

Transformationale Führung und Arbeitseinstellungen: Moderatoreffekte von Kommunikationsqualität, Prozessqualität der Zielausrichtung und implizitem Führungsprototyp

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science in Angewandter Psychologie

2014

Vorgelegt von:

Arlette Frias

Betreut durch:

Dr. Hannes Guenter

Praxispartner:

Führungsunterstützungsbasis

Eingereicht bei:

Hochschule für Angewandte Psychologie | Fachhochschule Nordwestschweiz

Dank

Ein grosses Dankeschön für das entgegengebrachte Vertrauen geht an den Praxispartner, die Führungsunterstützungsbasis, insbesondere an Herrn Marc Lauener, Leiter Personal. Die unterstützende Zusammenarbeit bot mir grösstmöglichen Spielraum bei der Erarbeitung des Themenfeldes. Der praxisnahe und sehr offene Austausch hat wesentlich zum Erfolg der Masterthesis und zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen beigetragen.

Dr. Hannes Guenter gehört an dieser Stelle ebenfalls ein ganz grosser und spezieller Dank. Ohne dass wir uns persönlich kannten, hat er die Betreuung der Masterarbeit übernommen, ziemlich mutig! Während des gesamten Prozesses erhielt ich von Dr. Guenter konstruktiv-kritische Feedbacks und immer wieder brachten mich seine interessanten Hinweise und Anmerkungen auf neue und weiterführende Gedanken. Entsprochen hat mir auch, dass ich über den ganzen Prozess hinweg eigenständig arbeiten konnte und mich dennoch stets gut betreut wusste, - fördernd und auf gute Art und Weise fordernd. Ich schätzte die inhaltlich stets sehr wertvollen und ebenso wertschätzenden Diskussionen und Rückmeldungen.

Herzlich bedanke ich mich auch bei meinem Vorgesetzten und Arbeitskollegen Dr. Sven Grund, der seit bald acht Jahren jederzeit ein offenes Ohr für meine arbeits- und organisationspsychologischen Themen und Fragen hat und mich auf dem gesamten Weg des berufs begleitenden Studiums unterstützt, motiviert und gefördert hat. Und, last but not least, mit einem guten Gespür den Kontakt zu meinem Betreuer Dr. Guenter ermöglicht hat.

Lieber Dudu und liebe Annic, euch gehört an dieser Stelle das grösste Merci! Ihr beide habt mich seit Beginn meines Studiums jederzeit mit viel Verständnis im Alltag begleitet und seid mir immer zur Seite gestanden, - dankä viumau! Nur mit eurer Hilfe war es möglich, dass unsere Familienzeit, meine Arbeit bei doc. und die Zweitausbildung überhaupt nebeneinander Platz fanden.

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie untersucht den Einfluss von transformationaler Führung auf Arbeitseinstellungen (d.h. Work-Engagement, organisationale Identifikation und affektives Commitment zum Vorgesetzten) und prüft, inwieweit dieser Zusammenhang von Kommunikationsqualität, Prozessqualität der Zielausrichtung und implizitem Führungsprototyp beeinflusst wird. Dazu wurden 851 Mitarbeitende aus einem Bereich der eidgenössischen Bundesverwaltung online befragt. Die aus der Theorie abgeleiteten und mit Regressionsanalysen getesteten Hypothesen zeigten, dass sämtliche untersuchten Moderatorfaktoren den positiven Zusammenhang von transformationaler Führung und Work-Engagement verstärken. Zudem wiesen Kommunikationsqualität, Prozessqualität der Zielausrichtung und impliziter Führungsprototyp positive Zusammenhänge mit affektivem Commitment zum Vorgesetzten und organisationaler Identifikation auf. Theoretische Implikationen der verschiedenen Ergebnisse werden diskutiert und Gestaltungsempfehlungen für den Praxispartner abgeleitet.

Schlüsselwörter: Transformationale Führung; Affektives Commitment zur Führungsperson; Organisationale Identifikation; Work-Engagement; Kommunikationsqualität; Prozessqualität der Zielausrichtung; Impliziter Führungsprototyp

Abstract

The present study examines the effect from transformational leadership to work attitudes (i.e., work engagement, organizational identification and affective commitment to actual leader) and verifies how far this relationship is affected by quality of communication, process quality of goal-orientation and implicit leadership prototype. Survey data were collected with an online questionnaire, sent to 851 Swiss employees of a division from public federal government. The hypotheses, derived from theory and tested with regression analysis, revealed that all moderators strengthen the positive relationship between transformational leadership and work engagement. Furthermore, positive relationships were shown from quality of communication, process quality of goal-orientation and implicit leadership prototype to the affective commitment of actual leader and organizational identification. Theoretical implications of different moderating results were discussed, concluding with a set of entrepreneurial recommendations.

Key Words: transformational leadership; affective commitment to leader; organizational identification, work engagement, quality of communication, process quality of goal-orientation; implicit leadership prototype

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theorie	4
2.1	Definitiorische Grundlagen	4
2.1.1	Führung: Einleitung, Begriffsklärung und Definitionen	4
2.1.2	Führungserfolg	6
2.1.2.1	Subjektive und objektive Erfolgsergebnismasse	7
2.1.3	Führungsgeschichtlicher Überblick.....	8
2.2	Transformationale Führung: Entstehung des Konzeptes	10
2.2.1	Transformationale und charismatische Führung	10
2.2.2	Transaktionale Führung	13
2.3	Arbeitseinstellungen als Kriterien des Führungserfolges.....	13
2.3.1	Affektives Commitment zur Führungsperson.....	14
2.3.2	Organisationale Identifikation.....	15
2.3.3	Work-Engagement.....	15
2.3.4	Abgrenzung von Commitment, Identifikation und Work-Engagement.....	16
2.4	Moderierende Faktoren zwischen transformationaler Führung und Arbeitseinstellungen.....	17
2.4.1	Prozessqualität der Zielausrichtung.....	18
2.4.2	Kommunikation und deren Qualität	19
2.4.3	Impliziter Führungsprototyp	21
2.5	Zwischenfazit, Zusammenhänge im Untersuchungsmodell und Hypothesen.....	22
2.5.1	Zwischenfazit	22
2.5.2	Untersuchungsmodell und -zusammenhänge sowie abgeleitete Hypothesen..	23
2.5.2.1	Kommunikationsqualität als Moderator	26
2.5.2.2	Impliziter Führungsprototyp als Moderator.....	27
2.5.2.3	Prozessqualität der Zielausrichtung als Moderator	28
3	Methoden – empirische Untersuchung.....	31
3.1	Durchführung der Untersuchung	31
3.1.1	Übersetzung der verwendeten Instrumente.....	33
3.2	Stichprobe	34
3.3	Verwendete Instrumente und Kontrollvariablen.....	36

3.3.1	Transformationales Führungsmessinstrument	36
3.3.1.1	Entwicklung der Messinstrumente zur transformationalen Führung	36
3.3.1.2	Transformational Leadership Inventory	38
3.3.2	Affektives Commitment gegenüber Führung	40
3.3.3	Organisationale Identifikation.....	40
3.3.4	Utrecht Work Engagement Scale	41
3.3.5	Prozessqualität der Zielausrichtung.....	42
3.3.6	Kommunikationsqualität.....	43
3.3.7	Impliziter Führungsprototyp	44
3.3.8	Kontrollvariablen	45
3.4	Statistische Analyseverfahren.....	46
3.4.1	Faktorenanalyse.....	46
3.4.2	Reliabilitätsanalyse.....	46
3.4.3	Multiple hierarchische Regression	47
3.4.4	Simple-Slope-Analysen	48
4	Ergebnisse	49
4.1	Deskriptive Ergebnisbeschreibung	49
4.2	Ergebnisse Hypothesenprüfung	50
4.2.1	Ergebnisse erweiterte Datenanalyse	56
5	Diskussion, Forschungs- und Praxisimplikationen.....	58
5.1	Interpretation der Ergebnisse	58
5.2	Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung	64
5.3	Implikationen für die Praxis	67
5.3.1	Organisationale Ebene	67
5.3.2	Individuelle Ebene.....	70
6	Literaturverzeichnis.....	72
7	Abbildungsverzeichnis.....	83
8	Tabellenverzeichnis.....	84
9	Anhang A: Allgemeine Unterlagen.....	85
10	Anhang B: Statistische Ergebnisse	90
	Erklärung.....	96

Nach Möglichkeit wurde für die vorliegende Arbeit eine gendergerechte Schreibweise angewandt. Andernfalls sind, bei Verwendung der männlichen Schreibform, die Frauen selbstverständlich miteingeschlossen.

1 Einleitung

Seit rund drei Jahrzehnten untersuchen unzählige Forscher theoretische Zusammenhänge und Auswirkungen des transformationalen Führungsverhaltens (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988a; Geyer & Steyrer, 1998; van Knippenberg & Sitkin, 2013). Im Kontext eines Unternehmens stellen Handlungsweisen von Führungspersonen, ebenso wie deren Einstellungen, einen zentralen Erfolgsfaktor dar, was mitunter Grund dafür ist, dass Wissenschaft und Praxis ein enormes Interesse für diese Themen zeigen. In Zeiten stetigen Wandels und steigenden Wettbewerbs in Organisationen, zeichnen sich transformational handelnde Führungspersonen u.a. dadurch aus, dass sie Visionen des Unternehmens mittragen und in der Lage sind, Mitarbeitende richtungsweisend zu motivieren, deren Entwicklung voranzutreiben und als Vorbild voranzugehen (Bass, 1985). Die aktuellsten Ergebnisse der Studie von Gallup Deutschland (2014) machen deutlich, dass ein hohes Mitarbeitenden-Engagement – und damit einhergehend auch die Identifikation mit einer Organisation – heute nicht mehr selbstverständlich zur Arbeit gehören. Von 100 Beschäftigten weisen 2013 in einem durchschnittlichen Unternehmen 16 eine hohe emotionale Bindung, 67 Personen eine geringe und 17 keine emotionale Bindung zur ihrem Arbeitgeber auf. Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund einer inneren Kündigung von Mitarbeitenden sind enorm und die emotionale Bindung zwischen Arbeitgebern und -nehmern avanciert zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor für ein Unternehmen.

Dieser in der Gallup-Studie aufgezeigten Entwicklung kann mit transformational agierenden Führungspersonen Einhalt geboten werden, weil solche Menschen als treibende und motivationsfördernde Kräfte vorangehen und darüber hinaus in der Lage sind, gegenüber ihren Mitarbeitenden verständlich zu kommunizieren, wie die aus Visionen und Strategien entwickelten Ziele gemeinsam umgesetzt und erreicht werden können (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Felfe, 2006). Im Abgleich mit älteren Führungsmodellen und -theorien, liegt das Augenmerk der transformationalen Führung auf der Interaktion von Führungs- und geführten Personen. Forschungsergebnisse belegen einerseits Zusammenhänge von transformationaler Führung und Arbeitseinstellungen (z.B. Bass et al., 2003; Böhm, 2008; Felfe, 2006; Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). Andererseits liefern dieselben Studien ebenfalls Erkenntnisse darüber, dass das Verhalten von Führungspersonen lediglich einen Teilaspekt von Führung darstellt. Führungspersonen benötigen für die Bewältigung ihrer vielfältigen Aufgaben, nebst fachlichen, insbesondere soziale und persönliche Kompetenzen. Vor diesen Hintergründen wird das Konzept der transformationalen Führung erforscht und diskutiert und die Person des Vorgesetzten, als auch seine auf Seite der Mitarbeitenden wahrgenommenen Verhaltensweisen, rücken dabei in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Die vorliegende Arbeit untersucht den Zusammenhang von transformationalem Führungsverhalten und Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden und unterscheidet dabei zwischen Work-Engagement, organisationaler Identifikation und affektivem Commitment zum Vorgesetzten. Da das Zusammenwirken von transformationaler Führung und den genannten Arbeitseinstellungen von einer Reihe anderer Einflussfaktoren abhängig ist (Weibler, 2012), fokussiert diese Studie zusätzlich die positive Beeinflussung dieses Zusammenhangs durch Kommunikationsqualität, Prozessqualität der Zielausrichtung und implizitem Führungsprototyp. Diese Grössen wirken als moderierende Faktoren und verändern das Ausmass des Führungserfolges über die Interaktion mit dem Führungsverhalten.

Kommunikationskompetenz als auch die Ergebnisorientierung von Führungspersonen stellen wichtige Erfolgselemente im Zusammenspiel von Vorgesetzten und Mitarbeitenden dar (Frommeyer, 2005; Mohr, 1999; Vahs & Leiser, 2003; von Rosenstiel, 2007). In der Untersuchung wird daher einerseits die Frage aufgegriffen, was qualitativ gute Kommunikation von Führungspersonen ausmacht. Andererseits wird mit der Prozessqualität der Zielausrichtung untersucht, ob und wie Vorgesetzte eine langfristige Ausrichtung der Organisation fokussieren. Letztlich sind auch die impliziten Führungsprototypen der Mitarbeitenden von Interesse, da geführte Personen stets über implizite Annahmen von Führungsprozessen verfügen (Jonas, Maier, Boss & Heilmann, 2010; van Quaquebeke & Brodbeck, 2008). Dies bedeutet: Mitarbeitende lassen sich von Führungspersonen führen, wenn deren Handeln ungefähr dem entspricht, was sich die geführte Person prototypisch unter einem Vorgesetzten vorstellt. Aus diesem Grund ist es in der Untersuchung von Interesse zu erfahren, ob und wie hoch die Passung einer wahrgenommenen realen Führungsperson mit dem individuellen Führungsprototyp eines Mitarbeitenden übereinstimmt.

Praxispartner für die Masterthesis ist die Führungsunterstützungsbasis (FUB)¹. Auslöser und Hintergrund für diese Arbeit bildeten verschiedene Teilergebnisse aus der Personalumfrage der Bundesverwaltung von 2011, welche zum einen Zusammenhänge von transformationaler Führung auf die individuelle Leistungsbereitschaft und Arbeitseinstellungen der Mitarbeitenden vermuten liess. Zum anderen war es der Wunsch des Praxispartners, organisationsspezi-

¹ Die Führungsunterstützungsbasis (FUB) gehört dem eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) an und ist dort im Bereich der Verteidigung angesiedelt. Die FUB ist Leistungserbringer für die gesamte Führung der Armee in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Führungsinfrastruktur, Führungsmethoden, elektronische Kriegführung, Kryptologie und Botschaftsfunk. Die FUB bietet zusätzlich technische Unterstützung für das nationale Krisenmanagement, sowie im IKT-Bereich Grundleistungen zu Gunsten der Verwaltung im Departement an.

fisch ausgewertete Umfrageresultate von 2011 heranzuziehen (bspw. in Bezug auf Zielausrichtung und Kommunikation von Führungspersonen), diese vertieft zu analysieren und aus den Ergebnissen einer neu zu konzipierenden Befragung zukünftige Gestaltungsempfehlungen auf organisationaler und personeller Ebene abzuleiten.

Die vorliegende Arbeit stellt in mehrerer Hinsicht einen Mehrwert für Forschung und Praxis dar, weil einerseits die beiden moderierenden Faktoren der Prozessqualität der Zielausrichtung und des impliziten Führungsprototypen in einem vergleichbaren Setting noch nicht untersucht wurden. Andererseits wurden eigens für diese Arbeit aus dem Kompetenzmodell des Bundes sämtliche Aussagen zur Ziel- und Ergebnisorientierung herausgezogen, zu Items eines neu gebildeten Konstruktes "Prozessqualität der Zielausrichtung" zusammengefasst und faktorenanalytisch analysiert. Da in der eidgenössischen Bundesverwaltung bis dato das Konstrukt der transformationalen Führung vermutet, nicht aber wissenschaftlich untersucht und bestätigt wurde, schliesst die aktuelle Studie auch diesbezüglich eine Forschungslücke. Für den Praxispartner stellt die Arbeit einen Mehrwert dar, weil die neuen Umfrageergebnisse richtungsweisende Anknüpfungspunkte und Empfehlungen für bevorstehende Organisations- und Personalentwicklungsprojekte liefern.

Die Thesis ist wie folgt aufgebaut:

In *Kapitel 2* behandelt der Theorieteil definitorische Grundlagen mit Begriffsklärungen und -bestimmungen zu Führung, Führungserfolg und führungsgeschichtlichem Überblick. Zudem werden für die Untersuchung verwendeten Arbeitseinstellungen (als Führungserfolgskriterien) und die moderierende Faktoren dargestellt. Vorgestellt werden abschliessend, ausgehend von einem Zwischenfazit, das Untersuchungsmodell und die Hypothesen.

Im Methodenteil von *Kapitel 3* wird einerseits das Vorgehen der Untersuchungsdurchführung beschrieben, andererseits werden die Stichprobe und die für die Studie verwendeten Instrumente vorgestellt. Der letzte Abschnitt in diesem Kapitel beschreibt die angewandten Analysemethoden.

In *Kapitel 4* findet sich die Ergebnisdarstellung, welche direkt im Anschluss in *Kapitel 5* interpretiert und diskutiert wird. Weiter werden im Kapitel Limitationen dieser Arbeit und Implikationen für die Forschung, als auch aus den Ergebnissen abgeleitete Gestaltungsmassnahmen dargelegt.

2 Theorie

Der Theorieteil beinhaltet definitorische Grundlagen (Kapitel 2.1) mit einleitenden Begriffsklärungen und -bestimmungen zu Führung und Führungserfolg. Das Kapitel schliesst mit einem führungsgeschichtlichen Überblick, um ein Verständnis für das in dieser Arbeit zentrale Konzept der transformationalen Führung (Kapitel 2.2) aufzubauen. Unter dem Sammelbegriff "Arbeitseinstellungen" werden in Kapitel 2.3 die für die Untersuchung relevanten Führungserfolgskriterien beschrieben, bevor in Kapitel 2.4 moderierende Faktoren dargestellt werden, welche den Zusammenhang der transformationalen Führung auf ausgewählte Arbeitseinstellungen beeinflussen. Abschliessend werden in Kapitel 2.5, eingeleitet von einem Zwischenfazit, das Untersuchungsmodell und die aus den theoretischen Vorüberlegungen hergeleiteten Hypothesen vorgestellt.

2.1 Definitorische Grundlagen

Nach einer allgemeinen Einleitung zur Führung folgen eine Auslegung zum Begriff des Führungserfolges und ein geschichtlicher Überblick unterschiedlicher Führungsforschungsschwerpunkte und -theorien. Diese bilden, zum Verständnisaufbau, die Überleitung zur transformationalen Führung.

2.1.1 Führung: Einleitung, Begriffsklärung und Definitionen

Führung erscheint als Phänomen in der Arbeitswelt als etwas ganz Selbstverständliches (Weibler, 2012). Burns (1978)² hielt vor nahezu vierzig Jahren dazu fest, dass Führung ein häufig beobachtetes und wenig verstandenes Phänomen auf Erden ist. Im betrieblichen Kontext lässt das Wort Führung an das Handeln von Vorgesetzten denken und an deren Bemühen einer zielgerichteten Aktivierung, Steuerung und Kontrolle ihrer unterstellten Personen (von Rosenstiel, 2006), was einem organisationspsychologischen Verständnis von Führungsforschung entspricht. In Abgrenzung dazu lässt sich Unternehmensführung durch eine zielorientierte Planung und Steuerung einer Organisation kennzeichnen (Mudra, 2007).

Die Masterthesis konzentriert sich auf die Art von Führung, welche ebenso als Mitarbeiterführung bzw. Führung von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte bezeichnet wird und beispielsweise auch in der Organisation des Projektpartners auftritt.

² "Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth." (S. 2).

In der Literatur finden sich unzählige Führungsdefinitionen, weil u.a. unterschiedliche Forschungsdisziplinen (Psychologie, Betriebswirtschaft, Soziologie etc.) diese Thematik untersuchen (Neuberger, 2002; von Rosenstiel, 2006; Weibler, 2012). Eine allgemeingültige Definition von Führung gibt es gemäss Neuberger (2002) nicht, weil Begriffsbestimmungen auf Annahmen der jeweiligen Forschungsparadigmen gründen. Wegge und von Rosenstiel (2007) umschreiben Führung unter organisationspsychologischen Gesichtspunkten als Sammelbegriff aller Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche, soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierter Arbeitssituation zugrunde liegt. Für Baumgarten (1977, S. 9) gilt als Führung „jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“. Weibler (2012) fasst aus unterschiedlichen Definitionen in vier zentralen Punkten zusammen, dass Führung

- formal als teilweise gegenseitige Einflussausübung gefasst wird,
- über das Medium Kommunikation passiert,
- über eine Richtung, wie bspw. Steigerung von Leistung erfolgt, oder
- über das Ziel des zu Erreichenden, bspw. Leidenschaft erzeugen, bestimmt wird.

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie und wann durch transformationales Führungsverhalten eine Verhaltensbeeinflussung der Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden – und damit ein Führungserfolg – zu erreichen ist. Mudra (2007) geht bei dieser prozesshaften Perspektive ebenfalls davon aus, dass sich aus der Führungsbeziehung idealerweise Wirkungen, respektive Ergebnisse entwickeln, welche als Führungserfolg bezeichnet werden.

Führung ist gemäss Lührmann (2006), von Rosenstiel (2006) und Weibler (2012) immer ein reziprokes Einflussgeschehen zwischen Führenden und Geführten. Aus dieser Tatsache abgeleitet lässt sich Führungserfolg nicht monokausal auf Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungspersonen zurückführen, sondern ist stets in einer Wechselwirkung zwischen Personen bzw. Personengruppen und in einem situativen Kontext zu betrachten.

In Sinne der Ausführungen gilt für diese Arbeit folgende Definition von Führung (adaptiert nach Baumgarten, 1977; Neuberger, 2002 und Weibler, 2012):

„Führung bedeutet, in einem Austauschprozess andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten zielbezogen, mit Hilfe von Kommunikationsprozessen, so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittel- oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten auslöst.“

Dieses intendierte Verhalten bedarf der Benennung von Kriterien, welche durch Führungspersonen beeinflusst werden sollen. Neuberger (2002) fordert, diese frühzeitig zur Bestimmung des Führungserfolges festzulegen.

Wie aber kann ich als führende Person das Verhalten der Mitarbeitenden effizient im Hinblick auf bestimmte Ziele beeinflussen bzw. steuern?

2.1.2 Führungserfolg

Die Frage nach Wirkung und Erfolg von Führung ist im Zusammenhang mit Führungsphänomenen eine wichtige Frage (Weibler, 2012). Wie jedoch lässt sich Führungserfolg fassen und messbar machen? In Wissenschaft und Praxis werden weit mehr als 1'500 verwendete Kriterien zur Beschreibung von Führungserfolg aufgezeigt (von Rosenstiel, 2006). Gemäss Neuberger (2002) gilt Führung dann als erfolgreich, wenn die angestrebten Ziele erreicht worden sind. Führungserfolg lässt sich im Grundsatz in den persönlichen Erfolg eines Vorgesetzten und den Erfolg der Funktion Führung in einer Organisation unterschieden (Weibler, 2012). Fraglich ist, ob diese beiden Kriterien voneinander unabhängig zu betrachten sind, denn gemäss Neuberger (2002) wird jemand persönlichen Führungserfolg haben, wenn er Organisationserfolg nachweisen kann.

Führungserfolg wird in dieser Arbeit als Erfolg der Führung im Hinblick auf die Organisation betrachtet. Die Frage des Führungserfolges betrifft Führungspersonen als auch Mitarbeitende gleichermaßen und ist somit auch prägend für die Führungsbeziehung (Weibler, 2012). Lührmann (2006) stützt diese Aussage und beschreibt für Austauschtheorien der Führung ein Ineinandergreifen der Verhaltensweisen von Vorgesetzten und geführten Personen. Er verdeutlicht, dass Führungsgeschehen – und somit auch der Führungserfolg – weder ausschliesslich auf Führungspersonen noch allein auf Mitarbeitende zurückzurechnen ist. Führungserfolg ist somit austauschtheoretisch betrachtet immer eine Verkettung von Verhaltensweisen von Vorgesetzten *und* Geführten.

Kehr (2000) erfasst drei Erfolgskriterien der Führung: Leistung, Kohäsion (Wir-Gefühl) und Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder. Leistung bemisst, ob organisatorisch vorgegebenen Aufgaben erfüllt wurden (bspw. Kostendach einhalten, Qualität). Ist die Kohäsion von Organisationsmitgliedern gewährleistet, dann ist ein Arbeitsbereich effektiv, z.B. aufgrund gemeinsamer Zielsetzungen. Als drittes Merkmal nennt der Autor den Faktor Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder als eine zentrale Arbeitseinstellung, bei welcher unterschiedliche Bedürfnisse von Mitarbeitenden bezüglich Arbeitsinhalt und -kontext erfüllt werden müssen. Im Rahmenmodell der Führung separiert von Rosenstiel (2006, S. 364) Füh-

rungserfolg in "Geführtenverhalten" und "Effizienz". Zu ersterer Kategorie zählen Themen wie bspw. Arbeitszufriedenheit, Commitment und Engagement der geführten Personen. Die zweite Kategorie ist in unterschiedliche Effizienzvariablen aufgeteilt und beinhaltet bspw. Informationsaufwand, Problemlösungen, Wachstum und Gewinn.

Verschiedenen Datenquellen (Kehr, 2000; von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2003; Weibler, 2012; Witte, 1995) lassen sich, trotz unterschiedlichen Begriffsbezeichnungen, inhaltlich zwei Gruppen von Erfolgskriterien entnehmen:

- A) leistungs- bzw. ergebnisbezogene Kriterien
- B) soziale, personenbezogene Kriterien

Erstere beschreiben die Erreichung der Erfolgs- und Leistungsziele einer Organisation in Form von materiellen (z.B. Planabweichung) und immateriellen (z.B. Problemverständnis) Leistungsprozessen. Individuelle Bedürfnisse und Erwartungen von arbeitsbezogenen (z.B. Zufriedenheit) und individuellen (z.B. Commitment zur Führung) Einstellungen lassen sich in einer zweiten Gruppe den sozialen Zielen zuordnen.

Smith, Carson und Alexander (1984) zeigen, dass entscheidende organisationale Erfolgsgrößen durch das Handeln von Führungspersonen nachhaltig beeinflusst werden können und Führungsverhalten letztendlich einen Unterschied ausmacht³. Da in dieser Studie Führungspersonen die Organisationsbereiche wechselten und Messungen über eine längere Zeit erfolgten, kann davon ausgegangen werden, dass Erfolge von Führungspersonen mit intrinsischen- oder Verhaltensmerkmalen im Austausch mit Geführten zu erklären sind. Smith et al. (1984) sprechen dabei von Attributen und/oder Eigenschaften wie persönliche Dispositionen, Führungsverhalten und Managementfähigkeiten, welche den Führungserfolg wesentlich beeinflussen.

2.1.2.1 Subjektive und objektive Erfolgsergebnismasse

Wie lässt sich Führungserfolg operationalisieren und messen? Bei der Erfassung und Messung von Führungserfolg unterscheiden Geyer und Steyrer (1998) zwischen subjektiven und objektiven Ergebnismassen. Subjektiv sind Indikatoren, wenn Mitarbeitende beispielsweise das Führungsverhalten des Vorgesetzten, als auch beschriebene Situationsfaktoren, in Form von Ratingskalen aufgrund ihrer Wahrnehmung einschätzen. Objektive Indikatoren beziehen sich auf metrisch skalierte und von subjektiven Einschätzungen unabhängige Daten (z.B. bearbeitete Fälle pro Zeiteinheit). Subjektive Wertungen in Form von Meinungen, Einstellungen,

³ "Leadership: It Can Make A Difference" (S. 765).

Wahrnehmungen, aber auch Motivationen und Bedürfnisse sind gemäss Seiler (2010) ganz wesentliche, aber oftmals schwer kalkulierbare Grössen, dennoch erschöpft sich der Erfolg und Wert unternehmerischen Handelns nicht in objektiven Zahlen, Daten und Fakten. Dies bestätigen auch Geyer und Steyrer (1998), indem sie festhalten, dass subjektive Indikatoren eindeutig stärker mit Erfolg assoziiert sind als objektive. Die Autoren fordern Führungspersonen auf, Organisationen mit Emotionen und Leben zu füllen und durch die Vermittlung von Visionen „höhere“ Motive zu wecken, um eine langfristige Erfolgsoptimierung zu garantieren.

Jede Erfolgserfassung, ob aus subjektiven oder objektiven Daten bestehend, hat somit Vor- und Nachteile. Wird ein Vergleich angestellt, so sind nach Lehner (1995) objektive Masse nicht notwendigerweise gültiger und nützlicher als subjektive Einschätzungen. Ergänzend dazu hält von Rosenstiel (2006) fest, dass angewandte Forschung Fragestellungen objektiv und/oder subjektiv messbarer Interessenschwerpunkte einer Organisation berücksichtigt.

2.1.3 Führungsgeschichtlicher Überblick

Mit dem führungsgeschichtlichen Überblick wird zum einen das Konzept der transformationalen Führung im Gesamtkontext eingebettet und zum anderen werden die dahinterliegenden Annahmen im Entwicklungsstrang von unterschiedlichen Forschungstheorien aufgezeigt.

Bryman (1992) blickt auf Theorie und Forschung zu Führung zurück und beschreibt den Mittelpunkt der Führungsforschung der 40er-Jahre als persönlichkeits- bzw. eigenschaftstheoretische Ansätze. Persönlichkeitseigenschaften machten eine Führungsperson aus und unterschieden diese von Nicht-Führern, was impliziert, dass der Führungserfolg in der Führungsperson selbst zu suchen ist. Ende der 60er-Jahre wurden verstärkt Verhalten und Verhaltensstile erforscht (Bryman, 1992). Das effiziente und effektive Führungsverhalten in einer Gruppe, unter Berücksichtigung der jeweiligen Aufgaben, Situationen und intraindividuellen Unterschiede der Führungsperson, stand im Untersuchungsfokus. In dieser Zeit entstanden u.a. die Zweifaktoren-Führungstheorie der Ohio-Führungsstudien und das Grid-System nach Blake und Mouton (Weibler, 2012; Weinert, 1998; Yukl, 2002). Kontingenztheoretische Ansätze (Bryman, 1992) bzw. ein situativer Fokus wie ihn Yukl (2002) beschreibt, dominierten die Forschung der 80er-Jahre und wandten sich hauptsächlich den Situationsbedingungen von Führung zu. Um Führungserfolg zu sichern wurde untersucht, welcher Führungsstil in einer bestimmten Situation angebracht ist. Fiedler's Kontingenztheorie, das entscheidungsorientierte Modell von Vroom und Yetton und auch das situative Reifegradmodell von Hersey und Blanchard entstanden in dieser Zeit. Die Konzepte beschrieben und berücksichtigten den Ein-

fluss von Persönlichkeitsstruktur, Werten, Einstellungen und Führenden-Geführten-Beziehung (Weinert, 1998; Weibler, 2012; Yukl 2002).

