unterschiedliche Personenanzahl auf vier verschiedenen Führungsebenen (siehe Tabelle 8)) verzerrt wurden, wurden zur Sicherstellung der Ergebnisse probenhalber die Regressionseinflüsse der Führungsstile pro Führungsebene berechnet (Tabellen 16 und 17). Vorweg ist anzumerken, dass in Bezug auf die erhobenen Commitmentfacetten (affektives, normatives, abwägendes Commitment) in der Regressionsanalyse keine signifikanten Ergebnisse auf den einzelnen Führungsebenen festgestellt werden konnten. Aus diesem Grund wird das Konstrukt Commitment in den Tabellen zur Übersicht über die Regressionen auf Abteilungsebene nicht angegeben.

Tabelle 16: Übersicht über die Regressionen auf Abteilungsebene/

Arbeitszufriedenheit  $\beta$  Führungsebene 1 Führungsebene 2 LF TA AO MO Moral TF Führungsebene 3 LF TA AO MO Moral TF Führungsebene 4 LF TA AO MO Moral TF  $\beta$  -.24 -.01 -.24 -.01 .36 -.04  $\beta$  -.04 -.14 -.05 -.01 -.10 -.15  $\beta$  .10 .27

\*\*

Kündigungsabsicht  $\beta$   $\beta$  -.25 .37 -.02 .00 -.26 -.07  $\beta$  -.09 .25

\*

Stress  $\beta$   $\beta$  .08 .17 -.39 .20 -.28 -.03  $\beta$  .03 .10 .04 .06 .10 .12  $\beta$  -.09 -.25 .06 -.01 -.01 .15

\*\* \*

R2 R2 .08 .08 .11 .11 .21 .21 R2 .00 .08 .08 .08 .10 .10 R2 .03 .05 .05 .05 .05

\*

$\Delta R^2$   $\Delta R^2$  .08 .01 .03 .00 .10 .00  $\Delta R^2$  .00 .08

\*\*

R2 R2 .00 .05 .05 .05 .12 .13 R2 .00 .05 .06 .06 .06 .07 R2 .00

\*

$\Delta R^2$   $\Delta R^2$  .00 .05 .00 .00 .07 .00  $\Delta R^2$  .00 .05

\*\*

R2 R2 .03 .04 .17 .19 .26 .26 R2 .00 .05 .05 .06 .07 .07 R2 .02 .04 .05 .05 .05 .06

$\Delta R^2$   $\Delta R^2$  .03 .01 .13\* .02 .07 .00  $\Delta R^2$  .00 .05\*\* .00 .00 .01 .01  $\Delta R^2$  .02\* .02\* .00 .00 .00 .01

Wurde aufgrund des zu geringen N nicht berechnet

.00 .00 .01 .01  $\Delta R^2$  .03\*\* .01 .00 .00 .00 .02

\*

.12 .03 -.10 .08  $\beta$  .09 -.21 .03 -.02 .22

\*

.01 .00 .01 .00  $\Delta R^2$  .00 .00 .00 .00 .00 .02

\*

.01 .01 .01 .01 .03

-.02 .01 .01 -.21

-.02

.07

Anmerkung. N= Angaben in Tabelle 8

#### 4 Ergebnisdarstellung

84

Nach Unterteilung der Regressionsanalysen auf einzelne Führungsebenen lassen sich als wesentliche zwei Ergebnisse festhalten: zum einen scheint der aufgabenorientierte Führungsstil auf Führungsebene 2 einen signifikant negativen Einfluss auf den empfundenen Stress der Mitarbeiter auszuüben, d.h. je aufgabenorientierter die Führungskraft führt, desto weniger Stress wird von den Mitarbeitern empfunden. Zum anderen scheint transaktionale Führung auf der untersuchten Führungsebene 4 signifikant positive Einflüsse sowohl auf die Arbeitsunzufriedenheit als auch auf Kündigungsabsicht und Stress zu nehmen, d.h. ein transformationaler Führungsstil scheint sich positiv 58 auf diese sowohl für Mitarbeiter als auch Unternehmen negativen Facetten auszuwirken. Auf Führungsebene 3 nimmt transaktionale Führung mit  $\beta = -.25$  ( $p < .05$ ) signifikant erklärenden Einfluss auf die angegebene Kündigungsabsicht. Diese Ergebnisse liefern Hinweise darauf, dass möglicherweise führungsebenenspezifische Anforderungen an den jeweiligen Führungsstil gestellt werden, bzw. dass sich, in Abhängigkeit von der Führungsebene, die Führungsstile unterschiedlich auswirken können. Wie bereits in einer anderen Studie (Laukamp, 2004) festgestellt, dürfte transaktionale Führung auf den „unteren“ Führungsebenen ein wesentlicher Einflussfaktor in Bezug auf die abhängigen Variablen sein. Auffallend ist hierbei, dass transaktionale Führung allerdings nur auf „tendenziell eher negativ belegte“ abhängige Variablen (Kündigungsabsicht, etc.) Erklärungseinfluss ausübt und zwar derart, dass die Zusammenhänge negativer Natur sind. D.h., dass transaktionale Führung auf der untersten Führungsebene 4 diese Variablen offensichtlich abschwächt oder ihnen sogar entgegenwirkt. Das Ergebnis dieser ebenspezifischen Betrachtung wird in der Diskussion erneut aufgegriffen. Tabelle 17 bildet die Untersuchungsergebnisse hinsichtlich der „eher positiv belegten“ abhängigen Variablen Wertekongruenz, Vertrauen und Proaktivität ab.

58

Im Sinne einer Senkung, einer Minimierung.

#### 4 Ergebnisdarstellung

85

Tabelle 17: Übersicht über die Regressionen auf Abteilungsebene/II

Wertekongruenz	$\beta$	Führungsebene 1	Führungsebene 2	LF	TA	AO	MO	Moral	TF	Führungsebene 3	LF	TA	AO	MO	Moral	TF
Führungsebene 4	$\beta$	-.06	-.12	-.09	.02	.16	.62**	$\beta$	-.29**	.17						

\*

Vertrauen

2

Proaktivität

2

R

2

$\Delta R$

$\beta$   $\beta$  -.40\*\* .11 -.11 .040 -.01 .53\*\*  $\beta$  -.37\*\* -.03 .07 -.05 .25\*\* .45\*\*  $\beta$  -.15\*\* .03 .03 -.02 .34\*\* .40

\*\*

R

$\Delta R$

2

$\beta \beta$  -.08 .01 -.23 -.09 .04 -.09  $\beta$  -.04 .10 .01 .01 -.10 -.05  $\beta$  .02 -.08 .06 -.11 .10 -.05

R2 R2 .02 .02 .07 .07 .07 .08 R2 .00 .00 .00 .00 .01 .01 R

2

$\Delta R2$   $\Delta R2$  .02 .00 .05 .01 .00 .00  $\Delta R2$  .00 .00 .00 .00 .01 .00  $\Delta R2$  .00 .01 .00 .01 .01 .00

Wurde aufgrund des zu geringen N nicht berechnet R2 .16 .21 .22 .22 .40 .57 R2 .16 .48 .49 .51 .59 .68 R

2

$\Delta R2$  .16\* .05 .01 .00 .17

\*\*

R2 .31 .43 .44 .44 .50 .62 R2 .27 .40 .40 .41 .49 .58 R

2

$\Delta R2$  .31\*\* .12

\*\*

.01 .00 .05 .13\*\*  $\Delta R2$  .27\*\* .13\*\* .00 .00 .09\*\* .09\*\*  $\Delta R$

2

.18\*\*  $\Delta R2$  .16\*\* .32

\*\*

.05 .07 .26\*\* .43\*\*  $\beta$  .05 .00 .06 .05 .41\*\* .43

\*\*

.01 .02

\*

.09\*\* .08\*\*  $\Delta R$

2

.00 .24 .24 .26 .46 .54

.00 .24

\*\*

.03 .24 .24 .25 .39 .46

.03\*\* .21

\*\*

.00 .01 .01 .02 .03 .03

.00 .02\*\* .20\*\* .09

\*\*

.00 .01 .14\*\* .074

Hier zeigen sich die Ergebnisse ähnlich wie auch in der Betrachtung der Gesamtstichprobe. Moralbasierter und transformationaler Führungsstil scheinen die wesentlichen Einflussfaktoren in Bezug auf die abhängigen Variablen zu sein. Zwar sind die Ausprägungen der einzelnen Gewichte in ihrer Höhe nicht immer vollkommen mit den Ergebnissen der Gesamtstichprobe übereinstimmend (Tabelle 14), die richtungsweisende Tendenz ist jedoch in beiden Ergebnistabellen wiederzufinden. Wie bereits erwähnt wird auf den Einfluss transaktionaler Führung (Tabelle 15) innerhalb des Diskussionsteils unter Beachtung der ebenenspezifischen Ergebnisse erneut eingegangen, für die weiteren Führungskonstrukte scheint dies allerdings nicht notwendig zu sein, da keine auffälligen Unterschiede zwischen den Ergebnissen der gesamt- und ebenenspezifischen Berechnungen abgebildet werden konnten; d. h. im Folgenden werden alle weiteren Berechnungen nur noch an der Gesamtstichprobe vorgenommen.

#### 4 Ergebnisdarstellung

86

##### 4.2.2 Gruppenebene

Ebenso wie auf der Individualebene werden auch auf der Gruppenebene zunächst die korrelationsstatistischen Zusammenhänge der einzelnen Führungsstilkonstrukte mit den Variablen dieser Ebene (z.B. Kundenorientierung, Beschwerden) betrachtet, um erste Hinweise auf eventuelle Zusammenhänge zu erhalten. Diese Hinweise enthält Tabelle 18. Darüber hinaus sind die Beurteilungsübereinstimmungsindizes 59 ICC(1), ICC(2) und rwg in der genannten Tabelle abgebildet. Auffällig sind auch hier die hohen positiven Korrelationen zwischen den positiv belegten Führungskonstrukten (z.B. Transformationale Führung und Moralbasierte Führung) und die negativen Korrelationen zwischen transformationaler Führung und bspw. der durch die Mitarbeiter angegebenen Aufgabenorientierung der führungsverantwortlichen Personen. Auch auf der Gruppenebene können die Hypothesen F1 und F2 bestätigt werden. Offensichtlich liegen auch hier zwischen den positiv belegten Führungskonstrukten positive und zwischen den positiv belegten und den negativ belegten Führungskonstrukten negative Zusammenhänge vor. Darüber hinaus ist Tabelle 18 zu entnehmen, dass zwischen der angegebenen Aufgabenorientierung der führungsverantwortlichen Person und den abhängigen Variablen „Teamklima“ und „Beschwerdeanzahl“ positive Korrelationen von  $r=.47, p<.05$  bzw.  $r=.46, p<.05$  existieren. Als weiteres interessantes Ergebnis ist hervorzuheben, dass der Führungsstil Laissez-Faire mit dem erwirtschafteten Profit zu  $r=.30, p<.05$  korreliert. Zur näheren Analyse dieser unerwarteten Ergebnisse 60 wurde erneut eine jeweils unabhängige hierarchische Regressionsanalyse berechnet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 19 dargestellt.

59 60

Siehe auch Abschnitt 4.1.2. Auf Basis der theoretischen Überlegungen war zunächst nicht davon auszugehen, dass sich der eher negativ belegte Führungsstil „Aufgabenorientierung“ positiv auf das Teamklima auswirken könnte. Selbiges gilt für den Laissez-Faire-Führungsstil, da nicht erwartet wurde, dass das vollständige Fehlen von Führung sich positiv auf die monetären Umsätze auswirken könnte.

#### 4 Ergebnisdarstellung

87

Tabelle 18: Überblick über den Zusammenhang zwischen ausgesuchten Führungsstilen und den Variablen der Gruppenebene  
M SD ICC1 ICC2 M rwg SD rwg 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) 8) 9) 10)

1) TF 2) MO 3) Moral 4) TA 5) AO 6) LF 7) Team. 8) KO 9) Besch. 10) Sem. 11) Profit

3.07 2.40 3.06 2.30 2.30 2 2.55 2.91 0.37 31.11 0.48

0.48 0.53 0.50 0.34 0.49 0.70 0.27 1.67 0.49 21.05 0.50

.20 .46 .43 .40 .46 .20 .33 .36 -

.51 .76 .76 .81 .74 .49 1.24 1.11 -

.96 .97 .95 .94 .97 .84 .64 .65 -

.01 .04 .04 .05 .01 .43 .21 .35 -

-.06 .79\*\* .78\*\* -.50\*\* -.14 -.17 .02 -.06 -.05 .11 .36 .18 .25 .46\* .19 .16 -.10 -.21 .19 .71\*\* -.54\*\* -.22 .01 .07 -.19 -.05 -.01 -  
.55\*\* .14 -.13 -.01 -.02 -.11 .26 .08 .47\* -.22\* .46\* .25 -.40 .07 -.02 .08 -.11 .30\* -.05 .15 .04 -.09 -.02 .00 .03 .20 -.08 -.07

Anmerkung. TF=Transformationale Führung Multifactor Leadership Questionnaire, MO=Mitarbeiterorientierung Fragebogen FVVB, Mor=Moralbasierte Führung, TA=Transaktionale Führung, AO=Aufgabenorientierung Fragebogen FVVB, LF=Laissez-Faire, Team.=Teamklima, KO=Kundenorientierung pro Abteilung, Beschw.=Beschwerden pro Abteilung, Sem.=Besuchte Seminare pro Abteilung (Mediansplit), Profit=Erwirtschafteter Profit pro Abteilung (Mediansplit); \*p<.05; \*\* p<.01; N=55

#### 4 Ergebnisdarstellung

88

Tabelle 19: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse (Führungsstile, Teamklima, Seminare, Beschwerden und Profit) der Gruppenebene (standardisiertes Beta)

Teamklima  $\beta$  LF TA AO MO Moral TF .16 -.19 .13 .00 .49\* -.35 R2 .01 .03 .05 .04 .09 .12  $\Delta$ R2 .01 .02 .01 .00 .05 .03  
Seminare  $\beta$  -.06 -.05 .20 -.18 .01 .03 R2 .01 .02 .04 .07 .07 .07  $\Delta$ R2 .01 .01 .02 .03 .00 .00 Beschwerden  $\beta$  -.01 .30 .35\* -.16  
-.40 .12 R2 .01 .01 .10\* .12 .17 .18  $\Delta$ R2 .01 .00 .09\* .03 .05 .00 Profit  $\beta$  .17 .34 -.26 .12 -.33 .05 R2 .09 .14 .18 .19 .23 .23  
 $\Delta$ R2 .09\* .05 .04 .01 .04 .00 Kundenorientierung  $\beta$  .01 -.02 -.11\* .06 .07 -.06 R2 .00 .00 .01 .02 .02 .02  $\Delta$ R2 .00 .00 .01\* .00  
.00 .00

Anmerkung. LF=Laissez-Faire, TA=Transaktionaler Führungsstil, AO=Aufgabenorientierung, MO=Mitarbeiterorientierung, Moral=Moralbasierter Führungsstil, TF=Transformationaler Führungsstil; p<.05; \*\* p<.01; N=55

#### 4 Ergebnisdarstellung

89

Analog zu den Ergebnissen der Individualebene lassen sich auch die Ergebnisse der Gruppenebene eindeutig zusammenfassen. Bezogen auf das Teamklima kann das Konstrukt moralbasierte Führung mit  $\beta=.49$  ( $p=.01$ ) einen wesentlichen Anteil an der abhängigen Variable Teamklima erklären. In Bezug auf die durch die Mitarbeiter besuchten Seminare nimmt offensichtlich keiner der Einflussfaktoren einen signifikanten Erklärungsrang ein. Hier ließen sich keine entsprechenden Gewichte feststellen. Die Variable „Beschwerden“ wird im Wesentlichen zu 35% durch die den Führungsverantwortlichen zugesprochene Aufgabenorientierung beeinflusst. Auch an der Variable „Profit“ ist auffällig, dass nur eines der in die Regression mit aufgenommenen Konstrukte (Laissez-Faire) einen erklärenden Einfluss leisten kann. Zwar ist das abgebildete standardisierte Beta nicht signifikant, trotzdem kann unter Einschluss des Konstruktes „Laissez-Faire“ ein Bedeutungszuwachs von 9% festgehalten werden. Im Fall des Konstruktes „Kundenorientierung“ übt die ermittelte Aufgabenorientierung mit  $\beta=-.11$  ( $p=.01$ ) einen signifikanten negativen Einfluss aus. Wie bereits zuvor angemerkt, tauchen die Konstrukte LMX und Charisma in den Berechnungstabellen der hierarchischen Regressionsstatistiken nicht auf. Da sie also aus Gründen der Übersichtlichkeit (hohe Übereinstimmung zwischen den Konstrukten und transformationaler Führung) nicht in weitere Analysen mit aufgenommen wurden, sei an dieser Stelle der Vollständigkeit halber darauf verwiesen, dass sie in sämtlichen Berechnungen ähnliche Ergebnisse wie der transformationale Führungsstil erzielen. Dies gilt insbesondere für die richtungsweisende Tendenz der Zusammenhänge.

#### 4.3 Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen im Überblick

Ebenso wie die Aufbereitung der Hypothesen in Tabelle 3 und 4 wird nun auch die Bestätigung oder Ablehnung der Hypothesen in Tabellenform dargestellt; dies geschieht erneut aus Gründen der Übersichtlichkeit. Die folgenden Tabellen 20 und 21 bilden die bestätigten Hypothesen ab, sowie Ergebnisse, die zumindest von ihrer Tendenz, wenn auch nicht signifikant, in die in den Hypothesen angenommene Richtung weisen. Ergebnisse, die nach Berechnung in die gegenläufige Richtung zu der zunächst aufgestellten Hypothese weisen, werden in den Tabellen nicht abgebildet. Die Zeichen „+“ und „-“ erklären den ursprünglich angenommenen Zusammenhang; bei signifikanten Hypothesenbestätigungen wird darüber hinaus das Signifikanzniveau angegeben, auf welchem sie bestätigt werden konnten (\* für  $p<.05$ ; \*\* für  $p<.01$ ). Abgebildet werden die bestätigten Hypothesen bezüglich der abhängigen Variablen auf Basis der regressionsstatistischen



#### 4 Ergebnisdarstellung

90

Berechnungen. Sobald allerdings innerhalb der Regressionen keine Hinweise gefunden werden konnten wird auf das weniger konservative Mittel der Korrelationen zurückgegriffen, um Zusammenhänge abbilden zu können. In diesen Fällen wird in der Darstellung jeweils explizit darauf hingewiesen (K).

Tabelle 20: Übersicht über die bestätigten Hypothesen im Hinblick auf die Führungskonstrukte

Führungskonstrukte 1) TF 2) CH 3) MO 4) Moral 5) LMX 6) TA 7) AO 8) LF +\*\* +\*\* +\*\* +\*\* +\* \_\*\* \_\*\* \_\*\* \_\*\* \_\* \_\*\* +\*\* +\*\*  
Hypothese F2 +\*\* +\*\* +\*\* +\*\* 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) Aggregierte Hypothesen Hypothese F1

Anmerkung. TF=Transformationale Führung, CH=Charismatische Führung, MO=Mitarbeiterorientierung, Moral=Moralbasierte Führung, LMX=Leader-Member Exchange, TA=Transaktionale Führung, AO=Aufgabenorientierung Fragebogen FVVB, LF=Laissez-Faire, \*p<.05; \*\* p<.01; bestätigte Hypothesen=>50%.

#### 4 Ergebnisdarstellung

91

Tabelle 21: Übersicht über die bestätigten Hypothesen im Hinblick auf die abhängigen Variablen

AV Führungsstil Transformationale Führung Mitarbeiterorientierte Führung Moralbasierte Führung Transaktionale Führung Aufgabenorientierte Führung Laissez-Faire Führungsstil -\*\* \_\*\* + + + \_\*\* (K) -\*\* (K) -\* + -\* + + +\* Hypothese A2 +\* (K) +\* (K) + +\*\* +\*\* + + +\* +\* (K) +\*\* (K) +\*\* (K) + + + +\* (K) +\*\* +\*\* (K) + -\* + Wertek. Vertr. AC NC KO Pro Team Sem. Profit CC AZ KA Stress Beschw. Aggregierte Hypothesen Hypothese A1

Anmerkung. Wertek.=Wertekongruenz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Vertr.=Vertrauen in das Verhalten der vorgesetzten Person, AC=Affektives Commitment, NC=Normatives Commitment, KO=Kundenorientierung, Pro=Proaktivität der Mitarbeiter, Team=Teamklima, Sem.=Besuchte Seminare, Profit=Erwirtschafteter Profit pro Abteilung, CC=Abwägendes Commitment, AZ=Arbeitszufriedenheit, KA=Kündigungsabsicht, Beschw.=Kundenbeschwerden pro Abteilung, (K)= bestätigt auf Basis der korrelationsstatistischen Berechnungen; p<.05; \*\* p<.01; grau hinterlegt=bestätigte Hypothesen (hier an der Gesamtanzahl gemessen <50%).

#### 4 Ergebnisdarstellung

92

Im Hinblick auf die angenommenen Einzelhypothesen konnten etwas weniger als 50% der Gesamtanzahl signifikant bestätigt werden. Deutlich klare Zusammenhänge lassen sich zwischen transformationaler Führung sowie moralbasierter, charismatischer und mitarbeiterorientierter Führung aufzeigen. Auch der Leader-Member-Exchange-Ansatz steht wie angenommen offensichtlich positiv mit den o.g. Führungsstilen in Verbindung. Des Weiteren zeigt sich, dass sich einige der angenommenen negativen Zusammenhänge, z.B. zwischen Laissez-Faire Führung und charismatischer Führung oder auch Laissez-Faire Führung und moralbasierter Führung, bestätigen lassen. Darüber hinaus zeigt Tabelle 20 auf, in welchem Ausmaß bzw. Umfang die zuvor angenommenen Hypothesen bzgl. der Führungsstile und der abhängigen Variablen bestätigt werden konnten. Abgebildet werden hier alle bestätigten Hypothesen, ohne Berücksichtigung des jeweiligen zur Überprüfung herangezogenen statistischen Verfahrens (korrelationsanalytisch als auch regressionsanalytisch). Interessant sind hier unter anderem die Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit, welche mit einem aufgabenorientierten Führungsstil positiv zusammenhängt, oder diejenigen zu Teamklima und Beschwerden (Zusammenhang mit moralbasierter und aufgabenorientierter Führung). Nicht bestätigt werden konnten die Hypothesen zum affektiven Commitment, hier zeigten sich keine signifikanten Zusammenhänge zu den einzelnen Führungskonstrukten. Auch die Ergebnisse zur abhängigen Variable „Weiterbildungsengagement“ (Seminare) deuten auf keine Zusammenhänge zu den Führungskonstrukten hin.

Tabelle 22: Auf einen Blick I: Wesentliche Ergebnisse zu den Führungsstilen

Führungskonstrukte 1) TF 2) CH 3) MO 4) Moral 5) LMX 6) TA 7) AO 8) LF Anmerkung. TF=Transformationale Führung, CH=Charismatische Führung, MO=Mitarbeiterorientierung, Moral=Moralbasierte Führung, LMX=Leader-Member Exchange, TA=Transaktionale Führung, AO=Aufgabenorientierung Fragebogen FVVB, LF=Laissez-Faire, bestätigte Hypothesen=>50%.

