

Dominik Vogel

Führung im öffentlichen Sektor

Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten



Universitätsverlag Potsdam

Dominik Vogel
Führung im öffentlichen Sektor

Dominik Vogel

Führung im öffentlichen Sektor

Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren
auf das Führungsverhalten

Universitätsverlag Potsdam

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Universitätsverlag Potsdam 2016

<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Zugl.: Potsdam, Univ., Diss., 2016

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung 4.0 International

Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem
Hyperlink:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/>

Druck: docupoint GmbH Magdeburg

Satz: Diese Dissertation wurde mit LaTeX in den Schriften *Latin Modern* (Text) von Bogusław Jackowski und Janusz M. Nowacki und *AMS Euler* (Kapitelnummern) von Hermann Zapf und Donald Knuth gesetzt und verwendet das typographische Look-and-Feel von classicthesis von André Miede. Dieser Style wurde von Robert Bringhursts Typographie-Klassiker „*The Elements of Typographic Style*“ inspiriert. Classicthesis ist für LaTeX und LyX verfügbar unter: <https://bitbucket.org/amiede/classicthesis/>

Bildnachweis Cover:

Die Grafik auf dem Cover basiert auf einer Vorlage von Till Tantau aus dem PGF/TikZ Manual: <http://www.texample.net/tikz/examples/title-graphics/>

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam:

URN [urn:nbn:de:kobv:517-opus4-89214](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-89214)

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-89214>

Zugleich gedruckt erschienen im Universitätsverlag Potsdam:

ISBN 978-3-86956-363-3

*meinem tapferen Helden
Laurin*

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Führungsverhalten im öffentlichen Sektor sowie mit Einflussfaktoren auf dieses Führungsverhalten. Hierzu wurde eine Taxonomie aus sechs Metakategorien von Führungsverhalten entwickelt. Die Metakategorien umfassen Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung. Eine Analyse von Umfragedaten, die für diese Arbeit bei Mitarbeitern und unteren Führungskräften dreier Behörden erhoben wurden, zeigt, dass diese Taxonomie sehr gut geeignet ist, die Führungsrealität in der öffentlichen Verwaltung abzubilden.

Eine deskriptive Auswertung der Daten zeigt außerdem, dass es eine relativ große Differenz zwischen der Selbsteinschätzung der Führungskräfte und der Fremdeinschätzung durch ihre Mitarbeiter gibt. Diese Differenz ist bei der Beziehungs- und Veränderungsorientierung besonders hoch.

Der deskriptiven Auswertung schließt sich eine Analyse von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten an. Die Einflussfaktoren können den vier Kategorien „Charakteristika und Eigenschaften der Führungskräfte“, „Erwartungen und Interesse von Vorgesetzten“, „Charakteristika und Einstellungen von Geführten“ und „Managementinstrumente und -rahmenbedingungen“ zugeordnet werden.

Eine Analyse mit Hilfe von hierarchischen linearen Modellen zeigt, dass vor allem die Führungsmotivation und die Managementorientierung der Führungskräfte, die Gemeinwohlorientierung und die Art der Aufgabe der Geführten sowie die strategische Führungskräfteauswahl und die Leistungsmessung durch die Führungskräfte anhand konkreter Ziele einen Einfluss auf das Führungsverhalten haben.

Die Ergebnisse dieser Arbeit ergänzen die Literatur zu Führungsverhalten im öffentlichen Sektor um die Perspektive der Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten und leisten mit Hilfe der verwendeten Taxonomie einen Beitrag zur theoretischen Diskussion von Führungsverhalten in der Public-Management-Forschung. Darüber hinaus bieten die gewonnenen Erkenntnisse der Verwaltungspraxis Hinweise zu relevanten Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten sowie auf beachtliche Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens.

ABSTRACT

This thesis researches leadership behavior and antecedents of leadership behavior in the public sector. Therefore, a taxonomy of six meta-categories of leadership behavior was developed. The taxonomy consists of task-, relations-, change-, external-, ethical- and processing-orientation.

In order to answer the research questions about the actual leadership behavior in the public sector and about antecedents of this behavior, survey data were collected from street-level leaders of three German public organizations and their followers. An analysis of the data reveals that the proposed taxonomy fits the leadership behavior in the public sector well.

Furthermore, a descriptive analysis of the data shows that there are quite big differences between leaders' self-perception and followers' perception of leadership behavior. The difference is especially high for relations- and change-orientation.

In addition to the descriptive analysis, hierarchical linear models are used to analyze antecedents of leadership behavior. The antecedents can be grouped in the four categories "characteristics and attitudes of leaders", "expectations and interest of supervisors", "characteristics and attitudes of followers", and "management instruments and framework".

The analyses show that the most important antecedents of leadership behavior are the motivation to lead and the management-orientation of the leaders, the commitment to public interest and the task complexity of the followers as well as the strategic leader selection and the leaders' use of management by objectives.

The results of this thesis expand the literature on leadership behavior in the public sector by a perspective of antecedents. In addition, the developed taxonomy can be used to systematize the discussion about leadership behavior in the public sector. This study

also provides information for practitioners about antecedents of leadership behavior and about differences between self- and other-perceptions of leadership behavior.

PUBLIKATIONEN

Einige Ideen und Abbildungen fanden bereits Eingang in folgende Publikationen:

- Vogel, D. (2015): *Can role theory explain intended and perceived leadership behavior? The impact of supervisors' interest and expectations*. Paper prepared for the Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IR-SPM), Birmingham, UK.
- Vogel, D. (2014): *Antecedents of leadership behavior in the public sector. The impact of supervisors' interest and expectations as well as co-workers' leadership behavior*. A Paper prepared for the Annual Conference of the European Group for Public Administration (EGPA), Speyer, Germany.
- Vogel, D.; Löbel, S.; Proeller, I.; Schuppan, T. (2014): Einflussfaktoren von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung. Ergebnisse einer Fallstudie in der Bundesagentur für Arbeit. *der moderne staat*, 7(2): 459–478.

DANKSAGUNG

Zu Beginn dieser Arbeit möchte ich allen danken, die mir die Erstellung dieser Dissertation durch ihre Unterstützung möglich gemacht haben. Mein erster Dank gilt dabei meiner Doktormutter Prof. Dr. Isabella Proeller, die mir die Möglichkeit zur Promotion bot und mich von der Themenfindung über die Datenerhebung bis hin zur Gliederung unterstützt und beraten hat. Darüber hinaus gab sie mir die Möglichkeit, diese und andere Forschungsergebnisse auf internationalen Konferenzen zu präsentieren und dadurch mein Forschungsprofil zu schärfen. Auch Prof. Dr. Dieter Wagner möchte ich für die schnelle und unkomplizierte Bereitschaft zur Übernahme der Zweitbetreuung danken.

Darüber hinaus gilt mein Dank all jenen, die die Zeit innerhalb des Elfenbeinturms mit mir verbracht und dabei Freud und Leid mit mir geteilt haben sowie jederzeit mit Rat und Tat zur Seite standen. Dies ist zunächst Prof. Dr. Alexander Kroll, der mich nicht nur bei der Konzeption und finalen Optimierung der Dissertation unterstützt hat, sondern von dem ich auch bei vielen gemeinsamen Forschungs-, Beratungs- und Lehrprojekten lernen konnte. Herzlichen Dank hierfür.

Auch die weiteren Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl haben mich stets unterstützt und eine angenehme Arbeitsatmosphäre geschaffen. Vielen Dank daher an Anne-Kathrin Wenzel, Annett Wadewitz, Matthias Döring, Tobias Krause, Valeria Haasis und Stephanie Massar. Anne-Kathrin Wenzel bin ich darüber hinaus für die große Sorgfalt beim Korrekturlesen zu besonderem Dank verpflichtet. Ohne sie hätte ein Großteil der Kommata in dieser Arbeit das Licht der Welt niemals erblickt. Vielen Dank auch an die Hilfskräfte des Lehrstuhls, insbesondere an Patrick Otto, Kristina Bühlhoff, Nadine Knapp und Jana Teich.

Ein herzliches Dankeschön gilt außerdem Yvonne Hegele für ihre Mühen beim Korrekturlesen der Arbeit und für die hervorragenden Verbesserungsvorschläge.

Außerdem danke ich jenen, mit denen ich mich auf Konferenzen und bei vielen anderen Gelegenheiten über meine Arbeit austauschen konnte. Von diesen möchte ich besonders Prof. Dr. Christoph Reichard für seine Ratschläge danken.

Einen großen Anteil am Gelingen dieser Dissertationen haben außerdem diejenigen, die mich in der Verwaltungspraxis bei der Datenerhebung unterstützt haben. Ich bedanke mich daher bei den Verantwortlichen in den teilnehmenden Behörden für ihre Unterstützung und Offenheit. Es ist nicht selbstverständlich, dass Sie zur Durchführung der Datenerhebung bereit waren. Ich möchte mich außerdem besonders bei Herrn F., Frau G. und Herrn E. in Organisation 1, Frau H. und Herrn L. in Organisation 2 sowie Frau M. und Herrn L. in Organisation 3 bedanken. Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung. Mein Dank gilt darüber hinaus jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften, die mich durch ihre Teilnahme an meiner Umfrage unterstützt haben.

Des Weiteren möchte ich mich bei jenen bedanken, die mich außerhalb des Elfenbeinturms unterstützt haben. Ein herzliches Dankeschön möchte ich meinen Eltern und meinem Bruder aussprechen, die mich jederzeit unterstützt und befördert haben. Ohne sie wäre ich niemals an dem Punkt angelangt, eine Dissertation zu verfassen und einzureichen.

Mein letzter Dank gilt schließlich meiner Verlobten Miriam, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Sie hat mich nicht nur fachlich unterstützt, sondern vor allem auch mental. Vielen Dank für deine Unterstützung, Ermunterung und deine Ratschläge.

Potsdam im November 2015

D. Vogel

INHALTSVERZEICHNIS

I	FÜHRUNG UND FÜHRUNGSVERHALTEN IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR	21
1	EINLEITUNG	23
1.1	Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten	26
1.2	Aufbau der Arbeit und zentrale Erkenntnisse	28
2	WAS IST FÜHRUNG?	33
2.1	Eine Definition von Führung	33
2.2	Führung in der öffentlichen Verwaltung	37
2.3	Begrifflichkeiten	38
3	FÜHRUNGSVERHALTEN	41
3.1	Analytische Perspektive	41
3.2	Taxonomie des Führungsverhaltens	45
3.2.1	Aufgaben- und beziehungsorientierte Führung	45
3.2.2	Veränderungsorientierte Führung	48
3.2.3	Außenorientierte Führung	50
3.2.4	Ethikorientierte Führung	51
3.2.5	Sachbearbeitungsorientierte Führung	54
II	EMPIRISCHE ANALYSE DES FÜHRUNGSVERHALTENS	59
4	FORSCHUNGSDESIGN UND DATENBASIS	61
4.1	Forschungsdesign	61
4.2	Untersuchungsobjekt	62
4.3	Datenbasis	63
4.4	Limitationen	67
5	DESKRIPTIVE ERGEBNISSE UND FAKTORSTRUKTUR	73
5.1	Deskriptiver Überblick	73
5.1.1	Durchschnittliches Führungsverhalten	74

5.1.2	Unterschiede zwischen wahrgenommenem und intendiertem Führungsverhalten	80
5.1.3	Unterschiede zwischen Organisationen	83
5.2	Überprüfung der Faktorstruktur	84
5.2.1	Methodik	84
5.2.2	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktoranalyse	85
5.2.3	Goodness of Fit der konfirmatorischen Faktoranalyse	87
III	EINFLUSSFAKTOREN AUF DAS FÜHRUNGSVERHALTEN	91
6	CHARAKTERISTIKA DER FÜHRUNGSKRAFT	93
6.1	Einstellungen der Führungskraft	94
6.1.1	Führungsmotivation	95
6.1.2	Gemeinwohlorientierung	99
6.1.3	Managementorientierung	101
6.2	Erfahrungshintergrund der Führungskräfte	102
6.3	Methodik	103
6.4	Ergebnisse und Diskussion	110
6.4.1	Intendiertes Führungsverhalten	111
6.4.2	Wahrgenommenes Führungsverhalten	120
6.5	Fazit	131
7	DER EINFLUSS DER VORGESETZTEN	135
7.1	Rollentheorie	136
7.2	Methodik	140
7.3	Ergebnisse und Diskussion	142
7.3.1	Intendiertes Führungsverhalten	143
7.3.2	Wahrgenommenes Führungsverhalten	149
7.4	Fazit	154
8	CHARAKTERISTIKA DER GEFÜHRTEN	159
8.1	Literaturdiskussion	160
8.2	Kontingenztheorie und Handlungsregulationstheorie	164
8.3	Hypothesenbildung	166

8.4	Methodik	172
8.5	Ergebnisse und Diskussion	175
8.6	Fazit	183
9	MANAGEMENTCHARAKTERISTIKA	189
9.1	Literaturdiskussion und Hypothesenbildung	190
9.2	Methodik	198
9.3	Ergebnisse und Diskussion	201
9.3.1	Intendiertes Führungsverhalten	201
9.3.2	Wahrgenommenes Führungsverhalten	206
9.4	Fazit	211
IV	GESAMTBETRACHTUNG UND FAZIT	215
10	GESAMTBETRACHTUNG	217
10.1	Intendiertes Führungsverhalten	218
10.2	Wahrgenommenes Führungsverhalten	223
11	FAZIT	233
11.1	Zusammenfassung	233
11.2	Praktische Implikationen	241
11.3	Weiterer Forschungsbedarf	244
V	APPENDIX	249
A	OPERATIONALISIERUNGEN	251
B	FÜHRUNGSVERHALTEN	257
B.1	Aufgabenorientierung	257
B.2	Beziehungsorientierung	258
B.3	Veränderungsorientierung	259
B.4	Außenorientierung	260
B.5	Ethikorientierung	261
B.6	Sachbearbeitungsorientierung	262
	LITERATUR	263