Mit der Vernachlässigung der Interaktionsebene in den älteren Führungstheorien (z.B. Eigenschaftsansatz, Führungsstilforschung) kommt mit Deutlichkeit zum Ausdruck, dass soziales Geschehen auf Basis einer individualpsychologischen Perspektive mit den Verhaltensweisen und Eigenschaftsausstattungen nur *eines* sozialen Akteurs erklärt wird und nur die Führungsperson Führungserfolg bewirkt (Lührmann, 2006). Bei neueren Theorien spricht Bryman (1992) ab 1980 von charismatischen, transaktionalen und transformationalen und Yukl (2002) von integrativen Führungskonzepten. Brodbeck, Maier und Frey (2002) ordnen die Theorien transformationaler und charismatischer Führung den sogenannten Macht- und Einflussansätzen zu. Für die Erklärung von Führungseffektivität werden verstärkt die psychologisch-emotionalen und motivationalen Prozesse der Einflussnahme von Vorgesetzten auf Mitarbeitende, Arbeitsgruppen und Organisationen betrachtet und Zusammenhänge zwischen Eigenschaften, Führungsverhalten sowie kontextbezogenen Einflussfaktoren und dem Führungserfolg erforscht. Dabei geht es insbesondere um sinnstiftende, inspirierende Einflussnahme.

Steyrer (1999) fasst zusammen, dass der gemeinsame Kern dieser sich vielfach überlappenden Termini von "Leadership", "transformationaler Führung" und "Charisma" in der Betrachtung von Führung als Vermittlung von Werten und Sinn durch exemplarisches Handeln, sowie der Artikulation einer inspirierenden Vision liegt. Der Autor umschreibt Charisma⁴ als eine ausseralltäglich geltende Qualität einer Persönlichkeit. Die daraus resultierende Anerkennung bewegt geführte Personen zu einer persönlichen Hingabe und in der Folge zu einer Neuorientierung der Einstellungen. Bass (1985) beschreibt, dass transformationale Führungspersonen die Geführten mit Hinweisen ermutigen, Hilfestellungen bieten und ihre Mitarbeitenden mit wertschätzender, anerkennender Bestätigung unterstützen. Auf der anderen Seite bringen geführte Personen ihrem Vorgesetzten Vertrauen, starkes Gefallen, Bewunderung, Loyalität und Respekt entgegen und erbringen in der Folge überdurchschnittliche Leistungen.

Insgesamt verdeutlicht dieser geschichtliche Abriss der Führungsforschungsgeschichte, dass die Forschungsschwerpunkte der einzelnen Epochen zum Teil sehr unterschiedlich sind. Aussagen zum Führungserfolg in Bezug zu den einzelnen Theorien und Modellen hängen von unterschiedlichsten Faktoren (z.B. Person, Situation) ab. Vor diesem Hintergrund wird im

⁴ Gemäss Duden (2005) wird in der Alltagssprachlichen Verwendung das Charisma einer Person als deren besondere Ausstrahlungskraft bezeichnet.

Folgenden, als ein wesentliches Konzept dieser Arbeit, der theoretische Hintergrund der transformationalen Führung erläutert.

2.2 Transformationale Führung: Entstehung des Konzeptes

Transformational agierende Führungspersonen nehmen ihre Führungsrolle aktiv ein, inspirieren (transformieren) Mitarbeitende und stellen sich verantwortungsbewusst und zukunftsgerichtet den Herausforderungen der Organisation. Bei diesem Verhalten empfinden geführte Personen gegenüber der Führungsperson Vertrauen, Respekt und Loyalität und sind daher gewillt, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen (Bass, 1985). *Transaktionale* Führung bezeichnet den Anteil in der Führungsaufgabe, der das Austauschverhältnis zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden beschreibt (Jonas et al., 2010). Im Abgleich mit zuvor vorgestellten Führungsmodellen und -theorien liegt das Besondere der transformationalen Führung darin, dass Reaktionen von geführten Personen berücksichtigt werden. Das Konzept fokussiert stärker, dass die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine individuell gestaltete Interaktion zwischen zwei Individuen ist. Diese Betrachtung entspricht der in den definitorischen Grundlagen hergeleiteten Sicht der Führung.

Nachfolgend wird das für diese Arbeit zentrale Konzept der transformationalen Führung dargestellt, welches mehrere Autoren als meist untersuchtes Modell der vergangenen 25 Jahre beschreiben (Hiller, DeChurch, Murase & Doty, 2011; van Knippenberg & Sitkin, 2013).

2.2.1 Transformationale und charismatische Führung

Mit ihrem Aufruf einer Übertragung der organisationalen Verantwortung auch auf Mitarbeitende, trafen Conger und Kanungo (1988a, 1988b, 1988c) den Puls der Zeit. Sie proklamieren „empowerment“ (1988c) und beschreiben dies als motivationales Konstrukt. Transformational-charismatische Führungspersonen (1988a, 1988b) sollen Mitarbeitende verstärkt in Entscheidungen und Prozesse einbinden und diese befähigen und motivieren, im Sinne der Organisationsziele zu handeln. Durch Empowerment wird Mitarbeitenden Vertrauen symbolisiert, Macht geteilt und Autorität dezentralisiert (Sagie & Koslowsky, 2000). Krause und Kobald (2013) halten als zentrale Erkenntnisse dieser Übertragung von Verantwortung (sprich für Empowerment) auf Untergebene fest, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden dadurch die Verbundenheit zwischen ihrer Arbeitsleistung und dem Organisationserfolg vermitteln. Dies setzt voraus, dass Führungspersonen Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden haben und ihnen ein gewisses Mass an Autonomie und Entscheidungsbefugnissen zugestehen.

Solche Überlegungen begründeten in den 80iger Jahren einen neuen Führungsforschungsschwerpunkt, welchen Bass und Avolio (1990b) als eine sinnstiftende und inspirierende Einflussnahme der Geführten durch ihre Vorgesetzten in Richtung „emotionaler“ Führungsbeeinflussung beschrieben. Mit inspirierender Motivation begeistern Führungspersonen ihre Mitarbeitenden für Zukunftsvisionen der Organisation und fördern und unterstützen kreatives und innovatives Denken und Handeln. Dabei ist die zwischenmenschliche, emotionale Beziehung der Führungsperson zu den Geführten eine zentrale Komponente. Vorgesetzte stehen in kommunikativem Austausch mit ihren Mitarbeitenden, sind interessiert an deren Weiterentwicklung und agieren wertschätzend, unterstützend und beratend.

Entlang dieser Überlegungen wurde der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) entwickelt, wo Bass (1985) die charismatische Führung in das Konzept der transformationalen Führung integrierte, geleitet von der Annahme, dass Vorgesetzte Geführte „transformieren“ und deren höherrangigen Bedürfnisse aktivieren. Durch das einer Führungsperson entgegengebrachte Vertrauen leisten Mitarbeitende mehr. Die Terminologie der transaktionalen und transformationalen Führung von Burns (1978), welcher erstmals zwei Typen politischer Führungskräfte mit diesen Begriffen voneinander abgrenzte, wurde von Bass (1995) übernommen. In späteren Arbeiten wurde das Konzept durch die Dimension der Laissez-Faire-Führung erweitert. Letzteres beschreibt passive Führungskräfte, die auf eigentliche Führungsarbeit verzichten und Mitarbeitende sich selbst überlassen. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über das Full-Range-Modell der Führung (Bass, 1999; Modell in Anlehnung an Sosik & Jung, 2010). Das Modell baut auf den Kontinua von passivem versus aktivem und ineffektivem versus effektivem Führungsverhalten auf.

Idealisierter Einfluss liegt vor, wenn Vorgesetzte durch Authentizität und Vorbild Einfluss auf die Einstellungen und Werte der Geführten ausüben. Bass (1985) unterscheidet zwischen attribuiert-idealisiertem und verhaltensbezogen-idealisiertem Einfluss. Bei ersterem bringen Mitarbeitende den Vorgesetzten hohe Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegen. Bei letzterem lebt die Führungsperson die an Mitarbeitende gestellten, hohen Erwartungen vor. Vorgesetzte Personen nehmen somit eine durch Begeisterung und Glaubwürdigkeit geprägte Vorbildrolle ein.

Inspirierende Motivation zeigt sich dadurch, dass Führungspersonen eine begeisternde Zukunftsvision entwickeln und diese engagiert und überzeugend kommunizieren. Vorgesetzte übernehmen dabei die Rolle inspirierender Visionäre, indem sie den Weg des Erreichens einer Vision kommunizieren. Sie drücken Hoffnung und das Vertrauen in die Fähigkeiten motivier-

ter Mitarbeitenden aus. Inspirierende Führung bewirkt über die Internalisierung von Werten und Zielen, dass Energien der Mitarbeitenden in gewünschte Bahnen gelenkt werden.

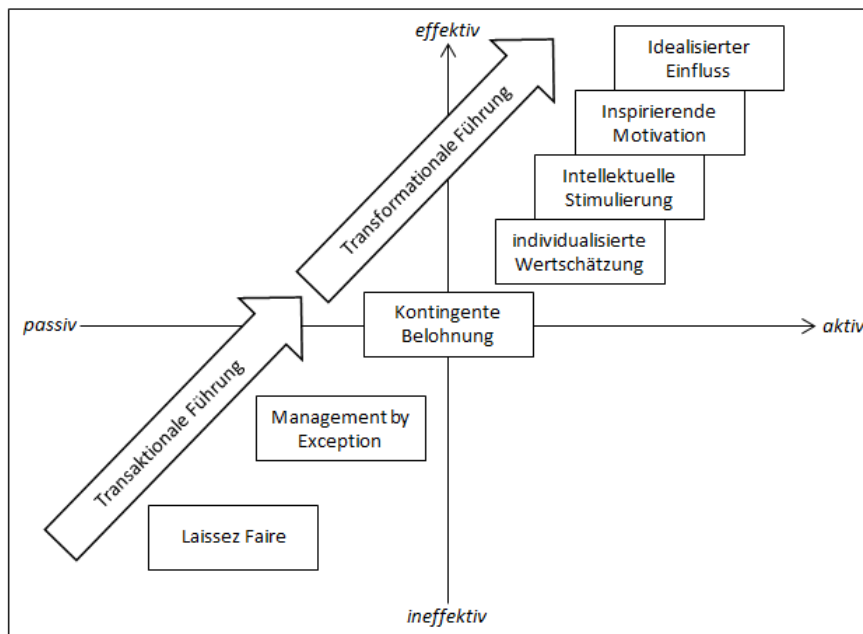


Abbildung 1: Full Range Leadership (adaptiert nach Bass, 1999 und Sosik & Jung, 2010)

Intellektuelle Stimulation ist vorhanden, wenn Führungspersonen Mitarbeitende bezüglich Innovation und Kreativität unterstützen. Beim letzten der sogenannten "4 I's", der individualisierten Wertschätzung, steht die zwischenmenschliche Beziehung der Vorgesetzten zu den Mitarbeitenden im Zentrum. Die Führungsperson pflegt eine persönliche Beziehung zu jedem einzelnen und geht auf die Bedürfnisse der geführten Personen ein, so dass eine emotionale Beziehung entstehen kann, eingefahrene Denkmuster überdacht werden und sich ein Weg für neue Lösungen zeigt. Die vorgesetzte Person fördert zudem gezielt die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und unterstützt diese als Coach und Mentor.

Kontingente bzw. bedingte Belohnung umfasst ein aus Sicht der Vorgesetzten wünschenswertes Verhalten von Mitarbeitenden, welches mittels Lob und Belohnung positiv verstärkt wird. Management by Exception umschreibt die Art und Weise, wie die Führungsperson entweder aktiv versucht, Zielabweichungen oder Fehler zu verhindern oder eher passiv reagiert, wenn solche eintreten. Der Laissez-Faire-Stil beschreibt einen Verzicht auf Führung. Mitarbeitende sind sich selber überlassen bzw. die vorgesetzte Person greift nicht ins Geschehen ein.

Im nachfolgenden Abschnitt wird, als Gegenpol zur transformationalen Führung, die transaktionale Führung beschrieben.

2.2.2 Transaktionale Führung

Transaktionales Verhalten findet statt, wenn Führungspersonen auf Mitarbeitende zugehen mit der Absicht eines Austausches (Burns, 1978). Bass (1985) hält fest, dass transaktional handelnde Führungspersonen verstehen, was Geführte durch ihre Arbeit erreichen möchten und versuchen, ihnen dies zu geben, wenn die Leistungen es erlauben. Diese Vorgesetzten tauschen zudem Entgelt und Zusicherungen als Gegenleistungen für Geführtenleistung aus und reagieren auf unmittelbare Eigeninteressen von Mitarbeitenden. Heinitz und Rowold (2007) bezeichnen dieses Streben als klar definierten und regulierten Wertaustausch (Transaktion) des Vorgesetzten mit den jeweiligen Mitarbeitenden (z.B. Leistung gegen Gehalt). Burns (1978) und Bass (1985) differenzieren zwischen unterschiedlichen Stufen transaktionaler Führung, wobei Burns darauf hinweist, dass Transaktionsarten zwischen Führenden und Geführten sich in offensichtlicheren (z.B. Neubesetzung einer Arbeitsstelle) und weniger offensichtlicheren Bereichen (z.B. Vertrauensaustausch, Respekt) zeigen. In ähnlicher Weise hält Bass fest, dass Vorgesetzte, die transaktional führen, mehrere Transaktionsarten nutzen können. Eine nicht alltägliche Form transaktionaler Führung beinhalten die kaum sichtbaren Austauschwerte, die auf Respekt oder Vertrauen gründen (Kuhnert & Lewis, 1987). Burns (1978) nennt dies "modale Werte", da sie Führende und geführte Personen binden und das Bestreben fördern, gegenseitig auf Bedürfnisse einzugehen und Rücksicht zu nehmen. Nach Walumbwa, Wu und Orwa (2008) zielt transaktionales Führungsverhalten, egal welcher Art, auf eine zu klärende Leistungs-Belohnungsbeziehung zwischen einer Führungsperson und deren Geführten ab.

Wie die Ausführungen verdeutlichen, hat das transaktionale Austauschkonzept im Hinblick auf die in dieser Arbeit zu untersuchenden Arbeitseinstellungen der Mitarbeitenden ebenfalls eine wichtige Funktion in der Betrachtung von Führungserfolgen.

2.3 Arbeitseinstellungen als Kriterien des Führungserfolges

Einstellungen von Mitarbeitenden spielen in einer Organisation eine entscheidende Rolle. Wie stark fühlen sie sich an die Organisation gebunden und sind sie bereit, sich für ihr Unternehmen zu engagieren? Abrell, Rowold und Flasche (2011) definieren Einstellungen als Bewertungen subjektiver Natur, bspw. die individuelle Einschätzung der Führungsperson. Weil arbeitsrelevante Einstellungen eng mit individueller Arbeitsleistung zusammenhängen, sind diese von grosser Wichtigkeit für jede Organisation. Die Autoren formulieren drei Merkmale, welche auf Arbeitseinstellungen zutreffen: Erstens sind sie zeitlich ziemlich stabil, wobei eine aktive Veränderung möglich ist. Zweitens liegen sie auf einem Kontinuum von sehr positiv

bis sehr negativ und drittens beziehen sie sich jeweils auf Personen, Objekte und Aktivitäten, gegenüber denen die Person irgendeine Art von Gefühlen oder Überzeugung hat. Einstellungen gelten als ein Prädiktor für zukünftiges Verhalten und können somit herangezogen werden, wenn das Verhalten einer Person abgeschätzt werden soll.

Die für diese Arbeit zentralen Indikatoren von Arbeitseinstellungen wie Identifikation mit dem Unternehmen (Organisationale Identifikation), Verbundenheit zum Vorgesetzten (Affektives Commitment) und Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden (Work-Engagement) werden nachfolgend vorgestellt.

2.3.1 Affektives Commitment zur Führungsperson

Commitment wird beschrieben als eine Wirkungskraft, welche dazu führt, dass sich das Verhalten von Menschen unter gewissen Umständen, wo sie versucht sind, dieses zu ändern, stabil verhält (Brickman, 1987, zitiert in Felfe, Schmook, Six & Wieland, 2005⁵). Forschungsarbeiten beziehen sich meist auf das Modell von Meyer und Allen (1991), welches aus den Komponenten affektiven, kalkulatorischen und normativen Commitments besteht (Felfe, Schmook & Six, 2006; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein & Delhaise, 2001).

Affektives Commitment meint, dass sich Mitarbeitende dem Unternehmen bzw. ihrem Vorgesetzten emotional verbunden fühlen. Diese emotionale Verbundenheit kann aus organisationspsychologischer Sicht mittels des Commitment-Konstrukts operationalisiert werden. Commitment ist gekennzeichnet durch gemeinsame Werte, der Befriedigung persönlicher Bedürfnisse und der Identifikation mit organisationalen Zielen und wird in Kombination mit Gefühlen der Zugehörigkeit charakterisiert (Meyer & Allen, 1997). Mitarbeitende mit kalkulatorischem Commitment bleiben im Unternehmen, weil aufgrund einer Kosten-Nutzen-Abwägung fehlende Alternativen, oder auch bisherige Investitionen, einen Wechsel unvernünftig erscheinen lassen. Moralische Verpflichtungen sind bei normativ gebundenen Mitarbeitenden zentral. Weil ein Verlassen der Organisation bei ihnen Schuldgefühle auslösen würde, bleiben sie ihrem Unternehmen treu.

Felfe et al. (2006) belegen, dass Mitarbeitende, welche sich besonders mit ihrer Arbeitsgruppe und/oder der Organisation verbunden fühlen, auch gegenüber der vorgesetzten Person – als wichtigen Bezugspunkt in der Arbeitsgruppe – ein hohes Commitment zeigen. Korek, Felfe und Zaepernick-Rothe (2010) zeigen, dass Einzelpersonen bezüglich affektivem Commitment

⁵ „...a force that stabilizes individual behaviour under circumstances where the individual would otherwise be tempted to change that behaviour.” (Brickman, 1987, S. 2).

von Gruppeneffekten profitieren. Bezogen auf transformationaler Führung heisst dies, dass das individuelle affektive Commitment zum Vorgesetzten durch ein insgesamt positives Gruppenklima angehoben werden kann.

2.3.2 Organisationale Identifikation

Organisationale Identifikation lässt sich beschreiben als Loyalität und ein Gefühl von Zugehörigkeit zum Arbeitgeber. Auch Akzeptanz und die Übernahme von organisationalen Werten und Zielen der Organisation gehören dazu (Mael & Ashforth, 1992). Böhm (2008) beschreibt das Konzept der organisationalen Identifikation als ein vielbeachtetes Forschungsthema der letzten Jahre, weil immer mehr Wissenschaftler der Frage nachgehen, warum und auf welche Weise sich Individuen identifizieren, d.h. eine Form von Zugehörigkeit oder gar Einheit mit einer Organisation empfinden, welcher sie angehören. Kreiner und Ashforth (2004) halten dazu fest, dass das Konzept der organisationalen Identifikation heute eine zentrale Variable in der Organisationsforschung darstellt. Mael und Ashforth (1992) beschreiben organisationale Identifikation als eine spezifische Form sozialer Identifikation, mit der Erweiterung, dass sich ein Individuum mit einer Organisation identifiziert und die Organisation dem Individuum eine Form von Identitätssinn bietet. Schuh (2011) sagt, dass diese Identifikation von Mitarbeitenden mit ihrer Organisation ein zentraler Prädiktor für wünschenswerte Einstellungen und Verhaltensweisen wie bspw. Arbeitszufriedenheit und Leistung darstellt. Shamir, House und Arthur (1993) beschreiben dazu als erfolgversprechenden Ansatzpunkt das Vorgesetztenverhalten, weil selbstkonzeptbasierte Theorien der Führung voraussetzen, dass Führungseffizienz hauptsächlich darauf beruht, dass sie die Identifikation ihrer Mitarbeitenden mit der Arbeitsgruppe oder dem Unternehmen stärkt.

2.3.3 Work-Engagement

Work-Engagement ist gemäss Wefald, Reichard und Sarrano (2011) ein neueres Konstrukt. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma und Bakker (2002) als auch Leiter und Bakker (2010) definieren Work-Engagement als motivationalen, allgegenwärtigen emotional-kognitiven Zustand, der durch Energie, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit charakterisiert ist. Energie ist beschrieben als hohes Energieniveau und Zustand mentaler Belastbarkeit und Ausdauer beim Arbeiten. Hingabe bezieht sich auf die wahrgenommene Einbindung bei der Arbeit mit einem Gefühl von Stolz und Herausforderung. Das Aufgehen in der Arbeit steht in Verbindung mit hoch konzentriertem und in die Arbeit versunkenem Tun, wobei die Zeit schnell verstreicht und es schwer ist, sich von der Arbeit los zu reissen (Flow-Erlebnis). Leiter und Bakker

(2010) sagen, dass die psychologische Verbindung von Mitarbeitenden zu ihrem Unternehmen zunehmend an Wichtigkeit gewinnt. Damit Organisationen bezüglich Leistung und Effizienz mithalten können, reichen top-ausgebildete Mitarbeitende allein nicht aus. Es muss dem Unternehmen gelingen, Mitarbeitende für Ziele und Visionen zu begeistern und zu deren Erreichen das volle Leistungspotenzial jedes einzelnen zu nutzen, ansonsten fehlen wertvolle und teure Ressourcen. Mitarbeitende mit einer engagierten Arbeitseinstellung stellen somit für ein Unternehmen klar einen Wettbewerbsvorteil dar.

2.3.4 Abgrenzung von Commitment, Identifikation und Work-Engagement

Diese Arbeit fokussiert auf das *Commitment* von Mitarbeitenden *gegenüber Vorgesetzten* (in Anlehnung an Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002). Studien belegen, dass das Konstrukt konzeptionell und empirisch hinreichend gut von verwandten Konzepten (z.B. Organizational Citizenship Behavior (OCB); Arbeitszufriedenheit) abgegrenzt werden kann (Six & Felfe 2004; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Nach Conger und Kanungo (1988b) sind Organisationen vor allem in Zeiten von Veränderungen besonders auf dieses Commitment und die Bereitschaft zu besonderem Engagement ihrer Mitarbeitenden angewiesen.

Viel diskutiert im Zusammenhang mit *Organisationaler Identifikation* (OI) wird die Abgrenzung zum Konstrukt "Attitudinal Organizational Commitment" (AOC) (Riketta, 2005). In deutscher Sprache kann diese Konzept als einstellungs-/verhaltensmässiges organisationales Commitment umschrieben werden. In seiner Metaanalyse konnte Riketta (2005) aufzeigen, dass OI ein wichtiger Prädiktor für viele in der Praxis relevante Kennwerte darstellt und unabhängig vom Nachbarskonstrukt des AOC ist. Bei vertiefenden Analysen zeigte sich zudem, dass OI, im Vergleich mit AOC, weniger stark mit Arbeitszufriedenheit, der Absicht im Unternehmen zu bleiben und Absentismus korreliert, sich aber stärkere Zusammenhänge zum Mitwirken am Arbeitsplatz und dem dortigen Rollenverhalten zeigen. Organisationales Commitment kann zusammenfassend als eine generelle Akzeptanz von Organisationszielen und -werten definiert werden, während organisationale Identifikationen stärker die psychologische Verbundenheit und Einstellung zum eigenen Arbeitsumfeld abbildet.

Ghadi, Fernando und Caputi (2013) halten fest, dass *Work-Engagement* unabhängig von ähnlichen Konstrukten wie bspw. Arbeitszufriedenheit oder organisationalem Commitment ist. Mitarbeitende mit einem hohen Work-Engagement erleben sich als Menschen, die in der Lage sind, die Anforderungen ihrer Arbeit zu bewältigen (Schaufeli & Bakker, 2003). Dieselben Autoren beschreiben Work-Engagement auch als Gegenpol zum Burnout-Konzept, wobei

beide Konzepte völlig unabhängig zu betrachten bzw. zu erfassen sind und nicht zu erwarten ist, dass die beiden Konzepte perfekt negativ korrelieren. Wenn Mitarbeitende ein tiefes Work-Engagement haben bedeutet dies im Umkehrschluss nicht, dass diese von einem Burn-out betroffen sind. Leiter und Bakker (2010) weisen darauf hin, dass in der Forschung teilweise unterschiedliche Definitionen von Work-Engagement verwendet werden. Diesen Ausführungen zufolge fokussieren einige Forscher einen allumfassenden Work-Engagement-Faktor, welcher Eigenschaften von Personen, bspw. proaktive Persönlichkeitsmerkmale (trait engagement), den Zustand von Mitwirkung (state engagement) als den persönliche Verhaltenseinsatz von Personen (behavioral engagement) einschliesst. Die Autoren plädieren gegen ein solches Vorgehen, da eine klare Definition und eine korrekte Konstrukt-Operationalisierung für wissenschaftliches Arbeiten und praktisches Implementieren eine Notwendigkeit darstellen. Work-Engagement stellt für diese Arbeit zusammenfassend einen positiv-arbeitsbezogenen Gemütszustand dar, welcher durch Energie, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit charakterisiert ist und bspw. durch soziale Unterstützung und Feedback gefördert werden kann (Schaufeli & Bakker, 2004a; Leiter & Bakker, 2010).

2.4 Moderierende Faktoren zwischen transformationaler Führung und Arbeitseinstellungen

Wie in der Einleitung erwähnt, untersucht diese Arbeit Faktoren, die den direkten Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsverhalten und den Arbeitseinstellungen begünstigen. Weibler (2012) spricht bei solchen Zusammenhängen von moderierenden Führungsbeziehungen, wenn Situationsfaktoren die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg (Abbildung 2) beeinflussen. Exogene Grösse wirken als moderierende Faktoren und verändern das Ausmass des Führungserfolges über die Interaktion mit dem Führungsverhalten.

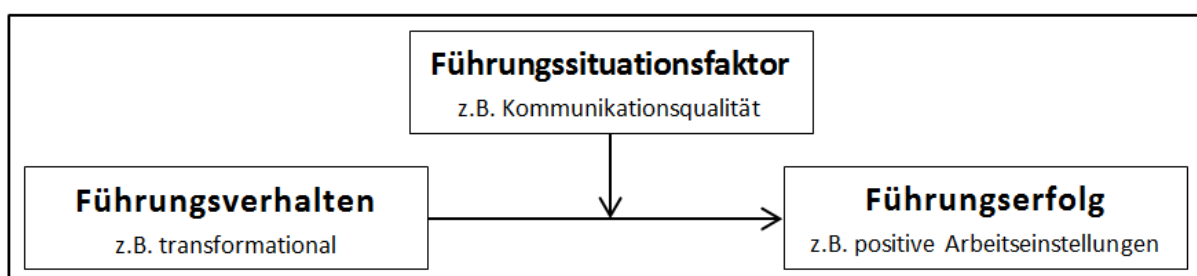


Abbildung 2: Führungsverhalten, Führungserfolg und moderierende Faktoren
(adaptiert nach Weibler, 2012)

Aufgrund von Forschungsergebnissen kann angenommen werden, dass nebst der Kommunikationsqualität auch die Prozessqualität der Zielausrichtung der vorgesetzten Person, ebenso wie die implizit vorhandenen Führungsprototypen der Mitarbeitenden, den Prädiktor-Kriteriums-Zusammenhang beeinflussen. Nachfolgend werden die für diese Arbeit relevanten, moderierenden Faktoren vorgestellt.

2.4.1 Prozessqualität der Zielausrichtung

Visionen allein, wie sie das Konzept der transformationalen Führung beschreibt, reichen nicht aus, um Veränderungen zu realisieren und Mitarbeitende in die Richtung zukünftig angestrebter, organisationaler Zustände zu bewegen. Dies, weil Visionen und Strategien nicht klar definierte Leistungsziele, sondern eine Art Sinnbilder der Zukunft oder auch ideale Zielzustände abbilden. Es braucht nebst diesem übergeordneten und eher abstrakten Wohin einen Zielprozess, welcher die Faktoren, die für die Umsetzung effektiv („die richtigen Dinge tun“) und effizient („die Dinge richtig tun“) sind, für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar beschreibt.

Das Konzept der Prozessqualität der Zielausrichtung bezieht sich in dieser Arbeit einerseits auf die definierten Merkmale der Ziel- und Ergebniseffizienz, in Anlehnung an die Ausführungen im Kompetenzprofil der Bundesverwaltung für Führungspersonen. Formuliert werden dort beispielsweise das Setzen und Anpassen von angemessenen Zielen, eine effiziente Gestaltung der Zielprozesse als auch ein angemessener Ressourceneinsatz im gesamten Zielerreichungsprozess. Andererseits stützen die nachfolgend dargelegten theoretischen Grundlagen von Bühner (1977), Locke und Latham (2006), Mudra (2007), Vahs und Leiser (2003) und Wilpert (2007) das für diese Arbeit entworfene Konzept der Prozessqualität der Zielausrichtung.

Für Vahs und Leiser (2003) ist die Zielausrichtung die Basis für ein gemeinsames Verständnis und Handeln aller Beteiligten in einer Organisation. Darüber hinaus bietet eine klare Zielausrichtung – abgeleitet aus Visionen und Strategien – die Möglichkeit, angestrebte Veränderungen zu messen und zu bewerten. Je nach Veränderungsbedarf können unterschiedliche, mitarbeiterbezogene Zielsetzungen formuliert und mit unterschiedlicher Priorität verfolgt werden.

Locke und Latham (2006) zeigen, dass Zielsetzungen unmittelbar auf Richtung, Anstrengung und Ausdauer des Handelns wirken und damit eine entscheidende Bedeutung haben, wie diese Arbeitseinstellung und -leistung beeinflussen. Die Autoren beschreiben dazu vier Wirkmechanismen: Als *erstes* lenken Ziele die Aufmerksamkeit in eine bestimmte Richtung und trennen wichtige von unwichtigen Zielaktivitäten. *Zweitens* besitzen Ziele eine Anregungsfunktion, wobei Menschen ihre Anstrengungen bei schwierigeren Zielen, mehr als bei einfachen,

erhöhen. Ein *dritter* Mechanismus ist die Beeinflussung von Ausdauer bzw. Beständigkeit durch Zielsetzungen. Dies unter der Prämisse, dass Mitarbeitende in der Lage sind, ihre Arbeitszeit mehrheitlich selbständig einzuteilen, um eine Abstimmung oder einen Ausgleich von Zeit und Leistungsintensität herzustellen. Als *vierter* Punkt beeinflussen Ziele durch eine Aufmerksamkeitserregung das Handeln indirekt, indem sie aufgabenspezifisches Wissen aktivieren.