Markierte Zellen=bestätigte Hypothesen, violett hinterlegte Zellen=Hypothesen die laut Literatur noch nicht oder nur spärlich untersucht wurden. Hypothese F2 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) Aggregierte Hypothesen Hypothese F1

#### 4 Ergebnisdarstellung

93

Tabelle 23: Auf einen Blick II: Wesentliche Ergebnisse zu den Führungsstilen in Zusammenhang zu den abhängigen Variablen AV Führungsstil Transformationale Führung Mitarbeiterorientierte Führung Moralbasierte Führung Transaktionale Führung Aufgabenorientierte Führung Laissez-Faire Führungsstil Anmerkung. Wertek.=Wertekongruenz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Vertr.=Vertrauen in das Verhalten der vorgesetzten Person, AC=Affektives Commitment, NC=Normatives Commitment, KO=Kundenorientierung, Pro=Proaktivität der Mitarbeiter, Team=Teamklima, Sem.=Besuchte Seminare, Profit=Erwirtschafteter Profit pro Abteilung, CC=Abwägendes Commitment, AZ=Arbeitszufriedenheit, KA=Kündigungsabsicht, Beschw.=Kundenbeschwerden pro Abteilung, (K)= bestätigt auf Basis der korrelationsstatistischen Berechnungen. Markierte Zellen=bestätigte Hypothesen, violett hinterlegt=Zusammenhänge die bisher nur spärlich oder gar nicht untersucht wurden. Hypothese A2 Wertek. Vertr. AC NC KO Pro Team Sem. Profit CC AZ KA Stress Beschw. Aggregierte Hypothesen Hypothese A1

#### 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

94

#### 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel der vorliegenden Arbeit werden die Hypothesen auf deren Angemessenheit geprüft, wichtige Befunde eingehend erörtert, diskutiert und daraus Konsequenzen aus Sicht der Forschung, wie auch der praktischen Anwendbarkeit abgeleitet. Den Abschluss dieses Kapitels bilden die Diskussion kritischer Punkte der Arbeit sowie ein Ausblick auf weiterführende Studien.

#### 5.1 Betrachtung der Hypothesen

Eine Hypothesenprüfung erfolgte aus Gründen der Übersichtlichkeit in Kurzfassung bereits in den in Abschnitt 4.3 abgebildeten Tabellen 20 und 21. Im Folgenden geschieht die Diskussion der Befunde und bestätigten oder auch nicht bestätigten Hypothesen unter Berücksichtigung der Stichprobe, der Rahmenbedingungen und der grundlegenden theoretischen Annahmen. Zunächst wird mit den Fragestellungen zu den einzelnen Führungsstilen begonnen. Darauf folgend werden die Ergebnisse hinsichtlich Führung und den Variablen der Individualebene (bspw. Commitment, Stress) diskutiert. Abschließend findet eine Diskussion zu den Ergebnissen hinsichtlich der Führungsstile und den abhängigen Variablen der Abteilungsebene statt.

#### 5.1.1 Führungsstil

•

#### Transformationale Führung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es unter anderem, inhaltliche Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Führungstheorien zu untersuchen, bzw. eventuell bestehende Zusammenhänge zu eruieren. Die in diesem Rahmen untersuchten Führungsstile weisen (jeder auf seine Art) unterschiedliche Facetten und Inhalte auf. Auf Basis der hinzugezogenen Theorien und wissenschaftlichen Überlegungen soll nun versucht werden, die Führungskonstrukte miteinander in Verbindung zu setzen und gegebenenfalls wesensgleiche Inhalte sowie absolute Unterschiede darzustellen. Abschließend wird in diesem Abschnitt

#### 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

95

zum Thema Führungsstile auf Grund der berichteten Ergebnisse erörtert, in welchem Umfang die vorhandenen/untersuchten Führungsstile einen gleichermaßen sinnvollen wie notwendigen Beitrag zur aktuellen Führungsforschung leisten können. Auf Grund der Tatsache, dass sich momentan verfügbare Studien zum Thema Führung hauptsächlich mit der Bezeichnung und dem Nutzen von Führung befassen, überwiegend also die nähere Eingrenzung des Phänomens „Führung“ beinhalten, soll auch hier ein

wissenschaftlicher Beitrag zu diesen Forschungsfragen geleistet werden. Die durchgeführten Analysen zu den Zusammenhängen der einzelnen Führungsstile weisen einige interessante Ergebnisse auf. Ebenso wie bei Bass (1985) konnten auch in dieser Untersuchung für den Fragebogen MLQ-5x die transformationale und die transaktionale Führung als einzelne Dimensionen mit jeweils dazugehörigen Subfaktoren bestätigt werden. Somit kann auch hier der „Full Range of Leadership“ von Bass und Avolio (1994) abgebildet werden. Unter Betrachtung der Ergebnisse ist jedoch kritisch anzumerken, dass auch in dieser Erhebung der Zusammenhang zwischen den Dimensionen transaktional und transformational nach Durchführung einer korrelationsstatistischen Analyse bei  $r = .56^{**}$ ,  $p < .01$ , lag. Diese Übereinstimmung der Inhalte ist bereits von Bass und Avolio während der Konstruktion des MLQ und während der Konstruktion des „Full Range of Leadership“ -Modells berichtet und erläutert worden. Unter Beachtung des „Full Range of Leadership“ -Modells ist es gut erklärbar, dass transformationale Führung auf der transaktionalen Führung aufbaut. Dementsprechend muss transformationale Führung im Sinne der o.g. Autoren auch immer einen Teil der Basis (in diesem Fall also transaktionale Führung) beinhalten. Genau diese Tatsache verhindert im Umkehrschluss allerdings auch eine eindeutige Unterscheidung zwischen den beiden Führungsdimensionen, denn schon allein aus theoretischen Hintergrundüberlegungen lässt das Fehlen des einen ein Vorhandensein des anderen nicht zu. Letztendlich stellt sich also hier die Frage, ob das „Full Range of Leadership“ -Modell in seinem Aufbau überhaupt dazu genutzt werden kann, eindeutig zwischen den beiden o.g. Führungsstilen zu unterscheiden. Diese Frage wird für die vorliegenden Daten verneint. Nichts desto trotz sind sowohl transformationale als auch transaktionale (und nicht zuletzt auch Laissez-Faire-Führung, also die vollkommene Abwesenheit von Führung) sowohl aufgrund der theoretischen Überlegungen von Bass und Avolio als auch auf Basis ihrer Testkonstruktion abbildbar und können, für sich allein gesehen, genutzt werden, um beispielsweise Zusammenhänge zu anderen Konstrukten zu untersuchen. Viele der angenommenen Hypothesen zum Thema transformationale/transaktionale Führung und ihr Einfluss auf abhängige Variablen konnten bestätigt werden (Tabelle 20). Offensichtlich scheint transformationale Führung in vielen Verbindungen eine sinnvolle und nützliche Verhaltensweise darzustellen. In Bezug auf transaktionale Führung lässt sich festhalten, dass diese Führungsstilart als Basis der transforma-

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

96

tionalen Führung, auch für sich gesehen, vereinzelt eine durchaus begründete Daseinsberechtigung zu haben scheint. Unter Betrachtung der Ergebnisse hinsichtlich der regressionsstatistischen Berechnungen der Abteilungsebene (vgl. Tabelle 18, 19), unterteilt in die einzelnen Führungsebenen, fällt auf, dass transaktionale Führung unter bestimmten Umständen positive Prozesse nach sich zieht. So zeigte sich, dass Mitarbeiter einer transaktional führenden vorgesetzten Person vor allem auf der niedrigsten Führungsebene (F4) des untersuchten Unternehmens weder Kündigungsabsicht noch Stress und auch eine hohe Arbeitszufriedenheit angaben. Dies scheint darauf hinzuweisen, dass transformationale Führung eher eine Führungsart für das höhere Management, transaktionale Führung eher eine Führungsart für niedrigere Führungsebenen ist, also dass TA eher auf niedrigen Führungsebenen und TF auf höheren Führungsebenen den gleichen Einfluss auf den Erfolg in Bezug auf die abhängigen Variablen haben kann. In Abhängigkeit vom untersuchten Unternehmen und den konzerneigenen Prozessen und Abläufen können diese Ergebnisse erklärbar sein; häufig zeichnen sich die Arbeitsprozesse auf niedrigeren Führungsebenen durch eine hohe Strukturiertheit von Abläufen, etc. aus. Ein transformationaler Führungsstil wäre hier eventuell nicht Erfolg versprechend, da Aufgaben, die visionär besprochen, konzipiert oder durchdacht werden können, i.d.R. nicht vorliegen. Bezogen auf die alltäglichen Handlungsabläufe wäre hier ein transformationaler Führungsstil eher hinderlich. Mitarbeiter auf niedrigeren Führungsebenen könnten sich im Extremfall sogar durch die Anforderungen, die eine Führungsperson mit transformationalem Führungsstil an sie stellt, gestört oder überfordert fühlen. Diese Möglichkeit zeichnete sich auch bereits in einer früheren Untersuchung über mehrere Führungsebenen ab (Laukamp, 2004). Ein Augmentationseffekt im Sinne eines additiven, ergänzenden Effektes verschiedener Führungsverhaltensweisen (Bass & Avolio, 1993), kann für die vorliegende Arbeit bestätigt werden. Die konzeptionelle Abhängigkeit der Dimensionen TF und TA darf allerdings zu keiner Zeit aus den Augen verloren werden. Diese Feststellung gilt ebenso für Messungen, die mittels des Fragebogens TLI durchgeführt werden, da sich dieses Messinstrument zwar in einer kürzeren Form darbietet, generell aber auf den gleichen Grundlagenüberlegungen fußt. Eine Lösung dieser Augmentations-Übereinstimmungs-Diskrepanz zwischen TF und TA kann auf Grundlage des hier erhobenen Datensatzes nicht gefunden werden. Abschließend ist festzuhalten, dass die Führungsstile Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung erwartungskonforme Ergebnisse erzielen konnten. So korrelierte die festgestellte Mitarbeiterorientierung positiv und die gemessene Aufgabenorientierung negativ mit transformationaler Führung. Diese Fakten zeigen, dass die hier verwendeten Instrumente valide Messergebnisse erzielen konnten. Auf Grund der hinlänglich in der Literatur dargestellten Studien zu den Themen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

97

wird auf diese Führungsstile im Weiteren nur in von den Erwartungen abweichenden Fällen explizit eingegangen.

•

## Charismatische Führung

Nach Betrachtung der Aspekte zum Thema transformationale und transaktionale Führung behandelt der folgende Abschnitt die Verbundenheit bzw. Übereinstimmungshöhe zwischen transformationaler und charismatischer Führung. Wie bereits beschrieben, können charismatische Führungspersönlichkeiten ihre (ihnen für gewöhnlich nicht bekannte) charismatische „Gabe“ nutzen, um die von ihnen Geführten zur Abdeckung weit über das normale Maß hinausgehender Anforderungen zu leiten (Weber, 1980). Gemeint ist damit, dass eine führungsverantwortliche Person Visionen vermittelt, die organisatorische Ziele widerspiegeln. Die Tatsache, dass das Thema charismatische Führung zunächst in der Führungsforschung kaum Anklang fand (Steyrer, 1999), macht eine Untersuchung der Zusammenhänge mit anderen Führungskonstrukten um so interessanter. Letztendlich teilen sich die Meinungen zum Thema „Charisma“ in zwei Positionen: auf der einen Seite finden sich Theoretiker, die Charisma als eigenständig und von anderen Phänomenen unabhängig definieren, auf der anderen Seite finden sich Vertreter, die stetig darauf hinweisen, dass Charisma nicht unabhängig betrachtet werden kann und darf. Verstärkt wird dieser Zwiespalt noch durch die Gegenüberstellung von emotionalen und rationalen Führungskonzepten, sodass in Bezug auf Charisma bis heute keine allgemeingültige Meinung vorherrscht. Bei Heranziehung der Ergebnisse der vorliegenden Dissertation kann hier eindeutig belegt werden, dass charismatische Führungsverhaltensweisen zu einem großen Teil mit denen transformationaler Verhaltensweisen übereinstimmen. Es konnte eine Korrelation zwischen den beiden Konstrukten von  $r = .86^{**}$  ermittelt werden. Dementsprechend ist eine Unabhängigkeit des Konstruktes Charisma von anderen Führungskonstrukten eher nicht vorauszusetzen. Bereits die Definition von Charisma beinhaltet einige auch der transformationalen Führung zu Grunde liegende theoretische Führungsfacetten. Verhaltensweisen der Führenden wie Vision, Aktivierung oder Formulierung spezifischer Wertbegriffe finden sich in beiden Grundlagentheorien wieder, einige Forscher nutzen die Begrifflichkeiten sogar synonym (vgl. Conger & Kanungo, 1994). Fraglich ist abschließend nur, ob transformationale Führung ohne charismatische Führung und umgekehrt faktisch auftreten kann. Festzuhalten bleibt, dass auf Basis der vorhandenen Instrumente eine eindeutige Abgrenzung nicht möglich war. Eine allgemein

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

98

geltende Aussage darüber, ob ein charismatisch Führender gleichzeitig transformational führt, bzw. ob ein transformational Führender auch gleichzeitig charismatisch ist, lässt sich auf Grund der Daten nicht ermitteln. Allerdings kann konstatiert werden, dass zumindest die Aussage Webers (nach Steyrer, 1995), nach der charismatische Führung wirtschaftsfremd im Sinne einer geregelten Alltagswirtschaft sei unter Hinzunahme der vorliegenden Ergebnisse der Dissertation verneint werden kann. Letztendlich scheint es tatsächlich so, als würden die Konzepte zu charismatischer und transformationaler Führung wesensgleiche Inhalte erfassen, allerdings „dem Kind einen anderen Namen geben“. Ohne eine bessere Abgrenzung der beiden Konstrukte voneinander und ohne die Konstruktion eindeutigerer Testverfahren für das eine oder das andere Phänomen werden die beiden Führungsphänomene zunächst immer thematisch miteinander verbunden bleiben. Daraus ergibt sich die Frage, ob eine ökonomische Zusammenfassung beider Führungsstile nicht zumindest unter wirtschaftlichen Aspekten einen Sinn machen würde. Aus diesem Grund wird während der weiteren Diskussion charismatische Führung immer als ein Teil der transformationalen betrachtet und (wie auch bereits in den dargestellten Ergebnissen) nicht erneut explizit erwähnt.

•

## Moralbasierte Führung

Anders als mit der Diskussion um mögliche Zusammenhänge und Unterschiede zwischen transformationaler Führung und Charisma verhält es sich mit der Frage inwieweit transformationale Führung moralbasiert ist. Diese Frage zielte bereits während der Grundkonzeption der vorliegenden Dissertation nur auf einen wesentlichen Inhaltspunkt ab – kann das Konzept der transformationalen Führung sinnvoll um moralbasierte Aspekte ergänzt werden und falls ja, gibt es statistische Zusammenhänge zu den weiteren ermittelten Führungsstilen? Generell lässt sich festhalten, dass Untersuchungsinstrumente zu transformationaler Führung nur sehr wenige bis keine Items zur Erhebung moralischer Standards beinhalten. In Summe ist also die Idee, dass transformationale Führung moralbasiert sei, üblicherweise nicht in Untersuchungen zu transformationaler Führung beinhaltet. Empirische Forschung zu diesem Thema ist rar; diejenigen Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen

transformationaler und moralbasierter Führung befassen, scheiterten hinsichtlich gültiger Aussagen häufig an der Art der Stichprobe oder an der Messung des Konstruktes Moral. Nicht selten wurden von den Führungsverantwortlichen nur generelle

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

99

und keine spezifisch auf den Arbeitskontext zugeschnittene moralische Aspekte ermittelt (Turner et al., 2002). Trotzdem ist weitere Forschung zum Thema, wie auch in dieser Dissertation, notwendig und sinnvoll. Nach einer Betrachtung der Ergebnisse lässt sich die oben gestellte Frage, ob transformationale und moralbasierte Führungsstile wesensgleiche Inhalte umfassen mit „ja“ beantworten. Zum einen stellte sich heraus, dass transformationale Führung eindeutig die höchsten positiven Korrelationen mit moralbasierter Führung erzielen konnte. Zum anderen zeigten aber auch die weiteren positiv belegten Konstrukte wie Mitarbeiterorientierung und Leader-Member-Exchange in der Untersuchung positive Korrelationen zu Moral auf (Tabelle 10). Im Gegensatz dazu zeigten sich bei aufgabenorientierter und bei Laissez-Faire-Führung deutlich negative signifikante Korrelationen. Unter Beachtung der zwei Grundvoraussetzungen für moralbasierte Führung, nämlich das Leiten der Mitarbeiter zum Wohle der gesamten Gruppe und das Vorweisen eines Führungsstils, der auf allgemein gültigen und akzeptierten Vorstellungen und Werten basiert, waren diese Ergebnisse nahezu zu erwarten. Ebenso wie beim transformationalen Führungsstil werden die Mitarbeiter durch das Verhalten und die moralisch sowohl durch sie als auch durch die Führungsverantwortlichen geteilten Richtlinien motiviert. Zur Diskussion steht nun die Frage, ob transformationale Führung um moralische Aspekte ergänzt werden sollte, oder ob moralisch Führende bereits aufgrund ihrer eigenen entsprechenden Werthaltungen nur den Weg des transformationalen Führungsstils einschlagen können. Da allerdings davon ausgegangen werden kann, dass moralische Richtlinien von Personen in Organisationen eher (im Sinne von zeitlich früher) gelernt und umgesetzt werden als der transformationale Führungsstil (denn nicht jeder Mitarbeiter ist automatisch bei Eintritt in ein Unternehmen bereits führungsverantwortlich, kann es aber zu einem späteren Zeitpunkt werden) und die Tatsache, dass moralische Einstellungen nicht zwangsläufig zu speziellen Führungsverhaltensweisen führen müssen (denn moralbasierte Führung korreliert neben dem transformationalen Führungsstil auch mit der transaktionalen Komponente), ist es sicherlich ratsamer, eine moralische Komponente in die Forschung rund um den transformationalen Führungsstil zu integrieren, als umgekehrt die Forschung zu moralischer Führung durch die Hinzunahme, bzw. Fixierung auf rein transformationale Verhaltensweisen einzuschränken. Somit könnte die Definition des transformationalen Führungsstils um eine weitere Facette ergänzt werden. Sinnvoll wäre es, zu prüfen, welche speziellen Moralvorstellungen von transformational Führenden vertreten werden. Hierzu müssen allerdings noch eindeutiger Messinstrumente entwickelt und, zu Zwecken der Generalisierbarkeit, größere, heterogenere Stichproben untersucht werden.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

100

•

### Leader-Member-Exchange

Das Leader-Member-Exchange (LMX) Modell versteht sich als ein interaktives Führungsmodell, das nicht den reinen Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet (siehe Abschnitt 2.2.4). Hohe LMX-Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des Vorgesetzten in seine Person verstanden werden, so dass der Mitarbeiter sich auf Basis der Gegenseitigkeit zur Reinvestition verpflichtet fühlt (vgl. Gebert, 2002). Der Mitarbeiter kann sich durch verstärkten Einsatz in seinem Aufgabenfeld oder durch übervertragliches Engagement erkenntlich zeigen. Zu betrachten ist nun der kritische Aspekt, dass LMX neben anderen Facetten auch eine Nähe zu eher innovations- und kreativitätsfernen Organisationseffekten aufweisen kann. Gemeint ist damit die Gefahr, die sich aus einer bestimmten Ausprägung des LMX auch für eine Inbezugsetzung zum transformationalen Führungsstil ergibt: eine eher interaktive als institutionelle Vertrauensbeziehung zum Vorgesetzten stellt für Mitarbeiter in Organisationen tendenziell ein hochwertiges, exklusives und schwer ersetzbares Gut dar. Der Mitarbeiter wird so stärker von seinem Vorgesetzten abhängig, der als Gegenleistung Anpassung und Loyalität einfordern kann. Es besteht das Risiko konfliktvermeidender Schweige-Strategien und zunehmender Konformität, was Kreativität behindert. Hinweise zur Behinderung durch LMX mit negativen Einflüssen für das Teamklima, empfundenen Stress oder weitere Outcome-Variablen (bspw. Beschwerden, Commitment) konnten allerdings in dieser Studie nicht gefunden werden. Hinsichtlich der Grundlagenforschung zwischen LMX und transformationaler Führung lässt sich zunächst ohne kritische Anmerkungen festhalten, dass zwischen den beiden genannten Konstrukten positive Korrelationen festgestellt werden konnten ( $r=.62, p<.01$ ). Unter Beachtung der grundlegenden Theorien zu beiden Konstrukten ist dieser Zusammenhang auch erklärbar. Es ist davon auszugehen, dass eine

transformational führende Person den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern häufig sucht, um die kreative und visionäre Arbeitssituation aufrecht zu erhalten. Leider konnten in der Literatur keine Angaben über die zeitliche Ausprägung der von Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam geteilten Zeit gefunden werden. Untersuchungen über einen solchen „Zeiteffekt“ wären sinnvoll, da unter Umständen von Interesse sein könnte, ob die Größe der Summe der gemeinsam geteilten Zeit einen Einfluss auf sowohl die Effektivität eines Führungsstils als auch die austauschbasierten Prozesse nehmen kann. Darüber hinaus wird unter Bezugnahme auf die Ergebnisse der vorliegenden Studie empfohlen, das Konzept des LMX an die Forschung und die Messinstrumente zu transformationaler Führung anzuknüpfen, ebenso wie dies bereits bei charismatischer und moralbasierter Führung die Empfehlung war. Abschließend ist anzumerken, dass das

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

101

Leader-Member-Exchange Modell, welches der Theorie nach von sich behauptet ein interaktives Führungsmodell zu sein, das, wie bereits beschrieben, nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet, letztendlich als einige wesentliche Hauptaspekte nichts anderes als transformationale Führungsverhaltensweisen beschreibt und untersucht. Denn ohne den Prozess der Interaktion, auf welchem ein Großteil der transformationalen Annahmen basiert, wären wechselseitige Verflechtungen im Sinne des LMX nicht möglich. Somit stellt das LMX lediglich eine Weiterführung oder Ausweitung des Interaktionskonzeptes des transformationalen Führungsstils dar. Selbiges gilt allerdings auch für den transaktionalen Führungsstil ( $r = .35, p < .01$ ). Sinnvoll wäre es aus diesem Grund in Folgeuntersuchungen die Zusammenhänge zwischen LMX und Aufgabenorientierung zu betrachten, um eindeutig feststellen zu können, ob alle oder nur spezielle Formen der Führer-Geführten-Interaktion Facetten von LMX aufweisen können. Nach Abschluss der Diskussion um die einzelnen Führungskonstrukte werden im Folgenden die Ergebnisse zu den auf Individualebene erhobenen und untersuchten abhängigen Variablen (bspw. Commitment, Proaktivität) diskutiert.