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1.1	Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten und dessen Outcomes	27	
Abbildung 3.1	Begriffshierarchie von Führungsaktivitäten	42	
Abbildung 5.1	Mittelwerte des Führungsverhaltens		76
Abbildung 5.2	Laissez-faire Leadership	79	
Abbildung 5.3	Prozessmodell des Führungsverhaltens	81	
Abbildung 5.4	Konfirmatorische Faktoranalyse		86
Abbildung 7.1	Bezeichnung der relevanten Hierarchieebenen	135	
Abbildung 11.1	Beziehungsorientierung nach Teams		236

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 4.1	Übersicht über die befragten Organisationen	66	
Tabelle 5.1	Goodness-of-Fit-Indizes	89	
Tabelle 6.1	Deskriptive Statistik (FK- Charakteristika)	111	
Tabelle 6.2	Einfluss von FK-Charakteristika auf intendierte Führung	114	
Tabelle 6.3	Einfluss von FK-Charakteristika auf wahrgenommene Führung	124	
Tabelle 6.4	Ergebnisse der Hypothesentests zu FK- Charakteristika	133	

Tabelle 7.1	Deskriptive Statistik (Erwartungen und Interesse des Vorgesetzten) 143
Tabelle 7.2	Einfluss des Vorgesetzten auf intendierte Führung 146
Tabelle 7.3	Einfluss des Vorgesetzten auf wahrgenommene Führung 152
Tabelle 7.4	Ergebnisse der Hypothesentests zum Einfluss des Vorgesetzten 156
Tabelle 8.1	Deskriptive Statistik (Follower-Charakteristika) 176
Tabelle 8.2	Einfluss von Follower-Charakteristika auf wahrgenommene Führung 178
Tabelle 8.3	Ergebnisse der Hypothesentests zu Follower-Charakteristika 186
Tabelle 9.1	Deskriptive Statistik (Managementcharakteristika) 201
Tabelle 9.2	Einfluss von Managementcharakteristika auf intendierte Führung 204
Tabelle 9.3	Einfluss von Managementcharakteristika auf wahrgenommene Führung 208
Tabelle 9.4	Ergebnisse der Hypothesentests zu Managementcharakteristika 213
Tabelle 10.1	Gesamtmodell für das intendierte Führungsverhalten 220
Tabelle 10.2	Gesamtmodell für das wahrgenommene Führungsverhalten 226

Teil I

FÜHRUNG UND FÜHRUNGSVERHALTEN IM
ÖFFENTLICHEN SEKTOR

EINLEITUNG

„Ich denke, daß der Schwachstellencharakter des Führungsverhaltens in der öffentlichen Verwaltung allen, die mit der Verwaltung vertraut sind, anschaulich vor Augen steht, so daß es kaum notwendig sein wird, mit umfangreichen Belegen aufzuwarten.“

Klages 1998: 61

Dieses Eingangszitat von Klages steht nicht nur am Beginn dieser Dissertationsschrift, sondern es markiert auch den Ausgangspunkt meiner Forschung über Führung im öffentlichen Sektor. Ist die Lage in der Verwaltung wirklich so verheerend? Und warum sind keine Belege notwendig, um dies zu unterstreichen? Wie macht sich dieser Schwachstellencharakter, der vereinzelt auch als „Führungslücke“ bezeichnet wird, bemerkbar? Wie könnte man diese Lücke operationalisieren?

All diese Fragen weckten nicht nur mein Interesse, sondern auch meinen wissenschaftlichen Ehrgeiz. Es müsste doch möglich sein, all diese Behauptungen empirisch zu überprüfen.

Bei ersten Recherchen stellte ich schnell fest, dass Führung zwar oftmals als Schwachstelle der Verwaltung angesehen wird, die Kritiker¹ sich dabei jedoch überwiegend auf „anekdotische Evidenz“ berufen. Ein Blick in die deutsche Literatur zeigt, dass immer wieder über Führung geschrieben und vor allem Probleme benannt wurden, eine empirische Auseinandersetzung mit diesem Thema allerdings selten stattfand.

1 Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Diese Art der Diskussion lässt sich bis in die 1950er-Jahre zurückverfolgen, als das Thema Führung bei der Gründung der Bundeswehr eine große Rolle spielte (Genschel 1972). In den 1970er-Jahren finden sich dann Diskussionen um verschiedene Führungskonzepte für die öffentliche Verwaltung (z. B. Böhret & Junkers 1976; Laux 1975), die aber ebenfalls auf der konzeptionellen Ebene verharren.

Erneute Aufmerksamkeit erfuhr dieses Thema dann mit dem Aufkommen des Neuen Steuerungsmodells (NSM) zu Beginn der 1990er-Jahre (KGSt 1993). Mit dem NSM begann stellenweise auch eine Diskussion über die Rolle von Führung in der Verwaltung. Allerdings spielte dies im Konzept des NSM nur eine abstrakte Rolle. So wurde zwar großer Wert auf die Schaffung von Entscheidungsspielräumen für Führungskräfte und den „Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur“ (KGSt 1993: 16 ff.) gelegt, aber welches Führungsverhalten konkret damit einhergehen sollte und wie diese neuen Spielräume für Führung genutzt werden könnten, blieb offen.

Neben den normativ-konzeptionellen Beiträgen finden sich auch heute nur vereinzelt empirische Beiträge zu Führung in der deutschen Verwaltung (z. B. Kübler 1978: 140). Vor allem der eingangs erwähnte Helmut Klages sticht dabei positiv mit einer Studie hervor, die er mit seinem Team Ende der 1980er-Jahre durchführte (Klages & Hippler 1991; Klages 1989). Hierzu wurden 181 mittlere und 504 untere Führungskräfte sowie 1.032 Mitarbeiter befragt. Sie konzentrierten sich dabei auf drei Dimensionen von Führung: autoritäre Orientierung, Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung.

Auf Basis dieser Dimensionen führten sie eine Clusteranalyse durch, die fünf verschiedene Typen von Führungskräften identifizierte. Dies sind der autoritäre Vorgesetzte, der 34,3% aller untersuchten Führungskräfte ausmacht. Darüber hinaus definieren

sie den aufgabenorientierten Vorgesetzten (15,5%), den mitarbeiterorientierten Vorgesetzten (13,1%), den mitarbeiter- und aufgabenorientierten Vorgesetzten (21,7%) sowie den Vorgesetzten, der einen eigenen, unabhängigen Führungsstil verwendet (15,4%).

Insgesamt kann festgestellt werden, dass diese Studie einen sehr umfassenden Versuch der Erfassung von Führungsverhalten im öffentlichen Sektor darstellt und dabei den Fokus auf administrative Führung legt. Leider wurde dieser Impuls für die Führungsforschung in den folgenden Jahren nicht weiter aufgegriffen.²

Glücklicherweise fiel die Anfangszeit meiner Promotion in eine Zeit, in der nicht nur ich, sondern auch eine wachsende Zahl von Forschern verstärktes Interesse an empirischen Ergebnissen über Führung im öffentlichen Sektor entwickelte. Schon zu Beginn der 2000er-Jahre hatte Van Wart (2003) mit seinem Überblick über den Stand der Führungsforschung aufgezeigt, wie groß der Bedarf in diesem Bereich ist und eine Basis für weitere Untersuchungen gelegt, die von vielen Forschern aufgegriffen wurde.

Bereits zehn Jahre später stellte Van Wart (2013) bei einer Neubewertung fest, dass dieser Anstoß auf fruchtbaren Boden fiel. Die Zahl der in den wichtigsten Zeitschriften publizierten Artikel war erheblich angestiegen. Während zwischen 1992 und 2001 lediglich 45 Publikationen erschienen, die sich mit Führung in der öffentlichen Verwaltung beschäftigen, erhöhte sich ihre Zahl zwischen 2002 und 2011 auf 123.

Trotz des gestiegenen Interesses an Führung im öffentlichen Sektor und der wachsenden Zahl von veröffentlichten Studien bleiben viele Forschungsfragen bisher nur unzureichend beantwortet. Eine dieser Fragen ist jene nach einer empirischen Basis zur Beurteilung der Führungsrealität in der öffentlichen Verwaltung. Um eine umfassende Antwort auf die Frage geben zu können, ob Führung in der öffentlichen Verwaltung eine Schwachstelle darstellt, sind zwei Schritte erforderlich. Erstens muss ein Modell entwickelt werden,

2 Ausnahmen bildeten in den letzten Jahren Arbeiten von Weiherl & Masal (im Erscheinen) und Masal (2015), die mit dem Konzept der transformationalen Führung allerdings einen anderen Fokus wählten.

dass Führungsrealität im öffentlichen Sektor möglichst umfassend abbildet und zweitens müssen auf Basis dieses Modells empirische Daten erhoben werden.

Zwei Studien nahmen sich in den letzten Jahren dieser Problematik an und entwickelten Modelle zur Erfassung von Führungsverhalten (Tummers & Knies im Erscheinen; Fernandez et al. 2010). Sie dienten in dieser Arbeit als Ideengeber und ihre Ansätze fanden bei der Entwicklung eines eigenen Modells Berücksichtigung. Dieses selbst entwickelte Modell dient dazu, die erste Forschungsfrage dieser Dissertation zu beantworten.

Wie wird in der öffentlichen Verwaltung geführt und wie stark sind einzelne Führungsverhalten ausgeprägt?

Mit dieser Frage und der Dissertation insgesamt wird das Ziel verfolgt, die Diskussion um Führung innerhalb der öffentlichen Verwaltung in Deutschland auf eine aktuelle empirische Basis zu stellen und somit eine Diskussion zu ermöglichen, die sich auf überprüfbare Ergebnisse stützt.

1.1 EINFLUSSFAKTOREN AUF DAS FÜHRUNGSVERHALTEN

Neben dem Aspekt der Konzeptionalisierung und Erfassung von Führung im öffentlichen Sektor lege ich mit meiner Arbeit noch einen weiteren Schwerpunkt, der bisher kaum Beachtung fand. Der Blick geht weg von den Wirkungen, die Führung in der öffentlichen Verwaltung entfaltet und richtet sich auf die Frage, wie sich Unterschiede im Führungsverhalten erklären lassen. In einem Wirkungsmodell von Führung (vgl. Abbildung 1.1) setzt die Arbeit also einen Schritt früher an als die meisten Studien und lenkt den Blick auf die Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten.

Dieser Blickwinkel mag im Kontext der Führungsforschung zunächst ungewohnt erscheinen. Er beleuchtet allerdings einen Aspekt, der von großer Bedeutung für Theorie und Organisationsalltag ist und dennoch bisher kaum Aufmerksamkeit erfahren hat. Wir wissen einiges über die positiven Effekte von einer Vielzahl

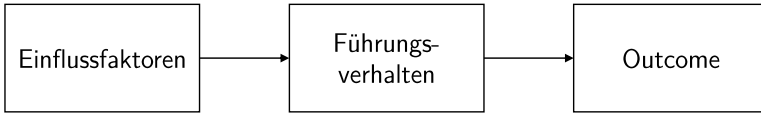


Abbildung 1.1: Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten und dessen Outcomes

unterschiedlicher Führungsverhalten, aber wir wissen sehr wenig darüber, warum Führungskräfte im öffentlichen Sektor unterschiedliches Führungsverhalten zeigen. Derartige Erkenntnisse sind allerdings notwendig, da sie unser theoretisches Verständnis von Führung in der öffentlichen Verwaltung erweitern. Es ist nicht ausreichend, alleine die Wirkung von Führung zu betrachten, sondern die Führungsforschung sollte auch ein klareres Bild von den Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten erlangen.

Darüber hinaus sind diese Erkenntnisse auch für die Praxis von großem Interesse, da sie Auskunft darüber geben können, wie Führung insgesamt gestärkt und das Führungsverhalten intensiviert werden kann. Auch die Frage nach der Beförderung spezifischen Führungsverhaltens wie beispielsweise der Veränderungsorientierung kann auf Basis derartiger Studien beantwortet werden.

Ich möchte in dieser Arbeit daher eine zweite Forschungsfrage untersuchen. Sie lautet:

Welche Faktoren haben einen Einfluss darauf, wie Führungskräfte in der Verwaltung führen?

Aus der Vielzahl möglicher Einflussfaktoren eine angemessene Auswahl zu treffen, ist keine leichte Aufgabe. Als Richtschnur dienen dabei (1) theoretische Überlegungen sowie (2) die Arbeiten anderer Autoren, aber auch (3) die praktische Relevanz der untersuchten Faktoren. Auf Basis dieser Überlegungen wurden vier Kategorien definiert, die das Spektrum möglicher Einflussfaktoren

möglichst umfassend abdecken. Sie bilden den Kern der empirischen Analyse des dritten Teils dieser Arbeit. Innerhalb der angegebenen Kapitel finden sich jeweils ausführliche Herleitungen der einzelnen Einflussfaktoren innerhalb dieser Kategorien.