Für die Erfassung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien transformativer Veränderungsprozesse kategorisierten Vahs und Leiser (2003) in einem Grundmodell drei situative Dimensionen. Eine davon fokussiert die Prozessqualität, welcher u.a. der Erfolgsfaktor der Zielausrichtung zugeordnet ist. Diesbezüglich zeigt die Untersuchung, dass folgende drei Faktoren sich signifikant positiv auf die Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden und damit auf den Veränderungserfolg insgesamt auswirken:

- Führen mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben
- ausreichende Information und Kommunikation (Vorgesetzte an Mitarbeitende)
- sichtbares Vorleben der Veränderung durch die Führungspersonen

Mudra (2007) identifiziert bezüglich leistungs- und gruppenbezogenen Zielsetzungen der Führung die Aspekte der Effektivität und Effizienz als relevante Kategorien. Er betont dabei, dass der transparenten Darstellung von Unternehmenszielen vor dem Hintergrund der – in der Praxis als nahezu durchgängige Regel anzutreffenden – Ableitung der Bereichs-, Gruppen- und Individualziele eine besondere Bedeutung zukommt. Gefordert ist daher ein umfassendes Zielmanagement, welches ein Führen durch Zielvereinbarung als Führungsansatz mit breiter Akzeptanz im Führungsalltag zum Tragen bringt. Bühner (1977) bezeichnet den organisationalen Erfolg – und somit auch Arbeitseinstellungen von Mitarbeitern – als das Resultat zielgerichteten Handelns. Die von Vorgesetzten festgelegten und kommunizierten Ziele stellen einen Faktor von vielen unterschiedlichen Erfolgskriterien dar. Im Sinne einer lernenden Organisation sind nach Wilpert (2007) Formulierungen von Zielen und gewünschten Ergebnissen mit messbaren Erfolgskriterien als Basis für eine Weiterentwicklung von zentraler Bedeutung.

2.4.2 Kommunikation und deren Qualität

Die Kommunikation dient Führungspersonen im Rahmen der zielbezogenen Einflussnahme gewissermassen als „Werkzeug“ (Pundt, Böhme & Schyns, 2006). Kommunikation im Arbeitsprozess hat gemäss Hacker (1998, zitiert in Mohr, Wolfram, Schyns, Paul & Günster, 2012) mehrere Ziele: Sie unterrichtet oder unterweist, plant Arbeit, koordiniert den Arbeits-

prozess und bewertet Arbeitsergebnisse. Hacker bezieht sich auf die handlungssteuernde Funktion von Sprache für das Individuum. Führung bedeutet dabei, Ziele der Organisation wahrzunehmen und dafür zu sorgen, dass diese umgesetzt werden. Dies passiert im Wesentlichen über verbale Kommunikation. Mohr (1999) hält fest, dass Führungsaufgaben zur Aufgabenvermittlung, der Rückmeldung über das Erreichen von Zwischenzielen und Korrektur von Handlungsabläufen einen hohen Anteil an Informations- und Koordinationsaufwand beinhalten. Die Kommunikation ist bei interagierender Zusammenarbeit, wenn Mitarbeitende bei der Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben in Abhängigkeit zu anderen Teammitgliedern stehen, ein wesentliches Erfolgsmerkmal (von Rosenstiel, 2007). Dies u.a., weil vertrauensvolle Kommunikation das Erreichen von Leistungszielen begünstigt und in Stresssituationen soziale Unterstützung sichert. Orpen (1997) sagt, dass die Kommunikation wohl einer der zentralsten Prozesse bezüglich Erfolg oder Misserfolg einer Organisation darstellt. Gemäss Scholl (2007) spielt Information und Kommunikation in Organisationen zunehmend eine immer grössere und wichtigere Rolle.

Frommeyer (2005) grenzt das Konstrukt der Kommunikationsqualität auf alle kommunikativen Aspekte im zwischenmenschlichen Austausch ein. Kommunikationsqualität ist immer als subjektiver Erwartungs-Wahrnehmung-Abgleich zu betrachten: der Empfänger vergleicht die Kommunikation mit persönlichen Erfahrungen, Zielen und Vorlieben; daraus resultiert die Qualität. Frommeyer verwendet zudem die Informationsqualität als Subdimension der Kommunikationsqualität. Mit der Aussage, dass die Qualität von Kommunikation der Frage nachgeht, ob der Empfänger die Information im Sinne des Senders verstanden hat, knüpft Hansen (2008) exakt an diesem Punkt an. Eine blossige Übertragung von Signalen stellt noch keine Kommunikation dar und es ist von zentraler Bedeutung, verbale und nonverbale Signale des Senders zu interpretieren (heisst: richtig zu dekodieren).

Awamleh und Gardner (1999) unterscheiden bezüglich Führungssprache in ein "umrahmendes" und ein "rhetorisches" Handwerk. Zu ersteren zählt die Kommunikationsqualität. Umrahmende Kommunikationstechniken werden verwendet, um Organisationsziele in einer Art und Weise darzustellen, die die Geführten antreibt. Die rhetorische Qualität beschreibt bspw. die sprachliche Verwendung von Symbolen, um eine bestimmte Bedeutung von Inhalten zu übertragen. Inspirierende Führungskräfte verwenden rhetorische Hilfsmittel wie Analogien, Metaphern und Geschichten der Organisation, die motivieren und Emotionen hervorrufen.

Gemäss Bass und Avolio (1994) kommunizieren Manager und Mangerinnen anders als Führungspersonen. Während erstere sich damit beschäftigen, dass Entscheidungen gefällt und kommuniziert werden, kommunizieren Führungspersonen die getroffenen Entscheidungen an

ihre Mitarbeitenden. Transformational Führende tendieren dabei eher dazu, die Ziele ihres Unternehmens risikoorientiert, auf Weiterentwicklung und Veränderung anzugehen. Durch dieses vorausschauende Denken werden strategische Ziele verständlicher kommuniziert (Berson & Avolio, 2004). Dieselben Autoren hielten fest, dass solche Führungspersonen als deutlich offenere und umsichtigerer Kommunikationspartner eingeschätzt wurden, u.a. weil durch besseres Zuhören die interaktive Kommunikationskomponente eine höhere Qualität erreichte.

2.4.3 Impliziter Führungsprototyp

Forschungsarbeiten im deutschen Sprachraum (z.B. van Quaquebeke & Brodbeck, 2008) fokussierten in vergangenen Jahren vermehrt auf implizite Führungstheorien. Diese beinhalten Vorstellungen von Mitarbeitenden bzw. Vorgesetzten hinsichtlich der Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, welche mit einer guten und/oder schlechten Führungsperson assoziiert werden (Jonas et al., 2010). Diese Theorien gehen davon aus, dass Mitarbeitende sich eher durch Vorgesetzte führen lassen, die sie auch als Vorgesetzte sehen bzw. als solche kategorisieren.

Führung soll, wie definiert, als Austauschprozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden intendiertes Verhalten auslösen. Nach van Quaquebeke und Brodbeck (2008) müssen sich Vorgesetzte, welche nicht durch bloße Repression und Druck zum Ziel kommen wollen, unweigerlich die Frage stellen, wie sie ihre Mitarbeitende animieren können, sich freiwillig in eine Richtung zu bewegen. Ein möglicher Ansatzpunkt zur Beantwortung dieser Frage bildet das Konzept der impliziten Führungstheorien. Implizite Theorien sind kognitive Bezugssysteme oder Kategorien, welche wir im Austauschprozess mit Mitmenschen und in Situationen dazu verwenden, Informationen zu kodieren, auszuführen und spezifisches Verhalten und/oder Ereignisse wieder in Erinnerung zu rufen (Anderson, 2001; Weick, 1995). Jeder einzelne Mitarbeitende einer Organisation verfügt über seine eigenen und einzigartigen Gedanken dazu, was eine Führungsperson ausmacht (Nichols & Erakovich, 2013). Der implizite Bezugsrahmen eines Mitarbeitenden zu seinem Vorgesetzten (englisch: Implicit Leadership Theory, ILT) beruht auf Meinungen, allgemeinen Verhaltensbeobachtungen und einem vorhandenen, persönlichen Gefühl.

Die Entstehung impliziter Führungstheorien erfolgt nach Nichols und Erakovich (2013) in zwei alternativen Prozessen. Auf der einen Seite stehen schlussfolgernde, auf Wahrnehmungen basierende Beobachtungen relevanter Ereignisse und Ergebnisse: Führung(erleben) leitet sich ab aus herausragenden, für Mitarbeitende sichtbaren Resultaten. Auf der anderen Seite bauen implizite Führungstheorien auf die wahrgenommene Passung von beobachtbarem Füh-

rungsverhalten und der persönlichen Einschätzung eines Ideal-Vorgesetzten auf. Mitarbeitende erkennen ihren Vorgesetzten als gute Führungsperson dann an, wenn eine Passung zwischen dem erlebten sowie beobachteten Verhalten und der eigenen Idealvorstellung besteht. Epitropaki und Martin (2005) als auch van Gils, van Quaquebeke und van Knippenberg (2010) verdeutlichen, dass alle Effekte von Wahrnehmungen der Mitarbeitenden bezüglich ihrer Arbeitseinstellungen wie bspw. Arbeitszufriedenheit oder Commitment von der dyadischen Beziehung zwischen führender und geführter Person moderiert sind.

In Abgrenzung zum impliziten Führungsprototyp untersucht und zeigt das Konzept des Führenden-Geführten-Austausches (Leader-Member Exchange, LMX), dass vorgesetzte Personen unterschiedliche Beziehungs- und Austauschverhältnissen zu ihren Mitarbeitenden pflegen. Gemäss van Gils et al. (2010) lassen sich mit dem impliziten Führungsprototyp Einschätzungen von Vorgesetzten aus Mitarbeitendenperspektive sichtbar machen.

Die Forschung bezüglich implizitem Führungsprototyp wird als ein laufender Prozess beschrieben, welcher im Kontext unterschiedlicher Organisationen weiter erforscht werden sollte, um der Praxis ein Konstrukt frei von Verzerrungen und Fehlern bereitstellen zu können.

2.5 Zwischenfazit, Zusammenhänge im Untersuchungsmodell und Hypothesen

Nach einem Zwischenfazit wird das für die Untersuchung verwendete Untersuchungsmodell mit den aus der Theorie hergeleiteten Zusammenhängen und abgeleiteten Hypothesen vorgestellt.

2.5.1 Zwischenfazit

Das Konzept der transformationalen Führung wurde in den letzten 25 Jahren intensiv beforscht und empirische Studien (bspw. Pundt & Nerdinger, 2012, S. 34ff) belegen sowohl die Wirksamkeit als auch die Relevanz dieser Konzeption in Zeiten der Veränderung. Wo Licht ist, ist auch Schatten und so rief die transformationale Führungsforschung – auch in jüngster Zeit – immer wieder Kritiker auf den Plan (z.B. van Knippenberg & Sitkin, 2013; Yukl, 1999). Diese beanstanden u.a., dass die Skalen des MLQ hohe Interkorrelationen aufweisen und das multidimensionale Modell in seiner Struktur induktiv entwickelt wurde. Bemängelt wird auch eine Konfundierung von unterschiedlich zusammengefassten Dimensionen zu höheren Konstrukten. Weiter weisen mehrere Forscher darauf hin, dass nicht alle Fragen über die Wirkungsweise transformationaler Führung geklärt, sowie konzeptionelle und messtechni-

sche Ungereimtheiten vorhanden sind (z.B. Felfe & Goihl, 2002; Jonas et. al, 2010; van Knippenberg & Sitkin, 2013). Trotz konzeptioneller Einschränkungen kann aufgrund der theoretischen Befunde der Aussage von van Knippenberg und Sitkin (2013) zugestimmt werden, dass bezüglich charismatisch transformationaler Führung ein breit getragener Konsens zur Wirksamkeit dieser Führungsform vorhanden ist.

2.5.2 Untersuchungsmodell und -zusammenhänge sowie abgeleitete Hypothesen

In der Literatur finden sich zahlreiche Befunde, dass entwicklungs- und veränderungsorientiertes und somit auch transformationales Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf Commitment, Work-Engagement und Organisationale Identifikation ausübt (Böhm, 2008; Felfe, 2006; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Schuh, 2011; Zhu et al., 2009). Ebenso deutlich zeigt sich in unterschiedlichen Studien (Mohr, 1999; Mudra, 2007; Pundt et al., 2006; Vahs & Leiser, 2003; van Quaquebeke & Brodbeck, 2008), dass moderierende Faktoren Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg beeinflussen.

Diese Forschungserkenntnisse finden sich im Untersuchungsmodell für die vorliegende Arbeit wieder (Abbildung 3). Nachfolgend werden einerseits entlang des Modells die Zusammenhänge von transformationaler Führung, Arbeitseinstellungen und moderierenden Faktoren dargelegt und andererseits die für diese Arbeit aus der Forschung abgeleiteten und zu überprüfenden Hypothesen vorgestellt. In diese Untersuchungsüberlegungen sind ebenso die für den Praxispartner relevanten Themen und Fragestellungen des Erlebens und Handelns der Mitarbeitenden eingeflossen. Ausführliche Darstellungen dazu finden sich im Kapitel 3.1.

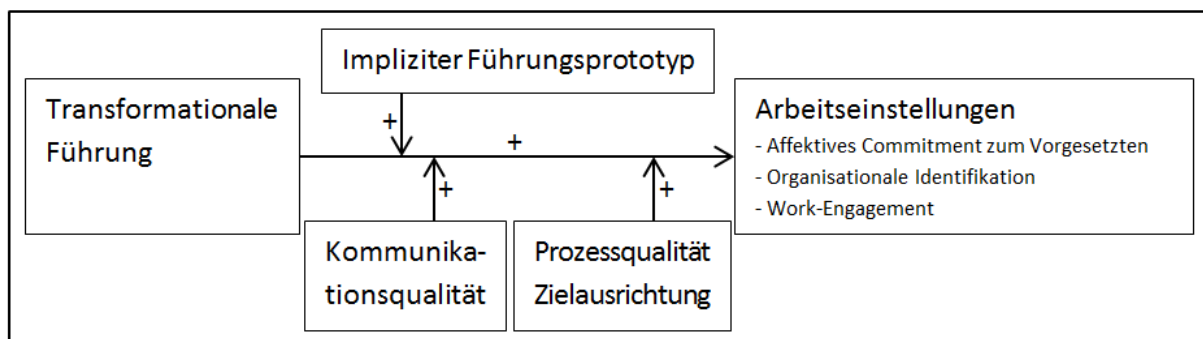


Abbildung 3: Untersuchungsmodell

Geyer und Steyrer (1998) stellen einen stark positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, unterschiedlichen Arbeitseinstellungen und Langzeiterfolgen fest. Der Zu-

sammenhang wird dahingehend interpretiert, dass transformational handelnde Führungspersonen inspirierender wirken, mehr Zustimmung von Mitarbeitenden erhalten und auf diese Art und Weise der Zusammenhalt insgesamt deutlich gefördert wird. Die Autoren bestätigen mit ihrer Studie ebenso, dass transformationale Führungsdimensionen stärker mit Erfolgsindikatoren korrelieren als Skalen transaktionaler Führung (z.B. bedingte Belohnung). Die Ergebnisse einer jüngeren Metaanalyse von Sturm, Reiher, Heinitz und Soellner (2011) bestätigen diese Aussagen. Die Autoren halten fest, dass bezüglich des Zusammenhangs der untersuchten Mitarbeiterführungsstile die transformationale Führung am erfolgreichsten zu sein scheint. Transformationale Führung weist höhere positive Zusammenhänge mit Führungserfolg auf als bspw. transaktionale Führung. Die Studie zeigt ebenso, dass die Zusammenhänge von Führung und Führungserfolg auch für Bereiche öffentlicher Institutionen, wie bspw. Versorgungsbereiche und Verwaltungen, Gültigkeit besitzen.

Hentze, Kammel, Lindert und Graf (2005) verdeutlichen, dass Führungsverhalten auf direktem oder indirektem Weg einen Beitrag zum Gesamterfolg einer Organisation leistet. Kirkpatrick und Locke (1996) beschreiben hinsichtlich transformationaler Führung, dass eine Vision einen positiven Effekt auf die Arbeitseinstellung von Mitarbeitenden hat, weil eine Vision ein Ziel darstellt. Somit haben Visionen und Ziele wichtige Funktionen und die Gemeinsamkeit, dass sie ein erstrebenswertes Ende hervorheben. Einen Hinweis, dass transformationale Führung ebenso eine langfristige Ausrichtung der Organisation bezüglich Ergebniseffizienz verstärkt, liefern Berson und Avolio (2004) mit ihrer Aussage, dass transformational agierende Führungspersonen bestrebt sind, die Ziele und Risiken ihrer Organisation zu erkennen und ihr Handeln markt- und kundenorientiert ausrichten. Das Führungsverhalten stellt gemäss Martin und Epitropaki (2001) einen wichtigen Indikator im Hinblick auf die organisationale Identifikation und andere psychologische Reaktionen von Mitarbeitenden dar. Zum einen, weil Vorgesetzte in den meisten Fällen die Hauptinformationsquelle für Geführte bezüglich Zielen und Visionen sind und zum anderen, weil Führungspersonen oft prototypisch die wünschenswerte Charakteristik für den eigenen Arbeitsbereich abbilden. Da transformationales Führungsverhalten sich auf die emotionale Verbundenheit von Geführten zur Führungsperson auswirkt, lässt sich dadurch das Commitment verändern.

Bakker, Albrecht und Leiter (2011) halten fest, dass der direkte Bezug zwischen transformationaler Führung und Work-Engagement unter verschiedenen Bedingungen eine unterschiedliche Intensität aufweist. Eine direkte Beeinflussung von Work-Engagement durch transformationale Führung bestätigt die Studie von Ghadi et al. (2013). Sie zeigt, dass Mitarbeitende mit transformational-führenden Vorgesetzten eher ein energiegeladenes, engagiertes und in die

Arbeit vertieftes Verhalten zeigen. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die arbeitsbezogene Einstellung und somit auf das Work-Engagement aus, welches durch Energie, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit charakterisiert ist. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Work-Engagement ist noch nicht ausreichend untersucht (Zhu et al., 2009). Daher fordern die Autoren, dieses Gebiet weiter mit noch unbekanntem Variablen zu erforschen, welche direkt oder indirekt einen Einfluss auf Work-Engagement haben.

Interessant für eine Organisation sind in diesem Zusammenhang die Perspektiven zur möglichen Entwicklung von Führungspersonen in Richtung transformationales Verhalten. Dazu zeigten Abrell, Rowold, Weibler und Moeninghoff (2011) in einer Längsschnittstudie, dass durch gezielte Personalentwicklung eine Verbesserung der transformationalen Führungsleistung bei Vorgesetzten empirisch (Mitarbeitenden-Einschätzung) bereits nach sechs Monaten nachweisbar ist. Ebenso konnte eine verbesserte Leistung der Führungspersonen (Einschätzung durch deren Vorgesetzte) nachgewiesen werden. Auch Pundt und Nerdinger (2012) halten diese Lern- und Entwicklungsprozesse im Bereich der transformationalen Führung prinzipiell für möglich. Sie fügen an, ausserdem Hinweise bezüglich bestimmter Lebenserfahrungen der zu entwickelnden Führungspersonen einzubeziehen, da diese das Auftreten und Entwickeln der gewünschten Verhaltensweisen begünstigen.

Zwei Metaanalysen (Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006) verdeutlichen einen signifikanten Effekt von bedingter Belohnung, als Subdimension der transformationalen Führung und einem Wertaustausch seitens der Führungsperson, auf eine breite Vielfalt von Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden. Geyer und Steyrer (1998) zeigten auf, dass bedingte Belohnung einen positiven Zusammenhang mit Erfolgsindikatoren aufweist. Die Autoren weisen zudem darauf hin, dass auch transaktionale Führung der aktiven Führungsdimension zuzurechnen sei – dies im Gegensatz zu Bass (1998), der diesem Konzept, wie auch dem "Laissez-Faire"-Führungskonzept eine sogenannte "passive Führung" zuwies. Geyer und Steyrer (1998) argumentieren, dass ein interaktives und zielbezogenes Tauschverhältnis zwischen Führenden und Geführten per se aktiver Natur ist und Führung generell irgendeine Form des Handelns voraussetzt.

Aufgrund dieser Ausführungen lässt sich für die vorliegende Arbeit eine erste gerichtete Hypothese formulieren:

Hypothese 1

Transformationale Führung ist positiv korreliert mit affektivem Commitment zum Vorgesetzten, organisationaler Identifikation und Work-Engagement.

Nachfolgend werden die für diese Arbeit zentralen Moderatorhypothesen hergeleitet und formuliert.

2.5.2.1 Kommunikationsqualität als Moderator

Wie einleitend dargestellt, beeinflussen moderierende Faktoren Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg. Ein erster moderierender Faktor stellt die Kommunikationsqualität dar.

Schirmer's (1992) Analyse belegt aufgrund von 16 Studien die Anteile der verbalen Kommunikation bei Führungspersonen zwischen 40 und 77 Prozent, bezogen auf die Gesamtführungsaktivität. Neuberger (1995) bestätigt ebenso auf Basis verschiedener, zusammengefasster Forschungspapiere, dass Führungspersonen pro Tag im Durchschnitt 67% ihrer Arbeitszeit für mündliche Kommunikation aufwenden. Geführte Personen nehmen dabei mit ca. 40% der Kontaktzeit den grössten Anteil ein, gefolgt von Kollegen/Kolleginnen (ca. 16%), Vorgesetzten (ca. 14%) und Externen (ca. 30%). Die mündliche Kommunikation ist dabei verteilt auf mehr als 50 Kommunikationssequenzen, meist kürzer als sechs Minuten. Vahs und Leiser (2003) belegen in ihrer Studie zu Veränderungsprozessen, dass der Grad und indirekt auch die Qualität der Kommunikation und Information den Veränderungserfolg positiv beeinflussen. Kommunikation wird dabei als weicher, situativer Faktor in der Dimension der Managementqualität verortet.

Snyder und Morris (1984) zeigen, dass die Informations- und Kommunikationsqualität von Vorgesetzten im Austausch mit ihrem Arbeitsbereich in engem Zusammenhang mit empfundener Arbeitsbelastung und der Gesamtleistung der Organisation stehen. Orpen (1997) verdeutlicht mit einer Studie in 21 unterschiedlichen Firmen und 135 befragten Vorgesetzten, dass Zufriedenheit am Arbeitsplatz und Arbeitsmotivation positiv mit der Kommunikationsqualität der Führungspersonen in Zusammenhang steht. Kommunikativ engagierte Vorgesetzte informieren gegenüber ihren Geführten aktueller, umfassender und vollständiger als ihre weniger engagierten Kollegen. Frommeyer (2005) sagt, dass Kommunikationsqualität ein wichtiger Faktor für die Generierung von Zufriedenheit und den Aufbau von Vertrauen und Commitment in zwischenmenschlichen Beziehungen darstellt.

Pundt et al. (2006) bestätigen, dass sich der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment bei höherer Kommunikationsqualität verstärkt. Untersucht wird die Frage, was „gute“, also qualitativ hochwertige Kommunikation ausmacht. Im Gegensatz zu anderen Autoren, welche die Kommunikationsqualität über die Zufriedenheit des Empfängers in Bezug auf Art und Umfang der Kommunikation operationalisieren, verwenden

Pundt et al. (2006) einen beschreibenden Ansatz. Dieser geht, wie von Hacker (1998, zitiert in Mohr et al., 2012) formuliert, von einer handlungssteuernden Funktion der Kommunikation aus, wo Führungspersonen bspw. klare Anweisungen geben, Informationen an entsprechende Mitarbeiter weiterleiten, Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse geben und schwierige Sachverhalte verständlich erklären. Weil Pundt et. al (2006) auch die Kontakthäufigkeit als moderierenden Faktor untersuchten, lässt sich darüber hinaus festhalten, dass die Kommunikationsqualität mit häufigeren Führenden-Geführten-Kontakten eher ihre Wirkung entfaltet.

Mohr, Wolfram, Schyns, Paul und Günster (2004) erachten dabei den interaktiven Aspekt von Kommunikation als sehr zentrales Element und halten weiter fest, dass eine positiv erlebte Kommunikationsqualität mit einem stärkeren Affektiven Commitment einhergeht und grundsätzlich positiv mit transaktionalem Führungsverhalten verbunden ist.

Aus diesen Forschungsergebnissen wurde die nachfolgende Hypothese 2 hergeleitet:

Hypothese 2

Der Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und Arbeitseinstellungen, d.h.

- a. Affektives Commitment zur Führungsperson (H2a),
- b. Organisationale Identifikation (H2b) und
- c. Work Engagement (H2c)

ist umso stärker, je höher die Kommunikationsqualität der Führungsperson zum Mitarbeitenden eingeschätzt wird.

2.5.2.2 Impliziter Führungsprototyp als Moderator

Podsakoff, MacKenzie, Lee und Podsakoff (2003) halten fest, dass aufgrund von Studien eine ansehnliche Summe an Beweisen vorliegt, welche aufzeigen, dass implizite Führungstheorien einen Effekt auf das Antwortverhalten bei Befragungen haben. Dies gilt beispielsweise für die Einschätzung von Führungsverhalten und Wahrnehmungen in Bezug auf Arbeitseinstellungen (z.B. Zufriedenheit und Leistung). Die Forschungsbefunde zeigen zusammenfassend, dass Untersuchungen von Beziehungen zwischen Prädiktor und Kriterium mittels Fragebogen nicht allein die bestehende Kovariation zwischen abhängiger und unabhängiger Variable wiedergibt, sondern auch das Resultat impliziter Theorien darstellt, welche die Befragten diesbezüglich aufweisen.

In einer Studie mit vorgegebenen Szenarien zeigen Nichols und Erakovich (2013), dass implizite Führungsprototypen von Mitarbeitenden vor allem dann den Zusammenhang von transformationaler Führung und Arbeitseinstellungen zu beeinflussen vermögen, wenn das Verhal-

ten der Führungsperson als nicht bzw. wenig authentisch eingeschätzt wird. Die Autoren vermuten, dass authentische Führung gegebenenfalls einen Teilaspekt impliziter Führungstheorien darstellt und Leistungsfeedbacks von Vorgesetzten die impliziten Führungstheorien von Führenden und Geführten verändern können. Für den Arbeitsalltag können diese Ergebnisse bedeuten, dass die Passung von implizitem Führungsprototyp und Vorgesetztem von Mitarbeitenden höher eingeschätzt wird, auch wenn das Führungsverhalten nicht gänzlich deren Vorstellungen entspricht, aber als authentisch erlebt wird.

Goodwin, Wofford und Whittington (2001) berichten, dass das Vorhandensein von sogenannten impliziten Verbindungen in einem positiven Zusammenhang zu zusätzlichem Engagement der Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation steht. Implizite Verbindung meint, dass Eigenschaften und Verhaltensweisen bei Führungspersonen vorhanden sind, welche situativ passend und den Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechend sind. Allein das Vorhandensein von Authentizität einer Führungsperson reicht gemäss Spitzmuller und Ilies (2010) nicht aus, um von Mitarbeitenden als transformational agierend eingeschätzt zu werden.

Wenn Vorgesetzte aber zusätzlich, wie von Nichols und Erakovich (2013) vorgeschlagen, die "4 I's"-Komponenten der transformationalen Führung anwenden, lassen sich positive organisationale Ergebnisse erreichen. Jonas et al. (2010) weisen darauf hin, dass transformationale Führungsattribute wie "visionär", "inspirierend" und "teamintegrierend" kultur- und branchenübergreifend mit optimaler Führung in Verbindung gebracht werden. Anders formuliert ist diejenige vorgesetzte Person im Vorteil, die sich in den Augen der Geführten transformational verhält *und* der erwarteten Idealführungsperson am ehestens entspricht.

Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen entstand die nachfolgende Hypothese drei:

Hypothese 3

Der Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und Arbeitseinstellungen, d.h.

- a. Affektives Commitment zur Führungsperson (H3a)
- b. Organisationale Identifikation (H3b)
- c. Work-Engagement (H3c)

ist umso stärker, je höher die Passung der aktuellen Vorgesetzten den impliziten Führungsprototypen der Mitarbeitenden entspricht.

2.5.2.3 Prozessqualität der Zielausrichtung als Moderator

Transformational Führende beanspruchen für sich, Mitarbeitende zum Denken anzuregen und diese durch ihre Zukunftsvisionen zu inspirieren. Allein durch das Aussprechen von Visionen

und daraus formulierten Strategien, lassen sich weder die Zukunft verändern noch die Mitarbeitenden einer Organisation bewegen. Es braucht eine Art Übersetzung der Inhalte: ein Herunterbrechen der visionären Vorstellungen und Strategieansätzen, hin zu Zielen und konkreten Aktivitäten. Erst dann, wenn Mitarbeitenden kommuniziert wird, wie es wohin geht und was für diesen Weg zu tun ist, lassen sich mit konkreten Handlungen im operativen Arbeitsalltag die angestrebten Visionen Schritt für Schritt realisieren. Visionen und Ziele haben in einem Unternehmen wichtige Funktionen als auch Gemeinsamkeiten: sie geben menschlichem Handeln eine Richtung und weisen auf erstrebenswerte Endpunkte hin.

Den letzten Satz der Aussagen stützen Locke und Latham (2006) mit ihrer Weg-Ziel-Theorie indem sie verdeutlichen, wie wichtig das Setzen von Zielen ist, weil diese – wenn verstanden und akzeptiert – im Alltagsgeschehen eine zentrale Funktion der menschlichen Handlungssteuerung übernehmen und die Aufmerksamkeit auf die zur Zielerreichung notwendigen Aktionen richten. Der Erfolg eines Zielsetzungsprozesses hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab und gemäss den Autoren lassen sich noch viele Neuentdeckungen machen und Bezüge zu anderen Theorien herstellen.

Für die Herleitung von Hypothese vier werden zum einen, in Anlehnung an das Grundmodell von Vahs und Leiser (2003) und die Ausführungen von Bühner (1977) die situative Dimension der Prozessqualität der Zielausrichtung einbezogen, weil das Führen mit Ziel- und Zeitvorgaben Verlauf und Erfolg eines Veränderungsprozesses massgeblich beeinflussen. Andererseits sind gemäss Locke und Latham (2006) Zielsetzungsprozesse und -fortschritte wichtige Prädiktoren für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Dies wiederum beeinflusst, aus Sicht der Autorin, die Einstellungen von Mitarbeitenden, bspw. in der Art und Weise ihres Engagements am Arbeitsplatz. Die von Mudra (2007) identifizierten leistungs- und gruppenbezogenen Zielsetzungen der Führung als relevante Aspekte der Effektivität und Effizienz sprechen weiter dafür, dass die transparente Zieldarstellung, als auch die Ableitung von Bereichs- und Individualzielen von Vorgesetzten, den Erfolg einer Organisation wesentlich beeinflussen.

Diese Forschungsergebnisse lassen insgesamt den Schluss zu, dass die Prozessqualität der Zielausrichtung als ebenfalls relevanter Führungssituationsfaktor den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitseinstellungen positiv zu beeinflussen vermag.

Aus diesen Forschungserkenntnissen wurde die nachfolgende Hypothese 4 hergeleitet:

Hypothese 4

Der Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung und Arbeitseinstellungen, d.h.

- a. Affektives Commitment zur Führungsperson (H4a)
- b. Organisationale Identifikation (H4b)
- c. Work-Engagement (H4c)

ist umso stärker ist, je höher Mitarbeitende die Prozessqualität der Zielausrichtung der Führungskraft einschätzen.