### 5.1.2 Individualebene („soft“ facts)

Ein wesentlicher Teil der vorliegenden Dissertation befasst sich mit dem Zusammenspiel zwischen Führungsstilen und Leistungskriterien. Angenommen wurden für diese Untersuchungen zum einen kausale Zusammenhänge, darüber hinaus aber auch richtungsweisende Beeinflussungen der Leistungskriterien durch die Führungsstile. Wie bereits in Abschnitt 2.3 festgestellt, kann sich Führung divers auf zentrale Geschehnisse in Unternehmen auswirken. Diskutiert werden nun im folgenden Abschnitt zunächst die individuellen, subjektiven Faktoren. Die Diskussion über die abteilungsweise erhobenen subjektiven und auch (nur auf dieser Ebene abbildbaren) objektiven Faktoren folgt in Abschnitt 5.1.3.

•

#### Commitment

Organisationales Commitment wird als psychologische Bindungsbeziehung zwischen den Mitarbeitern und der Organisation betrachtet, wobei zwischen affektivem (emotionale

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

102

Bindung), normativen (Bindung auf Basis von vorherrschenden Normen) und abwägendem (im Sinne einer Kosten-Nutzen-Kalkulation, Meyer & Allen, 1997) unterschieden wird. Grundsätzlich lässt sich zunächst einmal festhalten, dass bereits 1996 durch Podsakoff et al. nachgewiesen werden konnte, dass transformationale Führung im Vergleich zu weiteren Führungskonstrukten positivste Auswirkungen auf das Commitment der Mitarbeiter erzielen konnte. Diese Ergebnisse ließen sich in der vorliegenden Arbeit nicht replizieren. Tabelle 11 (vgl. Abschnitt 4.2.1) ist zu entnehmen, dass transformationale Führung in der korrelationsstatistischen Analyse keine positiven Auswirkungen auf das von den Mitarbeitern angegebene Commitment zeigen konnte. Gegenteilig ist sogar festzustellen, dass im Falle des erhobenen abwägenden Commitments (CC) ein signifikant negativer Korrelationseffekt zu transformationaler Führung gemessen wurde. Dies mag allerdings in der Trennung des Konstruktes „Commitment“ in die drei Unterdimensionen begründet liegen, denn die Auswirkungen transformationaler Führung liegen deutlich außerhalb des Bereiches, der mittels einfacher Kosten-Nutzen-Kalkulationen zu einem Vorteil des jeweiligen Mitarbeiters führen könnte. Aufgrund der Beschreibungen des transformationalen Führungsstils mag es letztendlich so sein, dass

die Verhaltensweisen des Führenden aufgrund ihrer spezifischen (visionären, interaktiven) Art gar nicht unbedingt eindeutig in ein Kosten-Nutzen-Modell integriert werden können. Hierzu würden sich sicherlich einfachere Strukturen im Sinne von Aufgabenorientierung oder Soll-Ist-Anforderungen, bei welchen sowohl die Aufgabe als auch das erwünschte Ziel von vorn herein eindeutig definiert sind, anbieten. Somit lässt sich an diesem Punkt anmerken, dass transformational Führende ihre Mitarbeiter eventuell sogar durch ihre Art von Führung von reinen KostenNutzen-Analysen abhalten oder diese zumindest stark einschränken. Dies könnte dann als Auswirkung einen positiven Effekt auf die unternehmerischen Ziele haben, weil die Mitarbeiter eventuell sogar unabhängig von eigenen Nutzenerwägungen tätig werden und einen positiven Beitrag für das Unternehmen leisten, obwohl der für sie eigene Nutzen gering sein könnte. Interessant sind in dieser Diskussion dann allerdings auch die Punkte und Ergebnisse rund um affektives und normatives Commitment. Sollte Commitment tatsächlich als aktive und engagierte Einsatzbereitschaft für das Unternehmen verstanden werden (Scholl, 1981), so sind die Ergebnisse sowohl der korrelativen als auch der regressiven Berechnungen hier von Bedeutung. Hinsichtlich der beiden o.g. Facetten von Commitment konnten keine signifikant positiven Ergebnisse in Zusammenhang mit transformationaler Führung ermittelt werden. Gegenteilig stellt es sich sogar so dar, dass offensichtlich Mitarbeiterorientierung einen signifikant negativen Zusammenhang (Tabelle 11) auf das gemessene affektive und Aufgabenorientierung einen signifikant positiven Einfluss auf das normative Commitment vorweisen. Transformationale Führung erzielte

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

103

keine signifikanten Ergebnisse. Dies entspricht dem genauen Gegenteil der bereits bekannten Forschungsergebnisse und könnte darauf hinweisen, dass im Falle des affektiven Commitments die Art und Weise der Führung nicht für die „emotionale Gebundenheit“ an das Unternehmen ausschlaggebend ist, sondern dass diese Art von Gebundenheit durch andere Faktoren (positive im Organisationskontext erlebte Situationen) zustande kommt, welche allerdings von der Art und Weise des Führungsverhaltens vollkommen losgelöst sind. Die emotionale Bindung könnte hier insofern evtl. eher durch Prozesse auf kollegialer Ebene oder auch durch rein persönliche Bewertungsprozesse der täglichen Arbeit zustande kommen. Ähnlich könnte es sich auch mit den Ergebnissen zum normativen Commitment verhalten. Da bei dieser Art des Commitments ein signifikant positiver Zusammenhang zur Aufgabenorientierung festgestellt werden konnte, mag die moralische Bindungsbeziehung auf rein persönlichen Normen hinsichtlich der Tätigkeit eines jeden einzelnen Arbeitnehmers begründet sein. Das Verantwortungsgefühl gegenüber der Organisation, welches das normative Commitment inhaltlich begründet, könnte potentiell nur auf die Durchführung und Aufrechterhaltung von Arbeitsprozessen ausgerichtet und somit von einem Verantwortungsgefühl gegenüber dem eigenen Vorgesetzten losgelöst sein. Dementsprechend nimmt das Gesamtunternehmen hier die Stelle des Bewertungs- und Beurteilungsmittelpunktes ein, der jeweilige Führungsverantwortliche mag bei der Beurteilung hinsichtlich des Wohles der Gesamtorganisation aber für den einzelnen Mitarbeiter zunächst zweitrangig sein. Letztendlich ist normatives Commitment ja auch bereits bei Wiener (1982) als eine „moralische Verpflichtung gegenüber der Organisation“ und nicht als eine moralische Verpflichtung gegenüber dem jeweiligen Vorgesetzten definiert. Somit kann auch die Frage, ob das durch die Mitarbeiter gezeigte Commitment durch die jeweilige Art des Führungsverhaltens auf lange Sicht beeinflusst wird in dieser Arbeit nur tendenziell beantwortet werden. Methodisch würde sich hierzu vielmehr eine nur auf Commitment und transformationale Führung ausgelegte „Vorher-Nachher-Untersuchung“ anbieten.

•

## Proaktivität

Proaktives Verhalten, ein Verhalten, das durch Initiative, das wiederholte Prüfen der Gegebenheiten und die eventuelle Änderung derselben gekennzeichnet ist, kann gegenwärtig einen wesentlichen Teil der Aufrechterhaltung und Ausweitung organisationaler Ziele darstellen. Initiative und Einsatz sind branchenübergreifend zunehmend unverzichtbar.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

104

Aus diesem Grund befasst sich die vorliegende Arbeit mit dem Auftreten proaktiven Verhaltens und überprüft es auf wesentliche Einflussfaktoren. Einen festen Platz in den Theorien zu organisationalem Verhalten konnte sich das Konstrukt Proaktivität bis heute nicht sichern. Ein Beitrag zur näheren Eingrenzung soll in dieser Diskussion geliefert werden. Bereits die Definitionen der Konstrukte „transformationale Führung“ und „Proaktivität“ beinhalten einige ähnlich beschriebene Verhaltensaspekte. Beide sind durch Überprüfung und eventuelle Neustrukturierung des aktuellen Status quo ausgezeichnet und beinhalten darüber hinaus

Dynamik und Änderungswillen (in der Definition von transformationaler Führung dargestellt als „Visionen leben und umsetzen“, was Änderungswillen beinhaltet oder nach sich zieht). Allerdings fielen die Ergebnisse zu den Zusammenhängen von Proaktivität und transformationaler Führung nicht eindeutig aus. Sowohl in den korrelationsstatistischen Berechnungen als auch nach Durchführung der Regressionsanalysen konnten keine deutlichen Einflüsse transformationaler Führung auf das proaktive Verhalten festgestellt (vgl. Tabelle 14) werden. Dementsprechend scheinen sich transformationale Führung und Proaktivität zwar per Definition ähnlich dazustellen, sich trotzdem aber nicht zu ergänzen. Moralbasierter Führung konnte ebenfalls keine Aufklärung im Hinblick auf Proaktivität nachgewiesen werden. Nicht wenige Forscher stützen die Annahme, dass proaktives Verhalten mehr durch Aktivität als durch Passivität gekennzeichnet ist. Es wird postuliert, dass proaktive Personen Änderungsstimuli aktiv aufsuchen (Ashford & Cummings, 1985). Die Ergebnisse zur Höhe des Einflusses von transformationaler Führung auf Proaktivität lassen keinen Schluss darüber zu, ob transformational Führende proaktiver sind als beispielsweise transaktional Führende. Basierend auf den theoretischen Hintergrundinformationen zu transformationaler Führung wäre es denkbar gewesen, dass gerade transformational Führende sich während der Genese ihrer Visionen aktiv mit den organisationalen Gegebenheiten auseinandersetzen, diese aktiv analysieren und ggf. diese sogar aktiv ändern wollen. Im Umkehrschluss dazu wäre auch möglich gewesen, dass aktiv suchende Führungskräfte viel früher auf organisational herrschende Missstände stoßen können, was dazu hätte führen können, dass sie unter Nutzung und Verbreitung visionärer Änderungsvorschläge und Maßnahmen wiederum Verhaltensweisen transformationaler Führung aufzeigen. In der vorliegenden Arbeit ließen sich die Überlegungen nicht bestätigen. Die weit diskutierte Uneinigkeit unter verschiedenen Forschergruppen, inwieweit das Konstrukt proaktiven Verhaltens messbar gemacht werden kann, kann offensichtlich nicht durch eine Einbettung in die Forschung zu transformationaler Führung behoben werden. Wechselseitige Zusammenhänge oder Moderatoreffekte könnten höchstwahrscheinlich ausgeschlossen und die Theorie zu transformationaler Führung (durch Inklusion weiterer Verhaltensbeschreibungen transformational-proaktiver Führungskräfte) nicht sinnvoll ausgeweitet

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

105

werden. Aus diesem Grund sollte proaktives Verhalten auch nicht als eine von Führung abhängige Variable betrachtet werden, wie es in dieser Arbeit zunächst aus theoretischen Grundlagenüberlegungen heraus der Fall war, sondern als eine weitere Facette von Führung. Fraglich bleibt auch bei den Untersuchungen zu proaktivem Verhalten, ebenso wie bei charismatischer oder auch moralbasierter Führung, ob letztendlich nicht nur weitere Aspekte eines großen und noch nicht eindeutig definierten Führungsstilkonstruktes (welches in diesem Fall nicht eindeutig benannt werden kann) gemessen und unter „einem eigenen Namen“ in die Wissenschaft entlassen wird.

•

### Wertekongruenz und Vertrauen

Individuelle Werte sind wichtig, da Auswirkungen der Arbeitsumgebung auf das Individuum im Wesentlichen davon abhängen, in welchem Ausmaß die individuellen Werte erreicht werden können. Wie bereits im theoretischen Hintergrund beschrieben, sind die Wirkungsweisen von Werten im Arbeitskontext bisher nur spärlich untersucht worden (Ros et al., 1999). Ein Großteil der Forschung befasst sich mit Wertstrukturen, aber wenig mit ihren Konsequenzen. Diese Konsequenzen könnten durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit näher definiert werden. Offensichtlich besteht zwischen transformationaler Führung und den sowohl von den Führungskräften als auch den von den Mitarbeitern gelebten Werten ein interessanter Zusammenhang (vgl. Tabelle 14). Transformationale Führung kann zur Erklärung der Variable Wertekongruenz den größten signifikanten Einfluss leisten. Somit steht hier zur Diskussion, ob die von Führungskräften vertretenen Werte mit effektivem Führungsverhalten einhergehen. Offensichtlich bildet die Übereinstimmung der Werte zwischen transformationaler Führungskraft und Mitarbeiter eine Basis, auf welcher sich Visionen bilden und auch umsetzen lassen. Zweifel an der „Richtigkeit“ werden auf Basis geteilter Werte nur in sehr seltenen Fällen auftreten. Da aber für gewöhnlich auch ohne darüber zu reden im Sinne eines gegenseitigen Konsens sichergestellt ist, auf welcher Wertvorstellung sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter handeln, kann innovatives, kreatives und visionäres Verhalten schnell und zielsicher umgesetzt werden. Ständige Beurteilungs- und Austauschprozesse über die Wertvorstellungen, Wertgrundlage oder Werthaltigkeit einzelner Entscheidungen sind nicht notwendig, wodurch die „Energie“ für neue Schaffensprozesse verwendet werden kann. Ohne diese Übereinstimmung der Werte zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem würde ein Klima ständiger Zweifel an der Richtigkeit der Visionen und Entscheidungen Arbeitsprozesse behindern, wenn nicht sogar zum Stillstand bringen. Sollte der Vorge-

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick



setzte in solchen Situationen trotzdem auf der Umsetzung seiner Ideen beharren, würde wahrscheinlich kein transformationaler sondern vielmehr ein aufgabenorientierter Führungsstil den Alltag der Mitarbeiter bestimmen. In einem solchen Fall würde außerdem das Vertrauen in das Verhalten der vorgesetzten Person verloren gehen. Es scheint für Führungsverantwortliche sinnvoll zu sein, ihren Mitarbeitern bereits vor Beginn der Zusammenarbeit Hinweise auf die von ihnen angelegten Werte zu eröffnen und sich mit ihnen ebenso über ihre Wertvorstellungen auszutauschen. So kann auf Basis eines gemeinsam geteilten Wertesystems effektiv mit den täglichen Anforderungen umgegangen werden. Bezüglich des Vertrauens in das Verhalten der vorgesetzten Person ist auffällig, dass auch hier der transformationale Führungsstil den größten Beitrag zur Erklärung des Konstruktes liefern kann (siehe ebenfalls Tabelle 14). Offensichtlich liefern transformationale Verhaltensweisen Grundlagen, die Mitarbeiter veranlassen, gerade Führungsverantwortlichen mit transformationalen Eigenschaften besonders zu vertrauen. Dies mag zunächst etwas seltsam erscheinen, ändern sich doch vor allem bei transformational Führenden die Anforderungen, Aufgaben, Ziele und Perspektiven relativ schnell, grenzen sich deutlich von denen anderer Führungsstilinhaber ab und sind somit eventuell die komplexesten. Andererseits kann das entgegengebrachte Vertrauen aber auch gerade in diesen Aspekten enthalten sein. Möglicherweise ist das Vertrauen in das Verhalten transformational Führender so groß, da die Mitarbeiter die täglich gezeigten Verhaltensweisen ihrer Führungspersonen über die organisationale Komponente hinweg auf die individuelle Komponente ausweiten. Dementsprechend wäre es möglich, dass Mitarbeiter transformational Führender nicht nur davon ausgehen, dass die innovativen Entscheidungen auf unternehmerischer Seite ihre Gültigkeit und Existenzberechtigung haben; sie mögen eventuell auch annehmen, dass der jeweilige Vorgesetzte auch individuelle (auf den Mitarbeiter bezogene oder durch den Mitarbeiter an die Führungskraft herangetragene) Anforderungen innovativ, kreativ, visionär und zeitnah löst. Dies allerdings sind Spekulationen und es bedarf weiterer Untersuchungen. Würde diese Ausweitung des Vertrauens auf „die eigenen Belange“ aber nicht stattfinden, sondern lediglich auf die Arbeitsinhalte bezogen bleiben, wären die Ergebnisse schwer erklärbar. Möglich wäre es, dass ein solches Vertrauen erst nach erfolgreicher Durchführung mehrerer Projekte auf Basis positiver Erfahrungen begründet liegt. Wissenschaftliche Studien darüber, zu welchem Zeitpunkt und unter welchen Umständen Mitarbeiter zu ihrer Führungskraft Vertrauen gefasst haben, liegen nach heutigen Kenntnissen nicht vor. Laut Tabelle 2 wurden in der vorliegenden Arbeit nicht nur die Wertekongruenz zwischen Führungsverantwortlichem und Mitarbeiter, sondern auch „geschützte“ Werte

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

107

(Tanner & Medin, 2004) mittels Fragebogenitems erhoben und anschließend eingehend untersucht.

### Exkurs: „Geschützte Werte“

Von Interesse war bei der Untersuchung „geschützter Werte“ zu überprüfen, ob sich die jeweiligen Führungsverantwortlichen und ihre Mitarbeiter durch die Wahrung und Aufrechterhaltung spezieller unternehmensinterner Werte auszeichnen. Hierzu wurden fünf Werteszenarien basierend auf dem Unternehmensleitbild in Kooperation mit der Universität Zürich 61 entwickelt und den Führungsverantwortlichen sowie ihren Mitarbeitern zur Bearbeitung vorgelegt. Die entwickelten Szenarien 62 beinhalteten moralische Dilemmata. Je nachdem welcher Wert durch den Ausfüllenden gelebt, niemals verworfen und somit „geschützt“ wird, sollte sich jeweils für oder gegen das jeweilige Szenario entschieden werden. Die hinter diesem Konzept abgelegte Grundannahme war es, zu beleuchten, ob Führungsverantwortliche, denen ein transformationaler Führungsstil zugesprochen wurde, und welche gleichzeitig nach den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit über eine hohe Wertekongruenz mit ihren Mitarbeitern verfügen, sich durch ganz spezielle „geschützte“ Werte auszeichnen. Hiermit hätte die Forschung zum Thema „transformationale Führung“ um die „geschützten, und durch die Führungsverantwortlichen vertretenen Werte“ ausgeweitet werden können. Leider konnte nicht gezeigt werden, dass transformational Führende und die von ihnen geführten Mitarbeiter sich durch spezielle „geschützte“ Werte auszeichnen 63. Gründe hierfür mögen in der Wahl der Szenarien liegen, da es sich um den ersten Versuch handelte, spezielle, auf ein Energieversorgungsunternehmen angepasste Szenarien zu entwickeln. Trotzdem empfiehlt es sich, die Betrachtung „geschützter“ Werte im Zusammenhang mit Führungsforschung weiter voran zu treiben. Laut Tanner und Medin (2004) konnten Zusammenhänge zwischen Führungsstil und „geschützten“ Werten bei allgemeineren, nicht auf den Arbeitskontext bezogenen Szenarien bestätigt werden.

61 62 63

<http://www.psychologie.unizh.ch/cognisoz/teamE/tanner.html>, abgerufen am 13.01.2008. Die entwickelten Szenarien befinden sich in Anhang A. Berechnet wurden hier zur Überprüfung zunächst die Korrelationen zwischen den geschützten Werten und den einzelnen Führungsstilen. Hierbei konnten keine signifikanten Korrelationen ermittelt werden. Im Großteil der Ergebnisse wurden Korrelationen um 0 festgestellt. Aus diesem Grund wurde auf eine weitere statistische Überprüfung mittels Regressionsanalyse

verzichtet.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

108

•

### Stress

Ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen während der Ausübung der Arbeit und den vorhandenen Ressourcen kann als Ursache von Stress aufgefasst werden (Lazarus & Folkmann, 1984). Stress entsteht demnach als Konsequenz wiederholt auftretender und als belastend empfundener Anforderungen (McEwen, 1998). Wissenschaftliche Hinweise zeigen, dass Gruppen mit Führungsverantwortlichen in der Regel weniger Stress empfinden, als Gruppen ohne Führungsverantwortliche (Bass, 1998). Im Kontext der Arbeit bestand die Aufgabenstellung darin, zu überprüfen, ob Gruppen, deren Führungsverantwortliche einen anderen als den transformationalen Führungsstil innehaben, mehr Stress empfinden. Diese Überprüfung fiel negativ aus. Offensichtlich scheinen auf Basis der erhobenen Daten keine Angaben zum Zusammenhang zwischen Stress und Führungsstil möglich. Es konnten weder signifikante Korrelationen noch Regressionen gefunden werden. Trotz des Einschlusses zahlreicher Führungsansätze können Ergebnisse aussagekräftigerer Studien zum Zusammenhang (bspw. Seltzer et al., 1989) nicht repliziert werden. Ein möglicher Erklärungsansatz mag in der generell geringen Ausprägung des Stressempfindens der Untersuchungsteilnehmer liegen. Unabhängig von der untersuchten Führungsebene bewegen sich die Mittelwerte des Stressempfindens, gemessen durch den TICS-K (siehe Abschnitt 3.4), bei  $M=2.5$  ( $SD=.41$ ). Diese geringen Werte (5-stufige Likertskala mit 1=trifft überhaupt nicht und 5=trifft voll zu) zeigen an, dass von sämtlichen Teilnehmern der Untersuchung nur sehr geringer bis gar kein Stress empfunden wird<sup>64</sup>. Darüber hinaus scheint keine systematische Variation zwischen Führung und Stress vorzuliegen. Basierend auf dieser Feststellung ist es somit auch erklärbar, dass, unabhängig davon, welcher Führungsstil gerade vorliegt, keine Zusammenhänge zwischen Führung und Stress ermittelt werden konnten. Da Stress offensichtlich nicht vorliegt, kann Führung auch keinen Einfluss auf das Stressempfinden nehmen. Die geringe Ausprägung des Stressempfindens mag in der Struktur und Organisation in Verbindung mit den definierten Zielen des Unternehmens begründet sein. Wie bereits vorher beschrieben (siehe Abschnitt 3.1) kommt es auf Grund der Organisationsstruktur und –kultur selten zu Stresssituationen, und auch obwohl die sich ändernden Marktbedingungen von den Mitgliedern der Organisation Neustrukturierungen und Umdenken erfordern, scheinen diese noch über ausreichende Ressourcen zur Stressvermeidung zu verfügen.

64

Linksschiefe Verteilung der Antworten. Die niedrigen Messwerte sind frequenter als die hohen. Dementsprechend ist der untere Skalenbereich überrepräsentiert (Floor-Effekt; im Gegensatz zum DeckenEffekt).