Die Kategorien lauten:

- Charakteristika und Einstellungen der Führungskräfte (Kapitel 6)
- Erwartungen und Interesse von Vorgesetzten der Führungskräfte (Kapitel 7)
- Charakteristika und Einstellungen von Geführten (Kapitel 8)
- Managementinstrumente und -rahmenbedingungen (Kapitel 9)

1.2 AUFBAU DER ARBEIT UND ZENTRALE ERKENNTNISSE

Zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen wird zunächst auf das Phänomen Führung eingegangen. In Kapitel 2 wird hierfür eine Definition von Führung diskutiert und dem Leser dadurch ermöglicht, ein genaueres Bild vom Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit zu erlangen.

Dieses Bild wird anschließend in Kapitel 3 weiter konkretisiert. Hierfür wird das in dieser Arbeit analysierte Führungsverhalten konzeptionalisiert und in die Literatur eingeordnet.

Die beiden aufgeworfenen Forschungsfragen werden mit Hilfe von Daten beantwortet, die zu diesem Zweck bei drei öffentlichen Verwaltungen erhoben wurden. In den Organisationen wurden jeweils die unteren Führungskräfte sowie deren Mitarbeiter mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogens befragt. Die Verwendung eines Code-Systems stellte die Erfordernisse des Datenschutzes sicher und ermöglicht zeitgleich die Zuordnung von Führungskräften zu Mitarbeitern. Dadurch eröffnet sich nicht nur eine tiefergehende deskriptive Betrachtung, sondern auch die Verwendung hierarchischer linearer Modelle (HLM) zur Beantwortung der Frage nach den Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten. Einen genaueren

Überblick über die Datenerhebung und das Forschungsdesign gibt Kapitel 4.

Die Zweiteilung der Forschungsfragen spiegelt sich auch im Aufbau der Arbeit wider. Teil II widmet sich in Kapitel 5 der Beantwortung der ersten Forschungsfrage. Hierzu wird eine deskriptive Auswertung der erhobenen Daten präsentiert und die Erkenntnisse diskutiert. Dies beinhaltet auch die Überprüfung der Faktorstruktur der verwendeten Taxonomie. Dies ist notwendig, um sicherzustellen, dass das Modell mit den erhobenen Daten bestätigt werden kann und eine gute Abbildung der Führungsrealität darstellt. Die Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass die in Kapitel 3 vorgestellte Taxonomie des Führungsverhaltens gut geeignet ist, um die Führungsrealität in der Verwaltung empirisch abzubilden.

Die deskriptive Auswertung des Führungsverhaltens zeigt allerdings auch, dass es relativ große Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung der Führungskräfte und der Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter gibt. Dieses Phänomen wurde in der Führungsforschung bisher selten analysiert. Dies liegt nicht darin begründet, dass die Ergebnisse dieser Studie vom Großteil der übrigen Studien abweichen, sondern darin, dass eine gleichzeitige Betrachtung von Selbst- und Fremdeinschätzung bisher kaum erfolgte. Für den öffentlichen Sektor liegen bisher überhaupt keine derartigen Studien vor.

Im Anschluss widmet sich Teil III der Analyse der Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten. Die Analyse beginnt mit der Untersuchung von Charakteristika und Einstellungen der Führungskraft selbst (Kapitel 6).

Um dies zu untersuchen, werden insgesamt fünf Hypothesen getestet. Diese umfassen zwei Faktoren, die den Erfahrungshintergrund der unteren Führungskraft abbilden, namentlich die Führungserfahrung und die Teilnahme an führungsbezogenen Fortbildungen. Der Erfahrungshintergrund wird durch drei weitere Faktoren ergänzt, die die Einstellungen der Führungskräfte adressieren.

Hierzu zählen die Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen (Führungsmotivation), die Gemeinwohlorientierung sowie die Managementorientierung.

Die Analyse zeigt, dass Führungsmotivation ein wichtiger Einflussfaktor ist und sich auf einen Großteil der untersuchten Führungsverhalten auswirkt. Dasselbe trifft auf die Managementorientierung der Führungskräfte zu. Die Gemeinwohlorientierung hat hingegen kaum einen Einfluss auf das Führungsverhalten.

Nach der Betrachtung der unteren Führungskräfte fokussiert Kapitel 7 auf die mittleren Führungskräfte, also die Vorgesetzten der unteren Führungskräfte. Es soll untersucht werden, ob deren Erwartungen und Interesse einen Einfluss auf das Führungsverhalten der untergebenen Führungskräfte haben. Hier rückt folglich die zweite Hierarchieebene in den Blickpunkt. Mit der ersten Hypothese dieses Kapitels wird getestet, ob die befragten Führungskräfte ein bestimmtes Führungsverhalten intensiver zeigen, wenn sie der Meinung sind, dass dieses von ihrem Vorgesetzten erwartet wird. Zusätzlich wird untersucht, ob ein grundsätzliches Interesse des Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft ein intensiveres Führungsverhalten nach sich zieht. Die Analysen zeigen allerdings, dass sich diese Hypothesen nur sehr bedingt bestätigen lassen. Signifikante Effekte treten nur vereinzelt auf.

Auf die Betrachtung der unteren Führungskräfte und ihrer Vorgesetzten folgt der Blick auf die Geführten, also die Mitarbeiter der unteren Führungskräfte (Kapitel 8). Hierbei wird der Einfluss von (1) Persönlichkeitseigenschaften, (2) Einstellungen und (3) Aufgaben untersucht. Zur Analyse der Persönlichkeitseigenschaften wird das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit („Big Five“) herangezogen. Bei der Analyse der Einstellungen findet nochmals die Gemeinwohlorientierung Berücksichtigung. In diesem Falle jedoch nicht die Gemeinwohlorientierung der Führungskräfte, sondern jene der Geführten. Bei der Analyse des Einflusses der Aufgaben finden die Komplexität sowie die Vielfalt der Aufgabe, die den Geführten obliegen, Eingang in die entsprechenden Modelle.

Die Ergebnisse deuten auf eine untergeordnete Rolle der Persönlichkeitseigenschaften hin. Lediglich die Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen sowie Neurotizismus weisen einen signifikanten, negativen Effekt auf das Führungsverhalten auf. Darüber hinaus zeigen die Komplexität und die Vielfalt der Aufgaben starke, positive Effekte auf das Führungsverhalten. Die Führungskraft passt sich demnach in ihrem Führungsverhalten individuell an die Geführten an.

Das letzte Kapitel in Teil III widmet sich schließlich der Frage, welchen Einfluss Managementcharakteristika der Organisation auf das Führungsverhalten der unteren Führungskräfte haben (Kapitel 9). Zu den Managementcharakteristika zählen (1) die strategische Ausrichtung der Führungskräfteauswahl, (2) die Leistungsmessung anhand konkreter Ziele, (3) die Ausgestaltung des strategischen Managements sowie (4) die Ausgestaltung des Performance Managements und (5) die strategische Autonomie der Führungskräfte.

Die Ergebnisse der Analysen sind heterogen. Einen starken, positiven Einfluss auf das wahrgenommene Führungsverhalten zeigen auf der einen Seite eine strategische Ausrichtung der Führungskräfteauswahl sowie die Leistungsmessung anhand konkreter Ziele. Auf der anderen Seite finden sich für die Ausgestaltung des strategischen und des Performance Managements sowie für die strategische Autonomie der Führungskräfte nur vereinzelte beziehungsweise gar keine Effekte.

Kapitel 10 wirft abschließend einen ganzheitlichen Blick auf die Analyse der Einflussfaktoren und präsentiert zwei Analysen, die jeweils alle erwähnten Faktoren in gemeinsame Modelle integrieren. Die Arbeit schließt mit einem Fazit in Kapitel 11.

Am Beginn einer Arbeit über Führung steht notwendigerweise die Frage, was genau unter dem Begriff Führung zu verstehen ist. Auch wenn diese Diskussion hier nicht in aller Ausführlichkeit wiedergegeben werden soll, so ist es dennoch erforderlich, ein grundsätzliches Verständnis über den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit herzustellen.

2.1 EINE DEFINITION VON FÜHRUNG

Zunächst ist festzustellen, dass die Führungsforschung im Laufe der letzten fast einhundert Jahre eine Vielzahl von Definitionen hervorgebracht hat. Rost (1993) nannte vor über zwanzig Jahren bereits eine Zahl von 221 Definitionen von Führung, die er in 587 untersuchten Studien fand (Bass & Bass 2008: 15). Auch heute ist eine einheitliche Definition bis auf Weiteres nicht in Sicht (Bass & Bass 2008: 23). Bass & Bass (2008: 23) fragen jedoch, ob bei der Vielfaltigkeit sozialer Phänomene, die unter dem Stichwort Führung untersucht werden und den vielen verschiedenen Blickwinkeln unter denen dieses Phänomen betrachtet wird, eine solche allgemeingültige Definition überhaupt möglich oder wünschenswert sei. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass dies vermutlich nicht der Fall ist.

Sie geben allerdings einen hilfreichen und strukturierten Überblick über die verschiedenen Richtungen, die bei der Definition von Führung eingeschlagen wurden (Bass & Bass 2008: 15 ff.). Sie teilen hierfür die definitorischen Ansätze zunächst in drei Gruppen ein: (1) „leaderzentrierte“ Definitionen, (2) Führung als Effekt sowie (3) Führung als Interaktion zwischen Führendem und Geführten. Diese sollen im Folgenden überblicksartig aufgeführt werden.

Leaderzentrierte Definitionen stellen die Person des Führenden und dessen Handlungen in den Mittelpunkt. Unter diesen leaderzentrierten Definitionen unterscheiden Bass & Bass (2008: 15 ff.) zusätzlich zwölf verschiedene Unterarten. Hierzu zählen exemplarisch die Auffassung von Führung als Persönlichkeitseigenschaft (z. B. Bowden 1926), die Sichtweise von Führung als Sinnstiftung für die Geführten (z. B. Bass 1985; Bennis & Nanus 1985; Burns 1978) oder Führung als Resultat von Aktivitäten beziehungsweise Verhalten von Führungskräften (z. B. Hemphill 1949: 4).

Eine zweite Betrachtungsweise stellt die *Effekte von Führung* in den Vordergrund und fokussiert dabei besonders auf Führung als Instrument zur Erreichung von Zielen (Bass & Bass 2008: 20). Eine der ältesten Definitionen dieser Art stammt von Cowley (1928: 145): „A leader is an individual who is moving in a particular direction and who succeeds in inducing others to follow after him.“

Bei der dritten Gruppe von Definitionen liegt die Betonung auf der *Interaktion zwischen Führendem und Geführten*. Führung sei weder über die Führenden noch über die Effekte von Führung alleine definierbar, sondern müsse immer die soziale Beziehung zwischen Führenden und Geführten betrachten. Ein Teil der Forscher sieht Führung dabei als Prozess und fand damit in der Vergangenheit zunehmend Zustimmung. Kennzeichnend hierfür ist, dass eine andauernde Interaktion zwischen Führendem und Geführten stattfindet, was darin resultiert, dass diese sich gegenseitig bei der Verfolgung ihrer Ziele beeinflussen (z. B. Northouse 2007).

Bei der Frage, welche Definition nun die richtige oder beste sei, vertreten Bass & Bass (2008: 23) letztlich die Auffassung, dass jeder Forscher im Lichte seiner Untersuchungsmethodik und des inhaltlichen Fokus der Untersuchung eine angemessene Definition von Führung finden muss. Ob dies wirklich hilfreich ist, wird beispielsweise von Rost (1993: 6 ff.) stark bezweifelt. Seiner Auffassung nach liegt in der definitorischen Beliebigkeit eine wesentliche Ursache der Inkommensurabilität (vgl. Kuhn 1976) der Führungsforschung. Aus diesem Grunde soll in dieser Arbeit eine Definition verwendet werden, die mit dem Anspruch entwickelt wurde,

das Phänomen Führung möglichst umfassend zu beschreiben und darüber hinaus einem breiteren Konsens von Wissenschaftlern entstammt. Auf einer Konferenz des „GLOBE Projects“ entstand 1994 in Calgary (Kanada) unter der Mitarbeit von 54 Forschern die folgende Definition.

Leadership is „[...] the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members“ (House et al. 2002).

Diese Definition vereint einige Aspekte von Führung, die für diese Arbeit bedeutsam sind und somit weiterer Ausführung bedürfen.

ABILITY: Das Wort *ability* – hier am besten mit Fertigkeiten oder Fähigkeit übersetzt – verdeutlicht zwei Aspekte. Zum einen ist das Beeinflussen, Motivieren und Befähigen anderer keine Selbstverständlichkeit. Es erfordert bestimmte Fertigkeiten, die unabdingbar sind, um andere zu führen. Dies bedeutet auch, dass eine Führungsposition nicht automatisch mit Führung einhergeht, sondern erst durch das Verhalten des Führenden ausgestaltet wird. Nicht alles, was eine Führungskraft tut, ist Führung. Zum anderen bedeutet es aber auch, dass diese Fertigkeit – zumindest teilweise – erlernbar ist.

INDIVIDUAL: Diese Arbeit befasst sich mit Führung innerhalb öffentlicher Organisationen. Dieser Rahmen unterscheidet sich von einigen anderen Kontexten, in denen ebenfalls Führung zu finden ist (siehe **ORGANIZATIONS**). In der öffentlichen Verwaltung ist es üblich, dass hierarchisch organisierte Einheiten exakt eine Führungskraft besitzen, die mit entsprechenden Führungskompetenzen (Belohnungs- und Sanktionsmöglichkeiten) ausgestattet ist. Diese Führungskräfte, die in der Literatur als „appointed leaders“ bezeichnet werden, um sie von informellen Leader abzugrenzen, stellen den Fokus dieser Arbeit dar.