Die dargelegten theoretischen Überlegungen und daraus abgeleiteten Hypothesen gründen auf mehreren Gesprächen mit dem Praxispartner und Analysen unterschiedlicher Dokumente der Organisation. Im nachfolgenden Kapitel wird einerseits dieser Entstehungsweg kurz umschrieben, andererseits werden die Stichprobe und die für die Untersuchung verwendeten Instrumente vorgestellt. Als letzter Punkt in Kapitel drei werden die angewandten Analysemethoden beschrieben.

3 Methoden – empirische Untersuchung

Nach Gesprächen mit dem Personalleiter und ausgiebiger Literaturrecherche entsprechend dem Untersuchungsdesign, fiel der Entscheid zugunsten einer Online-Befragung in deutscher und französischer Sprache, um, wie bei der Personalumfrage, die Einschätzungen aller betroffenen Mitarbeitenden abzuholen.

Vor dem Einladungsversand zur Befragung per Email fanden zwei Vortestphasen statt, inkl. Rückübersetzungen der französischen Umfragetexte ins Deutsche. Dies zum einen, um wissenschaftliches Arbeiten als auch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten und zum andern, um bereits vor dem Start Hinweise von deutsch- und französischsprechenden Mitarbeitenden in die Umfrage einfließen zu lassen.

Parallel zu den Übersetzungsarbeiten wurde die Umfrage mithilfe von QuestBack Unipark, einem Programm für wissenschaftliche Umfragen, zweisprachig programmiert, mit einer Sprachauswahlmöglichkeit auf der ersten Seite. Auf der letzten Umfrageseite konnten zudem Anmerkungen in offener Textform eingegeben werden. Nach Ablauf der zweiwöchigen Umfragedauer wurden die mit QuestBack Unipark erhobenen Daten ins SPSS-Statistikprogramm (Version 20.0) exportiert und quantitativ ausgewertet.

3.1 Durchführung der Untersuchung

Zu Beginn der Untersuchungsplanung fanden zwischen der Autorin dieser Arbeit und dem Personalleiter der Praxispartnerorganisation Gespräche statt, in welchen sich aufgrund mehrerer Indikatoren eine Führungs-Ist-Analyse herauskristallisierte.

Die theoretisch abgeleiteten Aussagen zu Führung (d.h., Führung ist erfolgreich, wenn angestrebte Ziele erreicht werden und Führung wird als ein wechselseitiges Einflussgeschehen zwischen Führenden und Geführten betrachtet) entsprachen der Sicht der Organisation, die interessiert war, mehr über die Wirkungsweise, Einflüsse und den Erfolg transformationaler Führung zu erfahren. Da die gerichtete Beeinflussung von Mitarbeitenden durch deren Führungspersonen der Benennung von Zielkriterien bedarf, welche (un)mittelbar intendiertes Verhalten beschreiben, wurden, wie von Neuberger (2002) gefordert, Führungserfolgskriterien festgelegt. Diese lehnten sich teilweise an die Auswertungen einer Personalbefragung von 2011 an, deren Ergebnisse einen Zusammenhang zwischen der Steigerung der individuellen Leistungsbereitschaft und der Organisationsleistung mit transformationaler Führung vermuten lässt, in der Bundesverwaltung aber bis dato nicht wissenschaftlich untersucht und bestätigt wurde.

Um praxisrelevante Moderationsfaktoren zu identifizieren, welche Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg beeinflussen, wurden die im Gespräch mit dem Personalleiter besprochenen Punkte gruppiert und einer vertiefenden Analyse unterzogen. Beigezogen wurden dazu die spezifisch für die Praxispartnerorganisation aufbereiteten Ergebnisse der Personalbefragung 2011 und interne Dokumente der Personalentwicklung. Diese Auswertungen zeigten u.a., dass die Umfragemittelwerte bezüglich des Kriteriums "Zielorientierung" zwischen 2009 und 2011 von 4.4 auf 4 Punkte (6-stufige Likertskala von "stimme überhaupt nicht zu" bis "stimme völlig zu") sanken. Aus diesem Grund wurde die moderierende Variable "Prozessqualität der Zielausrichtung" konzipiert und in die Untersuchung einbezogen.

Die Erfassung der Kommunikationsqualität einer Führungsperson als Moderationsfaktor erfolgte einerseits, weil das für die Untersuchung dieser Arbeit verwendete Instrument zur Erfassung des transformationalen Führungsverhaltens keine Aussagen bezüglich Kommunikationsqualität einer Führungsperson zulässt. Andererseits auch, weil bspw. Zielvereinbarungen fast ausschliesslich über verbale Kommunikation erfolgen. Welchen Mehrwert spezifische Instrumente zur Erhebung von Führungskommunikationsqualität haben können, kommt bei de Vries, Bakker-Pieper und Oostenveld (2010) zum Ausdruck. Die Autoren sagen, dass Studien, welche Aussagen zum Führungsverhalten machen, limitiert sind, weil solche Messungen keinen vertiefenden Einblick darüber vermitteln, welche Verhaltensweisen Führungspersonen grundlegend bezüglich Kommunikation mit und zu ihren Mitarbeitenden an den Tag legen.

Weil, wie in der Theorie ausführlich dargelegt, unterschiedliche Studien zeigen, dass alle Effekte von Wahrnehmungen der Mitarbeitenden bezüglich ihrer Arbeitseinstellungen von der dyadischen Beziehung zwischen Führendem und Geführtem moderiert sind, wurde zudem der implizite Führungsprototyp ins Untersuchungsmodell aufgenommen.

Der zweisprachig an 851 FUB-Mitarbeitende⁶ verschickte Emailtext (Anhang-A1) bot Informationen zum Untersuchungshintergrund (z.B. Zusammenarbeit mit Masterstudentin, Datensicherheit, Hinweise zum Ausfüllen der Umfrage) und einen Direktlink zur Umfrage. Während der zweiwöchigen Befragungsphase wurde durch ein Umfrage-Monitoring ein störungsfreier Ablauf sichergestellt, regelmässig Datensicherungen durchgeführt und die Anzahl der beendeten und abgebrochenen Datensätze beobachtet.

⁶ Von diesen 851 Mitarbeitenden sind ca. 700 männlichen und ca. 150 Personen weiblichen Geschlechts. Der Anteil der nur französischsprachigen Mitarbeitenden beträgt ca. 8%, viele Personen sind zweisprachig (deutsch und französisch).

Die Umfrage wurde nach Empfehlungen von Birnbaum (2004) umgesetzt. Auf das Sammeln von IP-Adressen wurde – in Rücksprache mit den IT-Verantwortlichen des Projektpartners – verzichtet, um den Umfragelink innerhalb der Organisation nicht unnötig zu blockieren. Da durch diese Konfiguration ein Mehrfachausfüllen möglich war, wurden nach Umfrageschluss die Bearbeitungszeitintervalle im Umfrageprotokoll auf sogenannte "Durchklicker" überprüft. Nachfolgend werden die für die Umfrage verwendeten Untersuchungsinstrumente vorgestellt.

3.1.1 Übersetzung der verwendeten Instrumente

Sämtliche verwendeten Instrumente (Kapitel 3.3) wurden mit den für die Untersuchung benötigten Items und den entsprechenden Hinweisen zum Ausfüllen in deutscher Sprache für die Übersetzung ins Französische dem organisationsinternen Übersetzungsdienst zugestellt.

Die Übersetzung in die französische Sprache erfolgte nach den von Schmitt und Eid (2007) für wissenschaftliches Arbeiten empfohlenen Anforderungen für die Übersetzung von Messinstrumenten. Dazu wurde zuerst für alle verwendeten Originalmessinstrumente in unterschiedlichen Studien und sonstigen Dokumentationen (z.B. ZIS-Informationssystem⁷, Bücher) der Nachweis von Reliabilität und Konstruktvalidität geprüft. Übersetzung und Rückübersetzung erfolgten durch bilinguale Experten, wobei lediglich für die Rückübersetzung der Nachweis erbracht werden kann, dass zwei der Experten wie von Schmitt und Eid (2007) vorgeschlagen, über psychologisches Fachwissen verfügten. Als weitere Methode der Qualitätskontrolle wurde mit deutsch- und französischsprachigen Mitarbeitenden vor Ort gemeinsam eine Online-Umfrage durchgeführt. Die Befragten wurden dabei aufgefordert, laut zu denken, während sie sich durch die Umfrage klickten. Diese Vorgehensweise wird als Thinking-Aloud-Methode⁸ bezeichnet. Wünschens- und auch empfehlenswert ist es nach Schmitt und Eid (2007) zudem, bei Übersetzungen die Messäquivalenz des übersetzten Instrumentes mit dem Original anhand einer bilingualen Stichprobe, mit unterschiedlichem Messzeitpunkt oder unterschiedliche Stichproben zu überprüfen. Der letzten Anforderung konnte, aufgrund des Zeitfensters der Masterarbeit, nicht entsprochen werden.

⁷ ZIS = Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen

⁸ Thinking-Aloud wird verwendet, um zentrale kognitive Prozesse zu verbalisieren. Befragte Personen werden bei dieser Methode aufgefordert, „laut zu denken“ bzw. sämtlichen Gedankengänge zu formulieren und laut auszusprechen. Ziel ist, aus den Äusserungen Hinweise zu erhalten, wie (und ob) Fragen oder einzelne Begriffe verstanden wurden (Fonteyn, Kuipers & Grobe, 1993).

3.2 Stichprobe

Bei der vorliegenden Studie handelte es sich um eine Vollerhebung mit 851 angeschriebenen Mitarbeitenden. Gemäss Bortz und Döring (2006) sind Signifikanzniveau (α), Grösse der Stichprobe (N), die Effektgrösse eines Signifikanztest als auch die Teststärke ($1-\beta$) wechselseitig funktional verknüpft⁹. Die Vorgabe für eine Gewährleistung eines optimalen Stichprobenumfangs von 265 Personen wurde für diese Befragung deutlich übertroffen.

Die Umfragebeteiligung betrug insgesamt 42.8%. Nach Bereinigung der Datensätze setzte sich die Stichprobe aus $N = 364$ Mitarbeitenden, davon $N = 331$ (90.9%) männlichen und $N = 33$ (9.1%) weiblichen Personen, zusammen. Die Rücklaufquoten aufgeteilt nach Sprache beträgt $N = 331$ (90.9%) für deutsch und $N = 33$ (9.1%) für französisch (Tabelle 1).

Tabelle 1: Deskriptive Statistik Stichprobe nach Geschlecht, Sprache und Führungstätigkeit

		Sprachen	Geschlecht		gesamt
			weiblich	männlich	
Führungstätigkeit	ja	deutsch	2	100	111
		französisch	-	9	
	nein	deutsch	29	200	253
		französisch	2	22	

Sämtliche Mitarbeitenden haben mit ihren Führungsbeurteilungen die direkt vorgesetzte Person eingeschätzt. Bezogen auf die drei Kaderstufen der Organisation ergibt sich folgende Häufigkeitsverteilung: unteres Kader $N = 201$, mittleres Kader $N = 118$ und $N = 45$ höheres Kader (inkl. Top-Kader).

Bezüglich Alterskategorien (Abbildung 4) der Testteilnehmenden sind $N = 2$ (0.5%) unter 20 Jahren, $N = 20$ (5.5%) zwischen 20 bis 29 Jahren, $N = 56$ (15.4%) zwischen 30 bis 39 Jahren, $N = 136$ (37.4%) zwischen 40 bis 49 Jahren, $N = 122$ (33.5%) zwischen 50 bis 59 Jahren und $N = 28$ (7.7%) 60 Jahre und älter.

⁹ Bortz und Döring (2006) verwenden als Berechnungsgrundlage für eine gute Stichprobe (Gewährleistung der Teststärke) die Formel $N = (z^2 * p * (1 - p) * N) / (z^2 * p * (1 - p) + N * 0.052)$. Als z-Wert wurde 1.96 (Konfidenzlevel von 95%), für p eine Konfidenzintervall von 5% und für $N = 851$ eingesetzt. Dies ergab eine Vorgabe für einen optimalen Stichprobenumfang von 265 Personen. Ein Konfidenzlevel von 99% wurde mit 364, anstelle von nötigen 374 Personen, knapp nicht erreicht.

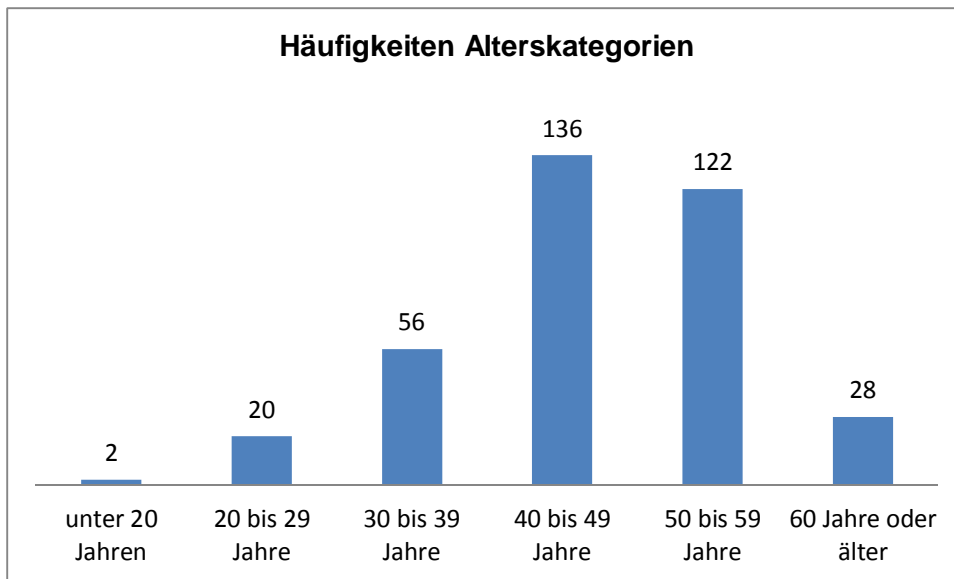


Abbildung 4: Alterskategorien und Häufigkeiten der Umfrage-Teilnehmenden

An der Umfrage nahmen $N = 21$ (5.8%) Mitarbeitende, welche bis zu einem Dienstjahr in der Verwaltungseinheit "Verteidigung" arbeiten, $N = 71$ (19.5%) 1 bis 5 Jahre, $N = 70$ (19.2%) 6 bis 10 Jahre und $N = 202$ (55.5%) mit mehr als 10 Dienstjahren, teil (Abbildung 5).

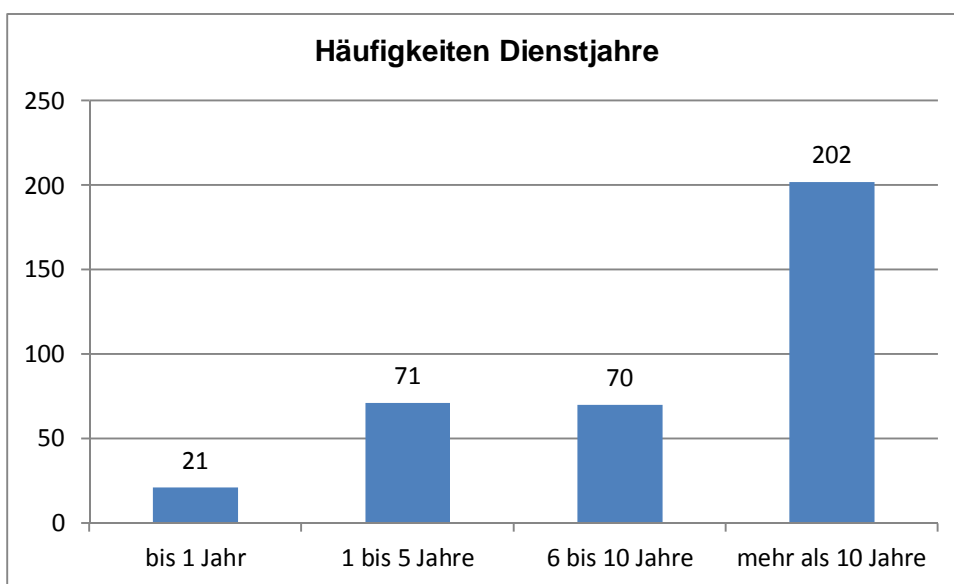


Abbildung 5: Dienstjahre im Bereich Verteidigung in Kategorien

Die Umfrage wurde auf anonymer und freiwilliger Basis, ohne Entschädigungen oder Gewinnspiel durchgeführt. Insgesamt wurden 126 abgebrochene Datensätze und einer mit einer ungültigen bzw. unrealistischen Zeitangabe für die Auswertungen entfernt. Die meisten Abbrüche waren nach dem Anklicken des Umfragelinks in der Email auf der ersten Seite der

Sprachauswahl zu verzeichnen, ansonsten liessen sich keine spezifischen Umfrageseiten mit einer signifikant hohen Abbruchstatistik identifizieren.

3.3 *Verwendete Instrumente und Kontrollvariablen*

Die Theorie dieser Arbeit verdeutlicht, dass Führungsuntersuchungen äusserst komplex sind und die zitierten Studien einen Befragungsmoment zu einem ausgewählten Zeitpunkt, mit einer spezifischen Stichprobe in unterschiedlichen Organisationen abbilden. Um in der vorliegenden Untersuchung konzeptionelle wie auch messtechnische Verzerrungen weit möglichst auszuschliessen, wurden für diese Studie Messinstrumente verwendet, die für den deutschen Sprachraum angepasst und validiert wurden. Nachfolgend werden diese in den Kapiteln 3.3.1 bis 3.3.7 vorgestellt, bevor in Kapitel 3.3.8 die erfassten Kontrollvariablen beschrieben werden. Für das transformationale Messinstrument erfolgt aufgrund seiner langjährigen Entwicklungsgeschichte und der deutschsprachigen Adaption ein zusätzliches, einführendes Kapitel.

3.3.1 Transformationales Führungsmessinstrument

Das erste Kapitel widmet sich der Entwicklung und Herleitung von Messinstrumenten zur transformationalen Führung, bevor das für diese Untersuchung verwendete "Transformational Leadership Inventory" (TLI) vorgestellt wird.

3.3.1.1 Entwicklung der Messinstrumente zur transformationalen Führung

Bass und Avolio (1990a) konzipierten Ende der 80iger Jahre ein faktorenanalytisch ermitteltes Erhebungsinstrument, den "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). Dieses sogenannte "Full-Range-Modell" der Führung enthielt zu Beginn (Bass, 1985, S. 209-213) fünf Dimensionen (oft auch Subskalen genannt), welche transformationale und transaktionale Führung messen. Zur Erfassung des transformationalen Führungskonzeptes existieren unterschiedliche Messinstrumente, welche stets weiterentwickelt, angepasst, in ihrer Faktorenstrukturen revidiert und bezüglich Itemanzahl verändert wurden (Bass, 1985; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1995; Bass & Avolio, 2000). Die verschiedenen Entwicklungsphasen verfolgten stets das Ziel, mit dem Instrument das gesamte Spektrum zwischen den beiden Polen der charismatischen und Laissez-Faire Führung abzubilden (Bass & Steyrer, 1995). Zwischen 1990 und 2003 wurde die transformationale Führung häufiger als alle anderen Führungskonzepte untersucht (Jugde & Piccolo, 2004). Avolio, Bass und Jung (1999) als auch Antonakis (2001, zi-

tiert nach Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) bestätigten dabei die vier unterschiedlichen Ausprägungen („the 4 I’s“) als unabhängige Komponenten transformationaler Führung.

Erste Übertragungen des MLQ in den deutschen Sprachraum (Felfe & Goihl, 2002; Geyer & Steyrer, 1998) verdeutlichten die in amerikanischen Studien ebenfalls teilweise vorhandenen, hohen Interkorrelationen zwischen einzelnen Dimensionen. Gemäss Heinitz und Rowold (2007) zeigte auch die neuere der beiden Übersetzungen keine vollständige Replikation des Originalmodells. Eine Hauptkomponentenanalyse ergab fünf Faktoren, welche insgesamt 64% der Varianz erklärten und gemäss den Autoren die zentralen Annahmen von Bass und Avolio (1995) bestätigten.

Solche Befunde führten nach Heinitz und Rowold (2007) dazu, dass einige Autoren alternative Messinstrumente zur transformationalen Führung entwickelten. Eines dieser Instrumente stellt das "Transformationl Leadership Inventory" (TLI) von Podsakoff, MacKenzie, Moorman und Fetter (1990) dar. Mittels Analysen wurden für die Entwicklung des TLI in den bis dato vorhandenen MLQ-Studien diejenigen Dimensionen identifiziert, welche sich als zentrale Facetten von transformationaler Führung herauskristallisiert hatten. Podsakoff et al. (1990) beschrieben darauf hin sechs transformationale Dimensionen, welche in den TLI aufgenommen wurden (vgl. Kapitel 3.3.1.2). Heinitz und Rowold (2007) analysierten sämtliche vorhandenen Studien und Daten zum TLI und identifizierten zwei Vorteile, die für eine Übersetzung des TLI in die deutsche Sprache resultierten. Zum einen baut der TLI auf den theoretischen Überlegungen der transformationalen Führung mehrerer Autoren auf und ist auf einer breiten Ergebnisbasis abgestützt. Zum anderen ist der Fragebogen mit 26 Items deutlich kürzer und daher im Einsatz ökonomischer als die Vollversion des MLQ mit 45 Items.

Beim TLI kann davon ausgegangen werden, dass nicht transformationale Führung allein ein optimales Führungsverhalten darstellt, sondern die Kombination der transformational-transaktionalen Konzepte. Bass (1985) formuliert, dass transaktionale Führung zusätzlich zur transformationalen Führung positive Effekte in Bezug auf Erfolgskriterien hat (Augmentationshypothese). Statistisch beschrieben heisst dies, dass für den Test des Augmentations-Effektes eine hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt wurde (Geyer & Steyrer, 1998). Diese ermöglichte es aufzuzeigen, dass transaktionale Führung einen eigenen Varianzanteil, z.B. bei der Messung der Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden, über die erklärte Varianz der transformationale Führung hinaus aufklärt.

Insgesamt bestätigten mehrere Studien eine höhere Erfolgswirksamkeit der transformationalen gegenüber der transaktionalen Führung (Felfe, 2003; Geyer & Steyrer, 1998; Judge & Piccolo, 2004; Kroeger & Tartler, 2002). Zudem zeigten Bass et al. (2003) auf, dass das

Sichtbarwerden der Interaktion von Führenden und Geführten hinsichtlich transformationaler und transaktionaler Führungselemente von den in einer Organisation vorhandenen und unterschiedlich ausgeprägten Kontextfaktoren abhängt.

Sturm et al. (2011) forderten einen vermehrten Einsatz des TLI in empirischen Forschungsarbeiten, um in zukünftigen Metaanalysen, ausgehend von einer noch breiteren Datenbasis, Zusammenhänge zwischen transformationaler, transaktionaler sowie passiv-vermeidender Führung und Führungserfolg für Vergleiche der beiden Messinstrumente (MLQ/TLI) vorliegen zu haben.

3.3.1.2 Transformational Leadership Inventory

Aus den oben genannten Gründen wurde für diese Arbeit das von Heinitz und Rowold (2007) in deutscher Sprache konzipierte und validierte, aus 26 Items und sieben Skalen bestehende "Transformational Leadership Inventory" (TLI) verwendet. Als Basis für die deutsche Übersetzung dienten die sechs Skalen der transformationalen Führung aus der Studie von Podsakoff, Mac Kenzie und Bommer (1996) (*Visionen aufzeigen, Vorbild sein, Gruppenziele fördern, hohe Leistungserwartung, individuelle Unterstützung und geistige Anregung*). Aufgrund fehlender transaktionaler Skalen wurde die *bedingte Belohnung* aus einer älteren Version von Podsakoff (vgl. Methodenteil Heinitz & Rowold, 2007) in das Instrument implementiert. Die Subskalen der Laissez-Faire Führung sind im TLI nicht, das Management by Exception lediglich begrenzt (hohe Leistungserwartung) enthalten.

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen beider Studien (Studie 1 und Replikationsuntersuchung) zeigten gemäss Heinitz und Rowold (2007) eine zufriedenstellende faktorielle Validität für das deutsche TLI-Instrument. Nach zusätzlichen Tests mit Faktoren zweiter Ordnung wurde die siebenfaktorielle Lösung aufgrund besserer Fit-Indizes beibehalten. Die Reliabilität aller TLI-Skalen ergab knapp befriedigende bis gute Werte zwischen $\alpha = .57$ und $\alpha = .89$. Einzig die Skala *hohe Leistungserwartung* zeigte in beiden Studien lediglich zufriedenstellende Reliabilitätswerte ($\alpha = .61$ und $\alpha = .67$). Die Skaleninterkorrelationen des TLI waren teilweise hoch bzw. für die drei Skalen *Visionen aufzeigen, Vorbild sein* und *Gruppenziele fördern* mit $r = .72$ bis $.83$ sehr hoch. Diese Ergebnisse bestätigen nach Heinitz und Rowold (2007) die Werte der amerikanischen Studien und es entsteht der Eindruck, dass „alles mit allem zusammenhängt“ (S. 9). Tests mit Ladungen aller Skalen auf lediglich einen Hauptfaktor verliefen negativ. In Bezug auf die Konstruktvalidität wurden konvergente und diskriminante Validität des TLI bestätigt. Beispiele der verwendeten TLI-Items sind der Tabelle 2 zu entnehmen.

Für die in dieser Untersuchung vorliegenden TLI-Daten ergab sich für die Gesamtskala ein sehr guter Reliabilitätswert von $\alpha = .93$. Die Cronbachs Alpha Werte von sechs der insgesamt sieben Einzelskalen lagen zwischen guten $\alpha = .84$ und $.93$. Die Skala "Hohe Leistungserwartung" fiel mit $\alpha = .69$, wie bei Heinitz und Rowold (2007), tiefer aus (Anhang-B 1).

Tabelle 2: TLI: Anzahl der Items und Beispielitem pro Skala

Skala	Anzahl Item	Beispielitem
		Der Vorgesetzten ¹⁰ , den ich einschätze...
<i>Visionen aufzeigen</i>	5	zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unseres Arbeitsbereiches ¹¹ .
<i>Vorbild sein</i>	3	ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.
<i>Gruppenziele fördern</i>	4	entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitenden des Arbeitsbereiches.
<i>Hohe Leistungserwartung</i>	3	zeigt offen, was er von uns erwartet.
<i>Individuelle Unterstützung</i>	4	handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.
<i>Geistige Anregung</i>	3	hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren.
<i>Bedingte Belohnung</i>	4	lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittel-mass

Die Einschätzung der einzelnen Aussagen erfolgte über eine 5-stufige Likertskala (1=nie, 2=selten, 3=manchmal, 4=oft und 5=immer).

Krüger, Rowold, Borgmann, Staufenbiel und Heinitz (2011) bestätigen in neueren Untersuchungen die Faktorenstruktur, wie auch die für die Erstvalidierung beschriebenen Ergebnisse des deutschsprachigen TLI. Für die vorliegende Untersuchung zeigte sich, nicht anders als in den Studien von Heinitz und Rowold (2007) und Krüger et al. (2011), eine hohe Skalen-Interkorrelation. Für die statistischen Auswertungen wurden die sieben Skalen zu einer TLI-Gesamtskala aggregiert.

¹⁰ Für die Befragung wurde "Die Person" ersetzt mit "Der Vorgesetzte"

¹¹ Für die Befragung wurden die Begriffe "Abteilung" und "Arbeitsgruppe" einheitlich mit "Arbeitsbereich" bezeichnet.

3.3.2 Affektives Commitment gegenüber Führung

In Anlehnung an Untersuchungen von Stinglhamber und Vandenberghe (2003) und Stinglhamber, Bentein und Vandenberghe (2002), wurde für die Einschätzung des affektiven Commitments gegenüber dem direkten Vorgesetzten eine validierte 3-Item-Skala (Tabelle 3) verwendet. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse aus der Untersuchung von Stinglhamber et al. (2002) wurden, nach einer Emailanfrage an Frau Stinglhamber, der Autorin dieser Arbeit zur Verfügung gestellt. Die verwendete 3-Item-Skala der "Commitment to the Supervisor Items" zeigt Cronbachs Alpha Werte von $\alpha = .49$ bis $.86$ und der Gesamtwert beträgt $\alpha = .70$, was eine durchschnittliche interne Konsistenz des Instruments dokumentiert.

Tabelle 3: *Affektives Commitment gegenüber Führungsperson, verwendete Items*

Skala	Anzahl Item	Items
<i>Affektives Commitment gegenüber Führung</i>	3	Ich empfinde Respekt für meinen Vorgesetzten.
		Ich fühle mich nicht wirklich mit meinem Vorgesetzten verbunden. (wird rekodiert)
		Ich bin stolz darauf, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.

Die Itemübersetzungen aus dem Englischen beruhen auf Studienergebnissen von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998), welche die psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Meyer und Allen (1991) untersuchten. Die Commitment-Aussagen für die Organisation wurden übernommen und der Satzteil „zu meinem Betrieb“ angepasst mit „zu meinem Vorgesetzten“ (analog der englischen Version von Stinglhamber et al., 2002). Für die vorliegende Untersuchung lag der Reliabilitätskoeffizient der Gesamtskala bei guten $\alpha = .81$ (Anhang-B 2). Als Antwortformat wurde die 7-stufige Likertskala von (1) "nie" bis (7) "immer" übernommen.

3.3.3 Organisationale Identifikation

Riketta (2005) fasst zusammen, dass sämtliche Resultate der Metaanalyse für die Brauchbarkeit der von Mael und Ashforth entwickelten und validierten Skala zur Organisationalen Identifikation (OI) sprechen¹². Weitere Vorteile bei der Verwendung dieser Skala stellen die weite Verbreitung, die vielen vorliegenden Resultate zur Reliabilität und Konstruktvalidität als auch die gute Handhabbarkeit der Skalen bei der Durchführung einer Befragung dar.

¹² „...it appears to be the best OI measure available to date.“ (Riketta, 2005, S. 374).

Für die vorliegende Untersuchung wurde, in Anlehnung an die Identifikationsskalen nach Mael und Ashforth (1992), die deutsche Übersetzung von Böhm (2008) mit sieben Items verwendet (Beispielitem: "Wenn jemand die FUB kritisiert, fühlt es sich an wie eine persönliche Beleidigung"). Die Reliabilität der Gesamtskala betrug in der Studie von Böhm (2008) $\alpha = .92$, was die hohe interne Konsistenz des Instrumentes unterstreicht. Eine 5-stufige Likertskala von (1) "trifft nicht zu" bis (5) "trifft immer zu" wurde als Antwortmöglichkeit angeboten. Gemäss Mael und Ashforth (1992) wurden Reliabilität als auch konvergente Konstruktvalidität des Instrumentes empirisch bestätigt.

Für die vorliegende Untersuchung betrug das Reliabilitätsmass der Gesamtskala $\alpha = .90$, mit einem $MW = 3.16$ und einer $SD = 0.89$, was nahezu den deutschsprachigen Untersuchungsergebnissen von Böhm (2008) entspricht (Anhang-B 3).