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

109

•

### Arbeitszufriedenheit und Kündigungsintention

Bereits vor ca. zweihundert Jahren fanden in England erste Studien zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit statt (Babbage, 1832). Doch auch in der heutigen Zeit ist das Interesse am Thema ungebrochen. Diskussionen über den Zugewinn an Arbeitsleistung zufriedener Arbeitnehmer finden sich in der einschlägigen Fachliteratur. Wie bereits in Abschnitt 2.4.5 beschrieben, versteht Weinert (1992) Arbeitszufriedenheit u.a. nicht zuletzt als affektive und kognitive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Vorgesetzten. Zu prüfen war in der vorliegenden Arbeit, ob sich der Führungsstil der führungsverantwortlichen Personen positiv oder negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt. Schon der Blick in Tabelle 11 lässt erste Schlüsse über den Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitszufriedenheit zu. Sowohl moralbasierter- als auch mitarbeiterorientierter Führungsstil korrelieren signifikant positiv mit Arbeitszufriedenheit, was den Schluss zulässt, dass die Mitarbeiter dieser Führungsverantwortlichen zufriedener mit ihrer Arbeit sind als bspw. diejenigen einer transaktional führenden Person. Aussagekräftig ist außerdem, dass der aufgabenorientierte Führungsstil signifikant negativ mit der angegebenen Arbeitszufriedenheit korreliert. Offensichtlich scheint es sich im untersuchten Unternehmen also derart

darzustellen, dass auf den Mitarbeiter bezogene, moralisch eindeutige Führungsstile zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen. Unter Beachtung von Tabelle 13 lässt sich in der Betrachtung der regressionsstatistischen Berechnungen darüber hinaus eindeutig feststellen, dass der aufgabenorientierte Führungsstil einen signifikant positiven Einfluss auf die angegebene Arbeitsunzufriedenheit nimmt. Da Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit im ursprünglichen Sinne eher Arbeitsleitung beinhalten, geben diese Ergebnisse Hinweise auf weitere organisationale und theoretische Verbindungen mit dem Konzept der Arbeitszufriedenheit. Offensichtlich scheinen die Aspekte des „sich um die Mitarbeiter kümmern“ und „moralisch eindeutige und nachvollziehbare Verhaltensweisen aufzeigen“ Kernpunkte in der Untersuchung zum Thema Arbeitszufriedenheit darzustellen. Die in älteren Studien herangezogene (marktwirtschaftlich interessante) Verbindung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung ist zwar durchaus sinnvoll, beschreibt aber nur unzureichend, welche Prozesse zur Steigerung oder auch Minderung der Arbeitszufriedenheit beitragen können. Diese Prozesse konnten nun durch die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zum Teil ergänzt werden. Sicherlich kann in komplexen Unternehmungen der Aspekt der Führung nicht der einzige Einflussfaktor für Arbeitszufriedenheit sein, sollte aber in der Forschung durchaus häufiger betrachtet und intensiver untersucht werden. Unter Hinzunahme weiterer Faktoren wie bspw. situationale Aspekte, aktuelle Einflussfaktoren des Marktes, etc. kann auf diesem Wege ein umfassendes Arbeitszufriedenheitskonzept erstellt werden. Das Konzept

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

110

der Arbeitszufriedenheit als angenommener Gegenpol zu Arbeitsunzufriedenheit scheint also bei dieser Betrachtung durchaus über einen Stellenwert zur Prädiktion wirtschaftlichen Erfolges zu verfügen. Selbst geringfügige daraus resultierende Änderungen können möglicherweise zur Steigerung der Leistung führen. Ein Einschluss und die genaue Betrachtung der vorliegenden Führungsstile in Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit kann also als sinnvoll erachtet werden. Bei erneuter Betrachtung der Tabellen 11 und 13 (vgl. Abschnitt 4.2.1) fällt auf, dass im Hinblick auf die Kündigungsabsicht der Mitarbeiter weder signifikante Korrelationen zu den Führungsstilen noch signifikante Einflüsse in den Regressionsberechnungen ausgemacht werden konnten. Dies scheint zunächst auf eine Unabhängigkeit der Konstrukte Führung und Kündigungsabsicht hinzudeuten. Allerdings sei an dieser Stelle auf die Berechnungen der generellen Kündigungsabsicht verwiesen. Hier stellt sich heraus, dass bei den Mitarbeitern des untersuchten Unternehmens der Wille zu kündigen nur so gering ausgeprägt ist ( $M=2.7$ ,  $SD=1.2$ ), dass im Mittel von einer „nicht zutreffenden“ bis „unbestimmten“ Angabe ausgegangen werden kann. Die geringe Ausprägung des Kündigungswunsches könnte also unter Umständen dazu führen, dass sich die Führungskonstrukte auf das Konstrukt der Kündigungsabsicht nicht auswirken konnten. Andererseits wären die Ergebnisse dahingehend zu interpretieren, dass ein nur sehr geringer Kündigungswunsch der Belegschaft nicht durch den einen oder anderen Führungsstil zustande kommt, weil ansonsten hier signifikante negative Korrelationen etwa zwischen transformationaler Führung und Kündigungswunsch erwartet worden wären. Auch wenn im untersuchten Unternehmen der Wunsch zu kündigen nicht ausgeprägt ist, scheint er trotzdem von anderen und/oder weiteren Faktoren als nur den einzelnen von den Führungsverantwortlichen gelebten Führungsstilen abzuhängen.

### 5.1.3 Gruppenebene

Wie bereits beschrieben, widmet sich dieser Abschnitt der Diskussion hinsichtlich der Ergebnisse zu Führungsstilen und den abhängigen Variablen der Gruppenebene. Dabei findet eine Unterteilung in subjektive (bspw. Teamklima) und objektive (bspw. monetärer Umsatz) Faktoren statt. Begonnen wird zunächst mit den subjektiven Faktoren der Gruppenebene.

65

Ebenfalls Floor-Effekt, siehe auch Abschnitt „Stress“.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

111

### Subjektive Faktoren • Teamklima

Das Teamklima bildet theoretisch (vgl. Brodbeck et al., 2000) ein Fundament, welches dazu beiträgt, dass Gruppen konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten können. Die Mitglieder der Gruppe praktizieren diese Arbeitsweise unter Beachtung der sozialen Umgebung innerhalb der Organisation oder einzelner Gruppen. Gegenstand war es in der vorliegenden Arbeit, zu prüfen, ob transformational Führende durch ihre Art zu führen bessere Werte in der Beurteilung des Teamklimas durch die jeweiligen Mitarbeiter erzielen können. Wie aus den Ergebnissen ersichtlich ist, bestätigt sich dies nicht: betrachtet man Tabelle 18, so

stellt sich im Gegenteil heraus, dass das Teamklima offensichtlich hoch mit Aufgabenorientierung korreliert. Anzunehmen ist, dass die beiden Konstrukte ähnliche Inhalte teilen, während transformationale oder mitarbeiterorientierte Führung keine signifikanten Korrelationen zum Teamklima vorweisen konnten. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass ein aufgabenorientierter Führungsstil dem Teamklima zuträglich ist. Dies widerspricht zunächst den in den Hypothesen (A2) formulierten Ausgangsgedanken. Mit Blick auf Tabelle 19 ist darüber hinaus festzuhalten, dass offensichtlich moralbasierte Führung einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung der Variable Teamklima leisten kann. Hier liegen signifikante Ergebnisse über den Einfluss von moralbasierter Führung auf das Teamklima vor. Eine mögliche Bedeutung dieser Ergebnisse könnte die Folgende sein: unter Teamklima wird laut Definition eher die subjektive Wahrnehmung einzelner Individuen ihrer sozialen Umgebung innerhalb des Teams oder der Arbeitsgruppe verstanden. Aspekte, die soziale Faktoren von Führung beinhalten sind im Teamklimakonzept zunächst nicht angelegt. Befindet sich ein Mitarbeiter innerhalb eines Teams oder einer Arbeitsgruppe, so kann ein aufgabenorientierter Führungsstil des Vorgesetzten von den Mitgliedern der Gruppe durchaus als angenehm und als Teamklima fördernd angesehen werden. Klar strukturierte Aufgaben, die durch den Vorgesetzten mitgeteilt werden, verhindern größere Reibungsprozesse innerhalb der Gruppe. Diskussionen über die Durchführung und Ausgestaltung der an das Team gestellten Anforderungen entfallen für die Mitglieder. Die Qualität der Kooperationsmöglichkeiten nimmt durch die Eindeutigkeit der Aufgabenstellung zu, da Missverständnisse seltener vorkommen und die Energie im Sinne der Aufgabenanforderungen eingesetzt werden kann. Außerdem werden bei den Teammitgliedern Ressourcen frei, um möglicherweise Kontakte innerhalb der Gruppe zu pflegen, ohne dass die Zusammenarbeit an der Aufgabe und die Aufgabenerfüllung darunter leiden.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

112

Wenn in diese Überlegungen mit einbezogen wird, wie groß der Einfluss moralbasierter Führung auf das Teamklima ist, dann sind diese Vorgänge evtl. noch besser zu erklären: durch einen moralisch führenden Vorgesetzten, dessen Vorstellungen für die Teammitglieder bekannt und akzeptabel sind, der die Aufgaben eindeutig formuliert und die Erfüllung derselben in Auftrag gibt, wird die Stabilität der Gruppe ein weiteres Mal gefördert. Die Beurteilung und Wahrnehmung der moralischen Ansichten des Führungsverantwortlichen mögen in diesem Zusammenhang aber darüber hinaus dazu beitragen, dass sich die Teammitglieder alle „gleich“ behandelt fühlen. Eine Behandlung des Teams als Einheit kann für den Zusammenhalt desselben nur förderlich sein. Für ein gutes „Funktionieren“ eines Teams scheint moralisch korrekte Führung ein wesentlicher Baustein zu sein.

•

### Kundenorientierung

Zeigte sich aufgabenorientierte Führung bei der Betrachtung des ermittelten Teamklimas noch als ein positiv zu deutender Faktor, so schwenkt bei der Interpretation der Kundenorientierung die Ausprägung ins Negative um. Die Tabellen 18 und 19 bilden ab, dass aufgabenorientiertes Führungsverhalten einen signifikant negativen Erklärungseinfluss auf die durch die Mitarbeiter angegebene Kundenorientierung hat 66. Häufig richten die Mitarbeiter der traditionellen, pyramidenartig gestalteten Organisationen ihr Augenmerk auf den reibungslosen Ablauf der Prozesse in ihrem Bereich (Strikker, 2002). Die aufgabenorientierte Vorgabe einzelner Handlungsabläufe und Verhaltensweisen kann zur Verminderung der Kundenorientierung führen. Ein Mitarbeiter, der die Prozessvorgaben erfüllen muss, die ihm durch den Vorgesetzten vorgegeben wurden, wird sein Hauptaugenmerk im Wesentlichen auf interne Prozesse richten. Da Kunden in der Regel nicht gut einschätzbar sind, eigene Wünsche und Vorstellungen über die Durchführung von Tätigkeiten an den Mitarbeiter herantragen und somit (unwissend) verändernd in die durch den Vorgesetzten gestellten Aufgaben eingreifen, wird der Kundenkontakt in den meisten Fällen relativ kurz gehalten und standardisiert durchgeführt, um Abweichungen vom Arbeitsplan von vorn herein zu unterbinden. Häufig führt ein solches Verhalten zu Beschwerden (siehe Abschnitt 2.4.7). Die Kundenorientierung kann in solchen Fällen nur dann erhöht werden, wenn die durch den Vorgesetzten

66

Es wird davon ausgegangen, dass für alle untersuchten Abteilungen, unabhängig von den Arbeitsinhalten der täglichen Aufgabenstellung, die gleichen Vorschriften bzgl. der Kundenorientierung gelten. Dies wurde vor Beginn der Datenerhebung durch Interviews ermittelt.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

113

gestellte Aufgabe verändert wird. Hier müsste die Aufgabenstellung von der eindeutigen Durchführung und Einhaltung interner Prozesse hin zu einer eindeutigen Aufgabenstellung zur Erhaltung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit führen<sup>67</sup>. Die ursprünglich aufgestellte Hypothese (A1), dass transformationale Führung ein solches Klima der Orientierung, ständigen Neuanpassung, visionärer Bearbeitung oder Beseitigung von Problemen fördern könnte, ist bezüglich der Daten dieser Arbeit nicht haltbar, da keine positiven Korrelationen abgebildet werden konnten. Es ist außerdem anzunehmen, dass unabhängig vom jeweiligen Führungsstil der Grad an Kundenorientierung und damit auch an Kundenzufriedenheit von umfassenden allgemeingültigen Organisationsentscheidungen abhängig ist. Sicherlich spielen hier weitere Faktoren, wie der wirtschaftliche Nutzen höherer Kundenorientierung und die Kosten für die Bereitstellung weiterer zur Steigerung der Kundenorientierung notwendiger Mitarbeiterressourcen, eine nicht unerhebliche Rolle. Allein durch Führung scheint in einem derart komplexen System wie dem untersuchten Unternehmen ein Einfluss auf die Kundenorientierung nicht zwingend realisierbar zu sein.

#### Objektive Faktoren

Abschließend werden in dieser Diskussion die objektiven Unternehmensfaktoren behandelt. Hierbei handelt es sich um unternehmensseitig ermittelte Daten und Fakten.

•

#### Beschwerden, Seminare, Profit

Untersucht wurden zunächst mögliche Zusammenhänge einzelner Führungsstile mit den ermittelten Beschwerden der einzelnen Abteilungen. Der Hypothese (A1) entsprechend wurde angenommen, dass sich sowohl transformationale als auch moralbasierte und mitarbeiterorientierte Führungsstile negativ auf die Beschwerdeanzahl auswirken, also eine geringe Beschwerdeanzahl bewirken. Diese Zusammenhänge konnten in der vorliegenden Arbeit nicht ermittelt werden. Interessant sind aber die hoch positiven Wer<sup>67</sup>

Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit konnte im untersuchten Unternehmen durch Fragebögen eindeutig messbar gemacht werden. Vergleichende Kundenzufriedenheitsanalysen in mehreren Fachbereichen zeigen den Zusammenhang zwischen der gezeigten Kundenorientierung und der durch die Kunden angegebenen Zufriedenheit auf. Die Analysen sind auf vier unterschiedliche Fachbereiche mit voneinander unabhängigen Arbeitsinhalten aufgeteilt und finden regelmäßig innerhalb der Jahresquartale statt. Sei Anfang 2007 wurden bereits mehr als 800 Kundenzufriedenheitsangaben gespeichert, berechnet und analysiert. Die Rücklaufquote der Fragebögen beträgt ~15%.

#### 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

114

te hinsichtlich des signifikanten Zusammenhanges von aufgabenorientierter Führung und Beschwerdeanzahl. Das Zustandekommen dieser überraschenden Ergebnisse mag sich ähnlich wie in der Diskussion rund um die Beziehungen zwischen aufgabenorientierter Führung und Kundenorientierung gestalten: anzunehmen ist, dass Mitarbeiter von Führungskräften, die aufgabenorientiert führen, sich zunächst mit hausinternen Belangen und Abläufen befassen müssen und somit hinsichtlich der Servicequalität gegenüber den Kunden bereits aufgrund der Strukturierung ihrer Arbeitsaufgaben eingeschränkt werden. Da aufgabenorientierte Führung Visionärität laut Definition nicht beinhaltet, können Mitarbeiter einer in dieser Form führenden Kraft unter Umständen nicht angemessen auf die Belange und Wünsche der Kunden reagieren. Offensichtlich kommt es gerade in Abteilungen mit aufgabenorientierter Führung zu Beschwerdehäufungen. Gründe mögen bereits im Vorfeld der Beschwerdeentstehung liegen (Aufgabenstruktur generell und von vornherein zu wenig kundenorientiert), es kann sich aber auch um aus direktem Kundenkontakt entstehende Beschwerden handeln, da die Kunden sich unter Umständen nicht „angemessen“ behandelt fühlen und deshalb während eines ursprünglich nicht mit diesem Anliegen hergestellten Kontaktes mit dem Unternehmen eine Beschwerde einreichen. Sollte das der Fall sein, so wäre es mit der geringen Flexibilität der Mitarbeiter erklärbar. Aufgabenorientiert geführte Mitarbeiter werden sich zunächst an den Wünschen des Vorgesetzten orientieren, eine eigenmächtige Handlung mag nur eingeschränkt umsetzbar sein. Es kann also nicht spontan und ggf. von den zunächst bereitgelegten Plänen abweichend auf das jeweilige Kundenanliegen reagiert werden. Eine weitere Hypothese beinhaltete Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Führung und den durch die Mitarbeiter freiwillig besuchten Seminaren. Angenommen wurde, dass sich transformationale Führung<sup>68</sup> positiv auf die Anzahl besuchter Seminare, transaktionale Führung<sup>69</sup> hingegen negativ auf diese auswirkt. Allerdings konnte sich diese Hypothese unter Berücksichtigung der hier verwendeten Daten nicht bestätigen. Offensichtlich hatte keiner der erhobenen Führungsstile einen Einfluss auf die Anzahl der besuchten

Seminare, es konnten auch keine Zusammenhänge ermittelt werden. Spekulative Gründe für Seminarbesuche müssen also in anderen Bereichen gesucht werden. So ist eine Möglichkeit für einen Seminarbesuch der intrinsische Wunsch sich höher- oder weiterzuqualifizieren, andererseits könnten die Seminarbesuche auch in einer Art „Fluchtmöglichkeit“ vom Arbeitsplatz begründet liegen. Ob die Mitarbeiter aus dem einen oder anderen Grund an Seminaren teilnehmen wurde in dieser Arbeit nicht erhoben. Fest steht aber, dass weder die intrinsische Motiva

Wie auch moralbasierte und mitarbeiterorientierte Führung. Sowie aufgabenorientierte Führung.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

115

tion Seminare zu besuchen noch das Besuchen der Seminare um der Arbeitssituation zu entkommen auf direktem Weg mit dem Führungsverhalten des Vorgesetzten in Verbindung gebracht werden kann. Hierbei kann es sich möglicherweise um ein stichprobenabhängiges Ergebnis handeln. In einer Untersuchung in einem öffentlichen Dienstleistungsunternehmen konnte die Anzahl der freiwillig besuchten Seminare mit transformationaler Führung in Verbindung gebracht werden (Laukamp, 2004). Weitere Untersuchungen eventueller Zusammenhänge machen unter dem Aspekt der Ausweitung auf andere Unternehmensbranchen durchaus Sinn. Abschließend bleibt noch der Aspekt des objektiven Kriteriums des erwirtschafteten Profits zu interpretieren. Laut Hypothese sollte sich transformationale Führung positiv auf die Höhe des erwirtschafteten Profits pro Abteilung auswirken, transaktionale und Laissez-Faire Führung hingegen negativ. Allerdings konnte diese Hypothese nicht bestätigt werden. Offensichtlich kann von den erhobenen Führungsstilen nur für Laissez-Faire Führung (also die Abwesenheit von Führung) ein positiver Zusammenhang ( $r=.30$ ,  $p<.01$ ) zum erwirtschafteten Profit hergestellt werden. Dieses Ergebnis ist durchaus überraschend. Eine Begründung, warum die Abwesenheit von Führung zu den besten Profitergebnissen führt, ist unter der gegebenen Fragestellung schwer zu liefern. Möglicherweise aber orientieren sich die Mitarbeiter von Führungspersonen mit Laissez-Faire Führungsstil an anderen Kriterien als Führung. Dies muss unter Umständen geschehen, da durch die vorgesetzte Person keine eindeutige Führungsposition eingenommen wird. Ergo wäre es denkbar, dass die Mitarbeiter sich an anderen Verfassern von Zielvorgaben orientieren. Hier kämen unter anderem das hausinterne Controlling oder auch der direkte Vergleich zu anderen Fachbereichen in Frage. Da der Vorgesetzte durch seine nicht vorhandene Führung keine Ziele und Strategien zur Sicherung oder Steigerung des Profits liefert, durch den Konzern aber zu erreichende Ziele vorgegeben werden, müssen die Mitarbeiter sich umorientieren und eigenverantwortlich für die Sicherung oder den Ausbau des Profits arbeiten. Andererseits ist es denkbar, dass im untersuchten Unternehmen generell kein besonderer Führungsstil notwendig ist, um die monetären Ziele zu erreichen, da die Aufgabenstellung durch eigens dafür eingerichtete Gremien und Abteilungen von vorn herein definiert ist. Die Organisationsstruktur könnte Führung eventuell sogar überflüssig machen. Aus diesem Grund könnte ein Laissez-Faire Führungsstil sich auf die Zielerreichung eher positiv auswirken, da durch die Abwesenheit von Führung sämtliche kommunikative, transaktionale oder transformationale Aspekte des Arbeitsalltags entfallen und die Mitarbeiter ihr Augenmerk und die Ressourcen auf die Zielerreichung der Profitkomponenten ausrichten können. Unumgänglich hierfür wäre allerdings, dass die Mitarbeiter

70

Zur Ermittlung des Profits pro Abteilung über die Soll-Ist-Differenz sei auf den Abschnitt 3.5 verwiesen.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

116

diese Zielerfüllung auch aus intrinsischen Gründen erreichen wollen. Wäre dieses nicht gegeben, kann sich die Abwesenheit von Führung im Hinblick auf Zielerreichungsfaktoren tendenziell immer nur negativ auswirken. Im untersuchten Unternehmen scheint es sich jedoch so darzustellen, dass die Laissez-Faire Führungskraft bezogen auf den Aspekt des Unternehmensprofits von den Mitarbeitern durch eine andere Instanz kompensiert wird. Möglicherweise spielen bei der Erfüllung der Profit-Unternehmensziele auch Variablen wie Commitment eine größere Rolle als der jeweilige Führungsstil. Dies wurde allerdings in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht.