INFLUENCE: Das Wort *beeinflussen* mag in diesem Zusammenhang etwas bedenklich klingen. Es geht gleichwohl nicht darum, dass der Führende die Mitarbeiter manipuliert, sondern darum,

motivierend Einfluss in dem Sinne auszuüben, dass die Geführten die ihnen zugewiesenen Aufgaben erfüllen, um dadurch die Ziele der Organisationseinheit zu erreichen. Das Wort *influence* verdeutlicht aber auch, dass die Verfolgung dieser Ziele durch die Mitarbeiter keine Selbstverständlichkeit ist. Führungskräfte müssen hierzu ihren Einfluss geltend machen und die Mitarbeiter dazu motivieren, die Ziele der Organisation zu verfolgen.

MOTIVATE: Neben dem Ausüben von Einfluss stellt die Motivation von Mitarbeitern ein zentrales Instrument zur Erreichung der angestrebten Ziele dar. Der Rückgriff des Führenden auf Sanktionsmöglichkeiten ist oftmals weniger effektiv als die Mitarbeiter dahin zu führen, die notwendigen Schritte aus eigenem Antrieb zu verfolgen.

ENABLE: Das Befähigen der Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgaben stellt, neben dem Ausüben von Einfluss und der Motivation der Mitarbeiter, das dritte Element von Führung dar. Führungskräfte müssen die Geführten in die Lage versetzen, die ihnen übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Mit diesem Element wird gleichzeitig auch ein vielfältig vorgetragener Kritikpunkt an der leaderzentrierten Auffassung von Führung adressiert. So befasse sich der leaderzentrierte Ansatz nach Auffassung der Vertreter des sogenannten Followerships (z. B. Kellerman 2008; Riggio et al. 2008) zu wenig mit der Rolle der Geführten. Befürworter des Followerships mahnen daher eine stärkere Berücksichtigung selbiger an.

EFFECTIVENESS AND SUCCESS: Führung ist kein Selbstzweck, sondern auf ein Ziel gerichtet. In der Definition von House et al. (2002: 5) wird Führung daher als Instrument zur Zielerreichung betrachtet. Die zwei von ihnen genannten Ziele sind Effektivität und Erfolg. Die Konkretisierung dieser Punkte ist Teil der Führungsaufgabe. Das heißt, welche Ziele eine Organisation(seinheit) verfolgt und was sie unter Effektivität und Erfolg versteht, ist in Teilen durch den Führenden in Kooperation mit seinen Mitarbeitern festzulegen, wird zum anderen jedoch vom organisationalen Kontext und den Führenden höherer Ebenen definiert.

ORGANIZATIONS: Abschließend wird in der hier verwendeten Definition deutlich, dass der Untersuchungskontext ein organisationaler Kontext ist. Im Fokus steht Führung innerhalb von Organisationen. Dies schließt andere Bereiche aus, in denen ebenfalls Führung stattfindet. Dies ist zum einen die Führung durch Herrscher oder Politiker, also die Führung ganzer Länder, Reiche oder Gesellschaften. Zum anderen wird durch die Fokussierung auf Führung in Organisationen auch die Führung sozialer Bewegungen ohne entsprechenden Organisationsgrad ausgeblendet. Dies ist notwendig, da sich diese Formen von Führung teilweise fundamental von Führung im organisationalen Kontext unterscheiden.

2.2 FÜHRUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Ziel dieser Arbeit ist es, Führung in der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen. Van Wart (2013; 2003) gibt hierzu einen ausführlichen Überblick.

Diese weitere Eingrenzung – von Führung im organisationalen Kontext zu Führung in der öffentlichen Verwaltung – lässt allerdings immer noch ein sehr breites Spektrum an Perspektiven zu. An dieser Stelle soll der Fokus dieser Arbeit daher weiter auf den konkreten Untersuchungsgegenstand eingegrenzt werden.

Um die verschiedenen Schwerpunkte von Führungsforschung in der Verwaltungswissenschaft („Public Leadership“) voneinander abzugrenzen, soll an dieser Stelle zwischen *Political Leadership*, *Community Leadership* und *Administrative Leadership* unterschieden werden (Van Wart 2013: 7). Der Teil der Führungsforschung, der einen politischen Fokus einnimmt, befasst sich mit gewählten Führungskräften (zum Beispiel Minister, Landräte, Bürgermeister), Führung im Rahmen von Politikgestaltung (*Policy Leadership*) und mit Reformen, die von politischen Führungskräften initiiert und vorangetrieben werden (Van Wart 2013: 7). Der Bereich des *Community Leadership* befasst sich mit der Führung und Gestaltung von Gemeinwesen und insbesondere der (sektorübergreifenden) Kooperation verschiedener Akteure (Van Wart 2013: 7).

Hierzu gehört insbesondere auch die Führung von Netzwerken als Teil der Governanceforschung. Als dritter Bereich des *Public Leadership* kann *Administrative Leadership* betrachtet werden. Dieser befasst sich mit der Führung durch ernannte (im Gegensatz zu gewählten) Führungskräfte innerhalb öffentlicher Organisationen (Van Wart 2013: 7). Dieser Teildisziplin ist auch die vorliegende Arbeit zuzurechnen.

Alle diese Teilaspekte von Führung im öffentlichen Sektor sind wichtig. Sie werfen aber auch einen spezifischen Blick auf Führung und lassen sich kaum gemeinsam betrachten. Da ich in besonderer Weise an der Arbeit der Menschen innerhalb öffentlicher Organisationen interessiert bin, habe ich den Fokus auf *Administrative Leadership* gelegt. Als zentrale Ressource sind die Mitarbeiter und Führungskräfte zudem der zentrale Faktor für die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.

2.3 BEGRIFFLICHKEITEN

Bis hierhin wurden einige Begrifflichkeiten in dieser Arbeit verwendet, ohne diese näher zu erläutern. Dies war möglich, da Führung und einige andere Termini auch in der Alltagssprache Verwendung finden und daher in der Regel intuitiv verstanden werden. Bei näherer Betrachtung sind einige von ihnen allerdings erklärungsbedürftig, da sie verschiedentlich verstanden und verwandt werden können.

Der Begriff *Führung* wurde bereits eingehend definiert. Er wird im Folgenden als Übersetzung des englischen Begriffs „Leadership“ verwendet. Die Präferenz vieler Autoren für den Begriff *Leadership* hängt, neben der Attraktivität englischer Begriffe, vor allem mit der historischen Belastung des Wortes *Führer* zusammen (vgl. z. B. Helmer 1988, zitiert in Neuberger 2002: 8 ff.). Als Übersetzung des englischen *Leader* wird daher das substantivierte Adjektiv *Führender* oder das neutrale Substantiv *Führungskraft* verwendet.

Mit der Frage nach der Bezeichnung der Führenden geht die Frage nach der Bezeichnung jener einher, die der Führungskraft

untergeordnet sind. In dieser Arbeit sollen sie als *Geführte* oder *Mitarbeiter* bezeichnet werden. Auch der englische Begriff *Follower* findet synonym Verwendung.

Am Ende soll noch auf die Definition des organisationalen Rahmens eingegangen werden, innerhalb dessen die hier untersuchte Führung stattfindet. Dies ist die öffentliche Verwaltung. Obwohl jeder eine Vorstellung davon hat, was unter dem Begriff der öffentlichen Verwaltung zu fassen ist, ist es äußerst schwierig, eine genaue Definition hierfür zu finden (Bogumil & Jann 2009: 65; Detterbeck 2007: 1). Eine ausschweifende juristische und verwaltungswissenschaftliche Diskussion ist nicht das Ziel dieser Arbeit. Um dennoch ein gemeinsames Verständnis herbeizuführen sollen im Kontext dieser Arbeit unter der öffentlichen Verwaltung jene Organisationen verstanden werden, die Teil der Exekutive sind. Sie sind damit dem öffentlichen Recht und insbesondere dem öffentlichen Dienstrecht unterworfen. Der öffentliche Dienst mit den öffentlich Beschäftigten umfasst demnach jene Personen, die in einem Dienstverhältnis zu einer solchen Organisation stehen (Lecheler 1997).

Auch wenn im Einzelfall Unterschiede zwischen den Begriffen öffentliche Organisation, öffentliche Verwaltung, Verwaltung, öffentlicher Dienst und öffentlicher Sektor bestehen, spielen diese hier keine Rolle und die Begrifflichkeiten werden daher im Folgenden synonym verwendet. Grundsätzlich soll es jeweils um den öffentlichen Sektor im engeren Sinne gehen. Dies schließt beispielsweise die Unternehmen aus, die zwar ganz oder teilweise in Eigentum der öffentlichen Hand sind, aber nicht dem öffentlichen Dienstrecht unterliegen. Auch die privatwirtschaftlichen Unternehmen, die Aufgaben von öffentlichem Interesse („Service of General Interest“) wahrnehmen, aber nicht dem öffentlichen Dienstrecht unterliegen, sollen hier aufgrund des vollständig unterschiedlichen Rechtsrahmens nicht betrachtet werden.

Nachdem festgelegt wurde, was unter Führung zu verstehen ist und welcher Fokus in dieser Arbeit gewählt wurde, sollen nun die analytische Perspektive und die abhängige Variable Führungsverhalten konkretisiert werden.

Der zweite Abschnitt dieses Kapitels befasst sich darauf aufbauend mit der Konkretisierung der abhängigen Variable „Führungsverhalten“. Hierzu wird eine Taxonomie aus den sechs Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung vorgestellt. Diese sechs Metakategorien umfassen insgesamt 22 Führungsverhalten und werden in den Analysen in Kapitel 5 und in Teil III als abhängige Variable verwendet. Die Taxonomie bildet somit die Basis aller folgenden Analysen.

3.1 ANALYTISCHE PERSPEKTIVE

Zur Untersuchung des Phänomens Führung können verschiedene analytische Betrachtungsebenen gewählt werden. Diese unterscheiden sich, neben dem Fokus, vor allem im Ausmaß der Abstraktion. Van Wart (2011: 29 ff.) listet fünf verschiedene analytische Perspektiven auf, die in Abbildung 3.1 grafisch dargestellt sind.

Zur Analyse von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung ist es wichtig, sich auf Basis dieser Systematik für eine Betrachtungsebene zu entscheiden. Dies sorgt sowohl bei der Operationalisierung als auch bei der Auswertung der empirischen Daten für konzeptionelle Klarheit.

Die Betrachtungsebene, die sich am unmittelbarsten an der täglichen Arbeit einer Führungskraft orientiert, ist die Perspektive der Führungsaufgaben (*tasks*). Führungsaufgaben sind einzelne, durch die Führungskraft übernommene Funktionen, die typisch für die

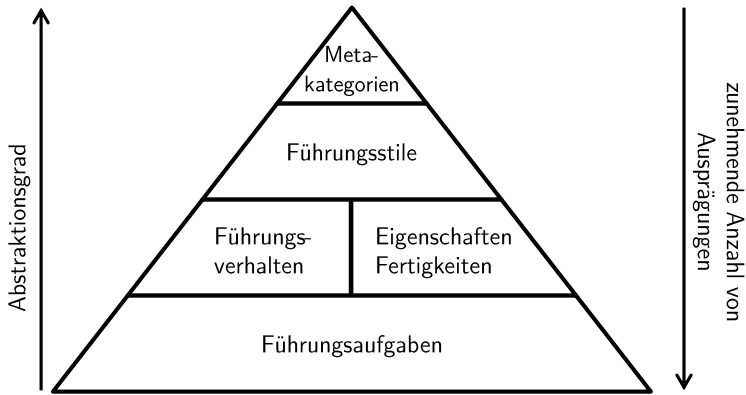


Abbildung 3.1: Begriffshierarchie von Führungsaktivitäten (in Anlehnung an Van Wart 2011: 31)

Arbeit einer Führungskraft sind. Dies können beispielsweise das Leiten von Besprechungen oder die Repräsentation der Organisation bei externen Veranstaltungen sein. Die Anzahl der unterschiedlichen Führungsaufgaben variiert je nach Forscher, liegt jedoch in der Regel bei mehr als 100. Es gibt allerdings auch Studien die mehr als 1.000 verschiedene Führungsaufgaben identifizieren (Van Wart 2011: 29).

Auf der darüber liegenden Ebene und durch einen größeren Abstraktionsgrad gekennzeichnet, finden sich Führungsverhalten (*behaviors*) sowie Eigenschaften (*traits*) und Fertigkeiten (*skills*). Unter Verhalten werden beobachtbare Muster von Führungsaktivitäten verstanden. Forscher nutzen diese, um mehrere zusammengehörende Aufgaben miteinander zu verknüpfen (Van Wart 2011: 29). So ist beispielsweise für das Verhalten „Lösen von Problemen“ ein frühzeitiges Erkennen des Problems (Aufgabe 1), die Identifikation der Ursache(n) (Aufgabe 2) und das Einleiten von Maßnahmen zur Beseitigung des Problems (Aufgabe 3) erforderlich. Im Gegensatz

zu Eigenschaften und Fertigkeiten handelt es sich bei Führungsverhalten um direkt beobachtbare Kategorien. Eine außenstehende Person ist in der Lage zu beobachten, ob eine Führungskraft in einer spezifischen Situation beispielsweise mit der Planung von Aktivitäten, dem Unterstützen von Mitarbeitern oder dem Repräsentieren der Organisationseinheit befasst ist. Das Spektrum an Führungsverhalten umfasst je nach Forscher zehn bis dreißig verschiedene Verhalten (Van Wart 2011: 29).