3.3.4 Utrecht Work Engagement Scale

Die erste Version des Instruments "Utrecht Work Engagement Scale" (UWES) von Schaufeli und Bakker (2003) erfasst das Konzept Work-Engagement mit 24 Items, bestehend aus den Skalen Energie (engl. vigor), Aufgehen in der Arbeit (engl. absorption) und Hingabe (engl. dedication). In der Folge wurde der Fragebogen reduziert und besteht in der neuesten Version von Schaufeli et al. (2006) aus neun Items, wobei jede Skala jeweils drei Items beinhaltet (UWES-9, Beispielitems in Tabelle 4). Dieser Fragebogen wurde speziell für Arbeitnehmende konzipiert. Die Mitarbeitenden schätzen sich selbst ein und nutzen als Antwortformat eine siebenstufige Ratingskala von "nie" (1) bis "immer" (7). Die für die Untersuchung verwendete deutsche Übersetzung ist der Studie von Samadi (2009) entnommen.

Tabelle 4: UWES-9: Anzahl der Items und Beispielitem pro Skala

Skala	Anzahl Item	Beispielitem
<i>Energie</i>	3	Bei meiner Arbeit bin ich voller überschäumender Energie.
<i>Aufgehen in der Arbeit</i>	3	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.
<i>Hingabe</i>	3	Ich bin von meiner Arbeit begeistert.

Bei der Studie von Schaufeli et al. (2006) zeigten sich hohe Skalen-Korrelationen zwischen den verschiedenen Ländern und das Cronbachs Alpha überschritt in über 67% der Fälle den Wert von $\alpha = .80$. Die Faktorenstruktur der drei Skalen wurde bestätigt, ebenso eine gute interne Konsistenz als auch Retest-Reliabilität. Die 3-Faktoren Lösung zeigt die beste Passung,

wobei gemäss Schaufeli und Bakker (2004b) für den UWES-9 auch eine 1-Faktorlösung passt. Für die vorliegende Untersuchung lag die Reliabilität der Gesamtskala bei sehr guten $\alpha = .95$ (Anhang-B 4).

3.3.5 Prozessqualität der Zielausrichtung

Die Herleitung der Items zur Erfassung der Prozessqualität der Zielausrichtung erfolgte auf der Grundlage des Kompetenzmodells des Bundes (Eidgenössisches Personalamt, 2009), da keine bestehenden Skalen ausfindig gemacht werden konnten. Um die Itemaussagen arbeitsnah zu halten und einen hohen Wiedererkennungsgrad für die Mitarbeitenden zu garantieren, wurden die Iteminhalte für die Prozessqualität der Zielausrichtung aus den Beschreibungen der Dimension "Ziel- und Ergebnisorientierung" entnommen. Diese Kompetenzdimension ist beim Praxispartner aufgrund der verwendeten Einzelaussagen, bspw. im Rahmen von Mitarbeiter- und Qualifikationsgesprächen, bekannt. Sie wird beschrieben als Fähigkeit einer Person, welche das eigene Denken und Handeln auf einen gewünschten Zielzustand ausrichtet und die dazu notwendigen Ressourcen effizient einsetzt. Tabelle 5 zeigt acht Aussagen zur Prozessqualität der Zielausrichtung, die sich auf Itemebene aus den Praxisdokumenten zur "Ziel- und Ergebnisorientierung" differenzieren liessen.

Tabelle 5: *Prozessqualität der Zielausrichtung, verwendete Items*

Skala	Anzahl Item	Verwendete Items
<i>Prozessqualität der Zielausrichtung</i>	8	Die vorgesetzte Person, die ich einschätze...
		setzt Ziele und handelt danach.
		passt Ziele an, wenn es die Situation erfordert.
		fordert von Mitarbeitenden ziel- und ergebnisorientierte Leistung.
		setzt zur Umsetzung von gesetzten Zielen Ressourcen angemessen ein.
		sorgt dafür, dass Ziele umgesetzt werden.
		sorgt für die Gestaltung effizienter Prozesse.
		plant die Arbeit.
erhöht Produktivität durch das Setzen von Prioritäten.		

Für die Umfrage wurden die Items unter die TLI-Items gemischt und die Mitarbeiterereinschätzung erfolgte auf derselben, 5-stufigen Likertskala. Dies zum einen, weil für diese Einschät-

zung, wie beim TLI, die aktuell vorgesetzte Führungsperson den Bezugspunkt darstellte. Zum andern wird sichergestellt, dass die Skala aufgrund der identischen Skalierung gut in das Befragungsschema passte.

Aufgrund der Praxisanwendung der Kompetenzdimension mit mehreren Einzelaussagen, zu einer Gesamtaussage aggregiert, konnte davon ausgegangen werden, dass die acht Items ebenfalls zu einem Faktor zusammengefasst werden können. Zum Kompetenzmodell des Bundes lagen bis dato keine statistischen Angaben vor. Die theoretisch angenommene 1-Faktor-Struktur wurde mit Faktoren- und Reliabilitätsanalysen überprüft. Die Hauptkomponentenanalyse bestätigte mit einer erklärten Gesamtvarianz von 68.8% die Theorie und auch die interne Konsistenz der Gesamtskala mit einem Reliabilitätskoeffizienten von $\alpha = .93$ entsprach den getroffenen Annahmen (Anhang-B 5 und Anhang-B 6).

3.3.6 Kommunikationsqualität

Die Kommunikationsqualität wurde mit dem Fragebogen zur Kommunikationsqualität aus Sicht der Mitarbeitern (FKQ-MA) erfasst (Mohr et al., 2012). Dabei steht die beschreibende Darstellung der Kommunikationsqualität und nicht die Bewertung der Kommunikation im Vordergrund, was ebenso der Charakteristik der Kommunikationsfähigkeit im verwendeten Kompetenzmodell des Bundes (Eidgenössisches Personalamt, 2009) des Praxispartners entspricht. Kommunikation und deren Qualität wird dort als Vermögen und Bereitschaft eines Individuums umschrieben, welches mit einer oder mehreren Personen mündlich oder schriftlich in Kontakt tritt und einen Dialog pflegt. Explizit heisst dies, eigene Standpunkte und Sachverhalte klar, glaubwürdig und wirksam zu übermitteln und dabei die Ausdrucksweise sowie das verbale und nonverbale Verhalten der Situation, dem Kontext und den beteiligten Personen anzupassen.

Bei der Konstruktion des FKQ-MA-Fragebogens wurden von Mohr et al. (2012) folgende Ziele verfolgt: kurzer Fragebogen, Vermeidung negativ gepolter Items und Abbildung des interaktiven Aspekts von Kommunikation. Der Fragebogen erfasst aus der Perspektive der Mitarbeitenden nicht nur die unidirektionale Kommunikation einer Nachricht von Führungspersonen an Mitarbeitende (Items 1, 2, 4, 5, 6, 7). Mit den Items 3 und 8 wird ebenso der wahrgenommene Umgang der vorgesetzten Person mit Kommunikationsinhalten abgefragt, bei welchem die Mitarbeitenden Sender und vorgesetzte Personen Empfänger einer Nachricht sind (Tabelle 6). Das Antwortformat ist eine 5-stufige Likertskala von (1) trifft gar nicht zu bis (5) trifft völlig zu.

Die interne Konsistenz des FKQ-MA lässt sich mit einem Cronbachs Alpha für die acht Items mit $\alpha = .88$ als gut beurteilen (Mohr et al., 2012). Für die Konstruktion und Auswahl der Items wurden eine Methodenkombination mit Interviews und Videoaufzeichnungen verwendet, was für eine inhaltliche Validität des Instruments spricht.

Tabelle 6: *FKQ-MA: Anzahl der Items und Beispielitems*

Skala	Anzahl Item	Beispielitems
<i>Kommunikationsqualität</i>	8	Mein Vorgesetzter formuliert schwierige Sachverhalte verständlich. (Item 6) Mein Vorgesetzter lässt Mitarbeiter ausreden. (Item 8)

Die kriterienbezogene Validierung des Fragebogens erfolgte erfolgreich durch Korrelationen mit anderen Instrumenten. Da Kommunikationsqualität ein grundlegender Aspekt guter Führung darstellt, sollte die Beantwortung des FKQ-MA positiv mit Instrumenten assoziiert sein, die eine gelungene Führungsbeziehung erfassen. Mohr et al. (2004) konnten diesbezüglich relativ hohe positive Korrelationen ($r = .68$) mit Instrumenten zur transformationalen Führung aufzeigen. Für die vorliegende Untersuchung lag der Cronbachs Alpha Reliabilitätskoeffizient bei guten .91 (Anhang-B 7).

3.3.7 Impliziter Führungsprototyp

Die Erfassung des impliziten Führungsprototyps erfolgte über ein von van Quaquebeke und Brodbeck (2008) konzipiertes und validiertes Einzelitem. Im Original wird das Implicit Leadership Theory (ILT) Item aufgrund des verwendeten Kreisdiagrammes (engl. Venn-diagram) in der Kurzform als V-ILT benannt. Mit dem Bild der sieben vertikal angeordneten Überschneidungsstufen (Abbildung 6) schätzten Mitarbeitende ein, wie hoch die Passung der derzeitigen Führungskraft zur vorgestellten Ideal-Führungskraft ist. Als Antwortformat wurde dementsprechend eine 7-stufige Skalierung verwendet, wobei für die Befragung lediglich die beiden Pole (1=passt überhaupt nicht bzw. ne convient absolument pas und 7=passt vollständig bzw. convient parfaitement) angeschrieben waren.

meine derzeitige Führungskraft		meine vorgestellte Ideal-Führungskraft	
passt über-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	haupt nicht
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
passt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vollständig

Mon supérieur actuel		Mon supérieur idéal	
Ne convient absolu-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ment pas
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
convient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	parfaitement

Abbildung 6: Impliziter Führungsprototyp in deutscher und französischer Sprache
(in Anlehnung an van Quaquebeke & Brodbeck, 2008, S. 75)

3.3.8 Kontrollvariablen

Als Kontrollvariablen wurden das Geschlecht, die Betriebszugehörigkeit zur Verwaltungseinheit "Verteidigung", Führungsverantwortung und das Alter erfasst. Dies zum einen, weil in Studien Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit als Prädiktoren für Commitment identifiziert werden konnten (z.B. Meyer et al., 2002). Zum anderen wurden sämtliche Kontrollvariablen nach der Befragung mit der tatsächlichen Alters- und Führungsstruktur der Organisation abgeglichen, um die Güte der erhaltenen Stichprobe zu prüfen.

Aufgrund von Rückmeldungen aus den Vortests (vgl. Kapitel 3.1.1) wurde darauf verzichtet, Abfragen zu persönlichen Angaben als Einfachauswahl mit einer geschlossenen Auswahlliste zu machen. Dieses Antwortformat erlaubt lediglich eine korrekte Antwortmöglichkeit, indem Umfrageteilnehmende das Alter bzw. die Anzahl Betriebszugehörigkeitsjahre aus einer Drop-Down Liste auswählen. Mit der Bildung von Alters- und Betriebszugehörigkeitskategorien, analog deren der Personalumfrage des Bundes, wurde dem geäußerten Unbehagen des „identifiziert Werdens“ entgegengewirkt bzw. der Gewährleistung der Anonymität Rechnung getragen. Zudem wurde den Teilnehmenden der Befragung ermöglicht, Fragen zu persönlichen Angaben zu überspringen. Dichotom wurde erfasst, ob Mitarbeitende zurzeit Führungsverantwortung wahrnehmen oder nicht. Um die Fehlerquote für die Kadereinstufung der eingeschätzten Führungsperson minimal zu halten, stand den Befragungsteilnehmenden zur Orientierung ein Organigramm zur Verfügung. Dieses war farblich unterteilt in die drei Kaderstufen der Organisation (unteres, mittleres und höheres Kader, inkl. Top-Kader) und mit dem Namen der jeweiligen Führungsperson versehen.

3.4 Statistische Analyseverfahren

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die in der vorliegenden Untersuchung eingesetzten statistischen Verfahren. Die Berechnungen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS, Version 20.0, durchgeführt. Nebst deskriptiven Angaben zur Stichprobe wie Häufigkeit, Mittelwert und Standardabweichung der Testteilnehmer bzgl. der verwendeten Kontrollvariablen Alter, Geschlecht, Führungstätigkeit und Betriebszugehörigkeit, wurden im ersten Schritt die verwendeten Skalen auf ihre Reliabilität hin überprüft. Im zweiten Schritt wurden Skalenzusammenhänge mittels Pearson-Korrelationen untersucht, die Voraussetzungen für eine hierarchisch lineare Regression geprüft und danach gerechnet. Für die Effektgrösseneinschätzung wurden die Werte von Bortz und Döring (2006) herangezogen, wo die Varianzaufklärung mit 0.01 als kleine, 0.10 als mittlere und 0.25 als grosse Effektgrösse klassiert wird. In der psychologischen Forschung werden überwiegend kleine bis mittlere Effektgrössen ermittelt.

Nachfolgend werden die in dieser Studie eingesetzten, wichtigsten Analysemethoden kurz dargestellt.

3.4.1 Faktorenanalyse

Ziel einer Faktorenanalyse ist es, voneinander unabhängige Faktoren zu identifizieren, welche die Zusammenhänge zwischen den im Test verwendeten Items möglichst vollständig erklären (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011). Die explorative Faktorenanalyse reduziert eine grössere Anzahl von Items auf eine kleinere Anzahl hypothetisch möglicher Faktoren. Das heisst, dass hoch miteinander korrelierende Items identifiziert, als Faktor gebündelt und von wenig korrelierenden Items getrennt werden, was zu einer Reduktion der Anzahl Items führt. Die konfirmatorische Faktorenanalyse wird danach zur Überprüfung der Faktorenstruktur angewandt. Eine explorative als auch konfirmatorische Faktorenanalyse wurde lediglich für die neu konzipierte Skala "Prozessqualität der Zielausrichtung" durchgeführt.

3.4.2 Reliabilitätsanalyse

Eine Überprüfung der verwendeten Items mittels Reliabilitätsanalyse stellte sicher, dass die konstruierten und aus anderen Untersuchungen übernommenen Items das Konstrukt messen, das sie messen sollten (Bühl, 2006). Der Reliabilitätskoeffizient ist ein wichtiger Kennwert zur Beurteilung der Genauigkeit in der Merkmalerfassung des Gesamttests, d.h. auf Skalenebene. Der Genauigkeitsgrad wird mit Cronbachs Alpha (α) angegeben (Bühl, 2006).

3.4.3 Multiple hierarchische Regression

Die multiple Regressionsanalyse ist eine statistische Modellierung und wird zur Beziehungsanalyse zwischen einer abhängigen Variable (AV) und einer oder mehrerer unabhängigen Variablen (UV) verwendet, um multiple Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Kriterium zu identifizieren bzw. zu erklären (Urban & Mayerl, 2011).

Für die regressionsanalytischen Überprüfungen wurde eine hierarchische Methode eingesetzt, indem die UV nacheinander in die Schätzung aufgenommen werden. Durch das Schritt-für-Schritt-Eingehen der Variablen, kann die verbleibende Restvarianz des Kriteriums aufgeklärt werden (Bühl, 2006). Das Modell einer hierarchischen Regression zur Erklärung einer AV (Kriterium) durch mehrere unabhängigen Variablen x_1, \dots, x_k (Regressoren) lautet:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$$

In dieser Gleichung bildet y die Schätzung der abhängigen Variablen ab, b_0 steht für den y -Achsenabschnitt, b_k für die Steigung der Geraden für Variable k und x_k für die unabhängige Variable k .

Ein moderierender Faktor beeinflusst Richtung und/oder Stärke des Zusammenhangs zwischen Prädiktor und Kriterium. Die Überprüfung einer Moderatorhypothese erfolgt regressionsanalytisch in drei Schritten, indem zunächst der Prädiktor, dann zusätzlich der Moderator und im dritten Schritt noch ein Produktterm aus dem Prädiktor und Moderator als Interaktionsterm eingegeben wird (Einschlussmethode). Hinsichtlich gegebener Multikollinearitätsprobleme und zu Interpretationszwecken wurden alle UV vor der Bildung des Interaktionsterms zentriert, indem von jeder Ausprägung der Gesamtskalen der jeweils errechnete arithmetische Mittelwert subtrahiert wurde. Anstelle der ursprünglich beobachteten Variablenwerte weisen die neuen Variablenwerte nach der Zentrierung keine positiven und negativen Abstände zu ihrem jeweiligen arithmetischen Mittelwert auf, sondern sind 0.00 gesetzt (Urban & Mayerl, 2011).

Aufgrund der Zentrierung können alle Variablen und Interaktionsterme ins Regressionsmodell aufgenommen werden, ohne dass die Auswertungen bedeutsame Multikollinearitätsprobleme hervorrufen. Zudem lässt sich ermitteln, ob der Interaktionseffekt – unabhängig von den Haupteffekten der einzelnen Prädiktorvariablen – einen Einfluss auf die Kriterien ausübt oder nicht. In der empirisch-psychologischen Forschung werden moderierende Faktoren i.d.R. gesucht, wenn zwischen Prädiktor- und Kriteriumsvariable niedrige oder inkonsistente Zusammenhänge resultierten, d.h. wenn ein Zusammenhang in unterschiedlichen Stichproben bzw. Populationen unterschiedlich ausfällt (Müller, 2006).

3.4.4 Simple-Slope-Analysen

Gehen Prädiktor- und Moderatorvariable als auch deren Interaktionsterm gleichzeitig in eine Regressionsanalyse ein, sind Koeffizienten und Signifikanztest gemäss Hayes, Glynn und Hoge (2012) als geschätzte, einfache Ergebnisse und nicht als Haupteffekte zu beschreiben. Ist Signifikanz vorhanden, weist diese nach, dass der bedingte Effekt sich von Null unterscheidet. In anschliessenden Simple-Slope-Analysen kann bei hoher, durchschnittlicher und niedriger Ausprägung eines Moderators exakter untersucht werden, wie sich ein Zusammenhang abbildet. Für diese Berechnungen wurde ein zusätzliches Statistikmodul von Andrew F. Hayes¹³ in das verwendete Statistikprogramm SPSS integriert.

¹³ Download unter <http://www.afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>; Zip File "processv211" in SPSS importieren.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate der Onlinebefragung dargestellt, eingeleitet mit einer deskriptiven Ergebnisübersicht bezüglich der transformationalen Führung, sowie den Arbeitseinstellungen und moderierenden Faktoren (Kapitel 4.1). Danach folgt die Ergebnisdarstellung der zu überprüfenden Hypothesen (Kapitel 4.2), während abschliessend ein kurzer explorativer Teil (Kapitel 4.2.1) erweiterte Ergebnisse der Datenanalyse dokumentiert.

4.1 Deskriptive Ergebnisbeschreibung

Eine erste Ergebnisübersicht der deskriptiven Statistik aller verwendeten Skalen ist der Tabelle 7 zu entnehmen. Detaillierte Informationen zu den einzelnen Skalen befinden sich im statistischen Anhang-B.

Das Führungsverhalten der Vorgesetzten wird von den Mitarbeitenden, über alle Dimensionen hinweg betrachtet, als durchschnittlich transformational beurteilt. Der Gesamtskalenmittelwert zeigt mit 3.20 ($SD = 0.80$) eine Einschätzung, die transformationales Führungsverhalten als nahezu „manchmal vorhanden“ (Wert drei auf 5er-Likertskala) umschreibt. Für einzelne Skalen zeigen sich in Bezug zur Gesamtskala höhere Mittelwerte, so bspw. für "Individuelle Unterstützung" ($MW = 3.45$; $SD = 0.92$), "Bedingte Belohnung" ($MW = 3.37$; $SD = 0.99$) und "Hohe Leistungserwartung" ($MW = 3.36$; $SD = 0.85$). Eher tiefere Skalenmittelwerte zeigen sich für "Geistige Anregung" ($MW = 2.69$; $SD = 0.91$), "Vision aufzeigen" ($MW = 3.03$; $SD = 1.01$) und "Vorbild sein" ($MW = 3.17$; $SD = 0.93$) (Anhang-B 1; Grafik Anhang-B 8).

Tabelle 7: Mittelwert, Standardabweichung, Korrelationen und Cronbachs Alpha

Variable / Skala	MW	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. TLI	3.20	0.80	.93						
2. Commitment VG	4.63	1.47	.83**	.81					
3. Organisationale Identifikation	3.16	0.89	.30**	.37**	.90				
4. Work-Engagement	4.87	1.14	.46**	.48**	.41**	.95			
5. Kommunikationsqualität	3.45	0.84	.88**	.79**	.26**	.39**	.91		
6. Prozessqualität Zielausrichtung	3.32	0.87	.90**	.74**	.27**	.38**	.85**	.93	
7. Impliziter Führungsprototyp	4.46	1.74	.88**	.81**	.26**	.41**	.84**	.82**	n.v.

Anmerkungen: n = 364 Personen. Cronbach's Alpha fett gedruckt entlang Diagonale bzw. aufgrund von Ein-Item-Konstrukt nicht vorhanden (n.v.).

Signifikanz (2-seitig) ** p < .01.

Die Ergebnisse zu den verwendeten Konstrukten der Arbeitseinstellungen weisen für affektives Commitment zum Vorgesetzten ($MW = 4.63$; $SD = 1.47$) und Work-Engagement ($MW = 4.87$; $SD = 1.14$) ähnlich hohe Gesamtskalenmittelwerte auf (Anhang-B 2 und Anhang-B 4). Die Einschätzung zur Identifikation mit der Organisation fällt gesamthaft mittelmässig aus ($MW = 3.16$, $SD = 0.89$), mit deutlichen Unterschieden auf Itemebene (Anhang-B 3).

Für die vorliegende Untersuchung lag der Mittelwert der Gesamtskala Prozessqualität der Zielausrichtung bei 3.32 ($SD = 0.87$). Mittelwerte und Standardabweichungen unterscheiden sich auf Itemebene teilweise (Anhang-B 6).

Der Gesamtskalenmittelwert der Kommunikationsqualität liegt bei 3.45 ($SD = 0.84$), mit Mittelwertdifferenzen auf Itemebene von bis zu einem Punktwert. So ist bspw. das Item „Mein Vorgesetzter gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit“ mit einem $MW = 3.04$ ($SD = 1.06$) wesentlich tiefer eingeschätzt als die Aussage „Mein Vorgesetzter lässt Mitarbeiter ausreden“ mit $MW = 4.01$ ($SD = 1.00$) (Anhang-B 7).

Für das letzte Konstrukt der moderierenden Faktoren im Untersuchungsmodell, dem impliziten Führungsprototyp, liegt der Gesamtskalenmittelwert bei 4.46 ($SD = 1.74$). Die Standardabweichung entspricht dem Wert aus der Untersuchung von van Quaquebeke und Brodbeck (2008), während der Mittelwert mit 1.31 Differenzpunkten deutlich höher liegt, wobei die Stichproben sich in Geschlechterverteilung, Alter und Betriebszugehörigkeit unterscheiden. Eine Häufigkeitsverteilung des Einzelitems findet sich in Anhang-B 9.

Die demographischen Merkmale Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit zur Verwaltungseinheit "Verteidigung", Führungsverantwortung und Alter erweisen sich in Bezug auf die untersuchten Variablen als weitgehend unabhängig¹⁴.

Im nächsten Kapitel erfolgt die Hypothesenüberprüfung, in Einbezug der zu untersuchenden Vorraussetzungen im Hinblick auf eine multiple hierarchische Regression.

4.2 Ergebnisse Hypothesenprüfung

In einem ersten Schritt wurde der direkte Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und den drei untersuchten Konstrukten der Arbeitseinstellung analysiert. Um zu testen, ob die Arbeitseinstellungen von den drei moderierenden Faktoren Kommunikationsqualität,

¹⁴ Es zeigen sich sehr geringe Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht, dem affektiven Commitment und der Kommunikationsqualität. Die Kontrollvariablen werden aus Gründen der Übersichtlichkeit in der Tabelle 7 nicht aufgeführt. In den weiterführenden Analysen wurden die Kontrollvariablen, wie in Kapitel 4.2 beschrieben, in die Regression eingeschlossen.

Prozessqualität der Zielausrichtung und implizitem Führungsprototyp positiv beeinflusst werden, wurden in einem zweiten Schritt die Voraussetzungen für eine hierarchisch lineare Regression überprüft und danach insgesamt neun verschiedene Analysen gerechnet. Die Kontrollvariablen wurden jeweils als erstes, gefolgt von der zentrierten Gesamtskala des TLI, dem Moderationsfaktor und dem jeweiligen Interaktionsterm, gebildet aus unabhängiger Variable und moderierendem Faktor, in die Regression aufgenommen (Einschlussmethode).

Als Regressionsvoraussetzungen wurde, nebst dem genügend grossen vorliegenden Datensatz, vor dem Zentrieren der Gesamtskalen deren Häufigkeitsverteilungen überprüft. Dies geschah zum einen mit einfachen Streudiagrammen und darin eingezeichneten Regressionsgeraden, zum anderen mit Histogrammen (Anhang-B 10) und Boxplots, um Ausreisser visuell zu identifizieren. In kritischen Fällen wurde darüber hinaus ein Kolmogorow-Smirnow-Test (K-S-Test) durchgeführt, welcher die Anpassung einer empirischen Datenverteilung an eine theoretische Verteilung überprüft. Der K-S-Test bietet den Vorteil, dass das Signifikanzniveau, mit dem die Annahme der Normalverteilung abgelehnt wird, definiert werden kann (Bortz & Schuster, 2010). Auf eine Überprüfung der Residuen auf Normalverteilung wurde verzichtet. Gemäss Ryan (2009) gibt es für die Auswertung der grafischen Verfahren keine vordefinierten Werte, ab wann Daten hinreichend normalverteilt sind. Somit liegt die Entscheidung, ob die Annahme der Normalverteilung für eine Skala bzw. eines Datensatzes gegeben ist, in der visuellen Einschätzung des Betrachters. Weiter gilt zu beachten, dass grosse Stichproben zunehmend empfindlicher auf Abweichungen von einer Normalverteilung reagieren und statistische Verfahren eine Normalverteilung auch bei geringen Abweichungen in der Regel schneller ablehnen. Aus diesem Grund ist die Aussagekraft statistischer Verfahren vorwiegend für kleinere und mittlere Stichproben einzubeziehen, da sie bei grossen Stichproben sehr sensibel auf die Abweichung von der Normalverteilung reagieren, die lineare Regression aber genau dann relativ robust gegen diese Abweichungen ist (Schmidt, 2010). Aufgrund der visuellen Datenüberprüfung und einer grossen Stichprobe, ist für die vorliegende Untersuchung von normalverteilten Fällen auszugehen.

Es lassen sich durchgehend positive Zusammenhänge zwischen den Gesamtskalen (Tabelle 7) erkennen. Die Werte bewegen sich zwischen moderaten $r = .26$ und hohen Korrelationen von $r = .90$ ($p < 0.01$) und weisen auf eine teils hohe Multikollinearität über viele Skalen hinweg hin. Die Subskalen des TLI zeigen in der vorliegenden Arbeit ebenfalls hohe korrelative Zusammenhänge, was wie von Pundt et al. (2006) und Krüger et al. (2011) vorgeschlagen, die eindimensional aggregierte Verwendung der Skala rechtfertigt.

Die Prädiktoren transformationale Führung, Prozessqualität der Zielausrichtung, Kommunikationsqualität und impliziter Führungsprototyp weisen positive Zusammenhänge mit den Kriterien Work-Engagement, affektives Commitment zum Vorgesetzten und organisationale Identifikation auf; die Werte liegen zwischen $r = .26$ und $r = .81$ ($p < 0.01$).

Hypothese 1 besagt, dass transformationale Führung positiv mit affektivem Commitment zum Vorgesetzten, organisationaler Identifikation und Work-Engagement korreliert ist. Diese Hypothese wurde vollumfänglich bestätigt. Der TLI korreliert hoch mit $r = .83$ mit dem Commitment zum Vorgesetzten. Auch die beiden Korrelationen des TLI zur organisationalen Identifikation ($r = .30$) und affektivem Commitment des Vorgesetzten ($r = .46$) sind signifikant. Das Signifikanzniveau liegt für diese drei Korrelationen bei $p < .01$ (Tabelle 7).

Die Hypothesen 2a, 2b und 2c besagen, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und den drei untersuchten Prädiktoren der Arbeitseinstellungen sich verstärkt, je höher die Kommunikationsqualität der Führungskraft zu den Mitarbeitenden eingeschätzt wird.

Tabelle 8: Zentrierte^a, hierarchische Regressionsanalyse^b zur Vorhersage von Moderatoreffekten auf den Zusammenhang von Transformationaler Führung und Kriterien der Arbeitseinstellung ($N = 364$)

Prädiktoren	Kriterien der Arbeitseinstellung											
	Affektives Commitment zum VG				Organisationale Identifikation				Work-Engagement			
	b	se	t	p	b	se	t	p	b	se	t	p
TF	.860***	.110	7.829	.000	.332**	.119	2.795	.005	.590***	.141	4.175	.000
Komm	.399***	.111	3.611	.000	-.061	.115	-.532	.595	-.002	.135	-.017	.966
Ziel	.026	.117	.221	.825	.073	.120	.613	.541	-.130	.141	-.923	.356
Prototyp	.320***	.051	6.328	.000	-.022	.055	-.397	.691	.069	.065	1.065	.288
TFxKomm	-.068	.060	-1.129	.260	-.093	.062	-1.503	.134	.354***	.073	4.851	.000
TFxZiel	-.106	.059	-1.786	.075	-.039	.061	-.650	.516	.316***	.071	4.427	.000
TFxPrototyp	-.071*	.031	-2.333	.020	-.070*	.033	-2.117	.035	.169***	.039	4.279	.000

Anmerkungen: ^a Prädiktoren vor der Analyse auf Mittelwert Null zentriert; ^b Einschlussmethode aller Kontrollvariablen u. Prädiktoren, sowie Interaktionsterm von Prädiktor und jeweiligem Moderator. b = nicht standardisierter Regressionskoeffizient. VG = Vorgesetzter, TF = Transformationale Führung, Komm = Kommunikationsqualität, Ziel = Prozessqualität der Zielausrichtung, Prototyp = Impliziter Führungsprototyp.

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

Die Signifikanz für einen positiven Effekt der Kommunikationsqualität auf den Zusammenhang von transformationaler Führung und affektiven Commitment zum Vorgesetzten (H2a) wird knapp verfehlt. Ebenso findet sich kein bedeutsamer Moderatoreinfluss auf den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und organisationaler Identifikation (H2b) (Tabelle 8). Somit werden diese beiden Hypothesen verworfen.

Unabhängig davon, ob Kommunikationsqualität berücksichtigt wird oder nicht: Die transformationale Führung wirkt sich positiv auf das Work-Engagement aus. Die Kommunikationsqualität als Moderator hat einen signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang von transaktionalen Führungsverhalten und Work-Engagement ($b = .073$; $t = 4.851$; $p < .000$). Die Grafik nach Dawson (2014) verdeutlicht, dass der Zusammenhang bei niedriger Kommunikationsqualität ebenso besteht, bei höherer Kommunikationsqualität aber grösser ist (Abbildung 7). Zusätzliche Berechnungen der Simple-Slopes lieferten sowohl für tiefe Kommunikationsqualität ($b = .44$; $t = 2.73$; $p < .0066$) als auch für hohe ($b = 1.05$; $t = 6.32$; $p < .0000$) signifikante Anstiege für affektives Commitment zum Vorgesetzten in Abhängigkeit von transformationaler Führung. Somit kann Hypothese 2c bestätigt werden.