## 5.2 Fazit und Zusammenfassung

In den einleitenden Sätzen dieser Arbeit wurden Fragen 71 gestellt, die nun im Fazit zusammengefasst beantwortet werden sollen. Zunächst soll die Frage beantwortet werden, ob Führungsstile einen Einfluss auf die Leistung von Mitarbeitern eines

Unternehmens ausüben können. Diese Frage ist mit „ja“ zu beantworten – in der vorliegenden Arbeit wurden Aspekte der „Leistung“ oder „Arbeitsleistung“ über subjektive und objektive Kriterien wie z.B. „Kundenorientierung“ und „Beschwerdeanzahl“ erhoben. Es ist zweifelsohne festzuhalten, dass sich unterschiedliche Führungsstile auch divers auswirken können. Auffallend hierbei ist, dass es, nach den Ergebnissen dieser Arbeit, nicht „den einen, einzig wahren“ Führungsstil gibt, der durchweg die besten Ergebnisse erreichen oder auch bei den Mitarbeitern den höchsten Zufriedenheitswert erzielen kann. Im Gegenteil stellte sich heraus, dass, je nach Fragestellung, der ein oder andere Führungsstil (transformationale, transaktional, aufgabenorientiert, etc.) von Nutzen sein konnte. Viele Ergebnisse widersprachen dem eigentlichen Trend der Führungsstilforschung. Dies mag möglicherweise in der Vielzahl der erhobenen Führungsstile begründet liegen. Ein genereller Vorteil transformationaler, charismatischer oder moralbasierter Führung für den unternehmerischen Nutzen konnte nicht festgestellt werden. Aus Sicht der Mitarbeiter sind diese Führungsverhaltensweisen durchaus wünschenswert, da sie dazu beitragen, u.a. das Teamklima zu steigern und Wertekongruenz und Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sicherzustellen. Vermittelt über diese Aspekte konnte den „transformationalen“ Verhaltensweisen der Führungsverantwortlichen ggf. damit ein positiver Nutzen, zumindest aus Sicht der Mit-

71

Welchen Einfluss Führungsstile auf Leistung nehmen können, ob es spezielle Führungsstile gibt, die zu einer positiven Sichtweise der Mitarbeiter führen können, etc.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

117

arbeiter, zugesprochen werden. Dies lässt sich auch anhand der Ergebnisse weiterer Studien bestätigen, die sich eingehender mit Aspekten der Arbeitsleistung (zusätzlich erbrachte Anstrengungen, Effektivität von Arbeit, Zufriedenheit) befasst haben (vgl. Heinitz & Rowold, 2007). Im Rahmen der hier angelegten Studie stellte sich heraus, dass transformationale Führung hauptsächlich auf individuelle, subjektive Variablen (Wertekongruenz, Vertrauen) einen positiven Einfluss ausübt, während aufgabenorientierte Führung positiv mit der Arbeitsunzufriedenheit der Mitarbeiter korreliert. Weder Kündigungsabsicht noch Stress scheinen in dieser Untersuchung durch einen Führungsstil speziell beeinflusst zu werden; dies mag aber evtl. dadurch begründet sein, dass die Untersuchungsteilnehmer generell nur ein sehr gering ausgeprägtes Stressempfinden und keine deutlich ausgeprägte Kündigungsabsicht angaben. Des Weiteren nimmt moralbasierte Führung einen signifikant positiven Einfluss auf das Teamklima, während aufgabenorientiertes Führungsverhalten einen signifikant negativen Einfluss auf die durch die Mitarbeiter angegebene Kundenorientierung zeigt und sich darüber hinaus signifikant positiv in der Anzahl der pro Abteilung angefallenen Beschwerden niederschlägt. Der gefundene signifikant positive Zusammenhang zwischen dem erwirtschafteten Profit und Laissez-Faire Führung ist nur schwer erklärbar. Offensichtlich scheinen also Führungsstile Zusammenhänge und Einflüsse auf unternehmensseitige und auch individuelle Faktoren auszuüben. Transformationale Führung scheint im Gegensatz zu den Angaben namhafter Forscher nicht das „Allheilmittel“ zu sein. Offenbar muss der Komplexität von Führungsverhaltensweisen Rechnung getragen werden. Jede Art von Führung scheint einen mehr oder weniger großen Nutzen mit sich zu bringen. Daher bleibt das Feld der Führungsforschung, bezogen auf die unterschiedlichen Einflüsse auf abhängige Variablen, nach wie vor breit gestreut. Ein Hinweis auf einen „wirtschaftlich ertragreichsten Führungsstil“ kann nicht erfolgen. Wie sich in der vorliegenden Arbeit herausstellte, zeigten Korrelationsuntersuchungen im Sinne von Validitätsanalysen, dass bspw. transformationale Führung im Sinne von konvergenter Validität viele Aspekte charismatischer, mitarbeiterorientierter und moralbasierter Führung aufweist, und umgekehrt. Auch Aspekte des Leader-Member-Exchange ließen sich in den zuvor genannten Führungskonstrukten wiederfinden. Diskriminanz konnte nur der aufgabenorientierte Führungsstil den weiteren Führungsstilen entgegengestellt werden. Hier würde es sich anbieten, die konvergenten Führungskonstrukte ggf. miteinander zu verknüpfen, um der immer größer werdenden Zahl einzelner Führungskonstrukte entgegenzuwirken. Welcher Führungsverantwortliche sollte diese Führungsstile alle verinnerlichen und den richtigen zum geeigneten Zeitpunkt wählen?

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

118

### 5.3 Einschränkungen der vorliegenden Arbeit und Möglichkeiten für weitere empirische Forschung

Trotz der im letzten Abschnitt zusammengefassten umfassenden Ergebnisse soll an dieser Stelle eine allgemeine Beschreibung möglicher Einschränkungen der Arbeit angeführt werden. Als Begrenzung der vorliegenden Arbeit lässt sich zunächst die nicht umfassend detaillierte Darstellung sämtlicher erhobener Führungsstile festhalten. Viele Grundlagenaspekte der einzelnen

Führungskonstrukte konnten aus Gründen der Ökonomie und Verständlichkeit nicht behandelt werden. Um die Eindeutigkeit und Lesbarkeit der Arbeit zu gewährleisten, wurde in der Berechnung der Ergebnisse sowie in der Diskussion zum einen nur auf die übergeordneten Konstrukte eingegangen (bspw. transformationale Führung an Stelle von Management-by-Exception aktiv und passiv, Intellectual Stimulation, etc.), zum anderen wurden von vorn herein aus selbigen Gründen viele Grundlagenaspekte der Führungsstiltheorien nur angerissen. Für den interessierten Leser allerdings finden sich zahlreiche Verweise auf Grundlagenwerke zur weiteren Vertiefung einzelner Facetten der Führungsstilkonstrukte. Als weiteres Handicap lässt sich die Grundannahme der „Einflüsse“ der Führungsstile auf abhängige Variablen nennen. Korrelationsstatistische Zusammenhänge sind immer von zwei Richtungen her zu deuten, dementsprechend wird hier von Zusammenhängen und nur bedingt von Einflüssen gesprochen. Eine wesentliche Grundannahme der vorliegenden Arbeit bestand aber darin, dass sich Führungsstile auf Unternehmensvariablen auswirken. Dementsprechend wird den Führungsstilen die Möglichkeit, auf Variablen Einfluss zu nehmen, zugesprochen. Die genannten Variablen werden dadurch als abhängige Variablen deklariert. Basierend auf der Grundlagenforschung zum Thema Führung ist dies eine gängige Methode, die Richtung der Einflüsse allerdings ist bis heute nicht erklärt. So könnte zum Beispiel mitarbeiterorientierte Führung einen Einfluss auf das jeweilige Teamklima nehmen. Sobald die Richtung des Einflusses aber angezweifelt wird, könnte umgekehrt auch ein spezifisches Teamklima eine führungsverantwortliche Person, die diese Art von Führung ansonsten nicht praktiziert, dazu veranlassen, sich mitarbeiterorientiert zu verhalten. Auf diese Schwachstelle im Aufbau der Arbeit wurde allerdings bereits im Abschnitt 3.2 hingewiesen. Methodisch ist abschließend die Forderung nach einem Längsschnittdesign zu nennen. Aus Gründen der Ökonomie und der Schonung der Untersuchungsteilnehmer wurde das Führungsstilfragebogenpaket zur Ermittlung des jeweiligen Führungsstils der vorgesetzten Person nur einmalig und zwar zu Beginn der Untersuchung ausgefüllt. Die Urteile über die subjektive Einschätzung der Arbeitssituation, also Angaben über das Teamklima,

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

119

Kündigungswille, Stress, etc., wurden in zeitlichem Abstand erhoben. Nicht ermittelt wurde, ob sich der Führungsstil der jeweiligen vorgesetzten Person innerhalb dieser Zeitspanne geändert haben könnte. Es wurde angenommen, dass die Führungsstile der Vorgesetzten über einen Zeitraum von ca. 4 Monaten in ihren Ausprägungen stabil blieben. Änderungseinflüsse wurden nicht berücksichtigt oder kontrolliert. Angaben über die zeitliche Kontinuität von Führungsverhalten können nicht geprüft werden. Abschließend ist festzuhalten, dass die zum Teil hohen Interkorrelationen zwischen den einzelnen abhängigen Variablen nicht weiter und tiefer gehend betrachtet, sondern nur exemplarisch in die Diskussion der Ergebnisse miteinbezogen werden konnten.

### 5.4 Implikationen für die Praxis

Basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit sollen in diesem Abschnitt einige ableitbare Implikationen für die Praxis beschrieben werden. Beginnend mit dem transformationalen Führungsstil könnte hier als Empfehlung Folgendes angemerkt werden: offensichtlich scheint ein transformationaler Führungsstil sich auf die durch die Mitarbeiter angegebenen subjektiven Variablen in nicht wenigen Fällen positiv auszuwirken. Nach Betrachtung der korrelationsstatistischen Ergebnisse scheinen Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Wertekongruenz sowie Vertrauen zu bestehen. Die transformational führende Person kann diese Aspekte des Arbeitsalltags positiv beeinflussen, sobald sie um diese Zusammenhänge weiß. Auf Basis von mehr übereinstimmenden Werten und einem vertrauensvollen Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist es potentiell möglich, Entscheidungen schneller und eindeutiger zu treffen. Situationen, in denen Missverständnisse entstehen, können vermindert werden. Darüber hinaus scheint der transformationale Führungsstil mit abwägendem Commitment negativ zusammen zu hängen; d.h. im Umkehrschluss, dass ein transformational führender Vorgesetzter bei seinen Mitarbeiter durch seine Art von Führung dazu beiträgt, die täglich ablaufenden Prozesse aus Sicht des Mitarbeiters nicht nur im Sinne des eigenen Nutzens zu beurteilen. Verhalten und Denken im Sinne der Allgemeinheit, weg von rein abwägenden Prozessen werden durch eine transformational führende Kraft verstärkt und unterstützt. Bei den Mitarbeitern könnte dies zu zusätzlichen, freiwilligen Anstrengungen und mehr Effektivität bei der Ausübung ihrer Arbeit führen. Dementsprechend kann es für eine Führungskraft von Vorteil sein, Informationen über Inhalte und Wirkarten der transformationalen Führung zu kennen und darüber hinaus ggf. sogar zu erlernen. Als Einschränkung an dieser Stelle ist allerdings festzuhalten, dass es sich hierbei um Führungs-

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

120

kräfte der oberen Führungsetagen oder das gehobene Management handeln sollte, um auf tiefer angesiedelten Ebenen bei den



Mitarbeitern Effekte von Überforderung zu vermeiden. Ähnlich verhält es sich auch mit der mitarbeiterorientierten Führung. Aus den Ergebnissen dieser Arbeit wird ersichtlich, dass es für Unternehmen wie das hier untersuchte, also einem Energieversorgungsunternehmen mit Anlehnung an den öffentlichen Dienst, zuträglich sein kann, dass die Führungskräfte mitarbeiterorientiertes Verhalten zeigen oder erlernen. In keinem der Ergebnisse wirkte sich Mitarbeiterorientierung auf die für ein Unternehmen wünschenswerten Variablen negativ aus. Im Gegenteil, Mitarbeiterorientierung scheint dazu beizutragen, dass, ähnlich wie bei transformationaler Führung, Handlungen auf Seiten der Mitarbeiter, die durch reine Abwägungsprozesse gesteuert sind, minimiert werden. Darüber hinaus scheint ein mitarbeiterorientierter Führungsstil die Arbeitsunzufriedenheit negativ zu beeinflussen, was für ein Unternehmen positiv nutzbar gemacht werden kann. Zuträglich sind diesem Führungsstil abschließend die Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen Mitarbeiterorientierung und Wertekongruenz und Vertrauen. Hier liegen durchgehend positive Werte vor. Eine mitarbeiterorientiert führende Person kann dazu beitragen, das Vertrauen der Mitarbeiter zu vergrößern oder zu bekräftigen. Genau gegensätzlich dazu verhält es sich mit der aufgabenorientierten Führung. Wie aus den Ergebnissen ersichtlich ist, scheinen aufgabenorientiert führende Vorgesetzte bei ihren Mitarbeitern die Arbeitsunzufriedenheit zu steigern. Eine Schulung, die diesen Vorgesetzten die Möglichkeit bietet, die Intensität ihrer Aufgabenorientierung zu vermindern oder ggf. sogar neue Führungsmöglichkeiten (im Sinne von transformationaler, mitarbeiterorientierter Führung) kennen zu lernen, kann bei den Mitarbeitern zur Senkung der Unzufriedenheit beitragen. Des Weiteren könnte eine solche Änderung in der Führungsverhaltensweise zur Senkung der Beschwerden und zur Steigerung der Kundenorientierung beitragen. Wesentlich hierbei ist es jedoch, bei den Mitarbeitern weiterhin für Eindeutigkeit und Verständlichkeit innerhalb der ablaufenden Prozesse in Hinblick auf die Zielerreichung zu sorgen, da Aufgabenorientierung sich positiv auf das Teamklima auswirken kann. Eine eindeutig formulierte Aufgabe mit klarem Ziel fördert innerhalb der Gruppe die Durchsichtigkeit und befähigt die Mitglieder als Team an ein und der selben Aufgabe stringent zu arbeiten. Hierbei werden möglicherweise Ressourcen auf Seiten der Mitarbeiter frei, welche für teaminterne Abstimmungsprozesse genutzt werden können, deren Umsetzung letztendlich zu einer größeren Gruppenkohäsion führen kann. Generell lässt sich als wesentliche Implikation für die Praxis also folgendes festhalten: die führungsverantwortlichen Personen sollten so geschult werden, dass sie im Regelfall auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter eingehen können.

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

121

Hierbei können außerdem gezielt neue, visionäre Aspekte eingebracht und diskutiert werden. Allerdings sollte innerhalb der täglichen Arbeitssituation dabei nie das Ziel aus den Augen verloren werden: ein grenzenloses Maß an Visionarität und gegenseitigem Verständnis darf nicht zu der Vernachlässigung der eigentlichen Ziele führen. Dies würde die Mitarbeiter in der Ausführung ihrer täglichen Arbeit eher behindern als fördern. Nichts desto trotz sollte jede führungsverantwortliche Person von der bloßen Aufgabenorientierung als Mittel zum Zweck der Zielerreichung ablassen, da dadurch wesentlich positivere Effekte sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch auf Seiten des gesamten Unternehmens erwartet werden können.

### 5.5 Ausblick auf zukünftige Untersuchungen

Es bietet sich für zukünftige Untersuchungen an, auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit aufzubauen. Für die Führungsstilkonstrukte an sich bedeutet das, Übereinstimmungen zwischen den einzelnen näher zu untersuchen und eventuell ein übergeordnetes Führungsstilkonstrukt für transformationale, charismatische, moralbasierte und mitarbeiterorientierte Führung zu konzipieren. Hierzu gehört nicht nur die tiefer gehende Ermittlung der Übereinstimmungen sondern auch die Genese neuer Führungsstilfragebogeninstrumente. Darüber hinaus bietet es sich an, unter Berücksichtigung der hier erarbeiteten Ergebnisse zum einen die Einflüsse der einzelnen Führungsdimensionen (also beispielsweise der Dimensionen des „Full Range of Leadership“ oder auch der Dimensionen der charismatischen Führung (Gespür für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, usw.)) näheren Betrachtungen bzgl. ihres Einflusses auf die abhängigen Variablen zu unterziehen. Hier könnten sich unter Umständen deutlichere Effekte abbilden lassen, da die Einzeldimensionen eindeutiger definiert sind. Hierzu können die für diese Arbeit generierten Daten genutzt werden. Die vorliegenden Daten fragen den im Unternehmen vorherrschenden Stand ab und liefern eine Basis, um auf Zusammenhänge schließen zu können. Daraus folgernd würde sich die Konstruktion experimenteller Settings anbieten, um Grundlagen für weitere Aussagen zu schaffen. Es lassen sich diverse Experimente konstruieren, von denen zwei exemplarisch dargestellt werden: auf Grundlage der in dieser Arbeit ermittelten Informationen bietet es sich an, Führungskräfte speziell auf einen Führungsstil zu schulen. Unter Einsatz einer Kontrollgruppe könnten so mögliche Auswirkungen der Führungsstile auf die Wahrnehmung und Beurteilung der Führungsfähigkeiten und –eigenschaften der Vorgesetzten

## 5. Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick

122

durch die Mitarbeiter nachgewiesen werden. Bei positiver Veränderung des Verhaltens der Vorgesetzten ließen sich dann speziell konzipierte Führungskräfte trainings entwickeln. Eine weitere Möglichkeit bestünde darin, eine Gruppe von Führungskräften eindeutig in speziellen Führungsstileigenschaften zu schulen. Unter Einsatz einer Kontrollgruppe von ungeschulten Führungskräften wäre es möglich, die Auswirkungen der Schulung z.B. auf die vorher und nachher ermittelte Kundenzufriedenheit näher zu beschreiben. Etliche weitere Designs lassen sich aus den vorliegenden Korrelationsuntersuchungen ableiten. Es wäre darüber hinaus interessant, sich mit den zeitlichen Aspekten von Führung zu befassen. In Anbetracht des wirtschaftlich immer schnelleren Wandels wäre es von Interesse zu prüfen, in wie fern sich Führungsstile der Vorgesetzten an die neuen bzw. anderen Ansprüche anpassen, oder ob ein einmal gelebter Führungsstil über die Zeit stabil bleibt und nicht von situativen Faktoren beeinflusst wird. Hierzu sollten Längsschnittstudien designt werden. Außerdem sollte der Entstehungsweg von Führungsverhalten deutlicher untersucht werden: fraglich ist nach wie vor, ob und wie Führungskräfte den jeweiligen Führungsstil erlernen. Unter Betrachtung der zahlreichen Literatur zu Führungsverhalten wird deutlich, dass zwar die Führungskonstrukte definiert sind, Gründe für die Wahl eines speziellen Führungsstils durch die einzelne Führungsperson allerdings noch nie erhoben wurden. Abschließend wären weitere Untersuchungen zu unternehmensspezifischen Werten notwendig. Nach Betrachtung der Ergebnisse dieser Arbeit ist erkennbar, dass die Übereinstimmung der Werte zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter deutliche Hinweise auf weitere Aspekte des Arbeitslebens liefern kann (Vertrauen, etc.). Bis jetzt sind die Wege, um unternehmensspezifische Werte zu erfassen, nicht eindeutig markiert und auch der Einfluss dieser Werte auf das Geschehen in Unternehmen wurde so gut wie nicht überprüft. Die für diese Arbeit generierten Szenarien allerdings liefern eine potentielle Grundlage, auf der sich für Folgeuntersuchungen aufbauen lässt. Nach Durchführung dieser Untersuchungen besteht die Möglichkeit dem allgemeinen Ziel das Konstrukt „Führung“ besser zu beleuchten wieder etwas näher kommen. Eventuell liefern neue Ergebnisse weitere Hinweise, um in Zukunft eine Frage eindeutig beantworten zu können: welcher Führungsstil ist „Good, Better, Best?“.

#### V Literaturverzeichnis

123

#### V Literaturverzeichnis

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology* (2 ed., pp. 267-299). New York.

Ambrosch, R., Lippert, E., & Scheider, E. (1978). Die LPC-Skala als Messinstrument. *Psychologie und Praxis*, 22, 34-44.

Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation. Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.

Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual Resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.

Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1985). Proactive Feedback seeking: The instrumental use of the information Environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational Leadership, Charisma and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-50). Lexington, MA.: Lexington Books.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of transformational and transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Avolio, B. J. & Gibbons, T. (1988). Developing Transformational Leaders. A Lifespan Approach. In J. A. Conger & R. N. E. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.

Babbage, C. (1832). *In the Economy of Machinery and Manufactures*. London.

Backhaus, K. (1999). *Industriegütermarketing*. (vols. 6) München.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weibler, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte*

Einführung. Berlin: Springer .

Banerji, P. & Krishnan, V. R. (2000). Ethical Preferences of transformational Leaders: an empirical Investigation. Leadership & Organization Development Journal, 21, 405-413.

V Literaturverzeichnis

124

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998a). Transformational Leadership industrial, military, and educational Impact. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (1998b). The Ethics of transformational Leadership. In J. B. Ciulla (Ed.), Ethics, the heart of Leadership (pp. 169-192). Westport: Quorum Books.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 9-26.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and organizational Culture. Public Administration Quarterly, 17, 112-121.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational Effectiveness through transformational Leadership. Thousand Oaks, Calif : Sage Publications .

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). Full range Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire . Redwood City: Mind Garden.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report, Leader Form, Rater Form and scoring Key for MLQ Form 5x-short. (2nd ed.) Binghamton: Mind Garden.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2003). Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 88, 207-218.

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and authentic transformational Leadership behavior. Leadership Quarterly, 10 , 181-217.

Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive Component of organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 14, 103-118.

Baum, R. J., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to venture Growth in entrepreneurial Firms. Journal of Applied Psychology, 83, 43-54.

Bennis, W. (1976). The unconscious Conspiracy. New York: Amacon Press.

V Literaturverzeichnis

125

Bennis, W. (1989). On becoming a Leader. London: Business Books.

Bennis, W. & Biedermann , P. W. (1998). Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit . Frankfurt: Campus.

Bennis, W. & Nauns , B. (1985). Leaders. The Strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Bennis, W. & Nauns, B. (1990). Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. Frankfurt: Campus.

Berlew, D. E. (1974). Leadership and organizational Excitement. *California Management Review*, 16, 21-30.

Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26, 1132.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial Grid*. Huston: Gulf.

Bliese, P. D. (2000). Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data aggregation and Analysis. In K. J. Klein & S. W. E. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey Bass. Blum, M. L. & Naylor, M. C. (1968). *Industrial Psychology*. New York: Harper & Row. Böhnisch, W. (1991). *Führung und Führungskräfte training nach dem Vroom/Yetton-Modell*. Stuttgart: Poeschel. Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5 ed.). Berlin: Springer. Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6 ed.). Heidelberg: Springer.

## V Literaturverzeichnis

126

Brodbeck, F. C., Anderson, N. R., & West, M. A. (2001). Teamklima Inventar.

Brodbeck, F. C., Frese, M., & Akerblom, S. (2000). Cultural Variation of leadership Prototypes across 22 European Countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 129.

Brown, R. D. & Hauenstein, N. M. A. (2005). Interrater Agreement reconsidered: An Alternative to the rwg Indices. *Organizational Research Methods*, 8, 165-184.

Brown, S. & Eisenhardt, K. (1995). Product Development: Past Research, present Findings and future Directions. *Academy of Management Journal*, 20, 343-378.

Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. H. Frost (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 267-293). London: Sage.

Buhl, U., Mellwig, N., & Renz, A. (2003). Ein Modell zur Bewertung unterschiedlicher Kundenzufriedenheitsquellen unter besonderer Berücksichtigung des E- und M-Business (Rep. No. WI129). Universität Augsburg: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre.

Bungard, W. (1984). Sinn und Unsinn der LPC-Skala - Zur Kritik des Kontingenzmodells von Fiedler. *Gruppendynamik*, 15, 59-74.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Haper & Row.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass`s (1985) Conceptualisation of transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

Calder, B. J. (1977). An attribution Theory of Leadership. In B. Staw & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 179-204). Chicago: St. Clair.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational Leadership in Organizations: An insider's Perspective on these developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-170.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations. Perceived behavioral Attributes and their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral Theory of charismatic Leadership in organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage .

Cox, J. F., Griffith, S., & Rial-Gonzales, M. (2002). *Research on work-related Stress*. Brüssel: Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopmann, P. L. (1997). Transactional versus transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Deutsches Wörterbuch (2007). Moral. Woxikon [On-line]. Available: [www.woxikon.de](http://www.woxikon.de)

Domsch, M. & Gerpott, T. P. (1986). Zum Problem der Bestimmung der Reliabilität von Organisationsklimamessungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4, 116-124.

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal & Sales Management*, 15, 17 -29.

Ebel, R. L. (1951). Estimation of the Reliability of Ratings. *Psychometrika*, 16, 407-424.

Etzel, M. J. & Silverman, B. I. (1981). A managerial Perspective on Directions for retail Customer Dissatisfaction Research. *Journal of Retailing*, 75, 124-136.

Evans, M. G. (1974). Extensions of path-goal Theory of Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59, 172-178 .

Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2004). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform. In A. H. Glöckner-Rist (Ed.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 8.0 ed.*, Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Fiedler, F. E. (1973). Personality and situational Determinants of Leader Behavior. In E. A. Fleischman & J. G. Hunt (Eds.), *Current Developments in the Study of Leadership* (pp. 41-61). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill .

Fischer, L. (1996). Arbeitszufriedenheit. In H. Lusak & W. Volpert (Eds.), *Handbuch der Arbeitswissenschaft*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit*. Göttingen: Hogrefe.

Fischer, L. & Lück, H. E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit. *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76 .

Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung. Ref Type: Patent

Fleischman, E. A. (1973). Twenty Years of Consideration and Structure. In E. A. Fleischman & J. G. Hunt (Eds.), *Current Developments in the Study of Leadership* (pp. 1- 40 ). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The Concept of personal Initiative: Operationalization, Reliability

and Validity in two German Samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161 .

Frey, D., Faulmüller, N. S., Winkler, M., & Wendt, M. (2002). Verhaltensregeln als Voraussetzung zur Realisierung moralisch-ethischer Werte in Firmen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16, 135-155.

Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, S. Y. (1996). A quantitative Review of Research on Charismatic Leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287.

Gabele, E., Liebel, H., & Oechsler, E. (1992). Führungsansätze und Mitarbeiterführung: Führungsprobleme erkennen und lösen. Wiesbaden: Gabler.

Gardner, W. L. (2003). Perceptions of leader Charisma, Effectiveness and Integrity. *Management Communication Quarterly*, 16, 502-521.

Gebert, D. & Rosenstiel, L. (2002). Organisationspsychologie (Vols. 4). Stuttgart: Kohlhammer.

Geyer, A. L. J. & Steyrer, J. M. (1994). Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 64, 961-979.

V Literaturverzeichnis

129

Geyrer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 12, 377-401 .

Graen, G. B. (1976). Role making Processes within complex Organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: RandMcNally.

Graen, G. B. & Cashman, J. F. (1975). A role-making Model of Leadership in formal Organizations : A developmental Approach. In J. G. Hunt & C. C. E. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The Effects of leader-memberExchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a dual attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.

Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of dyadic organizing . In L. L. Cummings & B. M. E. Staw (Eds.), *Research in organizational Behavior* (pp. 175-208). Greenwich: JAI Press Inc.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of leader-member-Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a multilevel multi- domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247 .

Green, S. G. & Mitchell, T. R. (1979). Attributional Processes of Leaders in leader-member Interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of transformational and transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Hauser, M. (1999). Theorien charismatischer Führung. Kritischer Literaturüberblick und Forschungsanregungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69, 1003-1023.

Hauser, M. (2000). Charismatische Führung. Wiesbaden: Gabler.

Heinitz, K. & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1, 1-15.

Hentze, J., Kammel, A., & Lindert, K. (1997). Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. Stuttgart: Haupt.

## V Literaturverzeichnis

130

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational Behavior*. (4 ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior* (8 ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.

Hoch, D. J., Roeding, C., Purkert, G., & Lindner, S. K. (1999). *Secrets of Software Success: Management Insights from 100 software Firms around the World*. Boston: HBR Press.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: Sage.

Hollander, E. P. (1995). Führungstheorien-Idiosynkrasiecreditmodell. In A. Kieser, G. Reber, & R. H. Wunderer (Eds.), *Handwörterbuch der Führung* (2 ed., pp. 926-940). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Homans, G. C. (1972a). *Elementarformen sozialen Verhaltens*. Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Homans, G. C. (1972b). *Grundfragen soziologischer Theorie*. Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Hoojberg, R. & Choi, J. (2000). From selling Peanuts and Beer in Yankee Stadium to creating a Theory of transformational Leadership: An Interview with Bernie Bass. *Leadership Quarterly*, 11, 291-306.

House, R. J. (1971). A path-goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

House, R. J. (1977). A 1976 Theory of charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting Edge* (pp. 121-145). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J. (1996). Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.

House, R. J., Delbecq, A., & Taris, T. W. (1997). Value based Leadership. An integrated Theory and empirical Test. Ref Type: Unpublished Work

## V Literaturverzeichnis

131

House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

House, R. J. & Shamir, B. (1993). Towards the Integration of transformational, charismatic and visionary Leadership. In M. M. Chemers & R. H. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

Howell, J. & Avolio, B. J. (1992). The Ethics of charismatic Leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.

Howell, J. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties that bind: The Impact of leader-memberExchange, transformational and transactional Leadership, and Distance on predicting follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.

Hunt, J. G. (1996). *Leadership: A new Synthesis*. Newbury Park, CA: Sage .

Iaffaldono, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance. A MetaAnalysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273 .

Iverson, R. D. & Deery, S. J. (2001). Unerstanding the "personological" Basis of Employee Withdrawl: the Influence of affective Disposition on Employee Tardiness, early Departure, and Absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 86, 856-866.

Jago, A. (1995). Führungstheorien-Vroom/Yetton-Modell. In A. Kieser, G. Reber, & R. H. Wunderer ( Eds .), *Handwörterbuch der Führung* (2 ed., pp. 1958-1975). Stuttgart: SchäfferPoeschel.

Janowski, J. M. (2003). *Kundenbindung durch kundenindividuelle Logistik im Konsumgüterbereich*. Köln: Lohmar.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional Leadership: A meta-analytic Test of their relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 , 755-768.

Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black Box: An experimental Investigation of the mediating Effects of trust and value Congruence on transformational and transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21 , 949-964.

V Literaturverzeichnis

132

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development in Project Groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.

Kerr, S. (1977). Substitutes for Leadership: Some Implications for organizational Design. *Organization and Administrative Sciences*, 8, 135-146.

Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403 .

Kets de Vries, M. F. R. (1988). Origins of Charisma. In J. A. Conger & R. N. E. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership. The elusive Factor in organizational Effectiveness* (pp. 237-252). San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership Challenge: How to get extraordinary Things done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass .

Kuhnert, K. W. (1994). Transforming Leadership: Developing People through Delegation. In B. M. Bass & B. J. E. Avolio (Eds.), *Improving organizational Effectiveness through transformational Leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks: Sage.

Laukamp, L. H. (2004). Der „Fragebogen zum Führungsstil“ Nehmen Führungsstile einen Einfluss auf wirtschaftliche Leistung, Krankentage und Fortbildungsengagement? Ref Type: Unpublished Work

Lawler, E. E. & Porter, L. W. (1967). The Effects of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28 .

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive Behavior in experimentally created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271 -299.

Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6 ed.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

V Literaturverzeichnis



Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational Leadership Qualities: An Examination of potential Biases. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 6, 415-430.

Lindell, M. K., Brandt, C. J., & Whitney, D. J. (1999). A revised Index of interrater Agreement for multi-item Ratings for a single Target. *Applied Psychological Measurement*, 23, 127-135.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of transformational and transactional Leadership: A meta-analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

Luhmann, N. (1989). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3 ed.). Stuttgart: Enke.

Luo, X. & Homburg, C. (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 71, 149.

Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational Behavior modification*. Greenview, IL: Scott, Foresman.

Manchen Spörrli, S., Springall, L., & Grote, G. (2003). *Führung und Kommunikation in virtuellen Teams der IT-Branche*.

Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), transformational Leadership, and Work Attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 247-262.

Maxham, J. G. & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The Effects of shared Values and perceived organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing*, 76, 62.

May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y. L., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral Component of authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.

McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging Effects of Stress Mediators. *Journal of Medicine*, 388, 179.

#### V Literaturverzeichnis

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks.

Microsoft (2007). *Microsoft Excel [Computer software]*.

Müller-Hagedorn, L. H. (2001). *Kundenbindung im Handel*. Frankfurt a.M..

Naumann, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among expatriate Managers. *Group and Organizational Management*, 18, 153-187.

Nauns, B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Neuberger, O. (1972). Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen. *Gruppendynamik*, 3, 192-219.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (2 ed.). Stuttgart: Lucius und Lucius.

Oldham, G. R. (1976). The motivational Strategies used by Supervisors: Relationships to effectiveness Indicators. *Organizational Behavior & Human Decision Making*, 15, 66-86.

Pascarella, S. V. & Luneburg, F. C. (1988). A Field Test of Hersey and Blanchard's situational leadership Theory in a School Setting. *College Student Journal*, 22, 33-37.

Pawar, B. S. & Eastman, K. (1997). The Nature and Implications of contextual Influences on transformational Leadership: A conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of Leader contingent and noncontingent Reward and punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.

#### V Literaturverzeichnis

135

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Posner, B. Z. (1992). Person-organization Values Congruence: no Support for individual Differences as a moderating Variable. *Human Relations*, 45, 351-361.

Price, T. L. (2003). The Ethics of authentic transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 67-81.

Reddin, W. J. (1977). Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements. München: Moderne Industrie.

Reinecke, S. & Sausen, K. (2002). CRM als Chance für das Marketing. *Thesis*, 1.

Reitz, H. J. (1971). Managerial Attitudes and perceived Contingencies between Performance and organizational Response. *Proceedings of the Academy of Management*, 227-238.

Roberts, N. (1985). Transforming Leadership: A Process of collective Action. *Human Relations*, 38, 1023-1046.

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Journal of Applied Psychology*, 48, 49-71.

Rowold, J. (2004a). Deutsche Übersetzung des Fragebogens zu Proaktivität (Questionnaire measure of Personal Initiative, Frese et al., 1997). 21-10-2004a. Ref Type: Personal Communication

Rowold, J. (2004b). Deutsche Übersetzung des Fragebogens zur Wertekongruenz (Fragebogen zu der Übereinstimmung zwischen den Werten des Mitarbeiters und denen des Vorgesetzten, Posner, 1992). 21-10-2004b. Ref Type: Personal Communication

Rowold, J. (2004c). Deutsche Übersetzung des Fragebogens zu moralbasierter Führung (Yukl, 2005). 21-10-2004c. Ref Type: Personal Communication

Rowold, J. (2004d). Deutsche Übersetzung des VFP (Fragebogen zum eigenen Vertrauen in die führungsverantwortliche Person, Podsakoff et al., 1990). 21-10-2004d. Ref Type: Personal Communication

#### V Literaturverzeichnis

136

Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of organizational Behavior and Belief. In B. Staw & G. H. Salancik (Eds.), *New Directions in organizational Behavior* (pp. 1-54). Florida: Malabar.

Sashkin, M. (1988). The visionary Leader. In J. A. Conger & R. N. E. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership. The elusive Factor in organizational Effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational Commitment from Expectancy as a motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.

Scholz, C. (2000). *Personalmanagement* (5 ed.). München: Vahlen.

Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Terault, L. A. (1994). Least preferred Co-worker Score, situational Control, and leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of contingency model performance Predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 561-573.

Schulz, P., Schlotz, W., & Becker, P. (2004). *Trierer Inventar zum chronischen Stress*. Ref Type: Patent

Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-MemberExchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23, 235-245.

Schyns, B. & Paul, T. (2004). Skala zur Erfassung des Leader-Member-Exchange (LMX nach Graen & Uhl-Biehn, 1995). In A. H. Glöckner-Rist (Ed.), *ZIS Version 8.0 ed.*, Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.

Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational Leadership: Is it a Source of more Burnout and Stress? *Journal of Health and Human Resource Administration*, 12, 174-185.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). *The motivational Effects of charismatic Leadership: A Self-concept based Theory. Organization Science*, 4, 1-17.

## V Literaturverzeichnis

137

Silverthorne, C. & Wang, T. H. (2001). Situational leadership Style as a Predictor of Success and Productivity among Taiwanese business Organizations. *Journal of Psychology: Interdisciplinary & Applied*, 135, 399-412.

Sims, H. P. (1977). The Leader as Manager of reinforcement Contingencies: An empirical Example and a Model. In J. G. Hunt & C. C. E. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

Six, B. & Eckes, A. (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistungsergebnissen einer meta-analytischen Studie. In L. H. Fischer (Ed.), *Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie*.

Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*. In E. H. Roth (Ed.), *Enzyklopädie der Psychologie* (3 ed., pp. 348-398). Göttingen: Hogrefe.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hucir, Ch. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. A Strategy of Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.

Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership Styles, mentoring Functions, and job related Stress: A conceptual Model and preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.

Stauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing ZFP*, 1, 1-24.

Stephens, C. U., D'Intino, R. S., & Victor, B. (1995). An Evaluation of conceptual Weaknesses in transformational and charismatic leadership Theories. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 123-143.

Steyrer, J. (1991). Transformationale Führung. Ein neuer Approach in der LeadershipForschung. *Die Unternehmung*, 45, 334-348.

Steyrer, J. (1995). *Charisma in Organisationen - Sozial-kognitive und psychodynamischinteraktive Aspekte von Führung*. Frankfurt: Campus.

Steyrer, J. (1999). Charisma in Organisationen - Zum Stand der Theorienbildung und empirischen Forschung. In G. Schreyögg & J. H. Sydow (Eds.), *Führung neu gesehen - Managementforschung 9* (pp. 143-197). Berlin: de Gruyter.

Strikker, F. (2002). Konsequente Kundenorientierung - der Turbo für jede Unternehmensentwicklung. *Kundenorientierung in vernetzten Unternehmen*.

V Literaturverzeichnis

138

Strube, M. J. & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic Investigation of Fiedler's contingency Model of leadership Effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, 307-321.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.

Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited. Psychometric Properties and Recommendations. *Leadership Quarterly*, 12, 31-52.

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational Leadership and moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.

Vandenbergh, C., Stordeur, S., & D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational Leadership in Nursing: Structural Validity and substantive Relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 16-29.

Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a perspective Theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.

Viertelhaus, M. (2000). Charismatische Führung als Promoter des unternehmenskulturellen Wandels. In A. Clermont, W. Schmeisser, & D. H. Krimphove (Eds.), *Personalführung und Organisation*. München: Vahlen.

von Känel, R. (2005). Beschwerden durch Stress am Arbeitsplatz. *Primary Care*, 5, 373375.

von Rosenstiel, L. (2001). Führung. In H. Schuler (Ed.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (pp. 317-342). Stuttgart: Hogrefe Verlag.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1991). *Flexible Führungsentscheidungen. Management der Partizipation in Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press .

Waldmann, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward Behavior: The augmenting Effects of charismatic Leadership. *Group and Organization Studies*, 15, 381-394.

V Literaturverzeichnis

Waldmann, D. A., Ramirez, G. G., House, R., & Puranam, P. (2001). Does Leadership matter? CEO leadership Attributes and Profitability under Conditions of perceived environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.

Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.

Weibler, J. (1997). Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten? Anmerkungen zur gegenwärtigen Transformationsdebatte. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1, 27-32.

Weibler, J. (2001). *Personalführung*. München: Vahlen.

Weinert, A. B. (1992). *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (3 ed.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Witternberg, R. & Cramer, H. (2003). *Handbuch für computergestützte Datenanalyse: Datenanalyse mit SPSS für Windows*. Stuttgart: UTB.

Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit* (4 ed.). Neuwied: Luchterhand.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: PrenticeHall.

Yukl, G. A. (1999). An Evaluation of conceptual Weaknesses in transformational and charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285 -305.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. A. & Howell, J. (1999). Organizational and contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257-283

VI Anhang

140

VI Anhang

Anhang A: Fragebögen

- FFP Version A vollständig Version B nur geänderte Items Version C nur geänderte Items - FBA

Anhang B: Berechnungen

- Faktorenanalyse - Varianzanalyse

VI Anhang

141

Anhang A: Fragebögen

A.1 FFP

Anhang A Abbildung 1: FFP, Version A

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Bitte kleben Sie an dieser Stelle die Nummer Ihres Aufklebers Fragebogen A mit der Endung "a" auf!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Datenerhebung für die Westfälische WilhelmsUniversität Münster. Im Folgenden wird Ihnen ein Fragebogen präsentiert. Die Angaben zu ihrer/ihrer Vorgesetzten auf der nächsten Seite wurden in Abstimmung mit ihr/ihm angegeben. Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter ist mit der Befragung einverstanden. Sie haben pro Abteilung für jeden Bearbeiter einen Satz Aufkleber erhalten. Bitte heben Sie den Aufkleber mit der Endung "b" gut auf. Nach einiger Zeit (ca. 4-6 Monate) wird Ihnen ein zweiter Fragebogen vorgelegt, der durch den Aufkleber "b" markiert werden muss, damit die beiden Bögen einander zugeordnet werden können. Wie Sie oben rechts sehen, kleben Sie bereits jetzt den Aufkleber mit der Endung „a“ auf diesen Bogen. Es ist unbedingt notwendig, dass Sie den Aufkleber mit der Endung „b“ gut aufheben, sonst können wir die beiden einzelnen Bögen von Ihnen nicht zuordnen. Vielen Dank! Auf der nächsten Seite erhalten Sie Instruktionen zur Bearbeitung des Fragebogens. Bitte blättern sie um!

VI Anhang

142

Fragebogen A

Name der zu bewertenden Person (Vorgesetzter) : \_\_\_\_\_ Abteilungskürzel: \_\_\_\_\_ Angaben zur ausfüllenden Person: Datum: \_\_\_\_\_ Alter: \_\_\_\_\_ Geschlecht: \_\_\_\_\_

Wie füllen Sie aus? Dieser Fragebogen beschreibt zum einen, wie Sie den Führungsstil einer Person (in der Regel der Ihres Vorgesetzten) wahrnehmen, zum anderen aber auch darum wie Sie sich selbst einschätzen. In diesem Fragebogen geht es um Ihre Meinung. Es geht darum, wie Sie persönlich Dinge sehen. Daher gibt es keine „falschen“ oder „richtigen“ Antworten! Bitte lesen Sie jede Frage sorgfältig durch und antworten Sie spontan. Der erste Eindruck trifft meistens auch zu. Bleiben Sie bitte innerhalb der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und setzen keine Kreuze zwischen Antwortfelder, da Ihre Antwort sonst nicht ausgewertet werden kann. Bitte achten Sie darauf, dass unter Umständen die Antwortkategorien (gar nicht, eher nicht, teilweise, etc.) wechseln können. Sie werden innerhalb des Fragebogens auf diese Änderungen hingewiesen.

VI Anhang

143

Beispiel: Diese Aussage trifft gar nicht zu Ich fahre gerne Fahrrad. Wenn Sie nicht so gerne Fahrrad fahren, kreuzen Sie „Diese Aussage trifft eher nicht zu“ an. Wenn Sie sich vertan haben, streichen Sie die falsche Antwort gut sichtbar durch und kreuzen Sie die richtige Antwort an. Ich fahre gerne Fahrrad. eher nicht zu teilweise zu eher zu völlig zu

Anonymität: Wir versichern, dass Ihre Daten nur die Universität Münster erreichen und dort zudem streng vertraulich behandelt werden. Die Daten werden ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet. Eine Auswertung der Daten erfolgt nur auf Gruppenebene: Es können somit keine Ergebnisse mit einzelnen Personen in Verbindung gebracht werden. Bitte blättern Sie jetzt um und beginnen Sie.

VI Anhang

144

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen.

Die Person, die ich einschätze,...

Dieser Aussage stimme ich gar nicht zu eher nicht zu teilweise zu eher zu völlig zu

MLQ Diese Items unterliegen strengen Copyrightbestimmungen und werden aus diesem Grund hier nicht abgebildet; alle Informationen finden sich unter der Internetpräsenz: [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

CKS 01 02 03

baut gegenseitigen Respekt und Sympathie auf.

CKS hat Unternehmergeist: entdeckt neue Gelegenheiten und Wege, um Ziele zu erreichen. Organisation zu erreichen. erkennt Hindernisse in der sozialen und kulturellen CKS Umwelt (Normen, breite Unterstützung durch die 04 Basis der Mitarbeiterschaft, etc.), die verhindern, dass organisationale Ziele erreicht werden. CKS versucht die Harmonie zwischen den Mitgliedern der 05 06 07 08 CKS 09 10 11 Organisation zu sichern. Ziele vor. sation geht. Erfolg. schafft neue Ideen für die Zukunft der Organisation. CKS gibt inspirierende strategische und organisationale CKS schont sich nicht, wenn es um das Wohl der OrganiCKS hat mitunter durch überraschende Verhaltensweisen CKS zeigt unkonventionelles Verhalten, um die Ziele der

CKS zahlt einen hohen persönlichen Preis für die Arbeit der Organisation. CKS drückt die Anteilnahme an den Bedürfnissen und Gefühlen anderer Organisationsmitglieder aus.

VI Anhang

145

CKS 12 13 14

vermag es, mitreißende Reden zu halten.

CKS erkennt die Grenzen der Fähigkeiten anderer Mitglieder der Organisation. durchbrechen, um Ziele zu erreichen. erkennt Hindernisse in der technischen Umwelt CKS (technologische Beschränkungen, zu wenig Ressourcen, etc.), die verhindern, dass organisationale Ziele erreicht werden. CKS nimmt für das Wohl der Organisation ein hohes persönliches Risiko auf sich. ist inspirierend: indem sie verdeutlicht, wie wichtig die Arbeit einzelner Mitglieder der Organisation ist, motiviert sie diese Mitglieder. zu erreichen. den Mitgliedern der Organisation. hat ein gutes Gespür dafür neue Gelegenheiten zu entdecken, die dazu beitragen können, Ziele der Organisation zu erreichen. aus. nisation. mitglieder oft unkonventionell. Mitglieder der Organisation. glieder der Organisation ernst. sation.

CKS ist in der Lage, alltägliche Verhaltensmuster zu

CKS verlässt traditionelle Wege, um organisationale Ziele 18 19 CKS 20 CKS sorgt für ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen

CKS zeichnet sich durch einen hohen persönlichen Einsatz 21 22 23 24 25 26 CKS 27 CKS erkennt die Fähigkeiten anderer Mitglieder der OrgaCKS verhält sich zum Erstaunen anderer OrganisationsCKS berücksichtigt die Bedürfnisse und Gefühle anderer CKS nimmt die Bedürfnisse und die Gefühle anderer MitCKS arbeitet unter hohem persönlichem Risiko für die Organi-

ist visionär: Legt oft zukunftssträchtige Ideen vor.

VI Anhang

146

Bitte beachten Sie die Änderung der Antwortkategorien! Meine Vorgesetzte/ mein Vorgesetzter... TLI 01 TLI 02 TLI 03 TLI 04 TLI 05 TLI 06 TLI 07 TLI 08 TLI 09 TLI 10 TLI 11 TLI 12 TLI 13 TLI 14 TLI 15 TLI hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren. ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Abteilung. hat Ideen, die mich dazu gebracht haben einige meiner eigenen Gedanken zu überdenken, die ich vorher nicht in Frage gestellt habe. zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Arbeitsgruppe. zeigt offen, dass sie/er viel von uns erwartet. gibt mir immer eine positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistungen erbringe. pflegt die Zusammenarbeit unter Arbeitsgruppen. handelt, ohne meine Gefühle zu beachten. ermutigt ihre/seine Mitarbeiter dazu, „team player“ zu sein (d.h. gruppenorientiert zu arbeiten). führt eher durch „Taten“ denn durch „Anweisungen“. bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten. hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Arbeitsgruppe hinbewegt. zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle. hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken. erkennt meine gute Leistung nicht immer an. handelt auf eine Art und Weise, die meine persönli-

Wie oft tritt das Verhalten auf... nie selten manchmal oft immer

116 TLI 117 TLI 118 TLI 119 TLI 220 TLI 221 TLI 222 TLI 223 TLI 224 TLI 225 TLI 226 TLI 227 TLI 228

chen Gefühle berücksichtigt. entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitern ihrer/seiner Abteilung. inspiriert durch ihre/seine Pläne für die Zukunft. lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß. besteht auf Höchstleistungen. schafft es, andere an ihre Zukunftsträume zu binden. ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann. behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen. wird sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben. führt durch beispielhaftes Verhalten. beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste. erwartet von jedem sehr hohe Leistungen. lässt jeden merken, wie wichtig ihr/ihm persönlicher Einsatz und eine hohe Arbeitsleistung ist.