Auf derselben Abstraktionsebene wie Führungsverhalten liegen auch Eigenschaften und Fertigkeiten. Fertigkeiten unterscheiden sich von Eigenschaften dadurch, dass sie nicht angeboren, sondern erlernt beziehungsweise erlernbar sind (Ziegler & Bühner 2012: 47 f.). Sowohl Eigenschaften als auch Fertigkeiten unterscheiden sich wiederum dadurch von Führungsverhalten, dass sie nicht direkt beobachtbar sind. Stattdessen werden sie über die Qualität verschiedenen Verhaltens attribuiert. So scheint jemand, der andere von seiner Meinung überzeugen kann (Verhalten), eine große Durchsetzungsfähigkeit zu besitzen (Eigenschaft). Jemand, der sehr gut Zusammenhänge erkennen und benennen kann (Verhalten), scheint große analytische Fertigkeiten zu besitzen (Fertigkeit).

Eine Abstraktionsebene höher liegen die Führungsstile. Diese haben sehr stark die Forschung der 1960er- und 1970er-Jahre geprägt und sind bis heute auch in der populärwissenschaftlichen Literatur die prominenteste Betrachtungsebene (Van Wart 2011: 30). Unter Führungsstilen versteht man mittelgroße Cluster von Führungsverhalten, die dazu verwendet werden, tatsächliche oder idealtypische Führungsmuster zu beschreiben oder festzulegen (Van Wart 2011: 30). Im Laufe der Zeit wurde von Forschern eine mehr oder weniger überschaubare Menge von drei bis zwölf Führungsstilen definiert. Bekannte Beispiele sind partizipative Führung (vgl. z. B. das Führungskontinuum nach Tannenbaum & Schmidt 1958) oder delegative Führung (vgl. z. B. das Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard 1969).

Die Betrachtungsebene mit der größten Abstraktion stellen die Metakategorien dar. Diese sind große Cluster von Führungsverhaltenen, die in der Regel dazu verwendet werden, die Gesamtheit von Führungsaktivitäten abzubilden (Van Wart 2011: 30). In der Regel setzen sie sich aus einer Menge an Führungsverhaltenen zusammen. So umfasst beispielsweise die Metakategorie Aufgabenorientierung bei Yukl (2012) die Verhaltenen „klären“ (*clarifying*), „planen“ (*planning*), „kontrollieren“ (*monitoring operations*) und „Probleme lösen“ (*problem solving*).

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf dem Führungsverhalten. Diese Betrachtungsebene wurde gewählt, da sie einige Vorzüge gegenüber anderen Betrachtungsebenen bietet. Zunächst einmal ist sie im Gegensatz zu Führungsaufgaben in der Menge der unterschiedlichen Elemente wesentlich besser zu überblicken. Mehr als einhundert verschiedene Aufgaben sind schlicht nicht sinnvoll beschreib- und analysierbar.

Gegenüber den Führungsstilen hat das Führungsverhalten hingegen den Vorteil, dass es weniger abstrakt, also konkreter ist. Das Führungsverhalten basiert auf direkt beobachtbaren Handlungen und vermeidet dadurch das Problem, wünschenswertes oder idealisiertes Verhalten ins Zentrum zu stellen, wie es bei den Führungsstilen oft der Fall ist (Van Wart 2011: 68 ff.). Durch die Betrachtung von Führungsverhalten umgeht man somit mögliche Konfundierungen durch soziale Erwünschtheit und möglicherweise unzutreffende Interpretationen. Darüber hinaus ist die Betrachtung tatsächlicher Handlungen auch im Vergleich mit Eigenschaften und Fertigkeiten vorteilhafter, da Eigenschaften und Fertigkeiten nur über ihre Ergebnisse zu operationalisieren sind.

Dies macht eine Fokussierung auf das Führungsverhalten für diese Studie zur bevorzugten Betrachtungsebene. Diese bietet darüber hinaus die Möglichkeit, mehrere Führungsverhaltenen zu Metakategorien zusammenzufassen und dadurch eine höhere Abstraktionsebene nutzen zu können. Dies wird in dieser Arbeit beispielsweise für die Auswertung der erhobenen Daten genutzt.

3.2 TAXONOMIE DES FÜHRUNGSVERHALTENS

Im Folgenden soll dargelegt werden, was als Führungsverhalten in den folgenden Kapiteln analysiert wird. Hierzu wird auf eine Taxonomie des Führungsverhaltens zurückgegriffen, die sechs Metakategorien umfasst. Vier dieser Metakategorien wurden von der Arbeit Yukls (2012) übernommen. Diese wurden von ihm und seinen Mitstreitern (u. a. Yukl et al. 2002) auf Basis früherer Studien entwickelt, getestet und weiterentwickelt (vgl. Yukl 2012). Diese vier Metakategorien werden Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung genannt. Sie umfassen jeweils drei bis vier Führungsverhalten.

Diese Basis wird um zwei weitere Aspekte ergänzt, die die Besonderheiten des öffentlichen Sektors und seine Herausforderungen an Führung abbilden sollen. Sie sind von Yukl (2012) so nicht vorgesehen und stellen eine Erweiterung der Taxonomie dar. Dabei handelt es sich zum einen um die Ethikorientierung und zum anderen um eine fachliche Perspektive, die Sachbearbeitungsorientierung genannt wird.

3.2.1 *Aufgaben- und beziehungsorientierte Führung*

Die Bezeichnung „Orientierung“ leitet sich aus der Entstehungsgeschichte der beiden ersten Kategorien Aufgaben- und Beziehungsorientierung ab. Yukl (2012) knüpfte mit diesen beiden Kategorien an Forschung an, die bis in die 1950er-Jahre zurückreicht. Verschiedene Forscher haben in dieser Zeit die Unterscheidung in aufgabenorientiertes und beziehungsorientiertes Führungsverhalten entwickelt. Dieser Differenzierung lag die Annahme zu Grunde, dass Führungskräfte einen bestimmten Fokus bei ihrer Arbeit legen. Während sich die einen auf die Erledigung der Aufgaben ihres Teams fokussieren, sind andere auf die Beziehung zu ihren Mitarbeitern konzentriert. Führungskräfte wählen demnach zwei verschiedene Ansätze, um die Ziele ihres Teams zu erreichen. Sie folgen zwei verschiedenen „Orientierungen“ (Yukl 2013: 64 f.).

Später setzte sich die Erkenntnis durch, dass beide Elemente wichtig sind und auch in der Organisationsrealität gleichzeitig auftreten. Blake & Mouton (1964) bauten darauf ihr „Managerial Grid“ auf, das einer Kombination von Aufgaben- und Beziehungsorientierung die größte Effektivität zuspricht. Spätere Ansätze integrierten diese Dichotomie in komplexere Modelle, die auch situative Faktoren berücksichtigten (z. B. Hersey & Blanchard 1969; Reddin 1967)

Die Metakategorie Aufgabenorientierung umfasst in der Taxonomie von Yukl (2012) die vier folgenden Führungsverhalten:

- Arbeitsabläufe planen (*planning*)
- Zuständigkeiten und Ziele klären (*clarifying*)
- Tätigkeiten kontrollieren (*monitoring*)
- Probleme lösen (*problem solving*)

ARBEITSABLÄUFE PLANEN umfasst Entscheidungen über Ziele und Prioritäten zu treffen, die Arbeit des Teams zu organisieren, Verantwortlichkeiten festzulegen, Zeitpläne zu erstellen und Ressourcen auf verschiedene Aktivitäten zu verteilen (Yukl 2012: 70).

Im Zentrum des Führungsverhaltens ZUSTÄNDIGKEITEN UND ZIELE KLÄREN steht, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, was zu tun ist, wie es zu tun ist und welche Ergebnisse erwartet werden. Hierzu gehört Zuständigkeiten zu erklären, Aufgaben zuzuteilen, Ziele, Prioritäten und Fristen zu kommunizieren, Leistungsstandards zu definieren sowie relevante Regeln und Prozesse zu erläutern (Yukl 2012: 70).

Wenn Arbeitsabläufe geplant und Zuständigkeiten verteilt sind, müssen diese TÄTIGKEITEN KONTROLLIERT werden. Hierzu gehört zu überprüfen, ob die zugeteilten Aufgaben wahrgenommen werden, ob die Arbeit wie geplant voranschreitet und ob die Aufgabenerfüllung zufriedenstellend ist (Yukl 2012: 70).

PROBLEME LÖSEN umfasst jene Aktivitäten, die mit der Beseitigung von Unterbrechungen der normalen Arbeitsabläufe verbunden sind. Dies umfasst die schnelle Identifizierung von Problemen

und deren Ursachen sowie die Ergreifung von Maßnahmen zur Beseitigung selbiger (Yukl 2012: 70 f.).

Die Metakategorie Beziehungsorientierung umfasst ebenso vier Führungsverhalten:

- Mitarbeiter unterstützen (*supporting*)
- Mitarbeiter weiterentwickeln (*developing*)
- Leistung anerkennen (*recognizing*)
- Verantwortung übertragen (*empowering*)

Die UNTERSTÜTZUNG VON MITARBEITERN ist einer der Kernpunkte von Führung. Da die Führungskraft nicht in der Lage ist, alle Aufgaben selbst zu erledigen, ist sie auf die Mitarbeiter angewiesen. Um auf diese bauen zu können, ist es notwendig ihnen mit Interesse zu begegnen und eine kooperative Beziehung mit ihnen aufzubauen. Hierzu gehört auf die Bedürfnisse und Gefühle der Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen, ihnen zuzuhören, sie bei der Bearbeitung schwieriger Aufgaben zu ermuntern und zu unterstützen und Vertrauen in ihre Fähigkeiten zu signalisieren (Yukl 2012: 71).

Um eine optimale Aufgabenerfüllung zu erreichen, müssen sich die MITARBEITER WEITERENTWICKELN. Dies zu unterstützen und zu befördern ist ebenfalls eine Führungsaufgabe. Hierzu gehört auch, das Selbstvertrauen der Geführten zu stärken und sie bei der Verfolgung ihrer Karriere zu unterstützen. Als einzelne Aktivitäten seien die Information über relevante Weiterbildungsmöglichkeiten, die Zuteilung fordernder Aufgaben, an denen die Mitarbeiter wachsen können, oder das Anbieten von Möglichkeiten, in denen neu erworbene Fähigkeiten eingesetzt werden können, erwähnt (Yukl 2012: 71).

Auch die ANERKENNUNG VON LEISTUNG ist ein zentrales Element von Führung. Wenn Mitarbeiter besondere Leistungen bei ihrer Aufgabenerfüllung zeigen, Bedeutendes erreichen oder einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung von Organisations- oder Teamzielen leisten, sollte dies von der Führungskraft aktiv wertgeschätzt

werden. Dies umfasst die Empfehlung für eine (finanzielle) Belohnung, die Unterstützung einer Gehaltserhöhung oder schlicht die Aussprache eines Lobs (Yukl 2012: 71 f.).

Als letztes Element ist die ÜBERTRAGUNG VON VERANTWORTUNG zu nennen. Hierzu zählt die Gewährung von Autonomie bei der Aufgabenerfüllung, die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen oder die Möglichkeit, auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Unter dieses Führungsverhalten fällt also auch die oft geäußerte Forderung nach Beteiligung der Geführten an der Entscheidungsfindung (Yukl 2012: 72).

3.2.2 Veränderungsorientierte Führung

Als sich mit dem Aufkommen transformationaler und charismatischer Führungskonzepte (Bass & Bass 2008: 501) der Fokus der Führungsforschung und auch der Praxis immer stärker zu Veränderungsprozessen verschob, wurde die Dichotomie von Aufgaben- und Beziehungsorientierung ebenfalls um diesen Aspekt ergänzt (Yukl 2012: 67). Forscher aus Schweden und den Vereinigten Staaten (Ekvall & Arvonen 1991; Lindell 1989; Ekvall 1988) entwickelten schließlich die spezifische Metakategorie Veränderungsorientierung. Mit Hilfe von Faktoranalysen konnten sie zeigen, dass sich dieses Verhalten theoretisch und empirisch von der Aufgaben- und Beziehungsorientierung unterscheidet.

Yukl (2012) berücksichtigt die Veränderungsorientierung in seiner Taxonomie und ordnet ihr folgende vier Führungsverhalten zu:

- Vision für den Wandel entwickeln (*envisioning change*)
- Zu Innovationen ermuntern (*encouraging innovation*)
- Kollektives Lernen unterstützen (*facilitating collective learning*)
- Für Veränderungen eintreten (*advocating change*)

Veränderungen müssen für Mitarbeiter zum einen nachvollziehbar sein und zum anderen muss ihnen das verfolgte Ziel klar sein

(Kotter 1995). Eine VISION FÜR DEN WANDEL ZU ENTWICKELN, gehört daher zu einer der zentralen Aufgaben von Führungskräften. Der Führungskraft fällt dabei die Aufgabe zu, diese Vision nicht nur zu entwickeln, sondern auch ansprechend zu kommunizieren und den Mitarbeitern glaubhaft zu machen, dass sie diese Vision auch verwirklichen können (Nadler 1988).