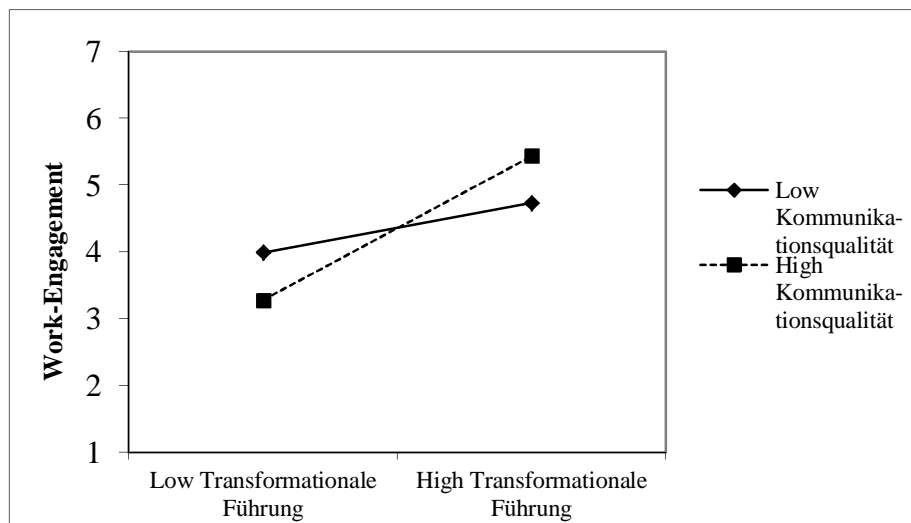


Abbildung 7: Zusammenhang von Kommunikationsqualität und transformationaler Führung auf Work-Engagement

Die Hypothesen 3a, 3b und 3c postulieren, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und den untersuchten Prädiktoren zu Arbeitseinstellungen umso stärker ist, je eher die vorgesetzte Person dem impliziten Führungsprototyp eines Mitarbeitenden entspricht. Tabelle 8 zeigt ein unterschiedliches Signifikanzniveau aller drei Interaktionsterme, wobei die in der Hypothese formulierte positive Effektstärke nur in Bezug auf Work-Engagement vorhanden ist (Affektives Commitment zum Vorgesetzten: $b = -0.071$; $t = -2.333$; $p < .05$; Orga-

nisationale Identifikation: $b = -0.070$; $t = -2.117$; $p < .001$ und Work-Engagement: $b = 0.169$; $t = 4.279$; $p < .001$). Somit müssen die Hypothesen 3a und 3b aufgrund des negativen Regressionskoeffizienten verworfen werden, während Hypothese 3c als bestätigt gilt.

Abbildung 8 veranschaulicht die drei unterschiedlichen Zusammenhänge in Form von Simple-Slopes von transformationaler Führung und implizitem Führungsprototypen auf affektives Commitment zum Vorgesetzten (H3a), die organisationale Identifikation (H3b) und das Work-Engagement der Mitarbeiter (H3c). Transformationale Führung steht positiv mit affektivem Commitment zum Vorgesetzten in Zusammenhang, beim hohen ($b = .767$; $t = 5.728$; $p = .0000$) und tiefen ($b = 1.011$; $t = 6.956$; $p = .0000$) impliziten Führungsprototyp. Beim Zusammenhang von transformationaler Führung zur organisationalen Identifikation zeigt der Interaktionsplot, dass bei tiefer impliziter Prototypeinschätzung ein Zusammenhang vorhanden ist, welcher sich bei zunehmender Prototypeinschätzung mehr und mehr verliert und bei einer hohen Einschätzung gänzlich entfällt.

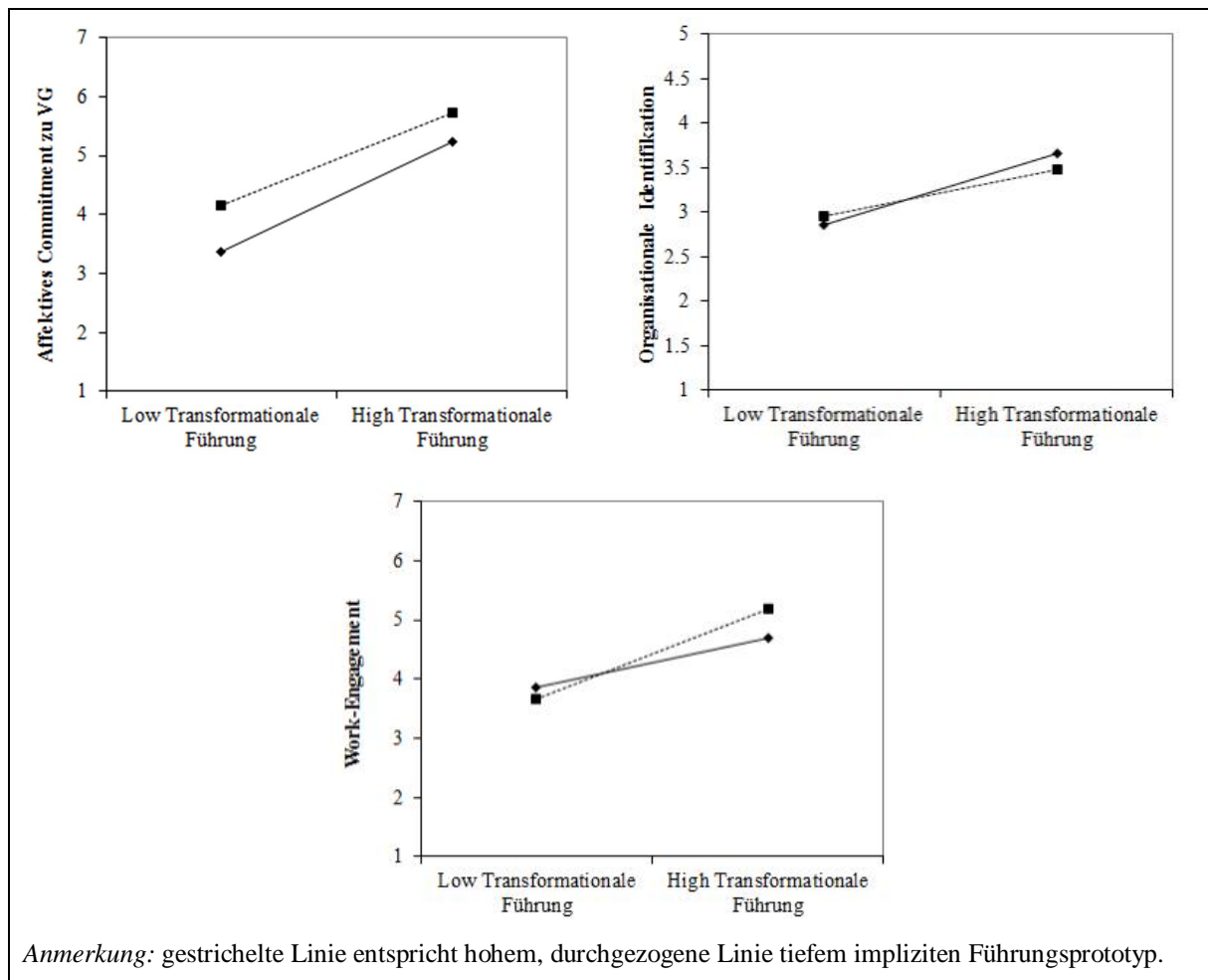


Abbildung 8: Zusammenhang von implizitem Führungsprototyp und transformationaler Führung auf affektives Commitment (oben links), organisationale Identifikation (oben rechts) und Work-Engagement (unten Mitte)

Die statistischen Berechnungen bestätigen dieses Bild: für eine tiefe Prototypeinschätzung ist der Zusammenhang statistisch signifikant ($b = .464$; $t = 3.57$; $p = .0004$), während die Signifikanz bei hoher Einschätzung verpasst wird ($b = .191$; $t = 1.429$; $p = .153$).

Der Zusammenhang von transformationalem Führungsverhalten zum Work-Engagement der Mitarbeiter scheint nach Interaktionsplot bei hohem, nicht aber bei tiefem implizitem Prototyp gegeben. Auch diese Aussage wurde mit Simple-Slope-Analysen bestätigt. Wenn der implizite Führungsprototyp hoch ist, ist der statistische Zusammenhang signifikant ($b = .88$; $t = 5.643$; $p < .000$). Wenn dagegen der implizite Führungsprototyp tief ist, unterscheidet sich der Zusammenhang von transformationaler Führung zum Work-Engagement der Mitarbeiter knapp nicht signifikant von Null ($b = .33$; $t = 1.942$; $p = .052$).

Die Hypothesen 4a, 4b und 4c sagen, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und den untersuchten Prädiktoren bezüglich Arbeitseinstellungen zunimmt, je positiver die Prozessqualität der Zielausrichtung durch die Mitarbeitenden eingeschätzt wird.

Ein positiver Effekt der Prozessqualität der Zielausrichtung auf den Zusammenhang von transformationaler Führung und affektiven Commitment des Vorgesetzten, als auch in Bezug auf die organisationaler Identifikation ist nicht vorhanden. Die Hypothesen 4a und 4b werden verworfen. Die Prozessqualität der Zielausrichtung hat hingegen einen signifikanten Einfluss ($b = 0.316$; $t = 4.427$; $p < .001$) auf den Zusammenhang von transaktionalem Führungsverhalten und Work-Engagement, womit Hypothese 4c bestätigt werden kann.

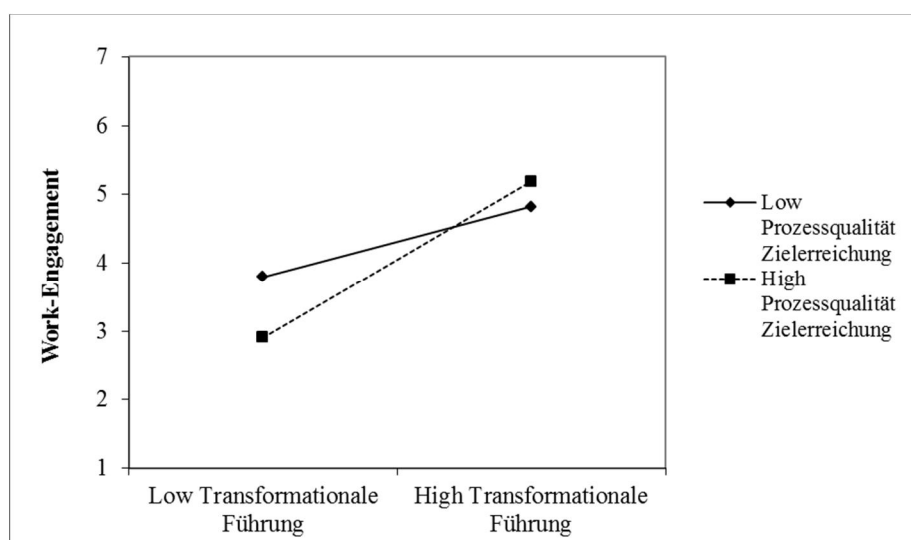


Abbildung 9: Zusammenhang von Prozessqualität der Zielausrichtung und transformationaler Führung auf Work-Engagement

Die Simple-Slope-Analyse von Abbildung 9 zeigt, dass bei tiefer Einschätzung der Prozessqualität der Zielausrichtung ($b = .598$; $t = 3.237$; $p = .0013$), bei mittlerer ($b = .847$; $t = 5.013$;

$p = .0000$) als auch bei einer hohen Einschätzung ($b = .1.096$; $t = 6.151$; $p = .0000$), der Zusammenhang von transformationaler Führung zum Work-Engagement signifikant positiv beeinflusst wird. Der Interaktionsplot veranschaulicht ebenso, dass sich mit zunehmender Prozessqualität der Zielausrichtung – wie theoretisch angenommen – der positive Zusammenhang deutlich verstärkt.

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen der Hypothesenprüfung festhalten, dass sich die vorhergesagten positiven Haupteffekte des Zusammenhangs von transformationaler Führung auf affektives Commitment zur Führungsperson, der organisationalen Identifikation als auch dem Work-Engagement vollumfänglich bestätigen. Erwartungsgetreu zeigen sich auch die Resultate derjenigen Moderatorhypothesen, welche für die Kommunikationsqualität, den impliziten Führungsprototypen und die Prozessqualität der Zielausrichtung eine positive Wirkung auf den Zusammenhang von transformationaler Führung auf das Work-Engagement der Mitarbeitenden besagen. Nicht bestätigt hat sich der positive Einfluss des impliziten Führungsprototyps und der Kommunikationsqualität auf den Zusammenhang der transformationalen Führung und der organisationalen Identifikation, wie auch des affektiven Commitments zur Führungsperson.

Im nachfolgenden Abschnitt werden zusätzlich zwei Resultate aus weiterführenden Datenanalysen vorgestellt und in der anschließenden Ergebnisdiskussion ebenfalls aufgegriffen.

4.2.1 Ergebnisse erweiterte Datenanalyse

Die gerichtete Hypothese bezügliches der Korrelationen zwischen transformationaler Führung und den drei Konstrukten der Arbeitseinstellung hat sich bestätigt. Ebenso haben sich in den Regressionsanalysen drei der insgesamt neun Moderatorhypothesen bestätigt, eine weitere hat die Signifikanz mit $p = .075$ (5%-Niveau) knapp verfehlt. Es ist dies Hypothese 2a, welche einen verstärkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment zur Führungsperson bei höherer Kommunikationsqualität vorhersagt.

Um zu überprüfen, ob dieser Effekt mit der gemeinsamen Aufnahme aller Interaktionsterme in dasselbe Modell zu einem signifikanten Ergebnis führt, wurde eine weitere Regressionsanalyse durchgeführt. Diese belegt einerseits die zuvor dokumentierten Ergebnisse, mit zwei Ausnahmen: Zum einen bestätigt sich zusätzlich H2a ($b = .272$; $t = 1.969$; $p = 0.050$), die einen positiven Einfluss der Kommunikationsqualität auf den Zusammenhang von transformationaler Führung und affektivem Commitment zum Vorgesetzten vorhersagt. Andererseits zeigt sich, dass eine hohe Prozessqualität der Zielausrichtung den Zusammenhang zwischen

transformationalem Führungsverhalten und organisationaler Identifikation (H4b) ebenfalls, mit annähernder Signifikanz ($b = .262$; $t = 1.919$; $p = 0.056$), positiv beeinflusst.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung interpretiert. Es erfolgen danach eine Reflexion bezüglich Limitationen der Arbeit und ein Ausblick auf noch offene Forschungsfragen, bevor abschliessend Optimierungsvorschläge für den Praxispartner auf organisationaler und individueller Ebene aus den Ergebnissen abgeleitet werden.

5 Diskussion, Forschungs- und Praxisimplikationen

Die vorliegende Untersuchung bestätigt Ergebnisse früherer Studien (Böhm, 2008; Felfe, 2006; Schaufeli et al., 2006; Schuh, 2011; Zhu et al., 2009), welche den direkten Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsverhalten und affektivem Commitment zum Vorgesetzten, organisationaler Identifikation und Work-Engagement nachweisen. Demzufolge ist in der eidgenössischen Bundesverwaltung auch die in der Auswertung der Personalbefragung 2011 vermutete Wirkung transformationaler Führung, auf ausgewählte Konstrukte von Arbeitseinstellungen, erwiesen.

Ausgehend davon, dass Vorgesetzte verschiedenes Führungsverhalten kombinieren und dies den Zusammenhang von transformationaler Führung und Führungserfolg positiv verstärkt, wurden in dieser Studie drei moderierende Faktoren untersucht. Die positive Wirkung von Kommunikationsqualität, Prozessqualität der Zielausrichtung und implizitem Führungsprototyp auf den Zusammenhang von transformationaler Führung und den untersuchten drei Arbeitseinstellungen fiel unterschiedlich aus: drei der neun Moderatorhypothesen wurden bestätigt, sechs verworfen, davon zwei äusserst knapp.

Nebst der Ergebnisdiskussion und -interpretation (Kapitel 5.1) werden nachfolgend Limitationen dieser Arbeit (Kapitel 5.2) und Implikationen für die Praxis (Kapitel 5.3) dargelegt.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Die allen drei Moderatorhypothesen zu Grunde gelegte Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und den untersuchten Arbeitseinstellungen bestätigte sich. Auffallend dabei ist, dass die gefundenen Interaktionen sich zum einen mit Ergebnissen aus früheren Studien decken, zum anderen aber stark schwanken und/oder deutlich höher als angenommen ausfallen. Diese Tatsachen lassen die Vermutung zu, dass – wie bei der Herleitung des Untersuchungsmodells aufgezeigt – moderierende Faktoren in Untersuchungssettings die Interaktion zwischen Prädiktor und Kriterium unterschiedlich stark beeinflussen.

Transformationales Führungsverhalten zeigt in der vorliegenden Arbeit, im Vergleich zur Studie von Pundt et al. (2006), einen deutlich höheren und signifikant positiven Zusammenhang zum affektiven Commitment des Vorgesetzten. Die Ergebnisse bestätigen die von Felfe (2006) und aus der Meta-Analyse von Meyer et al. (2002) vorliegenden Resultate. Die Korrelation von transformational agierenden Vorgesetzten und organisationalen Identifikation (OI) der Mitarbeitenden fällt nahezu gleich signifikant wie bei Martin und Epitropaki (2001) aus,

wobei das verwendete OI-Instrumente nicht identisch ist. Die Interaktion von transformationaler Führung und Work-Engagement wird, wie beispielsweise in der Studie von Ghadi et al. (2013), bestätigt. Speziell erwähnenswert sind an dieser Stelle Vergleiche der vorliegenden TLI-Resultate mit den deskriptiven Ergebnissen von Heinitz und Rowold (2007), die den Fragebogen zur Validierung im deutschen Sprachraum, in identischer Form, in zwei unterschiedlichen Verwaltungseinheiten einsetzten. In einer eigens gebildeten Rangreihe aus Mittelwerten der sieben TLI-Dimensionen, findet sich in allen drei Untersuchungen die "Individuelle Unterstützung" an erster Stelle. Gleichzeitig hat die Dimension "Geistige Anregung" in allen Stichproben den tiefsten und "Visionen aufzeigen" den zweittiefsten Mittelwert. Die vier restlichen Dimensionen liegen bezüglich ihrer Mittelwerte in allen drei Untersuchungen äusserst nahe zusammen.

Dies sind, auch wenn es auf den ersten Blick so scheint, keine typischen „Verwaltungsergebnisse“. Studien aus anderen Arbeitsfeldern zeigen ein sehr ähnliches Bild (z.B. Podsakoff et al., 1996). Gleichzeitig verdeutlichen diese Ergebnisse, dass das Formulieren einer Vision ausserordentlich wichtig ist und positive Auswirkungen auf die Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden ausübt. Wenn Mitarbeitende die inspirierende Motivation und geistige Anregung vermissen und die Führungsperson kaum Zukunftsvisionen entwickelt, - wer übernimmt dann die Rolle eines inspirierenden Visionärs? Und wie werden, wenn wir einen Schritt weiter denken, in einer Organisation Ziele verfolgt und Energien der Mitarbeitenden in gewünschte Bahnen gelenkt, wenn die wenigsten wissen, wohin die Reise gehen soll?

Abschliessend zum ersten Ergebnisteil lässt sich festhalten, dass der von van Knippenberg und Sitkin (2013) formulierte, breit getragener Konsens der Wirksamkeit der charismatisch transformationalen Führung auf Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden im Kontext eines ausgewählten Verwaltungsbereiches des Bundes nachgewiesen ist und die Ergebnisse sich gut mit früheren, transformationalen Führungsforschungserkenntnissen decken.

Bezüglich der positiven Beeinflussung des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und den untersuchten Arbeitseinstellungen zeigen die Analysen, dass die Kommunikationsqualität der Führungskraft lediglich eines der drei untersuchten Arbeitseinstellungskriterien – nämlich das Work-Engagement der Mitarbeitenden – positiv zu beeinflussen vermag. Ein genaueres Hinschauen verlangt das Ergebnis der Nichtsignifikanz des Interaktionsterms $TFxKomm$ (Tabelle 8) in Bezug auf affektives Commitment zum Vorgesetzten (H2a). Dies zum einen, weil in der Regressionsanalyse die Prädiktoren einzeln einen hoch signifikanten *b*-Koeffizienten aufweisen. Zum anderen bestätigten Pundt et al. (2006) die Kommunikationsqualität klar als Moderator für den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und

affektivem Commitment. Die Aussagen von Felfe et al. (2006) belegen zudem, dass Mitarbeitende, die sich besonders mit ihrer Organisation verbunden fühlen, auch gegenüber dem Vorgesetzten – als wichtigen Bezugspunkt in der Arbeitsgruppe – ein hohes Commitment zeigen und dieses u.a. eng mit transformationaler Führung zusammenhängt.

Eine Erklärung für die nicht vorhandene Signifikanz des Interaktionsterms könnte im unterschiedlichen Einsatz der Commitment-Instrumente liegen. Pundt et al. (2006) erfassten das affektive Commitment nicht wie in der vorliegenden Untersuchung führungspezifisch, sondern allgemein, auf die Organisation bzw. Arbeitsgruppe bezogen. Eine andere Vermutung ist, dass sich durch Geschlechterunterschiede – in der vorliegenden Studie war der Männeranteil gegenüber der von Pundt et al. rund 40% höher – gewisse Ergebnisse aufgrund einer anderen Stichprobenszusammensetzung nicht replizieren lassen. Diese These wird von Spitzbergs (2003) Aussage gestützt, der bezüglich kommunikativer Fähigkeiten und Einschätzungen auf Geschlechterdifferenzen hinweist. So werden Empathie, Dialogbereitschaft, Grundverständnis und Angemessenheit eher Frauen zugeordnet. Im Gegensatz dazu sind Durchsetzungsvermögen, Effizienz und Effektivität eher männerspezifisch. Da Kommunikationsqualität gemäss Frommeyer (2005) ein subjektiver Erwartungs-Wahrnehmung-Abgleich darstellt, könnten die unterschiedlichen Resultate u.a. auf Geschlechterunterschiede gründen. Pundt et al. (2006) hielten ebenso fest, dass die Kommunikationsqualität mit häufigeren Führenden-Geführten-Kontakten eher ihre Wirkung entfaltet. Weil die Kontakthäufigkeit in der vorliegenden Studie nicht erfasst wurde bleibt die Frage, ob die Nichtsignifikanz des Interaktionsterms $TF \times Komm$ auf fehlende Kontakte hinweist bzw. gründet, unbeantwortet. Bei Moderatorhypothesen bezeichnen Frazier, Tix und Barron (2004) solche Ergebnisse als antagonistische Interaktion. Prädiktor- und Moderatorvariable haben denselben Effekt in Bezug auf das Kriterium (Koeffizienten beide positiv), der Interaktionsterm aber zeigt ein gegenteiliges Vorzeichen.

Ebenfalls von Interesse sind hier die erweitert durchgeführten Analysen, bei denen alle Interaktionsterme in eine Regression eingeschlossen wurden. Im Gegensatz zu den ersten Ergebnissen wird der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment bei geringer und hoher Ausprägungen der Kommunikationsqualität signifikant positiv beeinflusst. Bühner und Ziegler (2009) sprechen bei solchen Ergebnissen von einem klassischen Unterdrückungseffekt (Suppression). Dabei erhöhen Prädiktoren bzw. Interaktionsterme den Vorhersagewert anderer (oder mehrerer) Prädiktoren, indem sie irrelevante Varianteile dieser Variablen unterdrücken. Eine solch gegenseitige Unterdrückung ist erst möglich, wenn Prädiktoren gemeinsam in eine Regressionsgleichung eingeschlossen werden,

was nicht dem geplanten Vorgehen dieser Studie entspricht. Mit solchen Suppressionseffekten lässt sich u.a. auch erklären, warum negative Vorzeichen beim *b*-Koeffizienten entstehen, obwohl sämtliche Prädiktoren einzeln signifikant positiv mit dem Kriterium, als auch untereinander, korrelieren.

Es lässt sich abschliessend nicht klären, ob Untersuchungsinstrument, unterschiedliche Geschlechteranteile in Stichproben oder andere, noch nicht erkannte Faktoren in dieser Studie zu abweichenden Ergebnissen gegenüber früheren Erkenntnissen führen.

Von den Hypothesen 3a, 3b und 3c, welche einen verstärkten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und den Arbeitseinstellungen bei höherer Passung des impliziten Führungsprototypen zum Vorgesetzten vorhersagen, wird lediglich eine positive Effektstärke in Bezug auf das Work-Engagement (H3c) erreicht. Diese Ergebnisse passen einerseits zu früheren Forschungsergebnissen (Goodwin et al., 2001; Nichols & Erakovich, 2013), bei welchen ebenfalls durch das Vorhandensein von impliziten Verbindungen zwischen Vorgesetzten und geführten Personen ein zusätzliches Engagement der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz beobachtet werden konnte. Andererseits aber widersprechen die vorliegenden Resultate der Aussage früherer Befunde (Goodwin et al., 2001), die besagen, dass Vorgesetzte, welche sich aus Sicht der Mitarbeitenden transformational verhalten und zusätzlich der vorgestellten Idealführungsperson am ehestens entsprechen, insgesamt einen Vorteil haben. Entgegen den belegten theoretischen Annahmen bezüglich Moderatoreinfluss des impliziten Führungsprototyps für Hypothese 3c, zeigt sich bezüglich des Zusammenhangs von transformationaler Führung und organisationaler Identifikation (H3b), dass ein positiv prototypisches Vorgesetztenbild transformationales Führungsverhalten weniger wichtig macht.

Warum? Eine erste Erklärung kann in der Operationalisierung des OI-Konstruktes bzw. den Items zu finden sein. In der von Mael und Asforth (1992) validierten Skala wird der Name der Organisation in sämtlichen Aussagen erwähnt, ebenso bei Böhm (2008). Diese Vorgehensweise wurde für die aktuelle Untersuchung übernommen (Bsp. "Erfolge der FUB fühlen sich an wie meine eigenen Erfolge"). Mit einem Mittelwert von 3.16 ($SD = 0.89$) auf einer Fünferskala fällt die Einschätzung zur organisationalen Identifikation mittelmässig aus. Mehrere Anmerkungen zu der offenen Frage lassen vermuten, dass sich Mitarbeitende bezüglich "Wirkgefühl" und "Identifikation mit FUB" eher mit ihren Bereichen, Abteilungen und/oder Teams identifizieren, als mit der Organisation als Gesamtes. Dies wiederum passt zur Aussage aus der Metaanalyse von Ricketta (2005), dass organisationale Identifikation nicht vorrangig die psychologische Verbundenheit zur Gesamtorganisation, sondern wohl doch eher zum eigenen

Arbeitsbereich abbildet. Ein solches Verhalten bezüglich organisationaler Identifikation und der Identifikation mit dem eigenen Arbeitsbereich beschreiben und bestätigen auch van Knippenberg und van Schie (2000). Die Autoren betonen dabei die Wichtigkeit, den Forschungsfokus der Identifikation vermehrt auf das tägliche Zusammenleben im nächsten Arbeitsumfeld zu richten, als auf die Organisation als Ganzes.

Die zweite mögliche Erklärung, warum Prototyppassung den Zusammenhang von transformationaler Führung und organisationaler Identifikation reduziert, knüpft an den zuvor erwähnten Forschungsfokus an: Im Arbeitsalltag könnte für Mitarbeitende durch die Wahrnehmung einer hohen Prototyppassung zum Vorgesetzten eine Art „Seelenverwandtschaft“ entstehen. Dadurch wird die Führungsperson, anstelle der Gesamtorganisation, zur Identifikationsfigur für Mitarbeitende. Diese Interpretation wird durch Aussagen von Bass und Avolio (1990b), Burns (1978) und Felfe (2006) bestätigt, wonach Führungspersonen durch ihre charismatisch-transformationale Ausstrahlung und Persönlichkeit Mitarbeitende beeindruckt und zu faszinieren vermögen - wohl deutlich mehr, als eine Gesamtorganisation dies kann. Da die Entstehung impliziter Führungstheorien von der dyadischen Beziehung zwischen führender und geführter Person moderiert sind (Epitropaki & Martin, 2005; Nichols & Erakovich, 2013; van Gils et al., 2010), werden, je mehr eine Führungsperson für Mitarbeitende zur Identifikationsfigur avanciert, die als transformational beschriebenen Verhaltensweisen unwichtiger.

Die Ergebnisse dieser Arbeit deuten darauf hin, dass nebst transformationalem Führungsverhalten und hoher Prototyppassung noch andere Faktoren mitspielen, die einer Führungsperson im Arbeitsalltag zu einem Vorteil bzw. Führungserfolg verhelfen können. Dies einerseits, weil das transformationale Führungsverhalten in dieser Untersuchung lediglich durchschnittlich eingeschätzt wurde und die schwächsten Ausprägungen in den TLI-Dimensionen der "4 I's" lagen, was auf eher wenig transformational wahrgenommenes Verhalten hindeutet. Andererseits ergaben sich mittlere bis sehr hohe Korrelationen (vgl. Tabelle 7) zwischen implizitem Führungsprototyp und den untersuchten Arbeitseinstellungen, aber es wurden nicht alle Moderatorhypothesen mit implizitem Führungsprototyp bestätigt. Dies eventuell auch, weil in der Organisation eine ziemlich gute Führungs-Prototyppassung ($MW = 4.46$; $SD = 1.74$) vorhanden ist und eher der eigene Arbeitsbereich und die direkt vorgesetzte Person den Identifikationspunkt für Mitarbeitende darstellen. Wie die ziemlich hohe Prototyppassung zustande kommt, kann an dieser Stelle nicht restlos erklärt werden. Vermutet wird, dass Führungspersonen verschiedenes Verhalten kombinieren und hier bspw. die Kommunikationsqualität und/oder Prozessqualität der Zielausrichtung jeweils ihren Beitrag zum Führungserfolg – nebst anderen, nicht untersuchten Einflüssen – leisten.

Hinsichtlich impliziter Führungsprototypen lässt sich zusammenfassend festhalten, dass allein eine von Mitarbeitern eingeschätzte Führungspassung nicht ausreicht, um als Vorgesetzter erfolgreich zu sein. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen auf, dass das Vorhandensein einer Passung impliziter Annahmen zum Führungsverhalten, wie es Goodwin et al. (2001) beschreiben, die Wirkungszusammenhänge von Führungsverhalten und Arbeitseinstellungen in einer Organisation insgesamt positiv zu beeinflussen vermag, wenn auch in verschiedenen Ausprägungen, Situationen und Kombinationen unterschiedlich stark.