Bitte beachten Sie die Änderung der Antwortkategorien! Die Person die ich einschätze,... MO R1 MO R2 nutzt die ihr gegebene Macht und den Einfluss, um Mitarbeitern zu dienen. ignoriert die Interessen von verschiedenen Beteiligten, um ihre eigenen persönlichen Ziele anzustreben.

Diese Aussage trifft gar nicht zu  
eher nicht zu

teilzu

e zu

weise her

völlig zu

MO R3 MO R4 MO R5 MO R6 MO R7 MO R8 MO R9 MO R10 MO

entwickelt eine Vision der Zukunft und der Ziele unserer Organisation auf der Grundlage von Bedürfnissen, Werten und Ideen der Mitarbeiter. handelt auf der Grundlage von allgemein akzeptierten Werten. versucht andere durch Täuschung und Verzerrung der Tatsachen zu beeinflussen. vertritt ähnliche Werte wie ich selbst. verwendet ihren Einfluss und ihre Macht für das Wohl der Organisation. arbeitet unter hohem persönlichen Risiko für die Organisation. denkt vornehmlich an ihr eigenes Wohlergehen. handelt moralisch. handelt beständig nach moralischen und ethischen unterstützt nicht die Aus- und Weiterbildung von

R11 Grundsätzen, denen ich zustimmen kann. MO Mitarbeitern, damit diese auf ihrem aktuellen Entverbleiben. MO MO MO nimmt für das Wohl der Organisation hohes persönliches Risiko ein. setzt ihren Einfluss und ihre Macht für egoistische handelt nach Werten und Überzeugungen, die sich versucht es, die Interessen von allen Beteiligten ausgewogen zu berücksichtigen, wenn es möglich und sinnvoll ist. setzt sich über allgemein akzeptierte Werte hinweg, handelt nach denselben moralischen und ethischen R13 ches Risiko auf sich. R14 Ziele ein. R15 von meinen unterscheiden. MO R16 MO MO

R12 wicklungsstand und auf ihrer jeweiligen Position

R17 um persönliche Ziele zu erreichen. R18 Prinzipien, nach denen ich auch handele oder han-

deln würde. MO R19 MO R20 MO R21 MO

unterdrückt Kritik oder abweichende Meinungen. vertritt eine Vision der Zukunft und der Ziele unserer Organisation, die ihren



eigenen Bedürfnissen, Werten und Ideen entspringt. bildet Mitarbeiter aus (oder ermöglicht ihnen Ausbildung), damit sie ihr volles Potential entwickeln können. zahlt einen hohen persönlichen Preis für die Arbeit in teilt anderen rechtzeitig und vollständig persönlich bekannte Informationen über Prozesse, Ereignisse, Probleme und Handlungen mit.

R22 der Organisation. MO R23

Diese Aussage trifft

gar

Bitte beachten Sie die Änderungen in der Art der Frage- nicht stellung!

eher nicht zu

teilzu

e zu

weise her

völlig zu

zu

VFP 1 VFP 2 VFP 3 VFP 4 VFP 5 VFP 6

Ich bin mir sicher, dass mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte mich immer anständig bzw. wird. korrekt behandeln

Mein Vorgesetzter/meine teile daraus zu ziehen.

Vorgesetzte würde nie-

mals versuchen, Mitarbeiter zu hintergehen und Vorlich habe vollstes Vertrauen in die Integrität meines Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten. Ich fühle mich durch Loyalität mit meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten verbunden. Ich würde meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte in fast jeder Notlage unterstützen. Ich bin mir bezüglich meiner Loyalität zu meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten nicht ganz sicher.

VI Anhang

150

WK 1 WK 2 WK 3 WK 4 WK 5

Ich unterstütze die Wertvorstellungen meines Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten voll und ganz.

Die von meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten vertretenen Werte entsprechen meinen eigenen, persönlichen Werten. Es gibt eine hohe Übereinstimmung zwischen ten/meiner Vorgesetzten. Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte tritt für die selben Werte ein wie ich. Ich begeistere mich für die selben Werte wie mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte. meinen Wertvorstellungen und denen meines Vorgesetz-

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang A Abbildung 2: FFP, Version B, nur geänderte Items

Die Person, die ich einschätze, ...

Dieser Aussage stimme ich gar nicht zu eher nicht zu teilweise zu eher zu völlig zu

kritisiert ihre unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.

zeigt Anerkennung, wenn einer von uns gute Arbeit leistet. bemüht sich, langsam arbeitende unterstellte Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermutigen.

VI Anhang

151

FVV B 03 FVV B 04 B 05 FVV B 06 FVV B 07 FVV B 08 B 09 FVV B 10 FVV B 11 FVV B 12 B 13 B 14 steht für ihre unterstellten Mitarbeiter und ihre Handlungen ein. behandelt ihre unterstellten Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner. hilft einem bei persönlichen Problemen. weist ihren unterstellten Mitarbeitern spezifische Arbeitsaufgaben zu. weist Änderungsvorschläge zurück.

FVV ändert Arbeitsgebiete und Aufgaben ihrer unterstellten Mitarbeiter, ohne es mit ihnen vorher besprochen zu haben.

FVV überlässt ihre unterstellten Mitarbeiter sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen. "schikaniert" den unterstellten Mitarbeiter der einen Fehler macht. legt Wert darauf, dass Termine genau eingehalten werden. entscheidet und handelt, ohne es vorher mit ihren unterstellten Mitarbeitern abzusprechen.

FVV In Gesprächen mit ihren unterstellten Mitarbeitern schafft sie eine gelöste Stimmung, so dass sie sich frei und entspannt fühlen. Entscheidungen, so fühlt sie sich übergangen und ist verärgert.

FVV Treffen ihre unterstellten Mitarbeiter selbstständig

VI Anhang

152

FVV B 15 FVV B 16 FVV B 17 FVV B 18 FVV B 19 FVV B 20 FVV B 21 FVV B 22 FVV B 23 FVV B 24 FVV B 25 FVV B 26

gibt ihren unterstellten Mitarbeitern Aufgaben ohne ihnen zu sagen, wie sie sie ausführen sollen. achtet auf Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenzeiten.

ist freundlich und man hat leicht Zugang zu ihr.

reißt durch ihre Aktivität ihre unterstellten Mitarbeiter mit.

gibt Anweisungen in Befehlsform.

holt bei wichtigen Entscheidungen erst die Zustimmung der unterstellten Mitarbeiter ein. freut sich besonders über fleißige und ehrgeizige unterstellte Mitarbeiter. Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung lässt sie an ihren unterstellten Mitarbeitern aus.

bleibt auch freundlich, wenn sie Fehler entdeckt.

wartet, bis ihre unterstellten Mitarbeiter neue Ideen vorantreiben, bevor sie es tut.

versucht, ihren unterstellten Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie der "Chef" ist und sie unter ihr stehen.

ist am persönlichen Wohlergehen ihrer unterstellten Mitarbeiter interessiert.

VI Anhang

153

FVV passt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und B 27 FVV B 28 FVV B 29 FVV B 30 FVV B 31 Leistungsmöglichkeiten ihrer unterstellten Mitarbeiter an. verstößt im Umgangston mit ihren unterstellten Mitarbeitern gegen Takt und Höflichkeit. regt ihre unterstellten Mitarbeiter zur Selbstständigkeit an. zeigt in "Geschäftsflauten" eine optimistische Haltung und regt zu größerer Aktivität an. ist nach Auseinandersetzungen mit ihren unterstellten Mitarbeitern ist sie nachtragend.

Anhang A Abbildung 3: FFP, Version C, nur geänderte Items

Bitte beachten Sie die Änderung der Antwortkategorien!

Bitte Gelegentlich Mittelmäßig Mittelmäßig

kreuzen

Sie

die

zutreffende Antwort an! Oft Immer

LMX Wissen Sie im allgemeinen, wie Ihr Vorge- 01 LMX 02 LMX 03 LMX 04  
setzter/Ihre Vorgesetzte Sie einschätzt?

Nie Gar nicht Gar nicht

Selten

Wie gut versteht Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse? Wie gut erkennt Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte Ihre Entwicklungsmöglichkeiten? Wie hoch ist die Chance, dass Ihr Vorgesetzter/Ihre

Wenig

Gut

Sehr gut

Wenig

Gut

Sehr gut

Vorgesetzte Gering

Eher gering

Mittel

Eher hoch

Hoch

seinen/ihren Einfluss nutzt, um

VI Anhang

ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen? Wie groß ist die Chance, dass Ihr LMX Vorgesetzter/Ihre 05 der Patsche" hilft? Ich habe genügend Vertrauen in Trifft LMX meinen Vorgesetzten/meine Vor- gar 06 gesetzte, um seine/ihre Ent- nicht zu scheidungen zu verteidigen. Trifft wenig zu Trifft mittelmäßig zu Trifft überzu Trifft völlig wiegend zu Vorgesetzte Ihnen auf seine/ihre Kosten "aus Gering eher gering Mittel Eher hoch Hoch

Wie würden Sie das Arbeitsver- Sehr LMX hält nis 07 ben? mit ihrem Vorgesetz- intiv ten/ihrer Vorgesetzten beschrei- effek-

Besser Schlechter als Durch- als durchschnittlich schnitt durch-lich schnitt -lich Sehr effektiv

VI Anhang

155

Anhang A Abbildung 4: FBA

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Bitte kleben Sie hier Ihren Aufkleber mit der Endung "b" auf!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Datenerhebung für die Westfälische WilhelmsUniversität Münster. Im Folgenden wird Ihnen ein Fragebogen präsentiert. Die Angaben zu Ihrer/Ihrem Vorgesetzten auf der nächsten Seite wurden in Abstimmung mit ihr/ihm angegeben. Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter ist mit der Befragung einverstanden. Sollten Sie an der vorherigen Fragebogenerhebung teilgenommen haben, prüfen Sie bitte ob Sie bei der ersten Erhebung einen Aufkleber mit einer Zahl und dem Buchstaben "b" erhalten haben. Bitte kleben Sie diesen Aufkleber in das oben markierte Feld. Herzlichen Dank. Auf der nächsten Seite erhalten Sie Instruktionen zur Bearbeitung des Fragebogens! Bitte blättern sie um!

VI Anhang

156

Fragebogen

Name der zu bewertenden Person (Vorgesetzter) : \_\_\_\_\_ Abteilungskürzel: \_\_\_\_\_ Angaben zur ausfüllenden Person: Datum: \_\_\_\_\_ Alter: \_\_\_\_\_ Geschlecht: \_\_\_\_\_

Wie füllen Sie aus? Dieser Fragebogen beinhaltet unter anderem Fragen zu Ihrer Arbeitszufriedenheit im allgemeinen, Ihrer Bindung an die Organisation, Ihrer Eigeninitiative, usw. In diesem Fragebogen geht es um Ihre Meinung. Es geht darum, wie Sie persönlich Dinge sehen. Daher gibt es keine „falschen“ oder „richti- gen“ Antworten! Bitte lesen Sie jede Frage sorgfältig durch und antworten Sie spontan. Der erste Eindruck trifft meistens auch zu. Bleiben Sie bitte innerhalb der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und setzen keine Kreuze zwischen Antwortfelder, da Ihre Antwort sonst nicht ausgewertet werden kann. Bitte achten Sie darauf, dass unter Umständen die Antwortkategorien (gar nicht, eher nicht, teilweise, etc.) wechseln können. Sie werden innerhalb des Fragebogens auf diese Änderungen hingewiesen.

VI Anhang

157

Beispiel: Diese Aussage trifft gar nicht zu Ich fahre gerne Fahrrad. Wenn Sie nicht so gerne Fahrrad fahren, kreuzen Sie „Diese Aussage trifft eher nicht zu“ an. Wenn Sie sich vertan haben, streichen Sie die falsche Antwort gut sichtbar durch und kreuzen Sie die richtige Antwort an. Ich fahre gerne Fahrrad. eher nicht zu teilweise zu eher zu völlig zu

Anonymität: Wir versichern, dass Ihre Daten, ebenso wie bereits die Daten aus Erhebung 1, nur die Universität Münster erreichen und dort zudem streng vertraulich behandelt werden. Die Daten werden ausschließlich zu Forschungszwecken verwendet. Eine Auswertung der Daten erfolgt nur auf Gruppenebene: Es können somit keine Ergebnisse mit einzelnen

Personen in Verbindung gebracht werden. Bitte blättern Sie jetzt um und beginnen Sie.

VI Anhang

158

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen. Der Begriff "Team"/ „Projekt“ bezieht sich auf Ihren Fachbereich.

Dieser Aussage stimme ich gar nicht zu eher nicht zu teilweise zu eher zu völlig zu

TKI 1 TKI 2 TKI 3 TKI 4 TKI 5 TKI 6 TKI 7 TKI 8 TKI 9 TKI 10 TKI 11 TKI 12 TKI 13 TKI 14

In der Regel geben wir Informationen an alle Mitglieder des Teams weiter, anstatt sie für uns zu behalten.

Wir werden bei der Entwicklung neuer Ideen prompt und bereitwillig unterstützt. Wir alle beeinflussen einander. Dem Team gelingt es immer, seine Fähigkeiten auch in Leistung umzusetzen. Wir stehen in regelmäßigem Kontakt miteinander. In unserem Team nehmen wir uns die Zeit die wir brauchen, um neue Ideen zu entwickeln. Die Teammitglieder fühlen sich gegenseitig akzeptiert und verstanden. Jede Ansicht wird angehört, auch wenn es die Meinung einer Minderheit ist. Es gibt niemals Spannungen zwischen Personen im Team. Das Team ist Veränderungen gegenüber aufgeschlossen und empfänglich. Personen im Team arbeiten zusammen, um neue Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen. Ein Teil dieses Teams zu sein ist für Teammitglieder das Wichtigste bei der Arbeit. Wir haben eine "wir sitzen in einem Boot" Einstellung Wir stehen in häufigem, gegenseitigem Austausch .

VI Anhang

159

TKI 15 TKI 16 TKI 17 TKI 18 TKI 19 TKI 20 TKI 21 TKI 22 TKI 23 TKI 24 TKI 25 TKI 26 TKI 27 TKI 28 TKI 29 TKI 30 TKI

Das Team ist in seinem Bereich wesentlich besser als irgendein anderes Team. Wir halten uns über arbeitsrelevante Themen gegenseitig auf dem Laufenden. Die Mitglieder stellen Ressourcen zur Verfügung und teilen diese auch bereitwillig, um bei der Realisierung neuer Ideen zu helfen. Die Beziehungen zwischen den Personen im Team sind gleichbleibend harmonisch. Bei uns herrscht ein ständiges Geben und Nehmen.

Wir halten als Team zusammen.

Die Personen im Team suchen ständig nach neuen Wegen, Probleme zu betrachten. Mit Leichtigkeit erreicht das Team durchweg die höchsten Ziele. Es gibt im Team durchweg echtes Bemühen, Informationen innerhalb der ganzen Arbeitsgruppe zu teilen. Das Team bewegt sich ständig auf die Entwicklung neuer Antworten zu. Die Teammitglieder geben praktische Unterstützung für neue Ideen und deren Verwirklichung. Die Teammitglieder treffen sich häufig, um sowohl informelle als auch formelle Gespräche zu führen. Wie genau sind Sie sich im Klaren über die Ziele Ihres Teams? Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele nützlich und angemessen? Inwieweit stimmen Sie persönlich mit diesen Zielen überein? Was denken Sie, inwieweit stimmen die anderen Teammitglieder mit diesen Zielen überein? Was denken Sie, inwieweit sind die Ziele Ihres

VI Anhang

160

31 TKI 32 TKI 33 TKI 34 TKI 35 TKI 36 TKI 37 TKI 38 TKI 39 TKI 40 TKI 41 TKI 42 TKI 43 TKI 44

Teams den anderen Teammitgliedern klar und deutlich gegenwärtig? Was denken Sie, inwieweit können die Ziele Ihres Teams auch tatsächlich erreicht werden? Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele für Sie persönlich von Bedeutung? Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele für Ihr Unternehmen von Bedeutung? Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele von gesellschaftlicher Bedeutung? Was denken Sie, inwieweit sind diese Ziele realistisch und erreichbar? Was denken Sie, inwieweit fühlen sich die Mitglieder Ihres Teams diesen Zielen verpflichtet? Stellen Ihre Teamkollegen Ihnen nützliche und praktische

Unterstützung zur Verfügung, die es Ihnen ermöglicht, Ihre Arbeit so gut als möglich zu **verrichten**? Geben Sie und Ihre Kollegen aufeinander acht, damit die Arbeit einen hohen Standard behält? Sind die Teammitglieder bereit, die Grundlagen der eigenen Arbeit in Frage zu stellen? Ist das Team bereit, potentielle Schwachstellen seiner Arbeit kritisch zu bewerten, um das bestmögliche Endergebnis zu erzielen? Bauen die Teammitglieder gegenseitig auf Ihren Ideen auf, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten? Ist es den Teammitgliedern ein echtes Anliegen, dass das Team den höchstmöglichen Leistungsstandard erreicht? Gibt es im Team klare Kriterien, die von den Mitgliedern angestrebt werden, um als gesamtes Team das Optimale zu erreichen?

VI Anhang

161

Dieser Aussage stimme ich gar nicht zu eher nicht zu teilweise zu eher zu völlig zu

P 1 P 2 P 3 P 4 P 5 P 6 P 7

Ich gehe Probleme aktiv an. Wenn etwas schief geht, suche ich sofort nach Abhilfe. Wenn sich Möglichkeiten anbieten, etwas zu gestalten, nutze ich sie aus. Ich ergreife sofort die Initiative, wenn andere dies nicht tun. Ich nehme Gelegenheiten schnell wahr, um meine Ziele zu erreichen. Ich tue meist mehr, als von mir gefordert wird. Ich bin besonders gut darin, Ideen umzusetzen.

Denken Sie nun bei der Beantwortung vom heutigen Tag aus gesehen an die letzten drei Monate!

In den letzten drei Monaten wie oft erlebt? Nie Sel- Manch ten -mal Häufig Sehr häufig

T1 T2 T3 T4 T5 T6

Zeiten in denen ich dringend benötigte Erholung aufschieben muss. Ich bekomme zu wenig Anerkennung für das was ich leiste. Ich **habe** zu wenig Zeit, um meine täglichen Aufgaben zu erfüllen. Es gibt Meinungsverschiedenheiten zwischen mir und anderen, die zu Spannungen führen. Ich **habe** Arbeiten zu erledigen, bei denen ich sehr viel Verantwortung für andere Menschen trage. Situationen, in denen ich mich anstrengen muss ,

VI Anhang

162

das Vertrauen anderer zu gewinnen. **Befürchtungen**, dass irgendetwas Unangenehmes passiert. Mir fehlen interessante Aufgaben die meinen Tag ausfüllen. Ich **habe** Streit mit anderen, weil diese etwas anderes wollen als ich. Zeiten, in denen ich sorgenvolle Gedanken nicht unterdrücken kann. Zeiten, in denen ich mich zu viel um die Probleme anderer kümmern muss. Ich kann meine Aufgaben nur unzureichend erfüllen, obwohl ich mein Bestes gebe. Zeiten, in denen mir Aufgaben fehlen, die mir sinnvoll erscheinen. Ich **habe** **Arbeiten** zu erledigen, bei denen ich andere nicht enttäuschen darf. Kontakte mit anderen Personen, bei denen ich einen guten Eindruck hinterlassen muss. Ich werde den Anforderungen bei meiner Arbeit nicht mehr gerecht. Zeiten, in denen mir die Sorgen über den Kopf wachsen. Ich muss mich zuviel mit Problemen anderer beschäftigen. Zeiten, in denen ich keine Möglichkeiten habe mich mit anderen auszusprechen. Obwohl ich mein Bestes gebe, wird meine Arbeit nicht gewürdigt. Zeiten, in denen ich zu viele Verpflichtungen zu erfüllen habe. Situationen, in denen ich mich anstrengen muss, anderen zu gefallen. Für meinen Einsatz werde ich nicht angemessen belohnt.

T7 T8 T9 T 10 T 11 T 12 T 13 T 14 T 15 T 16 T 17 T 18 T 19 T 20 T 21 T 22 T 23

VI Anhang

163

T 24 T 25 T26 T27

Ich muss Arbeiten machen, bei denen meine Fähigkeiten kaum zum Einsatz kommen.

Zeiten , in denen mir Kontakte zu anderen Menschen fehlen. Ich habe Aufgaben zu erledigen, bei denen ich mir keinen Fehler erlauben darf. Zeiten, in denen mir Freunde fehlen, mit denen ich etwas unternehmen kann . Diese Aussage trifft... gar nicht zu Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können. Ich unterhalte mich gerne auch mit Leuten über meinen Betrieb, die nicht hier arbeiten. Probleme des Betriebes beschäftigen mich häufig so, als wären sie meine eigenen. Ich glaube, ich könnte mich leicht mit einem anderen Betrieb gleich stark verbunden fühlen wie mit meinem jetzigen. eher nicht zu teilweise zu

eher zu

völlig zu

c1 c2 c3 c4

c5 c6 c7 c8 c9

Ich empfinde mich als "Teil der Familie" meines jetzigen Betriebes. Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit meinem jetzigen Betrieb verbunden. Dieser Betrieb hat eine große persönliche Bedeutung für mich. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Betrieb. Ich mache mir keine Sorgen darüber, was passieren würde, wenn ich hier kündigte, ohne eine andere Stelle in Aussicht zu haben.

c 10

Selbst wenn ich es wollte, würde es mir sehr schwer fallen, gerade jetzt meinen Betrieb zu verlassen.