Führungskräfte sind allerdings nicht nur dafür verantwortlich, eine Vision für einen Veränderungsprozess zu entwickeln, sondern auch dafür, die Mitarbeiter ZU INNOVATIONEN ZU ERMUNTERN. Dieses Führungsverhalten ist auch sehr stark mit dem verknüpft, was in der transformationalen Führung als „intellectual stimulation“ bezeichnet wird (Yukl 2012: 73). Es geht jeweils darum, die Mitarbeiter dazu zu ermuntern neue Wege zu gehen und selbst Ideen zu entwickeln. Die Führungskraft kann durch ein Klima der Sicherheit und des gegenseitigen Vertrauens dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter in dieser Weise betätigen (Michaelis et al. 2009).

Eng mit Innovationen verbunden ist auch das Lernen. Im Falle der Veränderungsorientierung stehen dabei weniger die individuellen Lernprozesse im Vordergrund, sondern dass die Führungskraft die Mitarbeiter beim KOLLEKTIVEN LERNEN UNTERSTÜTZT. Das kollektive Lernen und die Beförderung von Reflexionsroutinen trägt in bedeutendem Maße zur Leistungsfähigkeit von Organisationen und Teams bei (Proeller et al. 2014; Bunderson & Sutcliffe 2003; Ellinger et al. 2002) und sollte daher auch für die einzelne Führungskraft von Bedeutung sein.

Yukl (2012: 74) führt einige Aktivitäten auf, die unter das Unterstützen kollektiven Lernens fallen. Hierzu gehört die Beförderung interner Aktivitäten, die zur Generierung neuen Wissens beitragen (Forschungsprojekte, Experimente) oder die Akquise externen Wissens. Auch im Organisationsalltag führen einzelne Aktivitäten zu kollektiven Lernprozessen. Dies sind zum Beispiel die regelmäßige Reflexion von Aktivitäten, Benchmarkings oder die Bereitstellung von Ressourcen, um neue Ideen auszuprobieren.

Als letztes Führungsverhalten im Bereich der Veränderungsorientierung sei das EINTRETEN FÜR VERÄNDERUNGEN aufgeführt.

Eine Führungskraft muss Yukl (2012: 74) zufolge nicht nur eine Vision für den Wandel entwickeln sowie Veränderungen durch die Ermunterung zu Innovationen und der Beförderung von Lernprozessen unterstützen, sondern sie muss auch aktiv für diese Veränderungen eintreten. Hierzu gehört auch, dass die Führungskraft verdeutlicht, dass Veränderungen notwendig sind. Bei Kotter (1995) ist dieses „establishing a sense of urgency“ der erste Schritt zur Transformation einer Organisation und auch andere Studien zeigen die Bedeutung dieses Verhaltens für die Effektivität von Führung (z. B. Edmondson 2003; Marks et al. 2000).

3.2.3 *Außenorientierte Führung*

Da viele frühe Taxonomien von Führungsverhalten auf Aussagen von Geführten basierten, spielten Aktivitäten, die über die eigene Organisationseinheit hinausgehen, anfangs kaum eine Rolle (Yukl 2012: 68). In den 1970er- und 1980er-Jahren änderte sich dies, als einzelne Autoren begannen, die Bedeutung der Organisationsumwelt herauszustellen (z. B. Kaplan 1984; Mintzberg 1973). Später konnten diese Annahmen auch empirisch untermauert werden (z. B. Marrone 2010; Ancona & Caldwell 1992).

Diese „boundary-spanning“-Führungsverhalten wurden aus diesem Grund auch von Yukl (2012) als Außenorientierung (*external-orientation*) in seine Taxonomie aufgenommen. Die Außenorientierung umfasst drei Führungsverhalten:

- Repräsentieren (*representing*)
- Netzwerken (*networking*)
- Beobachtung der Organisationsumwelt (*external monitoring*)

Das REPRÄSENTIEREN umfasst in diesem Kontext nicht alleine die Vertretung der Organisationseinheit oder Organisation nach außen hin, sondern auch das Werben für die eigenen Aufgaben und das Werben um Ressourcen zur Aufgabenerfüllung. Auch in Verhandlungen und bei der Koordination mit externen Stakeholdern

sind Führungskräfte gefordert (Yukl 2012: 75). Dies trifft besonders auch auf den öffentlichen Sektor zu, der bei der Erfüllung seiner Aufgaben auf eine Vielzahl von Akteuren angewiesen ist (z. B. Goldsmith & Eggers 2004).

Neben dem Repräsentieren gehört auch das NETZWERKEN zum Alltagsgeschäft vieler Führungskräfte. Für ihren Erfolg ist es wichtig, dass sie ein Netzwerk mit nützlichen Kontakten aufbauen, die Informationen, Ressourcen und Unterstützung gewährleisten (Yukl 2012: 74). Bestandteil des Netzwerks ist die gezielte Teilnahme an Meetings und Konferenzen, die Mitgliedschaft in relevanten Vereinigungen und Netzwerken und die Interaktion mit Mitgliedern des eigenen Netzwerks. Studien von Kim & Yukl (1995) sowie Amabile et al. (2004) zeigen, dass dieses Führungsverhalten zur Effektivität des Führenden beiträgt (Yukl 2012: 74).

Zur BEOBACHTUNG DER ORGANISATIONSUMWELT gehört die Analyse von Ereignissen, die für die Arbeit der eigenen Organisationseinheit relevant sein könnten. Darauf aufbauend sollten Führungskräfte Chancen und Risiken bewerten und entsprechend handeln (Yukl 2012: 74). Dieses Führungsverhalten steht in einem direkten Zusammenhang zur finanziellen Performance von Unternehmen (Bourgeois 1985). Aber auch für den öffentlichen Sektor ist dieses Verhalten von großer Bedeutung, um beispielsweise rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können.

3.2.4 *Ethikorientierte Führung*

Moralisches und ethisches Verhalten von Führungskräften beschäftigt die Menschheit schon seit Ewigkeiten. Die Diskussion lässt sich zurückverfolgen bis zu Platons idealtypischen Stadtstaat. Dessen 5.000 Einwohner werden von einem Philosophenkönig regiert, der gerecht ist und Egoismus und Machtmissbrauch verhindert (Bass & Bass 2008: 200).¹

1 Nach heutigen Maßstäben wird man Platons Idealstaat jedoch kaum als ethisches Musterbeispiel betrachten können. Sie gleicht in einigen Elementen eher eine technokratischen Autokratie (Wolle 2011: 211).

In der Führungsforschung hat dieser Aspekt lange Zeit keine nennenswerte Aufmerksamkeit erfahren. Es dauerte bis in die 1990er-Jahre, bis sich dies änderte. Ausschlaggebend hierfür waren zahlreiche prominente Skandale, bei denen unethisches Verhalten von Top-Führungskräften zu großen wirtschaftlichen Schäden führte (Brown & Treviño 2006: 595). Beispielhaft sei hier der Skandal um die gefälschten Bilanzen des Energiekonzerns Enron genannt (vgl. Sims & Brinkmann 2003; Bryce 2002).

Derartige Vorfälle resultierte auf Seiten der Führungsforschung zunächst in konzeptionellen Arbeiten. So wies Blois (1995) auf die Rolle hin, die Ethik, Moral und Prinzipien in der Führung spielen sollten und Kanungo & Mendonca (1996) stellten fest, dass ethische Werte immer Teil von Führung sind und dass unser Verständnis von Leadership unvollständig sei, wenn wir diesen Aspekt nicht berücksichtigen. Aus diesen allgemeinen Ideen entstand im Laufe der Jahre das Konzept des *ethical leadership* (Trevino et al. 2003; Ciulla 1998). In dieser Arbeit soll im Folgenden der Begriff ethikorientierte Führung verwendet werden, um eine Konsistenz der Begrifflichkeiten sicherzustellen.

Bei der Definition wird Brown et al. (2005: 120) gefolgt. Diese definieren ethikorientierte Führung als „the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication reinforcement, and decision-making“. Ethikorientierte Führung umfasst folglich insbesondere zwei Elemente. Erstens ethisches Verhalten durch die Führungskraft selbst und zweitens die Beförderung ethischen Verhaltens der Mitarbeiter.

Über die weitere konzeptionelle Ausgestaltung von ethikorientierter Führung herrscht Uneinigkeit. Yukl et al. (2013: 40 f.) fassen die Literatur zusammen und stellen fest, dass im Wesentlichen vier Elemente als Teil von ethikorientierter Führung betrachtet werden:

- Ehrlichkeit und integrires Verhalten (inklusive Übereinstimmung des Verhaltens mit den vertretenen Werten),
- Kommunikation und Durchsetzung von ethischen Standards,

- Fairness bei Entscheidungen und der Verteilung von Belohnungen,
- Verhalten, das Freundlichkeit, Mitgefühl und Interesse an den Bedürfnissen und Gefühlen anderer zeigt.

Yukl et al. (2013) weisen allerdings darauf hin, dass es teilweise Überschneidungen zwischen Ethikorientierung und Beziehungsorientierung gibt. Dies betrifft vor allem den letzten Punkt in obiger Aufzählung. Um die Kategorien besser voneinander abzugrenzen wird dieser letzte Punkt im Folgenden auch nicht der ethikorientierten Führung, sondern der Beziehungsorientierung zugerechnet. Die verbleibenden drei Elemente *Ehrlichkeit und Integrität*, *Kommunikation und Durchsetzung von ethischen Standards* sowie *Fairness* decken sich auch mit Van Wart (2011: 146) und Kalshoven et al. (2011). Es liegt folglich zumindest partiell ein Konsens über die Elemente ethikorientierter Führung vor.

Die Forschung auf dem Gebiet der ethikorientierten Führung konnte zeigen, dass es sich bei dem Konstrukt Ethikorientierung um ein eigenständiges Konstrukt handelt, das sich empirisch von Aufgaben-, Beziehungs- und Veränderungsorientierung abgrenzen lässt (Yukl et al. 2013).

Der besondere Charakter des öffentlichen Sektors mit seiner starken Regelbindung, der öffentlichen Aufmerksamkeit und der Vielzahl der Anspruchsgruppen (Rainey 2014) macht die Betrachtung der ethikorientierten Führung besonders relevant. Wie Fernandez et al. (2010) anmerken, wird Integrität auch vom U.S. Office of Personnel Management (OPM) als eine der fünf fundamentalen Kompetenzen für die höhere Leitungsebene angesehen (U.S. Office of Personnel Management 2010). Die Führungskräfte selbst sehen darin die wichtigste von 26 Fertigkeiten, die für den Senior Executive Service vorausgesetzt werden (National Academy of Public Administration 2003).

3.2.5 *Sachbearbeitungsorientierte Führung*

Den Führungskräften im öffentlichen Sektor wird oftmals vorgeworfen, sie seien eher „herausgehobene Sachbearbeiter“ als wirkliche Führungskräfte (Reichard 1987: 146 f.). Sie neigten zur Vertiefung in knifflige Einzelfälle und bevorzugten routinehafte Kontrollaufgaben (Reichard 1987: 147). Klages (1998: 61) stellt ebenfalls fest, dass Führungskräfte im öffentlichen Sektor oftmals „Obersachbearbeiter“ und keine Führungskräfte seien und dass dies ein elementarer Teil des „Schwachstellencharakter[s] des Führungsverhaltens in der öffentlichen Verwaltung“ sei. Für Schedler & Proeller (2011: 249) ist der Obersachbearbeiter „einzelkämpferisch“ und wird zukünftig nicht im selben Maße erfolgreich sein können wie eine Führungskraft, die als Coach für die Mitarbeiter agiert.

Was zeichnet nun diesen „Obersachbearbeiter“ aus und welche empirischen Belege finden sich für seine Existenz? Hierzu gibt der deutsche Diskurs leider wenig Auskunft. In der internationalen Literatur finden sich hingegen vereinzelte Anknüpfungspunkte. So befassten sich einige Forscher mit Mintzbergs (1973) Erkenntnissen zur „Nature of Managerial Work“ und deren Übertragung auf den öffentlichen Sektor. Mintzberg erarbeitete zehn verschiedene Rollen, die eine Führungskraft wahrnimmt beziehungsweise wahrnehmen kann. Diesen zehn Rollen fügten einige Forscher schon früh eine elfte Rolle hinzu: die Rolle des „technical expert“ (vgl. Pavett & Lau 1983; Lau & Pavett 1980).

Lau & Pavett (1980) zufolge besteht diese Rolle, die sie „technical problem solving“ nannten, aus drei verschiedenen Aufgaben: (1) Überprüfung der technischen Qualität, (2) Identifizierung und Lösung komplexer technischer oder wissenschaftlicher Probleme und (3) die Bewertung technischer Programme und Vorschläge. Die Autoren baten ein Sample von Führungskräften des öffentlichen Sektors und der Privatwirtschaft fünfzig Arbeitsinhalte bezüglich ihrer Bedeutung für ihren Managementenerfolg zu bewerten. Dabei zeigte sich, dass „technical problem solving“ für die öffentlichen

Führungskräfte wesentlich bedeutsamer war (Rang 6 von 11) als für die privatwirtschaftlichen Führungskräfte (Rang 11 von 11).²

Weitere Hinweise auf den Obersachbearbeiter finden sich in der Arbeit von Ban (1995). Sie identifiziert bei ihrer Analyse von vier Behörden der U. S.-Bundesverwaltung zwei besondere Typen von Führungskräften im öffentlichen Sektor. Den ersten Typus bezeichnet sie als „Pseudo-Supervisor“. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass er zwar formal eine Führungsposition mit einer geringen Zahl an Untergebenen innehat, de facto jedoch keine Führungskraft ist. Ban (1995: 65) fand diesen Typus hauptsächlich in Bereichen mit hoher fachlicher und technischer Spezialisierung. Sie zeigt auf, dass die Ursachen hierfür im öffentlichen Dienstrecht liegen. Ab einem bestimmten Niveau sind Beförderungen nur noch dann möglich, wenn damit auch Führungsverantwortung verbunden ist. Um zumindest in einem gewissen Maße mit den Gehältern im Privatsektor konkurrieren zu können, werden für Experten teilweise „Pseudo-Führungspositionen“ geschaffen. Im Organisationsalltag üben diese Pseudo-Führungskräfte jedoch keine Führungsfunktionen aus, sondern werden wie ihre Mitarbeiter von einer Führungskraft auf einer höheren Hierarchieebene geführt.