Die in den Hypothesen 4a, 4b und 4c vorhergesagte Zunahme des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und den untersuchten Prädiktoren bezüglich Arbeitseinstellungen bei positiv erlebter Prozessqualität der Zielausrichtung durch die Mitarbeitenden, wird nur in Bezug auf das Work-Engagement (H4c) bestätigt. Ein positiver Effekt der Prozessqualität der Zielausrichtung auf den Zusammenhang von transformationaler Führung und affektiven Commitment des Vorgesetzten (H4a), als auch in Bezug auf die organisationaler Identifikation (H4b) liess sich nicht nachweisen. Erst in weiteren Analysen (vgl. Kapitel 4.2.1), mit der gemeinsamen Aufnahme aller Interaktionsterme in dasselbe Modell, zeigte sich für die Hypothese 4b eine marginale Signifikanz.

Eine Erklärung dafür zu finden ist nicht einfach, weil die Skala der Prozessqualität der Zielausrichtung eigens für diese Untersuchung konzipiert wurde und keine Vergleichsergebnisse vorliegen. Eine Vermutung geht dahin, dass durch drei der insgesamt acht Items, bei genauerem Hinschauen (Anhang-B 6), transaktionales Führungsverhalten abgebildet bzw. abgefragt wurde (Mein Vorgesetzter "...fordert von Mitarbeitenden ziel- und ergebnisorientierte Leistung"; "...sorgt dafür, dass Ziele umgesetzt werden."; "...setzt Ziele und handelt danach."). Es sind dies auch diejenigen Items, welche im Mittelwertvergleich am höchsten lagen.

Dass die Prozessqualität der Zielausrichtung einen signifikanten Einfluss auf das Zusammenwirken von transformationalem Führungsverhalten und Work-Engagement ausübt, lässt sich im Arbeitskontext anschaulich erklären: Die Hingabe eines Mitarbeitenden, seine Energie und ein mögliches Flow-Erlebnis beim Arbeiten sind eng mit den von Locke und Latham (2006) beschriebenen Wirkmechanismen der Zielsetzungen verbunden. Ein Ziel lenkt die Aufmerksamkeit in eine bestimmte Richtung, aktiviert Anstrengungs- und Ausdauerniveau des Handelns eines Mitarbeitenden und beeinflusst Arbeitseinstellung und -leistung. Da sich die Hingabe zusätzlich auf die wahrgenommene Einbindung bei der Arbeit bezieht, ist eine gemeinsame Zielausrichtung von Führungspersonen mit ihren Mitarbeitenden eine gute Basis, um

das Work-Engagement zu fördern und Energien in die gewünschte Zielrichtung zu lenken. Offensichtlich wirkt sich die von Mitarbeitenden wahrgenommene Prozessqualität der Zielausrichtung auf die Arbeitseinstellungen positiv aus, wenn Vorgesetzte auf Verhaltensebene eher die zwei transaktionalen TLI-Subskalen der bedingten Belohnung und hohen Leistungserwartung bedienen. Vermutet wird, dass transaktional agierende Führungspersonen besser verstehen, was Geführte durch ihre Arbeit erreichen möchten und versuchen, ihnen dies zu geben. Dies wiederum kann auf Seite der Mitarbeitenden zu mehr Work-Engagement führen. Zum andern ermöglicht ein transaktionaler Wertaustausch von Vorgesetzten mit Mitarbeitenden, bspw. über ein klar definiertes Ziel (z.B. Ziel erreicht bringt mehr Gehalt) ebenfalls eine Identifikation mit der Organisation, weil Loyalität und ein Gefühl von Zugehörigkeit u.a. durch gemeinsame Ziele entstehen.

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung gut interpretieren und mit früheren Forschungserkenntnissen in Verbindung bringen. Die neuen Erkenntnisse bezüglich des positiven Einflusses der Prozessqualität der Zielausrichtung auf den Zusammenhang von Führungsverhalten und Arbeitseinstellungen liefern wertvolle Hinweise für unterschiedliche Gestaltungsansätze in einem Unternehmen. Einerseits lässt sich über die TLI-Dimension "Visionen beschreiben" hinaus sagen, ob und wie Ziele beschrieben werden. Andererseits kann die Prozessqualität der Zielausrichtung Aussagen darüber machen, ob überhaupt und welche Merkmale der Ziel- und Ergebniseffizienz Mitarbeitende im Arbeitsalltag wahrnehmen. Im Weiteren dienen die diesbezüglich vorliegenden Resultate als Ausgangspunkt einer weiteren, detaillierten Analyse des Zielvereinbarungsprozesses beim Praxispartner.

Die vorliegende Arbeit weist in einigen Punkten Limitationen auf, welche nachfolgend beschrieben werden. Zudem lassen sich aus den Forschungserfahrungen, wie im nachfolgenden Kapitel 5.2 ebenfalls dargelegt, Implikationen für zukünftige Studien ableiten.

5.2 Limitationen der Arbeit und Implikationen für die Forschung

Die Aussagekraft dieser Untersuchung weist aufgrund methodischer Einschränkungen Limitationen auf, welche in der Folge kritisch betrachtet werden. Mögliche Implikationen für zukünftige Forschungsvorhaben runden dieses Kapitel ab.

Aufgrund des Designs einer Querschnittstudie dürfen die gefundenen Zusammenhänge von transformationaler Führung auf die organisationale Identifikation, das affektive Commitment zum Vorgesetzten und das Work-Engagement nicht kausal interpretiert werden. Nichtsdestotrotz kann aufgrund früherer Forschungsergebnisse davon ausgegangen werden, dass trans-

formationales Führungsverhalten die Arbeitseinstellungen der Mitarbeitenden beeinflusst und nicht umgekehrt (z.B. Felfe, 2006; Schaufeli et al., 2006; Schuh, 2011; Zhu et al., 2009). Interessant für zukünftige Studien wären dementsprechend Untersuchungsdesigns, welche wiederholt und über einen längeren Zeitraum hinweg Daten in derselben Organisation erheben, um Kausalbeziehungen zwischen transformationalem Vorgesetztenverhalten und unterschiedlichen Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden vertiefter zu erforschen.

Eine andere Limitation dieser Untersuchung stellt die Erfassung sämtlicher Daten über subjektive Selbsteinschätzungen von Mitarbeitenden dar. Objektive und somit aus wahrnehmungspsychologischer Sicht tatsächlich messbare Indikatoren, wurden nicht in diese Untersuchung einbezogen. Da subjektive Wertungen in Form von Meinungen, Einstellungen, Wahrnehmungen oftmals schwer kalkulierbare Größen darstellen (Seiler, 2010), sind nach Möglichkeit auch objektive Messkriterien in eine Untersuchung einzubeziehen. Dies war bei der vorliegenden Studie aufgrund zeitlicher Ressourcen, sowie datenschutzrelevanter Voraussetzungen nicht möglich. Die Befunde aus der Forschung zeigen jedoch auch, dass letztendlich jede Erfolgserfassung, ob aus subjektiven oder objektiven Daten bestehend, Vor- und Nachteile aufweist und in einem Vergleich objektive Masse nicht notwendigerweise gültiger und nützlicher als subjektive Einschätzungen sind (Lehner, 1995). Im Sinne dieser Ausführungen kann die vorliegende Datenerfassung auf subjektiver Einschätzung basierend eine Limitation darstellen, was aber nicht zwingend zu einer Einschränkung bei der Ergebnisinterpretation und Übertragung der Erkenntnisse auf andere Organisationen führen muss.

Die Stichprobe der Studie könnte ebenfalls eine Limitation darstellen, da lediglich Verwaltungsangestellte befragt wurden. Da viele der aktuellen Analysen deckungsgleiche Ergebnisse zu Studien aus Nicht-Verwaltungsorganisationen lieferten, kann die Stichprobe nicht als eigentliche Limitation angesehen werden. Nichtsdestotrotz wäre es interessant, die vorliegenden Resultate in einer anderen Unternehmensumgebung zu replizieren.

Ein Ansatz für zukünftige Forschungsarbeiten könnte sein, in solchen Untersuchungsdesigns das Augenmerk weniger auf die Signifikanz eines Interaktionsterms, dafür stärker auf Simple-Slope-Analysen zu richten. Robinson, Tomek und Schumacker (2013) analysierten dazu Unterschiede und Ähnlichkeiten bei Hypothesentests von Steigungskoeffizienten und Interaktionstermen. Basierend auf vergleichenden Ergebnisberechnungen empfehlen die Autoren, bei der Untersuchung von Moderatorfaktoren mit einer Überprüfung und Betrachtung der Steigungskoeffizienten zu beginnen und sich nicht auf die Signifikanz des Interaktionsterms zu

verlassen. Begründet wird dieses Vorgehen damit, dass der Test für unterschiedliche Ausprägungen der Simple-Slopes aussagekräftiger als der des Interaktionsterms ist.

Bezüglich Verwendung des TLI in unterschiedlichen Organisationen von deutschsprachigen Ländern wäre es von Vorteil, wenn Ergebnisse aufgrund einer Stichprobennormierung validiert werden können und ein Referenzgruppenvergleich möglich ist. So könnten bspw. Vermutungen über die Einschätzungen zur "Individuelle Unterstützung" oder dem "Visionen aufzeigen" näher untersucht bzw. beschrieben, oder in anderen Untersuchungssettings vertiefter analysiert werden.

Krüger et al. (2011) schlagen für die praktische Verwendung des TLI ebenfalls Normen vor, bspw. für die Perspektive der Befragung (Führungspersonen versus Mitarbeitende) und einer Kategorisierung der Organisation (Profit versus non-Profit). Ersteres ist aus Sicht der Autorin dieser Arbeit nicht zwingend notwendig, weil in einer Organisation grundsätzlich alle Personen transformationale Führung aus Mitarbeitendensicht einschätzen können. Eine Bewertung in Form von Selbst- und Fremdsicht scheint aus unterschiedlichen Überlegungen nicht sinnvoll: Zum einen weil, wie aus der Sozialforschung bekannt, Urteilstendenzen bei sozialen Vergleichsprozessen zu Verzerrungen führen. Diese zeigen sich im Übrigen bereits ohne Selbst- und Fremdeinschätzungsfragebogen: In der vorliegenden Untersuchung haben bspw. Personen mit Führungsverantwortung das transformationale Vorgesetztenverhalten gesamthaft leicht höher eingeschätzt als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Zum anderen ist der TLI ein Instrument zur Messung transformationaler Führung - und wer kann dieses Verhalten besser einschätzen als Mitarbeitende? Und wo bzw. für wen entstände ein Mehrwert bei einer Unterteilung der Befragung in Führungspersonen versus Mitarbeitende? Letztlich arbeiten diese Menschen alle in einem Unternehmen und eine hierarchische Splittung von Ergebnissen ist beim Umsetzen von möglichen Massnahmen eher hinderlich bzw. aus Sicht der Autorin kaum Wir-Gefühl förderlich.

Für eine weitere Verwendung der eigens für diese Studie konzipierte und verwendete Skala "Prozessqualität der Zielausrichtung" müssten die drei Items, welche hinsichtlich der Zielausrichtung ein eher transaktionales Führungsverhalten beschreiben, genauer analysiert und ggf. in einem zweiten Schritt aus der Skala ausgeschlossen werden. Die Skala müsste zudem mit reduzierter bzw. aktuell bestehender Itemanzahl anhand einer anderen Stichprobe validiert werden.

Nachfolgend werden die aus den Untersuchungsergebnissen abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen für den Praxispartner dargelegt.

5.3 Implikationen für die Praxis

Auf Basis verschiedener Erkenntnisse der Umfrageauswertung lassen sich unterschiedliche Gestaltungsansätze und -empfehlungen auf organisationaler und individueller Ebene für den Praxispartner ableiten. Transformationales Führungsverhalten, Arbeitseinstellungen, wie auch die in diese Studie einbezogenen moderierenden Faktoren, bieten in Zeiten stetigen Wandels und steigenden Wettbewerbs viel Potenzial für eine positive Organisationsentwicklung.

5.3.1 Organisationale Ebene

Mit der neuen Ausrichtung der Armee XXI wurde eine umfassende Führungsunterstützung für das VBS geschaffen. Verschiedene, teils unterschiedliche Bereiche mit Standorten in der ganzen Schweiz wurden anfangs 2005 der neu gegründeten Führungsunterstützungsbasis angegliedert.

Durch die aktuelle Umfrage zeigt sich, dass die Mitarbeitenden Ausrichtung und Zukunftsvision der Gesamtorganisation noch zu wenig deutlich erkennen und/oder verstehen. Weiter lässt sich auf organisationaler Ebene festhalten, dass Mitarbeitende sich wohl stärker mit ihren eigenen Arbeitsbereichen denn mit der FUB als Gesamtorganisation identifizieren und daher vermutlich auch eher bereichsspezifisch denken und handeln. Nebst einem durchschnittlichen Gesamtwert bezüglich der organisationalen Identifikation, wurden im offen gehaltenen Antwortformat dieser Umfrage zusammenfassend nachfolgende Aussagen zur FUB-Kultur, dem Wir-Gefühl und den Organisationseinheiten gemacht:

- Wir-Gefühl und Teamgeist existieren in der FUB eher nicht, in den einzelnen Abteilungen zum Teil aber schon
- sehr vielschichtige Arbeitsgemeinschaft, tut sich mit der gemeinsamen Firmen- und Führungskultur schwer
- bereichsübergreifend kaum Wir-Gefühl vorhanden, sehr unterschiedliche Führungskulturen in den einzelnen Bereichen
- interdisziplinäre Zusammenarbeit klappt aufgrund der verschiedenen Zielvorstellungen und Kulturen in der FUB nicht so recht
- „Gärtlidenken“, d.h. wenig Wissen darüber vorhanden, was andere Bereiche tun
- Organisation besteht nicht nur aus den Gebäuden in Bern
- Jeder Bereich ist eine eigene Firma, das Miteinander geht teilweise eher in Richtung: Was geht mich das an was die anderen tun?

Als Leistungserbringer der Armeeführung für Informations- und Kommunikationstechnologien, Führungsinfrastruktur, Führungsmethoden etc., orientiert sich das serviceorientierte Betriebsmodell der FUB an den Bedürfnissen seiner Kunden (Leistungsbezüger) und ist nach entsprechenden Prozessen strukturiert. Was aber passiert, wenn Mitarbeitende sich eher mittelmässig mit der Organisation identifizieren und andere Arbeitsbereiche nicht oder kaum kennen? Und welche Folgen sind längerfristig zu erwarten, wenn aufgrund von fehlendem Miteinander die Schnittstellen organisationaler Kernaufgaben zu wenig bzw. nicht ineinandergreifen? Die in der Befragung geäusserten Punkte deuten zudem auch darauf hin, dass bezüglich einer starken Zielgemeinschaft in der Praxisorganisation noch Optimierungspotenzial vorhanden ist.

Das Antwortverhalten der Mitarbeitenden hinsichtlich Prozessqualität und Zielausrichtung zeigt tendenziell, dass eine Mehrheit eine verstärkte Optimierung der Prozesse als notwendig erachtet. Andere Hinweise aus dem offenen Antwortformat der Befragung gehen in Richtung einer stärkeren Positionierung der FUB als Leistungserbringer. Nachfolgend lassen sich auf organisationaler Ebene zwei Gestaltungsansätze zu den aufgegriffenen Umfrageergebnissen formulieren:

1. Regelmässiges Sichtbarmachen und Kommunizieren von Vision, Strategie und Zielausrichtung der Gesamtorganisation (Top-Down-Prozess, i.d.R. von der Geschäftsleitung initiiert); daraus abgeleitet ergeben sich Konsequenzen / Handlungsfelder für die verschiedenen Kaderstufen und deren Mitarbeitende.
2. Überprüfung und ggf. Bearbeitung der Prozesse (Effizienz) in den einzelnen Bereichen, ebenso wie Analyse der Schnittstellen bezüglich Abhängigkeiten zwischen den Bereichen (entlang Kernaufgaben) mit Fragen wie „Was wollen/brauchen unsere Leistungsnehmer?“, „Wie stellen wir den Kernauftrag der Leistungserbringung am Markt gemeinsam sicher?“ und „Wie organisieren wir uns?“.

Gemäss Raps (2008) ist es bei der Implementierung von Strategien entscheidend, dass nebst einer sachorientierten Umsetzung auch dem Erreichen von Einstellungsakzeptanz bei Beteiligten – bezüglich des angestrebten Zielzustandes – Beachtung geschenkt wird. Die Umsetzung der ersten Gestaltungsempfehlung kann zum Beispiel mit der Durchführung eines Zielkaskadierungs-Workshops starten. Die Geschäftsleitung kommuniziert die strategische Ausrichtung der FUB, daraufhin werden auf deren Basis von oberster Führungsebene entsprechende Ziel- und Massnahmeplanungen für die einzelnen Bereiche heruntergebrochen und dokumentiert. Aufgabe der ersten Führungsebene ist es nach Raps (2008) auch, die aus der

Strategie abgeleiteten und kaskadierten Bereichsziele und geplanten Umsetzungsmassnahmen horizontal abzustimmen. Diese Zielkoordination ermöglicht es, geplante Massnahmen entlang bestehender Prozessketten in der Organisation vertikal wie auch horizontal optimal zu verbinden und u.a. Ressourcenfragen schnittstellenübergreifend zu klären. Ist die Abstimmung auf oberster Führungsebene erfolgt, resultiert aus dem Ergebnis der analoge Prozess einer systematischen und stringenten Zielkaskadierung für die nächstuntere(n) Ebene(n). Parallel dazu können die Führungspersonen der höchsten Kaderstufe bereits Aktivitätspläne und Verantwortlichkeiten festlegen, welche ebenso eine Erfolgsüberprüfung für die einzelnen Massnahmen beinhalten. Idealerweise fliessen definierte Ziele danach für sämtliche Hierarchiestufen, nochmals heruntergebrochen und als spezifisch-messbare Einzel- und/oder Teamziele formuliert, in die persönlichen Zielvereinbarungsprozesse (LOBE¹⁵) von Führungspersonen und Mitarbeitenden ein.

Der zweiten Gestaltungsempfehlung liegt die Vermutung zugrunde, dass durch die Reorganisation und den nahtlosen Übergang ins Operationelle aller Bereiche unter einem Dach, die Organisationsstrukturen noch nicht überall optimal auf die Kernaufgaben abgestimmt sind. Um den zweiten Gestaltungsansatz umzusetzen, kann eine Analyse aller Unternehmensbereiche, in Bezug auf interne Arbeitsprozesse und Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten, ein erstes Gesamtbild für mögliche Handlungsfelder liefern. Strukturen, Prozesse und Schnittstellen werden von Vahs und Leiser (2003) bei Veränderungsprozessen als eines von vier zentralen Handlungsfeldern beschrieben, nebst "Vision, Leitbild und Geschäftsstrategie", "Führung und Kommunikation" und "Technologie". Eine optimale Passung dieser vier Handlungsfelder ermöglicht es einer Organisation, die Erfolgspotenziale bestmöglich zu nutzen. Für eine erste Gesamtanalyse von Strukturen, Prozess und Schnittstellen ist es gegebenenfalls sinnvoll, erfahrene Experten beizuziehen, um eine Aussensicht zu erhalten. In einem zweiten Schritt liessen sich aus den resultierenden Erkenntnissen, in Zusammenarbeit mit involvierten Führungspersonen und Mitarbeitenden, mögliche Anpassungen ableiten und umsetzen. Regelmässige Treffen der verschiedenen Kaderstufen stellen im Anschluss an ggf. eingeleitete Prozess- und Strukturveränderungen eine Evaluation dieser Massnahmen sicher und ermöglichen einen laufenden Austausch bezüglich der Schnittstellen, die nie gänzlich eliminiert, wohl aber noch optimiert werden können.

¹⁵ LOBE = Leistungsorientierte Beurteilung (verwendetes Zielvereinbarungsinstrument der Bundesverwaltung)

5.3.2 Individuelle Ebene

Auf der individuellen Ebene lassen sich aufgrund der Untersuchungsergebnisse vor allem im Bereich der Führungsentwicklung Gestaltungsansätze ableiten.

Für die Praxisumsetzung liegen für Führungstrainings einige Studien vor, welche Schulungserfolge von transformationalem Verhalten bestätigen (Abrell et al., 2011; Frese, Beigel & Schoenborn, 2003; Klaiss, 2006). Die Vermittlung und Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten erfolgt mit unterschiedlichen Methoden (z.B. Erfassung Selbstmanagementkompetenzen, Lerntagebuch, Rollenspiele bezüglich Kommunikation, Fallstudien) und abwechselnden didaktischen Herangehensweisen. Wichtig dabei ist, nicht (nur) Theorien zu vermitteln, sondern stets den Bezug zum Führungsalltag der Schulungsteilnehmenden herzustellen und die Führungspersonen aktiv Dinge erleben und üben zu lassen (Frese et al., 2003 sprechen von „Learning by doing“). Weiter ist wichtig, dass die Führungspersonen über regelmäßiges Feedbacknehmen und -geben zur Selbstreflexion angeregt werden, weil dadurch ein regelmäßiger und für die Entwicklung wichtiger Selbst-/ Fremdbildabgleich stattfindet.

Pundt und Nerdinger (2012) fassen aufgrund verschiedener Quellen zusammen, dass ganz spezifisch und erfolgreich an der "4 I's" der transformationalen Führung (vgl. Abbildung 1) gearbeitet werden kann. Für eine Entwicklung der idealisierten Einflussnahme sollten Vorgesetzte, wie zuvor bereits erwähnt, verstärkt an ihrer Selbstreflexion arbeiten und sich mehr und mehr das Prinzip der Perspektivenübernahme aneignen. Es geht dabei um den Ausbau der Fähigkeit des Verstehens und Deutens von Situationen, bspw. wie sich diese für andere Menschen darstellen und wie Menschen kognitiv und emotional darauf reagieren (können). Die geistige Anregung von Mitarbeitenden wird gefördert, indem Vorgesetzte den Umgang mit unterschiedlichen Kreativitätstechniken kennenlernen. Diese könnten, nach Ansicht der Autorin dieser Arbeit, zwischen den Schulungen konkret im Arbeitsalltag umgesetzt werden, um den Transfer sicherzustellen und die Erfahrungen mit den neuen Methoden in einem nächsten Treffen gemeinsam zu reflektieren. Um Visionen und Zielausrichtungen überzeugend und glaubhaft zu kommunizieren, sollten rhetorische Fähigkeiten trainiert und weiter entwickelt werden. Inspirierende Motivierung kann bspw. stattfinden über den Einsatz von Storytelling-Techniken¹⁶. In solchen Präsentationsübungen geht es auch darum, das eigene Selbst-

¹⁶ Storytelling bedeutet Geschichten zu erzählen und dabei komplexe Sachverhalte auf anschauliche und nachvollziehbare Art und Weise zu vermitteln (narratives Denken und Erzählen). Solche Geschichten verwenden bekannte Personen und tatsächliche oder mögliche Ereignisse einer Organisation als Grundlage. Durch das Herstellen von Zusammenhängen und Fakten werden Emotionen geweckt und Bilder produziert, die sich - besser als abstrakte Daten und Theorien - in den Köpfen der Zuhörer einprägen (Frenzel, Sottong und Müller, 2013).

vertrauen aufzubauen und überzeugend und sicher vor einer Gruppe zu sprechen. Diese Trainingsmassnahme untermauert die im Theorieteil erwähnte Studie von Awamleh und Gardner (1999), in welcher Führungspersonen durch Analogien, Metaphern und Geschichten den Mitarbeitenden Organisationsziele vermitteln und dadurch Motivation erzeugen und Emotionen hervorrufen. In Bezug auf die Förderung der Individualität der Mitarbeitenden ist es notwendig, dass sich Vorgesetzte für deren Bedürfnisse interessieren und einen regelmässigen Austausch pflegen. Dies kann im Rahmen von formellen Mitarbeitergesprächen erfolgen und ebenso durch viele informelle Kontakte am Arbeitsplatz, womit auch dem von Pundt et al. (2006) als wichtig eingestuftem Faktor der Kontakthäufigkeit Rechnung getragen wird.

An diesem Punkt lässt sich, nebst der Entwicklung von transformationalen Ausprägungen der Führung, mit weiteren Elementen bezüglich der Schulung von Vorgesetzten anknüpfen, welche in den Kompetenzbereichen Kommunikation und Führen von Mitarbeitergesprächen erfolgen kann. Aus der Umfrage ist erkennbar, dass sich Mitarbeitende beispielsweise mehr Rückmeldungen zu Arbeitsergebnissen wünschen. Psychologische Kommunikationsmodelle (Eisbergmodell, Kommunikationsquadrat, Fragetrichter etc.) bieten eine breite Palette von theoretischen Einstiegs- und Anknüpfungspunkten, um danach mit Schulungsteilnehmenden rasch praxisbezogen zu arbeiten. Dies kann zum Beispiel in Form eines Rollenspiels stattfinden, in welchem mit Originalunterlagen der Organisation (z.B. Leitfaden zur Zielvereinbarung) eine Eins-zu-eins-Umsetzung eines Gespräches mit gemeinsamer Reflexion erfolgt.

Entwicklungsmassnahmen, über einen längeren Zeitraum verteilt und mit einer homogenen Gruppe von Führungspersonen der Führungsunterstützungsbasis bieten zudem den Vorteil, dass Teilnehmende Kontakte und Netzwerke entwickeln können, was längerfristig wiederum die Zusammenarbeit über die einzelnen FUB-Bereiche hinaus unterstützt und verstärkt.

Sämtliche Gestaltungsempfehlungen für Führungspersonen und zukünftige Vorgesetzte sollten aus meiner Sicht in ein ganzheitliches Führungs- und Personalentwicklungskonzept der FUB eingebettet sein und mit bereits laufenden und geplanten Massnahmen korrespondieren. Die vorliegende Studie zeigt, dass bei FUB-Mitarbeitenden eine noch gute Basis von positiven Arbeitseinstellungen vorhanden ist. Dieser fruchtbare Boden kann durch kommunikative, zielgerichtet und transformational handelnde Führungspersonen aller Kaderstufen bebaut, gehegt und gepflegt werden und der Organisation – in zukünftigen Veränderungsprozesse und Wettbewerbssituationen – eine gute und reiche Ernte sichern.

6 Literaturverzeichnis

- Abrell, C., Rowold, J. & Flasche, S. (2011). Arbeitsrelevante Einstellungen. In Diana E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship* (S. 99-109). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J. & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25 (3), 205-224.
- Anderson, J.R. (2001). *Kognitive Psychologie*. Heidelberg/Berlin: Spektrum.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.
- Awamleh, R. & Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 345-373.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28.
- Bass, B.M., Avolio B.J., Jung D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990a). *Transformational leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990b): The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor leadership questionnaire (2nd ed.)*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Steyrer, J. (1995). Transaktionale und transformationale Führung. In A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 2053-2062). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.J. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken*. Berlin: de Gruyter.
- Berson, Y. & Avolio, B.J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Birnbaum, M.H. (2004). Human research and data collection via the internet. *Annual Review of Psychology*, 55, 803-832.
- Böhm, S.A. (2008). *Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management*. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Schuster, Ch. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brodbeck, F. C., Maier, G.W. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bühl, A. (2006). *SPSS 14 – Einführung in die moderne Datenanalyse*. München: Pearson.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.
- Bühner, R. (1977). Messung des Erfolgs von Organisationen unter Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren. *Management International Review*, 17, 51-59.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988a). *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988b). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988c). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Dawson, J.F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business Psychology*, 29, 1-19.
- de Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business & Psychology*, 25 (3), 367-380.
- Duden (2005). *Das Fremdwörterbuch*. Zürich: Dudenverlag.
- Eidgenössisches Personalamt (2009). *Kompetenzmodell Bundesverwaltung*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163-176.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 6.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Felfe, J., Schmook, R., Six, B. & Wieland, R. (2005). Commitment gegenüber Verleiher und Entleiher bei Zeitarbeitern. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(3), 101-115.
- Felfe, J., Schmook, R. & Six, B. (2006). Die Bedeutung kultureller Werteorientierung für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (3), 94-107.
- Fonteyn, M.E., Kuipers, B. & Grobe, S.J. (1993). A Description of Think Aloud Method and Protocol Analysis. *Qualitative Health Research*, 3 (4), 430-441.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. & Barron, K.E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51 (1), 115–134.
- Frenzel, K., Sottong, H. & Müller, M. (2013). *Storytelling - Das Praxisbuch*. München: Hanser.

- Frese, M., Beigel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56, 671-697.
- Frommeyer, A. (2005). *Kommunikationsqualität in persönlichen Kundenbeziehungen: Konzeptualisierung und empirische Prüfung*. Wiesbaden: Gabler.
- Gallup (2014). *Engagement Index Deutschland 2013*. Zugriff am 12.06.2014 unter <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158207/zeitverlauf-engagement-index-2001-2013.aspx>.
- Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 4, 377-401.
- Ghadi, M.Y., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement - The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6), 532-550.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C. & Whittington, J.L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759 -774.
- Hansen, H.H. (2008). *Die psychologischen Geheimnisse der menschlichen Sprache. Richtig verstehen – richtig reagieren – mit TAI und TZI Mitarbeiter zum Erfolg führen*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Hayes, A.F., Glynn, C.J. & Hude, M.E. (2012). Cautions Regarding the Interpretation of Regression Coefficients and Hypothesis Tests in Linear Models with Interactions. *Communication Methods and Measures*, 6, 1-11.
- Heinitz, K. & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaption des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51 (1), 1-15.
- Hentze, J., Kammel, A., Lindert, K. & Graf, A. (2005). *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Hiller, N.J., DeChurch, L.A., Murase, T. & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: a 25-year review. *Journal of Management*, 37 (4), 1137-1177.
- Jonas, K., Maier, E., Boss, P. & Heilmann, T. (2010). Transaktionales und transformationales Führen in Privatwirtschaft und Militär. In S. Seiler (Hrsg.), *Führung neu denken* (S. 67-92). Zürich: Orell Füssli Verlag.
- 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.

- Kehr, H.M. (2000). *Die Legitimation von Führung: Ein Kleingruppenexperiment zum Einfluss der Quelle der Autorität auf die Akzeptanz des Führers, den Gruppenprozess und die Effektivität*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Klaiss, C. (2006). *Intensivtraining für Ausstrahlung und Transformationale Führung mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Lizentiatsarbeit. Zugriff am 12.04.2014 unter http://zrm.ch/images/stories/download/pdf/wissenschaftl_arbeiten/lizarbeiten/lizarbeit_klaiss_20060430.pdf.
- Korek, S., Felfe, J. & Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (3), 364-387.
- Krause, D.E. & Kobald, S. (2013). Perspektiven zu Führung und Innovation und Validierung eines neuen Instruments zur Messung transformationaler Führung im deutschsprachigen Raum. In Diana E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship* (S. 251-284). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuhnert, K.W. & Lewis, Ph. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.
- Kreiner, G.E. & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Kroeger, M. & Tartler, K. (2002). Multifactor Leadership Questionnaire: From the American to the German culture. In: J. Felfe (Ed.), *Leadership and organizational development* (125-140). Frankfurt, Germany: Peter Lang.
- Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufenbiel, K. & Heinitz, K. (2011). The discriminant validity of transformational and transactional leadership: A multitrait-multimethod analysis of and norms for the German Transformational Leadership Inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 10(2), 49-60.
- Lehner, J. (1995). Führungserfolg – Messung. In A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 550-562). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Leiter, M.P. & Bakker, A.B. (2010). Work Engagement: Introduction. In Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter (Hrsg.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1-10). New York: Psychology Press.

- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 265-268.
- Lührmann, T. (2006). *Führung, Interaktion und Identität. Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.
- Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 247-262.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mohr, G. (1999). Theoretische Konzepte von Managementaufgaben: traditionelle Ansätze und neuere Modelle. In W. Hacker und M. Rinck (Hrsg.), *Bericht über den 41. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Dresden 1998, Schwerpunktthema „Zukunft Gestalten“*, 416-432. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Mohr, G., Wolfram, H.-J., Schyns, B., Paul, T. & Günster, A.C. (2004). Kommunikationsqualität zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen aus Sicht der MitarbeiterInnen (FKQ-MA)". In: A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 8.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Mohr, G., Wolfram, H.-J., Schyns, B., Paul, T. & Günster, A.C. (2012). Kommunikationsqualität zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen aus Sicht der MitarbeiterInnen (FKQ-MA). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. ZIS Version 15.00*. Bonn: GESIS.
- Mudra, P. (2007). Effektive Führung von Mitarbeitern – Ansatzpunkte für eine strukturierte Reflexion. *Update, Forschung & Wirtschaft, Heft 5, WS 07/08*, 44-49.

- Müller, D. (2006). Moderatoren und Mediatoren in Regressionen. In S. Albers, Klapper, D., Kanradt, U., Walter, A. und Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 257-275). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (5. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 6. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nichols, T.W. & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 182-195.
- Orpen, Ch. (1997). The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 131 (5), 519-522.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. & MacKenzie, S.B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- 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., Lee, J.-Y. & Podsakoff N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Pundt, A., Böhme, H. & Schyns, B. (2006). Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung - Führungsdistanz und Kommunikationsqualität. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (3), 108-120.
- Pundt, A. & Nerdinger, F.W. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (27-45). Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Raps, A. (2008). *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

- Robinson, C.D., Tomek, S. & Schumacker, R.E. (2013). Tests of Moderation Effects: Difference in Simple Slopes versus the Interaction Term. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 39(1). Zugriff am 11.04.2014 unter http://mlrv.ua.edu/2013/vol39_1/Robinson%20et%20al.pdf.
- Ryan, T.P. (2009). *Modern Regression Methods*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations: modeling, effectiveness and applications*. London: Sage.
- Samadi, H. (2009). *Crossover Effekt auf das Team: Das Burnout und Engagement der Führungsperson und ihr Führungsstil*. Magisterarbeit. Zugriff am 13.01.2014 unter http://othes.univie.ac.at/6305/1/2009-08-07_0100349.pdf.
- Schaufeli, W. & Bakker, A.B. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Utrecht/Valencia: Utrecht University. Zugriff am 13.01.2014 unter http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf.
- Schaufeli, W. & Bakker, A.B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. & Bakker, A.B. (2004b). *Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University. Zugriff am 11.02.2014 unter http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.
- Schaufeli, W., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire - Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schirmer, F. (1992). *Arbeitsverhalten von Managern*. Wiesbaden, Berlin: Gabler.
- Schmidt, A. (2010). *Normalverteilungsannahme und Transformationen bei Regressionen*. Zugriff am 19.03.2014 unter <http://www.bwl.uni-kiel.de/bwlinstitute/gradkolleg/new/index.php?id=267>.
- Schmidt, K.H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19 (2), 93-106.

- Schmitt, M. & Eid, M. (2007). Richtlinien für die Übersetzung fremdsprachlicher Messinstrumente. *Diagnostica*, 53 (1).
- Scholl, W. (2007). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (515-556). Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.
- Schuh, S.C. (2011). *Führung und organisationale Identifikation: theoretische Erweiterung und empirische Überprüfung eines Transfermodells*. Frankfurt a. M.: Universitätsbibliothek, Dissertation.
- Seiler, S. (2010). *Führung neu denken*. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4 (4), 577-594.
- Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3: Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie*, (597-672). Göttingen: Hogrefe.
- Smith, J.E., Carson, K.P. & Alexander, R.A. (1984): Leadership: It Can Make a Difference. *Academy of Management Journal*, 27 (4), 765-776.
- Snyder, R.A. & Morris, J.H. (1984). Organizational Communication and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 461-465.
- Sosik, J.J. & Jung, D.I. (2010). *Full range of leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. New York: Routledge.
- Spitzberg, B.H. (2003). Methods of skill assessment. In J.O. Greene & B.R. Burleson (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills* (93-134). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Spitzmuller, M. & Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (3), 304-332.
- Steyrer, J. (1999). Charisma in Organisationen – zum Stand der Theoriebildung und empirischen Forschung. In G. Schreyögg und J. Sydow (Hrsg.), *Führung – neu gesehen, Managementforschung, Bd.9* (143-197). Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.

- Sturm, M., Reiher, S., Heinitz, K. & Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 55 (2), 88-104.
- Urban, D. & Mayerl, J. (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vahs, D. & Leiser, W. (2003). *Change Management in schwierigen Zeiten – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: DUV.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322-347.
- van Gils, S., van Quaquebeke, N. & van Knippenberg, D. (2010). The X-Factor: On the Relevance of Implicit Leadership and Followership Theories for Leader-Member Exchange (LMX) Agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (3), 333-363.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S.B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- van Knippenberg, D. & van Schie E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- van Quaquebeke, N. & Brodbeck, F.C. (2008). Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 52 (N. F. 26) (2), 70-80.
- von Rosenstiel, L. (2006). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (354-379). Göttingen: Hogrefe.
- von Rosenstiel, L. (2007). Kommunikation in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (387-414). Bern: Huber.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (2003). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Walumbwa, F.O., Wu, C. & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19, 251-265.

- Wefald, A.J., Reichard, R.J. & Serrano, S.A. (2011). Fitting engagement into a nomologica network: the relationship of engagement to leadership and personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 4, 1-16.
- Wegge, J. & von Rosenstiel, L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl., 475-512). Bern: Huber.
- Weibler, J. (2012). *Personalführung*. München : Franz Vahlen.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wilpert, B. (2007). Organisation und Umwelt. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl., 641-659). Bern: Huber.
- Witte, E. (1995). Effizienz der Führung. In A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 264-276). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhu, W., Avolio, B.J. & Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group and Organization Management*, 34 (5), 590-619.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Full Range Leadership (adaptiert nach Bass, 1999 und Sosik & Jung, 2010).....	12
Abbildung 2: Führungsverhalten, Führungserfolg und moderierende Faktoren (adaptiert nach Weibler, 2012).....	17
Abbildung 3: Untersuchungsmodell.....	23
Abbildung 4: Alterskategorien und Häufigkeiten der Umfrage-Teilnehmenden	35
Abbildung 5: Dienstjahre im Bereich Verteidigung in Kategorien.....	35
Abbildung 6: Impliziter Führungsprototyp in deutscher und französischer Sprache (in Anlehnung an van Quaquebeke & Brodbeck, 2008, S. 75).....	45
Abbildung 7: Zusammenhang von Kommunikationsqualität und transformationaler Führung auf Work-Engagement.....	53
Abbildung 8: Zusammenhang von implizitem Führungsprototyp und transformationaler Führung auf affektives Commitment (oben links), organisationale Identifikation (oben rechts) und Work-Engagement (unten Mitte).....	54
Abbildung 9: Zusammenhang von Prozessqualität der Zielausrichtung und transformationaler Führung auf Work-Engagement.....	55

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Deskriptive Statistik Stichprobe nach Geschlecht, Sprache und Führungstätigkeit</i>	34
Tabelle 2: <i>TLI: Anzahl der Items und Beispielitem pro Skala</i>	39
Tabelle 3: <i>Affektives Commitment gegenüber Führungsperson, verwendete Items</i>	40
Tabelle 4: <i>UWES-9: Anzahl der Items und Beispielitem pro Skala</i>	41
Tabelle 5: <i>Prozessqualität der Zielausrichtung, verwendete Items</i>	42
Tabelle 6: <i>FKQ-MA: Anzahl der Items und Beispielitems</i>	44
Tabelle 7: <i>Mittelwert, Standardabweichung, Korrelationen und Cronbachs Alpha</i>	49
Tabelle 8: <i>Zentrierte^a, hierarchische Regressionsanalyse^b zur Vorhersage von Moderatoreffekten auf den Zusammenhang von Transformationaler Führung und Kriterien der Arbeitseinstellung (N = 364)</i>	52

9 Anhang A: Allgemeine Unterlagen

Anhang-A 1: Email-Text deutsch und französisch für Online-Umfrageeinladung

Mesdames, Messieurs, Chers collègues,

Nous avons le plaisir de vous inviter à participer à une enquête sur le thème « Culture de la conduite au sein de la Base d'aide au commandement de l'armée BAC ». Menée dans le cadre d'un cursus d'études menant à un master, cette enquête est réalisée par une étudiante en master de la Fachhochschule für Angewandte Psychologie Nordwestschweiz (FHNW) (Haute Ecole Spécialisée en psychologie appliquée). Le questionnaire peut être rempli en allemand ou en français, d'ici au 21 février 2014. Remplir ce questionnaire coûtera env. 10 à 15 minutes de votre temps.

Toutes vos indications seront traitées à l'externe, en respectant une stricte confidentialité. Il n'est pas possible d'identifier quiconque.

Remarques sur la manière de remplir le questionnaire

- L'idéal est d'être en mesure de remplir le questionnaire sans interruption. Si vous venez à être interrompu, nous vous prions de ne pas fermer la fenêtre du questionnaire.
- Si vous quittez une page du questionnaire en cliquant sur le bouton « Suivant », il n'y a plus aucune possibilité de revenir à la page précédente.
- Si vous oubliez de répondre à une question, celle-ci s'affiche alors en couleur (plusieurs champs vides = plusieurs indications en couleur). Vous avez alors la possibilité de répondre ou, si la question concerne des données personnelles, de ne pas y répondre et de passer à la question suivante.

Veillez cliquer sur le lien suivant pour accéder au questionnaire :

<https://ww2.unipark.de/uc/fub-bac-umfrage/>

Si le lien devait ne pas fonctionner, merci de le copier dans la barre d'adresse de votre navigateur.

Avez-vous encore des questions ?

Pour toutes questions, veuillez contacter arlette.friasschaer@students.fhnw.ch (étudiante), ou Marc.Lauener@vtg.admin.ch (chef du personnel de la BAC).

Nous vous remercions sincèrement de votre participation.

.....

Sehr geehrte Damen und Herren, Liebe Kolleginnen und Kollegen

Wir freuen uns, Sie im Rahmen eines Masterstudienlehrgangs zu einer Mitarbeiterbefragung zum Thema „Führungskultur in der Führungsunterstützungsbasis FUB“ einzuladen. Durchgeführt wird die Umfrage von einer Masterstudentin der Fachhochschule für Angewandte Psychologie Nordwestschweiz (FHNW). Die Befragung kann in deutscher oder französischer Sprache ausgefüllt werden. Die Befragung dauert bis 21. Februar 2014. Für das Ausfüllen des Fragebogens benötigen Sie rund 10-15 Minuten.

Alle Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und extern ausgewertet. Rückschlüsse auf einzelne Personen sind nicht möglich.

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

- Ideal ist, wenn Sie den Fragebogen ohne Unterbruch ausfüllen können. Falls Sie unterbrochen werden schliessen Sie das Umfragefenster bitte nicht!
- Wenn Sie nach einer Fragebogenseite mit der „Weiter“-Taste eine Seite abschliessen, besteht keine Rückkehrmöglichkeit mehr auf die vorangehende Seite/n.
- Sollten Sie beim Antworten etwas auslassen bzw. vergessen, erhalten Sie immer einen entsprechenden Hinweis in Farbe (mehrere leere Felder = mehrere Hinweise). Sie haben dann die Möglichkeit zu antworten bzw. bei Angaben zu Ihrer Person die Frage zu überspringen.

Um die Umfrage zu beginnen, klicken Sie bitte auf folgenden Link:

<https://ww2.unipark.de/uc/fub-bac-umfrage/>

Falls dies nicht funktioniert, kopieren Sie bitte den Link in die Adresszeile Ihres Webbrowsers, danke.

Haben Sie Fragen?

Bei Fragen kontaktieren Sie bitte: arlette.friasschaer@students.fhnw.ch (Studentin), oder marc.lauener@vtg.admin.ch (Leiter Personal FUB). Wir danken Ihnen herzlich für die aktive Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Avec nos salutations les meilleures

Marc Lauener

HR Leiter FUB

Anhang-A 2: Screen-Shots der Onlinebefragung (Auswahl)



Bitte wählen Sie die Sprache für den Fragebogen.

Veuillez sélectionner votre langue pour le questionnaire.

- deutsch
- français

Weiter



Bienvenue au questionnaire «Conduite à la BAC». En tant qu'étudiante en master de la Haute École de Psychologie Appliquée, je me servirai du présent questionnaire pour analyser les relations entre le style de conduite, le comportement au travail et la réussite organisationnelle à la BAC. Outre l'intérêt scientifique de cette étude, les résultats seront utilisés dans le but de mieux adapter les futures mesures de développement du personnel aux besoins des collaborateurs de la BAC.

Votre évaluation nous intéresse!

Aucune déduction concernant des données personnelles ne peut être faite. Dans ce questionnaire, il n'y a pas de «bonnes» ou de «mauvaises» réponses. Veuillez toujours cliquer sur la réponse qui vous convient le mieux.

Par souci de lisibilité, seule la forme masculine est utilisée dans l'ensemble de ce questionnaire pour désigner aussi bien les collaboratrices que les collaborateurs. L'analyse statistique n'est pas effectuée dans le cadre de la BAC mais à l'extérieur.

Il faut compter entre 10 et 15 minutes pour remplir le présent questionnaire.

En avant



23%

Die nachfolgenden Angaben dienen der wissenschaftlichen Auswertung der Befragung.

Ihr Geschlecht:

- weiblich männlich

Ich nehme zurzeit Führungsverantwortung wahr:

- ja nein

Wie alt sind Sie?

Bitte wählen Sie Ihr Alter aus der Liste aus.

29 ▼

Wie viele Jahre arbeiten Sie schon im Verwaltungsbereich "Verteidigung"?

Bitte wählen Sie die Anzahl der Jahre aus der Liste aus.

bis 1 Jahr ▼

Weiter



38%

Le supérieur que j'évalue ...

	jamais	rarement	parfois	souvent	toujours
m'a montré de nouvelles voies pour aborder des sujets qui, pour moi, étaient incompréhensibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
recherche constamment de nouvelles possibilités pour notre domaine d'activité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a des idées qui m'ont conduit à remettre en question quelques-unes de mes propres opinions .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dresse un portrait intéressant de l'avenir de notre domaine d'activité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fixe des objectifs et agit en conséquence pour les réaliser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
exprime ouvertement ce qu'il attend de nous.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
me fait toujours un commentaire positif lorsque je fournis de bonnes prestations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
accorde une grande importance à la collaboration dans notre domaine d'activité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
agit sans tenir compte de mes sentiments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
adapte des objectifs lorsque la situation l'exige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
encourage ses collaborateurs à jouer un rôle actif au sein de l'équipe (c'est-à-dire travailler en groupe).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hinweis: Ups. Haben Sie eine Frage vergessen oder möchten Sie diese Frage unausgefüllt lassen? Bitte antworten oder Haken setzen, dass Sie den Hinweis gelesen haben. Dann auf "weiter" klicken.

Der Vorgesetzte, den ich einschätze...

	nie	selten	manchmal	oft	immer
führt eher durch „Taten“ als durch „Anweisungen“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
bringt den Arbeitsbereich dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
fordert von Mitarbeitenden ziel- und ergebnisorientierte Leistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unser Arbeitsbereich hinbewegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf neue Art und Weise zu bedenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erkennt meine gute Leistung nicht immer an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
setzt zur Umsetzung von gesetzten Zielen Ressourcen angemessen ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inspiriert durch seine Pläne für die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

10 Anhang B: Statistische Ergebnisse

Anhang-B 1: Deskriptive Statistik TLI

Dimension	MW	SD	Cronbachs Alpha (α)
Individuelle Unterstützung	3.45	0.92	.86
Bedingte Belohnung	3.37	0.99	.89
Hohe Leistungserwartung	3.36	0.85	.69
Förderung Gruppenziele	3.31	1.07	.93
Vorbild sein	3.17	0.93	.84
Vision aufzeigen	3.03	1.01	.92
Geistige Anregung	2.69	0.91	.86
<i>TLI Gesamtskala</i>	<i>3.20</i>	<i>0.80</i>	<i>.93</i>

Anhang-B 2: Deskriptive Statistik Commitment zur Führungsperson

Item	MW	SD	Cronbachs Alpha (α)
Ich bin stolz darauf, für meinen Vorgesetzten zu arbeiten.	4.07	1.77	
Ich empfinde Respekt für meinen Vorgesetzten.	5.10	1.67	
Ich fühle mich nicht wirklich mit meinem Vorgesetzten verbunden.	4.72	1.75	
<i>Affektives Commitment Gesamtskala</i>	<i>4.63</i>	<i>1.47</i>	<i>0.81</i>

Anhang-B 3: Deskriptive Statistik Organisationale Identifikation

Item	MW	SD	Cronbachs Alpha (α)
Ich interessiere mich sehr dafür, was andere über die FUB denken.	3.41	1.04	
Wenn ich über die FUB rede, sage ich normalerweise eher "wir" als "sie".	3.62	1.09	
Erfolge der FUB fühlen sich an wie meine eigenen Erfolge.	2.93	1.08	
Wenn jemand die FUB lobt, fühlt es sich an wie ein persönliches Kompliment.	2.99	1.09	
Wenn die FUB in den Medien kritisiert würde, wäre es mir peinlich.	3.07	1.25	
Ich bin sehr froh, dass ich mich entschlossen habe, für die FUB und nicht für eine andere Organisation zu arbeiten.	3.36	1.14	
Wenn jemand die FUB kritisiert, fühlt es sich an wie eine persönliche Beleidigung.	2.74	1.16	
<i>Gesamtskala Organisationale Identifikation</i>	<i>3.16</i>	<i>0.89</i>	<i>.90</i>

Anhang-B 4: Deskriptive Statistik Work-Engagement

Item	MW	SD	Cronbachs Alpha (α)
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	4.90	1.41	
Bei meiner Arbeit bin ich voller überschäumender Energie.	4.35	1.40	
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	5.12	1.25	
Meine Arbeit reisst mich mit.	4.84	1.43	
Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	5.24	1.17	
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	4.63	1.47	
Meine Arbeit inspiriert mich.	4.77	1.49	
Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	4.74	1.43	
Ich bin stolz auf meine Arbeit.	5.32	1.24	
<i>Gesamtskala Work-Engagement</i>	<i>4.87</i>	<i>1.14</i>	<i>.95</i>

Anhang-B 5: Hauptkomponentenanalyse Skala Prozessqualität der Zielausrichtung**SPSS: Erklärte Gesamtvarianz**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5.502	68.774	68.774	5.502	68.774	68.774
2	.556	6.951	75.725			
3	.533	6.659	82.384			
4	.352	4.397	86.782			
5	.338	4.221	91.003			
6	.290	3.621	94.623			
7	.238	2.971	97.594			
8	.192	2.406	100.000			

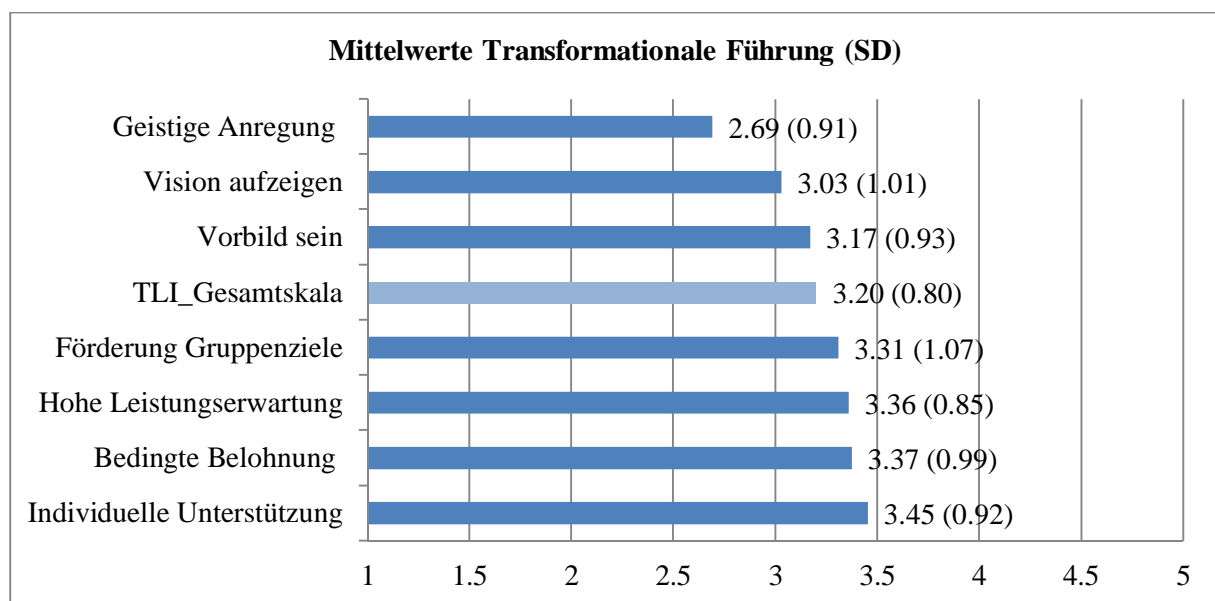
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

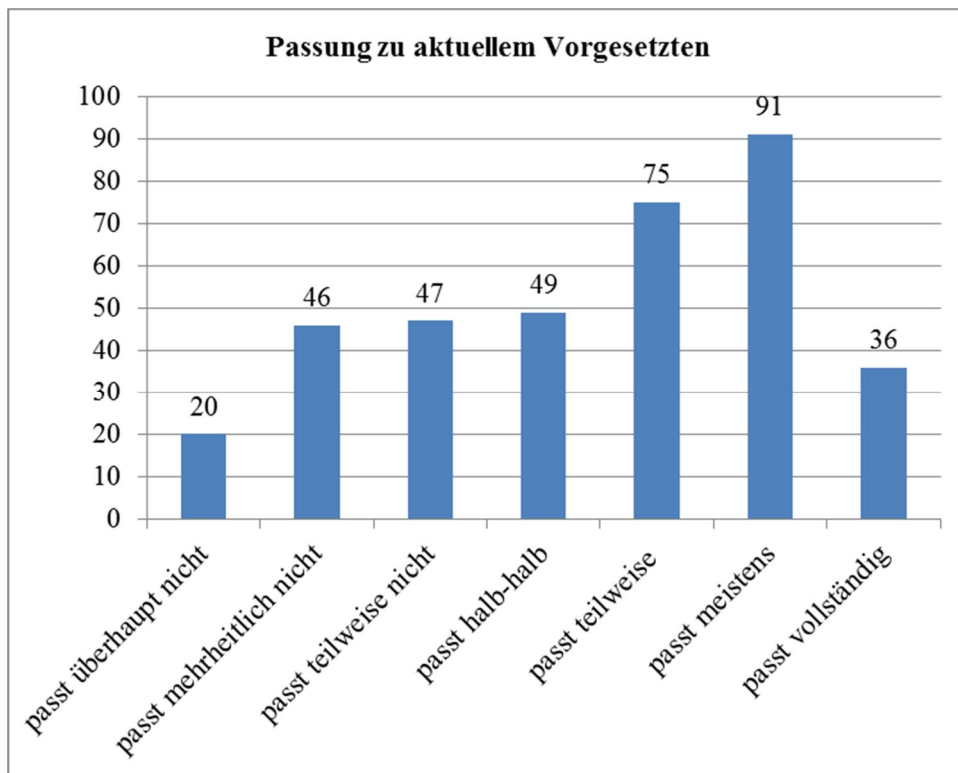
Anhang-B 6: Deskriptive Statistik Prozessqualität der Zielausrichtung

Item (Mein Vorgesetzter...)	Korrigierte Skala-Item Korrelation	MW	SD	Cronbachs Alpha (α)
setzt Ziele und handelt danach.	.831	3.36	1.16	
passt Ziele an, wenn es die Situation erfordert.	.656	3.27	1.10	
fordert von Mitarbeitenden ziel- und ergebnisorientierte Leistung.	.687	3.63	1.02	
setzt zur Umsetzung von gesetzten Zielen Ressourcen angemessen ein.	.769	3.27	1.00	
sorgt dafür, dass Ziele umgesetzt werden.	.774	3.58	0.96	
sorgt für die Gestaltung effizienter Prozesse.	.818	3.05	1.09	
plant die Arbeit.	.800	3.32	1.04	
erhöht Produktivität durch das Setzen von Prioritäten.	.830	3.13	1.08	
<i>Gesamtskala Prozessqualität Zielausrichtung</i>		3.32	0.87	0.93

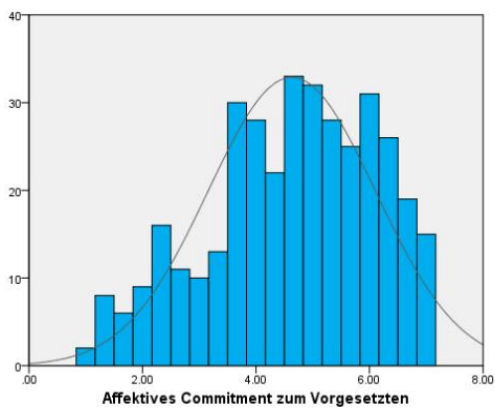
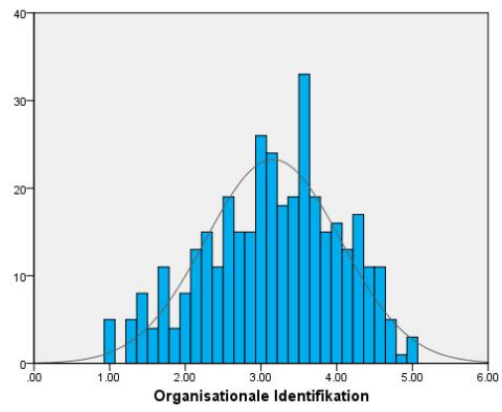
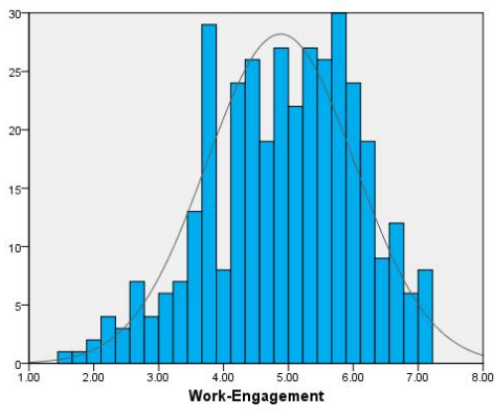
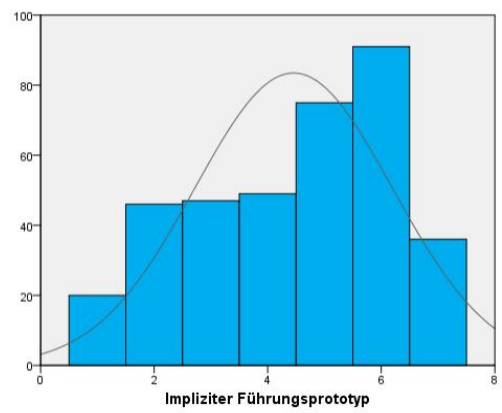
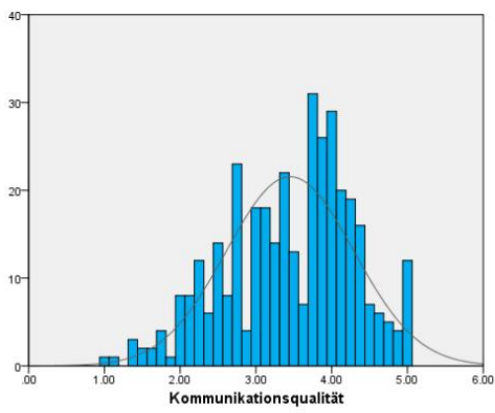
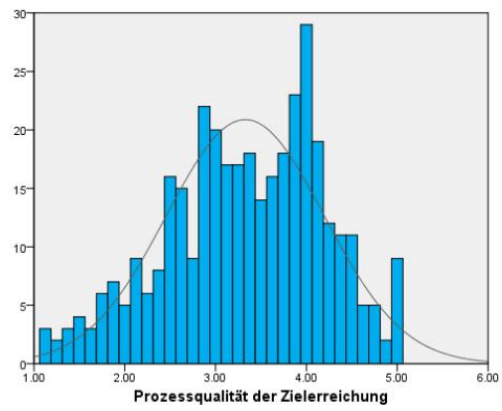
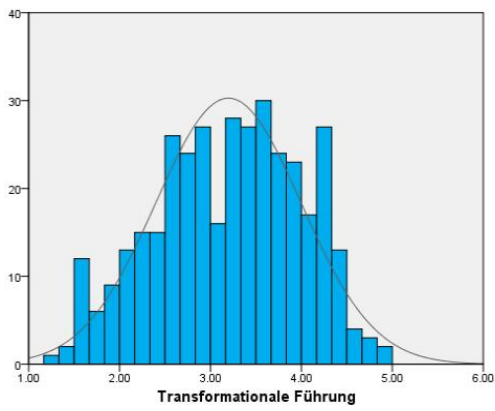
Anhang-B 7: Deskriptive Statistik Kommunikationsqualität

Item	MW	SD	Cronachs Alpha (α)
Bei wichtigen Sachen informiert mich mein Vorgesetzter ausführlich.	3.41	1.19	
Mein Vorgesetzter gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	3.04	1.06	
Bei meinem Vorgesetzten kann ich Dinge direkt loswerden.	3.82	1.14	
Mein Vorgesetzter stellt nichts zu knapp dar.	3.29	0.96	
Mein Vorgesetzter fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	3.20	1.06	
Mein Vorgesetzter formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	3.44	1.01	
Mein Vorgesetzter gibt klare und verständliche Anweisungen.	3.39	1.07	
Mein Vorgesetzter lässt Mitarbeiter ausreden.	4.01	1.00	
<i>Gesamtskala Kommunikationsqualität</i>	<i>3.45</i>	<i>0.84</i>	<i>.91</i>

Anhang-B 8: Deskriptive Statistik TLI

Anhang-B 9: Häufigkeitsverteilung Einzelitem Impliziter Führungsprototyp

Anhang-B 10: Histogramme aller Gesamtskalen des Untersuchungsmodells



Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Datum:

Unterschrift:

Arlette Frias