VI Anhang

164

c 11 c 12 c 13 c 14

Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mich dazu entschliesse, meinen Betrieb momentan zu verlassen. Es wäre mit zu vielen Nachteilen verbunden, wenn ich momentan meinen Betrieb verlassen würde. In meinem Betrieb zu bleiben entspricht sowohl der Notwendigkeit als auch meinen Wünschen. Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative ziehen. Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Betriebswechsel ernsthaft in Erwägung zu

c 15 c 16

Wenn mir ein anderer Betrieb eine bessere Stelle anböte , würde ich es nicht als richtig empfinden meinen Betrieb zu verlassen . Einer der Hauptgründe, warum ich hier weiterarbeite besteht darin, dass ein Stellenwechsel beträchtliche persönliche Opfer von mir verlangte, die ein anderer Betrieb nicht aufwiegen könnte.

c 17 c 18 c 19 c 20

Ich glaube, dass die Leute heutzutage den Betrieb zu häufig wechseln. Ich glaube nicht, dass man seinem Betrieb immer treu sein muss. Es erscheint mir überhaupt nicht unmoralisch, von Betrieb zu Betrieb zu wechseln. Einer der Hauptgründe, in diesem Betrieb weiter zu arbeiten, besteht für mich darin, dass ich glaube, dass Treue dem Betrieb gegenüber wichtig ist. Ich fühle mich deshalb auch moralisch verpflichtet, in meinem Betrieb zu bleiben.

c 15 c 22 c 23

Eine

der

wenigen

ernsthaften wäre der

Folgen Mangel

eines an

Betriebswechsels

tatsächlichen Beschäftigungsalternativen. Einem Betrieb treu zu bleiben, messe ich eine große Bedeutung bei. Heutzutage stünde es um die Dinge besser, wenn die Leute die meiste Zeit ihres Berufslebens in

VI Anhang

165

einem Betrieb bleiben würden. c 24 Ich denke nicht, dass es heutzutage noch vernünftig ist, so ein richtiger "Betriebsmensch" zu werden. Diese Aussage trifft... gar nicht zu KA 1 KO 2 KO 3 KA 3 KO 1 KA 2 Ich denke darüber nach, meinen jetzigen Arbeitsplatz zu kündigen. Die Leute in meinem Projekt sehen die Bedürfnisse der Kunden aus der Sicht des Kunden. Für die Leute in meinem Projekt gilt: „Der Kunde ist König“. Ich beabsichtige mir eine neue Arbeit zu suchen. Die Leute in meinem Projekt behandeln alle Kunden verständnisvoll und sorgfältig. Ich beabsichtige meinen jetzigen Arbeitsplatz zu kündigen. eher nicht zu teilweise zu

eher zu

völlig zu

VI Anhang

166

Wie beurteilen Sie es, wenn Führungskräfte der xxx die Kundenorientierung minimieren würden, um dadurch effizienter und schneller arbeiten zu können? (1) (2)

Gar nicht empörend

(3)

(4)

Etwas empörend

(5)

(6)

Sehr empörend

(7)

(1)

(2)

Gar nicht abscheulich

(3)

(4)

Etwas abscheulich



(5)

(6)

Sehr abscheulich

(7)

(1)

(2)

Gar nicht beschämend

(3)

(4)

Etwas beschämend

(5)

(6)

Sehr beschämend

(7)

(1)

(2)

Gar nicht lobenswert

(3)

(4)

Etwas lobenswert

(5)

(6)

Sehr lobenswert

(7)

Meine Haltung zu diesem Thema könnte sich im Verlauf der Zeit ändern. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Ich hätte Mühe bei diesem Thema Zugeständnisse zu machen. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

VI Anhang

167

Ich werde meine Meinung dazu nicht ändern, koste es was es wolle. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Bei diesem Thema sind Prinzipien involviert, die man unter allen Umständen verteidigen sollte. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Wie beurteilen Sie es, wenn xxx die Standards in Umwelt- und Klimaschutz senken würde, um Produkte billiger anbieten zu können? (1) (2)

Gar nicht empörend

(3)

(4)

Etwas empörend

(5)

(6)

Sehr empörend

(7)

(1)

(2)

Gar nicht abscheulich

(3)

(4)

Etwas abscheulich

(5)

(6)

Sehr abscheulich

(7)

(1)

(2)

Gar nicht beschämend

(3)

(4)

Etwas beschämend

(5)

(6)

Sehr beschämend

(7)

(1)

(2)

Gar nicht lobenswert

(3)

(4)

Etwas lobenswert

(5)

(6)

Sehr lobenswert

(7)

VI Anhang

168

Meine Haltung zu diesem Thema könnte sich im Verlauf der Zeit ändern. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Ich hätte Mühe bei diesem Thema Zugeständnisse zu machen. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Ich werde meine Meinung dazu nicht ändern, koste es was es wolle. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Bei diesem Thema sind Prinzipien involviert, die man unter allen Umständen verteidigen sollte. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Wie beurteilen Sie es, wenn Führungskräfte der xxx beschließen würden, ältere Arbeitnehmer zur frühzeitigen Pensionierung zu drängen, um den anderen Arbeitnehmern ein gleichbleibend hohes Gehalt zu sichern? (1) (2)

Gar nicht empörend

(3)

(4)

Etwas empörend

(5)

(6)

Sehr empörend

(7)

VI Anhang

169

(1)

(2)

Gar nicht abscheulich

(3)

(4)

Etwas abscheulich

(5)

(6)

Sehr abscheulich

(7)

(1)

(2)

Gar nicht beschämend

(3)

(4)

Etwas beschämend

(5)

(6)  
Sehr beschämend

(7)

(1)

(2)  
Gar nicht lobenswert

(3)

(4)  
Etwas lobenswert

(5)

(6)  
Sehr lobenswert

(7)

Meine Haltung zu diesem Thema könnte sich im Verlauf der Zeit ändern. (1) (2)  
Stimme gar nicht zu

(3)

(4)  
Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)  
Stimme sehr zu

(7)

Ich hätte Mühe bei diesem Thema Zugeständnisse zu machen. (1) (2)  
Stimme gar nicht zu

(3)

(4)  
Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)  
Stimme sehr zu

(7)

Ich werde meine Meinung dazu nicht ändern, koste es was es wolle. (1) (2)  
Stimme gar nicht zu

(3)

(4)  
Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)  
Stimme sehr zu

(7)

VI Anhang

170

Bei diesem Thema sind Prinzipien involviert, die man unter allen Umständen verteidigen sollte. (1) (2)  
Stimme gar nicht zu

(3)

(4)  
Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)  
Stimme sehr zu

(7)

Wie beurteilen Sie es, wenn Führungskräfte der xxx Informationen gegenüber ihren Vorgesetzten zurückhalten würden, um damit ihre Mitarbeiter zu schützen? (1) (2)  
Gar nicht empörend

(3)

(4)  
Etwas empörend

(5)

(6)  
Sehr empörend

(7)

(1)

(2)  
Gar nicht abscheulich

(3)

(4)  
Etwas abscheulich

(5)

(6)  
Sehr abscheulich

(7)

(1)

(2)  
Gar nicht beschämend

(3)

(4)  
Etwas beschämend

(5)

(6)  
Sehr beschämend

(7)

(1)

(2)  
Gar nicht lobenswert

(3)

(4)  
Etwas lobenswert

(5)

(6)  
Sehr lobenswert

(7)

Meine Haltung zu diesem Thema könnte sich im Verlauf der Zeit ändern. (1) (2)  
Stimme gar nicht zu

(3)

(4)  
Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)  
Stimme sehr zu

(7)

VI Anhang



Ich hätte Mühe bei diesem Thema Zugeständnisse zu machen. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Ich werde meine Meinung dazu nicht ändern, koste es was es wolle. (1)

Stimme gar nicht zu

(2)

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Bei diesem Thema sind Prinzipien involviert, die man unter allen Umständen verteidigen sollte. (1) (2)

Stimme gar nicht zu

(3)

(4)

Stimme mittelmäßig zu

(5)

(6)

Stimme sehr zu

(7)

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

VI Anhang

## B.1 Faktorenanalyse

### Descriptive Statistics

Mean Transformational Leadership Transactional Leadership Laissez-Faire Charisma Moralbasierte Führung TF TLI 3.1731  
3.0124 2.7806 2.9913 3.1054 2.9470

Std. Deviation .71818 .51546 1.01584 .76768 .48720 .58454

Analysis N 155 155 155 155 155 155

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. Bartlett's Sphericity Test of Approx. Chi-Square df Sig. .807 805.244 15  
.000

### Component Matrix(a)

Component 1 Transformational Leadership Transactional Leadership Laissez-Faire Charisma Moralbasierte Führung TF TLI a 2  
components extracted. .945 .812 .927 .900 .819 .462 .963 2

72

Sämtliche angegebenen Tabellen englischsprachige Ausgabe.

stammen

aus

der

bereits

genannten

Version

SPPS

11.5.1/

VI Anhang

173

### Communalities

Extraction Transformational Leadership Transactional Leadership Laissez-Faire Charisma Moralbasierte Führung TF TLI .839  
.883 .956 .905 .668 .911

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Rotation Component Extraction Sums of Squared Loadings Total 1 2 3.921 1.241 % of Variance 65.351 20.683 Cumulative %  
65.351 86.034

Sums

of

Squared Loadings(a) Total 3.893 1.582

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix(a)

Component 1 Transformational Leadership Transactional Leadership Laissez-Faire Charisma Moralbasierte Führung TF TLI  
.955 .821 .980 .933 .621 .562 1.010 2

a. Rotation converged in 3 iterations.

VI Anhang

174

Structure Matrix

Component 1 Transformational Leadership Transactional Leadership Laissez-Faire Charisma Moralbasierte Führung TF TLI  
.951 .817 .945 .913 .767 .723 .960 2

Component Correlation Matrix

Component 1 2

1 1.000 .260

2 .260 1.000

Descriptive Statistics

Mean Transformational Leadership Transactional Leadership Laissez-Faire Charisma Moralbasierte Führung Gesamtfaktor LMX  
3.0892 2.9316 2.3481 2.9196 3.0764 3.3722

Std. Deviation .66282 .41519 .91472 .67931 .56189 .72413

Analysis N 130 130 130 130 130 130

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. Bartlett's Sphericity Test of Approx. Chi-Square df Sig. .792 428.171 15  
.000

VI Anhang

175

Component Matrix(a)

Component 1 Transformational Leadership Transactional Leadership Laissez-Faire Charisma Moralbasierte Führung  
Gesamtfaktor LMX .900 .657 -.533 .890 .758 .808

Communalities

Extraction Transformational Leadership Transactional Leadership Laissez-Faire Charisma Moralbasierte Führung Gesamtfaktor  
LMX .809 .432 .284 .793 .574 .652

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings Component 1 Total 3.544 % of Variance 59.073 Cumulative % 59.073

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a) a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

VI Anhang

176

B.2

Varianzanalyse Unterschied Mittelwerte über die Führungsebenen

General Linear Model Between-Subjects Factors

N Führungsebene des Vorgesetzten 2 3 4 1 4 17 42 78

Descriptive Statistics

Führungsebene Vorgesetzten Transformational Leadership Lea1 2 3 4 Total Mittelwert Mitarbeiterorientierung FVVB 1 2 3 4 Total  
Moralbasierte Führung 1 2 3 4 Total Transactional Leadership 1 2 3 4 Total Mittelwert Aufgaben1

des Mean 3.5250 3.4255 3.0615 2.6744 2.9044 3.2569 3.0131 2.8222 2.7236 2.8030 3.2500 3.4294 3.1119 2.8953 3.0343  
3.3958 2.8546 2.7771 2.7500 2.7890 2.9857 Std. Deviation .25981 .39123 .71782 .37362 .57226 .37977 .28550 .21908  
.24901 .27465 .16667 .44031 .38523 .29682 .38409 .61755 .35661 .34973 .38271 .38861 .09258 N 4 17 42 78 141 4 17 42  
78 141 4 17 42 78 141 4 17 42 78 141 4

VI Anhang

177

orientierung FVVB

2 3 4 Total

2.8868 2.7998 3.0574 2.9580

.27206 .32706 .20807 .27827 .82601 .84263 .89043 .51899 .70671

17 42 78 141 4 17 42 78 141

Laissez-Faire

1 2 3 4 Total

3.1875 2.5294 2.4345 2.6923 2.6099

Multivariate Tests(c)

Partial Eta Effect Intercept Pillai's Trace Wilks' Lambda Hotelling's Trace Roy's Largest Root EBENEVOR Pillai's Trace Wilks' Lambda Hotelling's Trace Roy's Largest Root a Exact statistic b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level. c Design: Intercept+EBENEVOR Value .994 .006 153.938 153.938 .512 .555 .686 .466 F 3386.641( a) 3386.641( a) 3386.641( a) 3386.641( a) 4.594 4.809 4.983 10.411(b) Hypothesis df 6.000 6.000 6.000 6.000 18.000 18.000 18.000 6.000 Error df 132.000 132.000 132.000 132.000 402.000 373.838 392.000 134.000 Sig. .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 .000 Squared .994 .994 .994 .994 .171 .178 .186 .318

Tests of Between-Subjects Effects

Type Dependent VariSource Corrected Model able Transformational Leadership Mittelwert Mitarbeiterorientie2.081(b) Sum Squares 11.321(a)

III of df 3 Mean Square 3.774 F 14.974 Sig. .000 Partial Squared .247 Eta

3

.694

11.208

.000

.197

VI Anhang

178

rung FVVB

Moralbasierte Führung Transactional Leadership Mittelwert rung FVVB Laissez-Faire Intercept Transformational Leadership Mittelwert Mitarbeiterorientierung FVVB Moralbasierte Führung Transactional Leadership Mittelwert rung FVVB Laissez-Faire EBENEVOR Transformational Leadership Mittelwert Mitarbeiterorientierung FVVB Moralbasierte Führung Transactional Leadership Mittelwert rung FVVB Laissez-Faire Error Transformational Leadership Mittelwert Mitarbeiterorientierung FVVB Moralbasierte Führung Transactional AufgabenorientieAufgabenorientieAufgabenorientie-

4.600(c) 1.671(d)

3 3

1.533 .557

13.085 3.918

.000 .010

.223 .079

1.911(e) 3.266(f) 465.891

3 3 1

.637 1.089 465.89 1 404.15 0 465.91 0 401.53 0 398.27 2 340.38 4 3.774

9.775 2.238 1848.666

.000 .087 .000

.176 .047 .931

404.150

1

6529.896

.000

.979

465.910 401.530

1 1

3976.001 2825.168

.000 .000

.967 .954

398.272

1

6110.700

.000

.978

340.384 11.321

1 3

699.611 14.974

.000 .000

.836 .247

2.081

3

.694

11.208

.000

.197

4.600 1.671

3 3

1.533 .557

13.085 3.918

.000 .010

.223 .079

1.911 3.266 34.526

3 3 137

.637 1.089 .252

9.775 2.238

.000 .087

.176 .047

8.479

137

.062

16.054 19.471

137 137

.117 .142

VI Anhang

179

Leadership Mittelwert rung FVVB Laissez-Faire Total Transformational Leadership Mittelwert Mitarbeiterorientierung FVVB  
Moralbasierte Führung Transactional Leadership Mittelwert rung FVVB Laissez-Faire Corrected Total Transformational  
Leadership Mittelwert Mitarbeiterorientierung FVVB Moralbasierte Führung Transactional Leadership Mittelwert rung FVVB  
Laissez-Faire 69.921 140 Auf10.840 140 gabenorientie20.654 21.142 140 140 10.560 140 1030.375 45.847 141 140  
Auf1244.596 141 gabenorientie1318.819 1117.919 141 141 1118.397 141 66.655 1235.236 137 141 .487 Auf8.929 137 .065  
gabenorientie-

a R Squared = .247 (Adjusted R Squared = .230) b R Squared = .197 (Adjusted R Squared = .179) c R Squared = .223  
(Adjusted R Squared = .206) d R Squared = .079 (Adjusted R Squared = .059) e R Squared = .176 (Adjusted R Squared =  
.158) f R Squared = .047 (Adjusted R Squared = .026)

VI Anhang

180

Multiple Comparisons Scheffe (J) (I) Dependent Variable Führungsne ten Fühdes Mean DiffeStd. Error Sig. 95% Interval Lower  
Bound Transformational Leadership 3 4 2 1 3 4 3 1 2 4 4 1 2 3 Mittelwert Mitarbeiterorientierung FVVB 3 4 2 1 3 4 3 1 2 4 4 1 2  
3 Moralbasierte Führung 3 4 2 1 3 4 3 1 2 1 2 .4347(\*) .5333(\*) -.2439 .1908 .2894(\*) -.4347(\*) -.1908 .0986 -.5333(\*) -

.2894(\*) -.0986 -.1794 .1381 .3547 .1794 .3175(\*) .5341(\*) -.1381 -.3175(\*) .13018 .12754 .13825 .07151 .06659 .13018  
.07151 .04761 .12754 .06659 .04761 .19023 .17912 .17549 .19023 .09840 .09163 .17912 .09840 .013 .001 .378 .073 .000  
.013 .073 .237 .001 .000 .237 .828 .898 .257 .828 .018 .000 .898 .018 .0662 .1723 -.6352 -.0116 .1009 -.8032 -.3933 -.0362 -  
.8943 -.4779 -.2334 -.7179 -.3689 -.1420 -.3591 .0390 .2748 -.6451 -.5960 .8032 .8943 .1475 .3933 .4779 -.0662 .0116  
.2334 -.1723 -.1009 .0362 .3591 .6451 .8514 .7179 .5960 .7935 .3689 -.0390 1 2 .2439 .13825 .378 -.1475 .6352 1 2 .0995  
.4635 .8506(\*) -.0995 .3640 .7511(\*) -.4635 -.3640 .3871(\*) -.8506(\*) -.7511(\*) -.3871(\*) .27898 .26269 .25736 .27898  
.14431 .13437 .26269 .14431 .09608 .25736 .13437 .09608 .988 .378 .014 .988 .100 .000 .378 .100 .002 .014 .000 .002 -  
.6902 -.2801 .1222 -.8892 -.0445 .3708 -1.2070 -.7725 .1152 -1.5791 -1.1315 -.6591 Upper Bound .8892 1.2070 1.5791  
.6902 .7725 1.1315 .2801 .0445 .6591 -.1222 -.3708 -.1152 Confidence rence (I-J)

ungseebene des Vorgesetzten Vorgesetz-

VI Anhang

181

4 4 1 2 3 Transactional Leadership 3 4 2 1 3 4 3 1 2 4 4 1 2 3 Mittelwert rung FVVB 3 4 2 1 3 4 3 1 2 4 4 1 2 3 Laissez-Faire 1 2  
3 4 2 1 3 4 3 1 2 4 4 1 2 3 Based on observed means. The mean difference is significant at the ,05 level. Auf1 2 gabenorientie1  
2

.2166(\*) -.3547 -.5341(\*) -.2166(\*) .5413 .6187(\*) .6458(\*) -.5413 .0775 .1046 -.6187(\*) -.0775 .0271 -.6458(\*) -.1046 -.0271  
.0989 .1859 -.0717 -.0989 .0870 -.1706 -.1859 -.0870 -.2576(\*) .0717 .1706 .2576(\*) .6581 .7530 .4952 -.6581 .0949 -.1629 -  
.7530 -.0949 -.2578 -.4952 .1629 .2578

.06552 .17549 .09163 .06552 .20950 .19727 .19327 .20950 .10837 .10091 .19727 .10837 .07215 .19327 .10091 .07215  
.14187 .13359 .13088 .14187 .07339 .06833 .13359 .07339 .04886 .13088 .06833 .04886 .38762 .36499 .35759 .38762  
.20051 .18670 .36499 .20051 .13350 .35759 .18670 .13350

.014 .257 .000 .014 .088 .023 .013 .088 .916 .783 .023 .916 .986 .013 .783 .986 .922 .587 .960 .922 .705 .106 .587 .705 .000  
.960 .106 .000 .413 .240 .591 .413 .974 .859 .240 .974 .297 .591 .859 .297

.0312 -.8514 -.7935 -.4021 -.0518 .0603 .0988 -1.1343 -.2293 -.1811 -1.1771 -.3842 -.1771 -1.1929 -.3902 -.2314 -.3026 -  
.1922 -.4421 -.5005 -.1207 -.3640 -.5641 -.2947 -.3959 -.2988 -.0228 .1193 -.4391 -.2801 -.5170 -1.7553 -.4727 -.6914 -  
1.7861 -.6624 -.6357 -1.5074 -.3656 -.1201

.4021 .1420 -.2748 -.0312 1.1343 1.1771 1.1929 .0518 .3842 .3902 -.0603 .2293 .2314 -.0988 .1811 .1771 .5005 .5641  
.2988 .3026 .2947 .0228 .1922 .1207 -.1193 .4421 .3640 .3959 1.7553 1.7861 1.5074 .4391 .6624 .3656 .2801 .4727 .1201  
.5170 .6914 .6357

VI Anhang

182

Homogeneous Subsets Transformational Leadership Scheffe Führungsebene des Vorgesetzten 4 3 2 1 Sig. N 78 42 17 4 .332  
Subset 1 2.6744 3.0615 3.0615 3.4255 3.5250 .182 2

Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean  
Square(Error) = ,252. a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,579. b Alpha = ,05.

Mittelwert Mitarbeiterorientierung FVVB Scheffe Führungsebene des Vorgesetzten 4 3 2 1 Sig. N 78 42 17 4 ,054 Subset 1  
2,7236 2,8222 3,0131 3,0131 3,2569 ,140 2

Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean  
Square(Error) = .062. a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.579. b Alpha = .05.

Moralbasierte Führung Scheffe Führungsebene des Vorgesetzten 4 3 1 2 Sig. N 78 42 4 17 .107 Subset 1 2.8953 3.1119  
3.2500 3.1119 3.2500 3.4294 .179 2



Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = .117. a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,579. b Alpha = .05.

VI Anhang

183

Transactional Leadership Scheffe Führungsebene des Vorgesetzten 4 3 2 1 Sig. N 78 42 17 4 .931 Subset 1 2.7500 2.7771 2.8546 3.3958 1.000 2

Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = .142. a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.579. b Alpha = .05.

Mittelwert Aufgabenorientierung FVVB Scheffe Führungsebene des Vorgesetzten 3 2 1 4 Sig. N 42 17 4 78 Subset 1 2.7998 2.8868 2.9857 3.0574 .122

Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = .065. a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.579. b Alpha = .05.

Laissez-Faire Scheffe Führungsebene des Vorgesetzten 3 2 4 1 Sig. N 42 17 78 4 Subset 1 2.4345 2.5294 2.6923 3.1875 .085

Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = .487. a Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.579. b Alpha = .05.

LIND A HELEN LAUKAMP, HAUSMANNSTRASSE 17, 44139 D ORTMUN D, LIND A.LAUKAMP@GMX.N ET

#### LEBENS LAUF

PERSÖNLICHE DATEN Name: Linda Helen Laukamp Adresse: Hausmannstrasse 17, 44139 Dortmund Familienstand: ledig Staatsangehörigkeit: deutsch Geburtstag: 29.Oktober 1978 Geburtsort: Haltern/NRW

BILDUNGSGANG 1986 – 1990 Ludgerie Grundschule Selm

1990 – 1999 Städtisches Gymnasium Selm iiiiAbschluss: Abitur Oktober 1999 12. März 2002 01. September 2004 Westfälische Wilhelms-Universität Münster Vordiplom Diplom der Psychologie

15. September 2004

Teilzeitangestellte innerhalb der Unternehmenskommunikation der Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH/DEW21. Tätigkeitsgebiete: Beschwerdemanagement, Kundenzufriedenheitsanalysen, Mystery Shopping, Kundenforen, Aufgaben der Arbeitssicherheit. Promotionsstudiengang Dr. phil. an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Fächerkombination: 1) Psychologie 2) Medizin (Nf)

15. Februar 2005

#### SPRACHKENNTNISSE

Englisch fließend in Wort und Schrift Französisch, Grundkenntnisse Gymnasium

#### EDV – KENNTNISSE

Kenntnisse sämtlicher Microsoft Office Produkte Kenntnisse SPSS Kenntnisse SAP

Dortmund, 08. Mai 2008

(Linda H. Laukamp)