Der zweite von Ban (1995) herausgearbeitete Typus ist im Kontext dieser Arbeit von größerer Bedeutung. Sie bezeichnet diesen als „Worker-Manager“. Der *Worker-Manager* ist nach Ban (1995: 63) ein Manager der untersten Führungsebene und neben seiner Personalverantwortung auch noch für verschiedene operative Tätigkeiten verantwortlich. Ban macht zwei Ursachen für die Entstehung von *Worker-Managern* aus. Die erste sind Kürzungen und Personalmangel. Wenn sich die zu erledigende Arbeit nicht bewältigen lässt, so fühlt sich die Führungskraft gezwungen, selbst bei der Aufgabenerfüllung mitzuwirken. Der zweite Grund liegt eher

² Es muss an dieser Stelle jedoch auf Unterschiede in den Stichproben hingewiesen werden. Bei den Führungskräften des öffentlichen Sektors handelte es sich ausschließlich um Zivilbeschäftigte der U.S. Marine. Von diesen waren zwei Drittel im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftigt. Das privatwirtschaftliche Sample deckte hingegen die üblichen Teilbereiche einer Organisation wesentlich gleichmäßiger ab.

in den Führungskräften selbst begründet. Führungskräfte, die sich sehr stark über ihre fachliche Expertise definieren und möglicherweise auch aus diesem Grund befördert wurden, legen ihren Fokus oftmals lieber auf operative Tätigkeiten als auf Führung im engeren Sinne. In einem klassischen Verwaltungsumfeld wäre dies demnach der versierte Sachbearbeiter, der aufgrund seiner fachlichen Kompetenzen in eine Führungsposition befördert wurde und sich in dieser Position am liebsten den schwierigen Fällen widmet. Führung empfindet er eher als lästig oder zumindest als weniger reizvoll als die Lösung schwieriger Fälle.

Bans (1995) Ergebnisse sind ein wichtiger Hinweis für die Erforschung von Besonderheiten von Führung im öffentlichen Sektor. Diese Ergebnisse sollen daher aufgegriffen und für die weitere empirische Analyse genutzt werden. In Anlehnung an die eingangs zitierte Kritik an diesem besonderen Aspekt von Führung im öffentlichen Sektor, wird im Folgenden die Bezeichnung Sachbearbeitungsorientierung verwendet. Sie soll in Anlehnung an Ban (1995) und den Ausführungen von Reichard (1987) und Klages (1998) zwei Verhalten umfassen:

- Bearbeiten: Die Führungskraft erledigt Aufgaben der Sachbearbeitung, die durch eine hohe Schwierigkeit oder Komplexität gekennzeichnet ist.
- Aneignen: Die Führungskraft eignet sich Spezialwissen für die Sachbearbeitung an.

Das erste Verhalten *bearbeiten* spiegelt den Obersachbearbeiter im engeren Sinne wider. Die Führungskraft wurde klassisch aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeiten in eine Führungsposition befördert und beschäftigt sich als solche mit den schwierigen Fällen, die ein besonderes Fachwissen oder besondere Erfahrung erfordern (Reichard 1987). Die zweite Dimension (*aneignen*) beschreibt wiederum eine aktivere Rolle. Die Führungskraft betreibt einen signifikanten Aufwand, um sich Spezialwissen für die Sachbearbeitung

anzueignen beziehungsweise dieses aktuell zu halten. Dies kann beispielsweise die Umsetzung neuer rechtlicher Bestimmungen oder anderer Anforderungen sein.

Zum Ende dieses Abschnitts ist die Sachbearbeitungsorientierung noch von der Aufgabenorientierung abzugrenzen. Da beide Arten von Führungsverhalten einen Fokus auf die Erledigung von Aufgaben haben, scheinen sich diese zu überlappen. Dies ist allerdings nur auf den ersten Blick der Fall. Die Aufgabenorientierung beschreibt ein Führungsverhalten, das einen Fokus auf die Erledigung der Aufgaben einer Organisationseinheit legt (vgl. Blank et al. 1990: 580). Der Führungskraft ist folglich wichtig, dass die Aufgaben erledigt werden. Die Aufgaben werden jedoch nicht von ihr selbst erledigt. Das Ziel besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Arbeit durch die Mitarbeiter erledigt wird. Darin unterscheidet sich die Aufgabenorientierung grundlegend von der Sachbearbeitungsorientierung. Die Sachbearbeitungsorientierung zeichnet sich gerade dadurch aus, dass die Führungskraft selbst Aufgaben erledigt anstatt für die Erledigung Sorge zu tragen.

Teil II

EMPIRISCHE ANALYSE DES
FÜHRUNGSVERHALTENS

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über das Forschungsdesign sowie die Datenbasis dieser Studie. Hierzu erfolgt zunächst die Erläuterung des Forschungsdesigns (Abschnitt 4.1) und die Konkretisierung des Untersuchungsobjekts (Abschnitt 4.2). Abschließend wird die Datenbasis für die nachfolgenden Analysen präsentiert (Abschnitt 4.3). Das Kapitel schließt mit einer Diskussion der Limitationen dieser Arbeit (Abschnitt 4.4).

4.1 FORSCHUNGSDESIGN

Zur Beantwortung der in Kapitel 1 aufgeworfenen Forschungsfragen dieser Arbeit, wurde ein quantitatives Forschungsdesign auf Basis von Querschnittsdaten entwickelt. Die Studie ist den Ex-post-facto-Designs zuzuordnen (Schnell et al. 2013: 215 ff.). Aussagen über Zusammenhänge zwischen einzelnen Phänomenen werden demnach aus dem Vergleich vieler verschiedener Fälle abgeleitet.

Als Datenerhebungsmethode wurde ein quantitatives Vorgehen gewählt. Hierzu wurde ein Fragebogen konzipiert, der auf den Operationalisierungen anderer Forscher aufbaut und diese, wo nötig, um eigene Konstrukte ergänzt. Eine Gesamtübersicht über alle verwendeten Operationalisierungen findet sich in Anhang A. Die Operationalisierungen sind für die verschiedenen Führungsverhalten in Abschnitt 5.1, für die untersuchten Einflussfaktoren in Teil III näher diskutiert.

Dieses Design wurde gewählt, da die zu untersuchenden Phänomene, insbesondere das Führungsverhalten, in einer ökologisch validen Umgebung nicht gezielt durch den Forscher manipulierbar sind. Es ist nicht möglich, Versuchsteilnehmer zufällig in eine Experimental- und eine Kontrollgruppe einzuteilen und gezielt einen

„Leadership-Stimulus“ zu setzen.¹ Beobachtungsstudien, zu denen auch die Querschnittsdesigns gehören, haben hingegen den Vorteil, dass die untersuchten Phänomene nicht unter künstlichen Bedingungen untersucht werden müssen, sondern in ihrem natürlichen Kontext auftreten. Dadurch können die Ergebnisse von Ex-post-facto-Designs oftmals besser generalisiert werden, das heißt sie haben eine größere externe Validität (van Thiel 2014: 75).

Das Forschungsdesign lässt sich darüber hinaus als y-basiertes Forschungsdesign klassifizieren. Ein y-basiertes Forschungsdesign zeichnet sich dadurch aus, dass es versucht, ein bestimmtes Phänomen – in diesem Fall das Führungsverhalten – möglichst umfassend zu erklären. Dabei wird angestrebt, ein möglichst breites Spektrum an möglichen Ursachen zu identifizieren und zu testen. Die abhängige Variable wird dabei konstant gehalten (Plümper 2012: 22).

4.2 UNTERSUCHUNGSOBJEKT

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Führungskräften der untersten Ebene. Diese führen unmittelbar ein Team aus Mitarbeitern, welche wiederum selbst keine Führungsverantwortung besitzen. Im hierarchischen Gefüge der Organisation gibt es unter ihnen demnach keine weiteren Führungskräfte. Im Sprachgebrauch der öffentlichen Verwaltung werden diese oftmals Referatsleiter, Sachgebietsleiter, Bereichsleiter oder Teamleiter genannt. Um den Lesefluss zu vereinfachen und all diese Bezeichnungen unter einem Begriff zusammenzufassen, werden sie im Folgenden als Führungskräfte bezeichnet. Die Organisationseinheiten, die sie führen, werden dementsprechend einheitlich als Teams bezeichnet.

¹ Es gibt Studien, die in experimentellen Designs Schauspieler oder Videosequenzen einsetzen, um Führung gezielt zu manipulieren (vgl. Avolio et al. 2009). Derartige Designs haben allerdings aus meiner Sicht eine sehr beschränkte externe Validität.

Eine Fokussierung auf diese Führungskräfte wurde vorgenommen, da sie in direktem Kontakt zu den Mitarbeitern der Verwaltung stehen. Sie sind diejenigen, mit denen die Mitarbeiter regelmäßig Kontakt haben und die den größten Einfluss auf sie ausüben. Die Führungskräfte der unteren Ebene sind außerdem für die Erfüllung der Kernaufgaben der Organisation zuständig und sie spielen eine große Rolle bei der Sicherstellung von Qualität, bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und bei der Leistungsfähigkeit einer Organisation (Harvard Business Review Analytic Services 2014: 1; Priestland & Hanig 2005: 113). Darüber hinaus kommt ihnen eine bedeutende Rolle im Rahmen des Personalmanagements zu (Purcell & Hutchinson 2007; Harris 2001; McGovern et al. 1997). Sie sind damit mit allen Aspekten von Führung betraut, die auch in der hier verwendeten Definition sowie in der Taxonomie des Führungsverhaltens adressiert sind. Es ist daher zu erwarten, dass sich das Führungsverhalten bei ihnen am umfanglichsten beobachten lässt.

4.3 DATENBASIS

Wie in Abschnitt 4.1 erläutert, basiert diese Arbeit auf einer quantitativen Methodik. Die hierfür notwendigen Daten wurden durch die Befragung von Mitarbeitern und unteren Führungskräften mittels eines standardisierten Onlinefragebogens erhoben.

Um Bedenken bei den Verantwortlichen in der Verwaltung bezüglich des Datenschutzes und möglicherweise negativer Ergebnisse zu begegnen, wurde die Umfrage in enger Kooperation mit einzelnen ausgewählten Behörden durchgeführt.² Ein solches Vorgehen ist in der Führungsforschung (vgl. z. B. Hassan et al. 2014; Cole et al. 2012; Bommer et al. 2004) und auch in anderen Bereichen der Public-Management-Forschung weit verbreitet (vgl. z. B. Moynihan et al. 2012; Moynihan & Pandey 2008).

² Die Behörden hatten dabei keinerlei Einfluss auf die Auswahl der Items oder die Interpretation der Ergebnisse.

Gegenüber einer breiten Streuung der Datenerhebung in einem größeren Teilbereich der öffentlichen Verwaltung, wie es bei anderen Themen durchaus zweckmäßig ist (vgl. z. B. Kroll 2012), hat dieses Vorgehen im untersuchten Kontext einige Vorteile. Zunächst konnte dadurch ein vertrauensvoller Kontakt mit den teilnehmenden Behörden sichergestellt werden. Dies ermöglichte, die Behördenspitze, die Personalvertretung, die Datenschutzbeauftragten und andere Akteure einzubinden und dadurch eine breite Unterstützung der Datenerhebung zu generieren. Hierdurch konnte zudem die Motivation der Beschäftigten, an der Umfrage teilzunehmen, erhöht werden.

Darüber hinaus ermöglichte die Kooperation mit den Behörden ein komplexes Verfahren, welches die Möglichkeit bot, einerseits die Antworten der Mitarbeiter mit denen ihrer Führungskraft zu verknüpfen und somit analysierbar zu machen und andererseits gleichzeitig die Anonymität der Teilnehmer sicherstellte. Hierfür wurde zunächst eine Liste mit vierstelligen, eindeutigen Codes erstellt. Anschließend wurde jedem Team durch eine Vertrauensperson innerhalb der Organisation ein Code zugeteilt. Dabei erhielten jeweils alle Teams einer Abteilung Codes aus demselben vorher festgelegten „Code-Block“. Hierdurch können nicht nur die Antworten aus demselben Team gruppiert werden, sondern es kann auch festgestellt werden, welche Teams zur selben Abteilung gehören. Als Vertrauensperson fungierte entweder ein Mitglied des Personalrates oder der Datenschutzbeauftragte. Die so zugeteilten Codes wurden den Mitarbeitern und Führungskräften mit den Einladungen zur Teilnahme an der Umfrage mitgeteilt und zu Beginn der Befragung von den Befragungsteilnehmern angegeben.

Um die Anonymität der Teilnehmer zu garantieren, wurde vereinbart, dass die Code-Zuordnung bei der Vertrauensperson unter Verschluss verblieb und nicht an mich weitergegeben wurde. Nach Abschluss der Umfrage wurden die Zuordnungen vernichtet. Ergänzend hierzu erhalten die teilnehmenden Behörden keinen Zugriff auf die mit den Codes verknüpften Rohdaten. Dadurch ist

sichergestellt, dass keine nachträgliche Aufhebung der Anonymität erfolgen kann.

Für die Umfrage wurden zwei getrennte Fragebögen für die Mitarbeiter und die Führungskräfte erstellt. Diese wurden mit *UP Survey*, einem auf *Sociolutions QUAMP* basierendem Umfragetool der Universität Potsdam, abgebildet und über einen Link zur Verfügung gestellt. Die teilnehmenden Behörden haben die Beschäftigten per E-Mail zur Teilnahme eingeladen und dabei die Codes und den Link zur Umfrage mitgeteilt. Zusätzlich wurde auf der ersten Seite des Fragebogens noch einmal das gesamte Anonymisierungsverfahren erläutert.

Es konnten schließlich drei Behörden für eine Beteiligung an diesem komplexen Verfahren gewonnen werden. Es handelt sich dabei um zwei Landesbehörden unterschiedlicher Größe und einen Landkreis. Alle drei Organisationen gehören zum selben ostdeutschen Bundesland. Im Falle des Landkreises wurde zudem innerhalb der Organisation eine Stichprobe gezogen und die Befragung in acht Bereichen durchgeführt. Dies war notwendig, da eine Vollerhebung aufgrund der hohen Arbeitsbelastung der Beschäftigten nicht möglich war. Es wurde stattdessen sichergestellt, dass jedes Dezernat mit mindestens einem Bereich vertreten war. Die Grundgesamtheit umfasste damit ca. $\frac{1}{3}$ aller Beschäftigten.

Den Behörden wurde für die Teilnahme Anonymität zugesichert, weshalb sie im Folgenden mit Organisation 1–3 bezeichnet werden. Diese Bezeichnungen werden auch im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet.

Tabelle 4.1 gibt einen Überblick über die Organisationen (Orga), die Grundgesamtheit und die Rücklaufquote. Von den 1.476 angesprochenen Beschäftigten haben insgesamt 464 Mitarbeiter (MA) und 64 Führungskräfte (FK) den Fragebogen vollständig ausgefüllt.³ Dies entspricht einer Rücklaufquote von 34,0 % (Mitarbeiter) beziehungsweise 57,1 % (Führungskräfte). In Anbetracht des

³ Hinzu kommen einige Befragte, die nur einen Teil des Fragebogens ausgefüllt haben. Ihre Antworten wurden dem Listwise Deletion Verfahren (Roth 1994) entsprechend soweit wie möglich berücksichtigt.

sensiblen Themas, das in der Umfrage behandelt wurde, sind diese Ergebnisse insgesamt zufriedenstellend. Beachtlich ist vor allem der hohe Rücklauf bei den Führungskräften.

Auch im Vergleich zu anderen Führungsstudien in Deutschland kann von einem zufriedenstellenden Rücklauf gesprochen werden. So geben Hammerschmid et al. (2010) für ihre Befragung von Führungskräften einen Rücklauf von 24,3% an. Auch der deutsche Teil der Befragung im Rahmen des EU-Projekts COCOPS weist nur einen Rücklauf von 24,7% der befragten Führungskräfte auf (Hammerschmid et al. 2013: 30).

Tabelle 4.1: Übersicht über die befragten Organisationen

BEZEICH- NUNG	ART	GRUNDGE- SAMTHEIT		RÜCKLAUF- QUOTE	
		MA	FK	MA	FK
Orga 1	Landesbehörde	774	56	34,0 %	51,8 %
Orga 2	Landesbehörde	217	33	43,8 %	69,7 %
Orga 3	Landkreis	373	23	28,2 %	52,2 %

Um auf einen möglichen „Non-Response Bias“ zu testen, wurde ein Verfahren angewandt, das von Miller & Smith (1983) vorgeschlagen wird. Diese stellten fest, dass jene Befragten, die den Fragebogen zeitlich gesehen als letztes ausgefüllt haben, relativ ähnlich zu jenen sind, die sich nicht an einer Befragung beteiligen. Sie schlagen daher vor, die Antworten derjenigen, die als erstes geantwortet haben, mit jenen zu vergleichen, die als letztes geantwortet haben.

Bei der Analyse wurde dem Vorschlag von Lindner et al. (2001: 51) gefolgt und die Antworten zum Führungsverhalten als zentrale Variablen der Befragung verglichen. Hierzu wurde ein t-Test zwischen den ersten 30 Mitarbeitern und den letzten 30 Mitarbeitern

jeder Organisation⁴ durchgeführt. Da für die Führungskräfte keine 60 Befragten je Organisation vorlagen, wurde Lindner et al. (2001: 51) folgend die erste Hälfte mit der zweiten Hälfte verglichen (Welch & Barlau 2013).

Die Analyse zeigte bei keiner der untersuchten Metakategorien eine signifikante Differenz zwischen den frühzeitig Teilnehmenden und den spät Teilnehmenden. Eine Verzerrung durch eine zu geringe Rücklaufquote wird somit nicht angenommen.

4.4 LIMITATIONEN

Die allgemeinen Limitationen von Querschnittstudien treffen auch auf diese Arbeit zu. Hierzu gehört zunächst die Schwierigkeit, kausale Schlüsse aus den Zusammenhängen zu ziehen (Levin 2006: 25). Dieser Schwierigkeit liegen zwei Ursachen zu Grunde. Zum einen kann über eine Querschnittbetrachtung, also über eine Betrachtung vieler Fälle zum selben Zeitpunkt keine Aussage über die kausale Richtung des Effekts getroffen werden. Es ist demnach auch möglich, dass die abhängige Variable die unabhängige Variable beeinflusst und nicht umgekehrt (Kellstedt & Whitten 2013: 55). In Querschnittstudien lässt sich die kausale Richtung lediglich durch theoretische Argumente untermauern. Ein endgültiger Beleg lässt sich hingegen nicht erbringen.

In einigen Fällen ist eine umgekehrte kausale Richtung jedoch höchst unwahrscheinlich bis unmöglich (Kellstedt & Whitten 2013: 55). So kann das Führungsverhalten beispielsweise keinen Einfluss auf das Geschlecht haben. Auch ein Einfluss des Führungsverhaltens auf die Führungsmotivation scheint eher unwahrscheinlich. In anderen Fällen ist diese Frage nicht ohne Weiteres zu beantworten. In diesen Fällen ist zur endgültigen Beantwortung der Kausalitätsfrage weitere Forschung mit Paneldaten oder Experimenten notwendig (siehe Abschnitt 11.3).

⁴ Die Organisationen wurden getrennt betrachtet, da die Befragung in den einzelnen Organisationen nicht exakt zum selben Zeitpunkt begann.

Darüber hinaus ist es bei Querschnittsdesigns notwendig, alle möglicherweise konfundierenden Variablen in der Analyse zu berücksichtigen (Kellstedt & Whitten 2013: 87 f.). Diese Anforderung unterliegt naturgemäß der Einschränkung, dass nie alle möglichen Faktoren berücksichtigt werden können. Es kommt daher darauf an, jene Faktoren zu berücksichtigen, für die eine Konfundierung besonders wahrscheinlich scheint (Kellstedt & Whitten 2013: 84 f.). Die umfassenden Modelle in Teil III versuchen, dieser Anforderung Rechnung zu tragen.

Allerdings konnte durch das gewählte Forschungsdesign auch eine zentrale Beschränkung klassischer Querschnittstudien teilweise vermieden werden. Bei der Analyse der Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens wird die Wahrnehmung der Geführten hauptsächlich durch Variablen erklärt, die durch die Befragung der Führungskräfte operationalisiert wurden. Die abhängige Variable und die unabhängigen Variablen stammen folglich aus zwei verschiedenen Quellen. Dies verhindert einen Common Source Bias in den entsprechenden Analysen.

Der Common Source Bias – eine Unterform des Common Method Bias – kann entstehen, wenn sowohl die abhängige Variable als auch die unabhängigen Variablen aus derselben Quelle stammen (Jakobsen & Jensen 2015: 5). Dieser Common Source Bias kann in vielen Fällen in verzerrten Antworten und fehlerhaften Zusammenhängen resultieren, da der beobachtete Zusammenhang nicht auf die interessierende Variable, sondern auf die gemeinsame Erhebungsquelle zurückzuführen ist (Podsakoff et al. 2003: 885 ff.). Die Vermeidung eines Common Source Bias ist daher ein wichtiger Schritt, um die Ergebnisse von Querschnittstudien robust zu gestalten.

Weitere Limitationen ergeben sich aus dem untersuchten Sample beziehungsweise der Grundgesamtheit, aus der das Sample gewonnen wurde. Zunächst einmal umfasst die Grundgesamtheit lediglich drei Organisationen. Es ist daher schwierig, auf die Gesamtheit der öffentlichen Organisationen in Deutschland zu schließen. Es gibt

zwar keine Anzeichen dafür, dass es sich bei diesen drei Organisationen um Verwaltungen handelt, die in ihrem Führungsverhalten als besonders auffällig zu charakterisieren sind, dies kann ohne weitere Untersuchungen allerdings auch nicht ausgeschlossen werden. Für die Ziele der Studie stellt dies allerdings kein Problem dar. Es soll mit dieser Arbeit untersucht werden, wie sich das Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung durch eine beschränkte Zahl von Führungsverhalten beschreiben lässt und welche Faktoren das Führungsverhalten beeinflussen. Die aufgestellten Hypothesen werden dabei unter Kontrolle des organisationalen Kontextes getestet (s. Abschnitt 6.3). Es scheint daher plausibel, anzunehmen, dass diese Effekte weitgehend unabhängig vom organisationalen Kontext beobachtbar sind.

Neben der Grundgesamtheit, ergeben sich auch aus der Rücklaufquote Limitationen für diese Studie. Wie bei Umfragestudien allgemein, so ist der Rücklauf an beantworteten Fragebögen auch hier weit entfernt von den theoretisch idealen einhundert Prozent. Wie in Abschnitt 4.3 aufgezeigt, liegt der Rücklauf mit 34,0 % (Mitarbeiter) beziehungsweise 57,1 % (Führungskräfte) in dieser Studie allerdings eher am oberen Ende dessen, was gewöhnlich an Rücklauf erzielt wird. Dennoch besteht die Möglichkeit, dass sich diejenigen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, von jenen unterscheiden, die sich nicht beteiligt haben und die Ergebnisse dadurch verzerrt sind (Levin 2006).

Dies wird an zwei weiteren Stellen besonders deutlich. Zum einen konnte bei Organisation 1 ein Vergleich der sozio-demografischen Struktur der Teilnehmer mit der Gesamtheit der Beschäftigten durchgeführt werden. Die Gesamtdaten der Behörde lassen sich zwar nicht in Mitarbeiter und Führungskräfte aufteilen, sie geben gleichwohl dennoch einen Eindruck von der Repräsentativität. Der Vergleich zeigt, dass vor allem die älteren Beschäftigten in der Befragung unterrepräsentiert sind. Während die Gruppe der über 56-jährigen in der gesamten Organisation 32,5 % beträgt, liegt ihr Anteil im Datensatz lediglich bei 19,8 %. Die Beschäftigten zwischen 26 und 55 Jahren sind dementsprechend überrepräsentiert.

Auch bei den Geschlechtern lässt sich ein Missverhältnis feststellen. Demnach beträgt der Anteil der Männer an der Gesamtbelegschaft 40,6 %, bei den Teilnehmern der Umfrage liegt ihr Anteil allerdings nur bei 36,3 %. Ob und wie sich diese Unterschiede in den Ergebnissen niederschlagen kann nicht mit Sicherheit beantwortet werden. Bei zukünftigen Befragungen wäre daher eine Erhöhung der Rücklaufquote bei den älteren und männlichen Beschäftigten besonders anzustreben. Auch Quotenstichproben wären eine Korrekturmöglichkeit.

Eine zweite diskussionswürdige Erkenntnis lässt sich gewinnen, wenn man die Antworten der Mitarbeiter zum Führungsverhalten für jene Führungskräfte, die sich an der Umfrage beteiligt haben, mit jenen vergleicht, die nicht teilgenommen haben. Die in Abschnitt 4.3 erläuterte Codierung der Teams bietet diese Möglichkeit. Die Analyse zeigt, dass die Mitarbeiter bei ihren Führungskräften in allen sechs Metakategorien von Führungsverhalten signifikant höhere Werte wahrnehmen, wenn sich ihre Führungskraft ebenfalls an der Umfrage beteiligt hat. Es scheinen sich demnach eher die „aktiveren“ Führungskräfte beteiligt zu haben.

Auch diese Erkenntnisse zeigen, dass nicht nur in dieser Studie, sondern in praktisch allen umfragebasierten Studien zum Führungsverhalten, eine gewisse Vorsicht bei der Interpretation der Ergebnisse geboten ist. Dies trifft insbesondere auf deskriptive Ergebnisse zu.

Die Tatsache, dass es eine nicht unerhebliche Zahl von Teams gibt, in denen es zwar Antworten von Mitarbeitern, aber keine von der Führungskraft gibt, hat auch auf die zu schätzenden Modelle Auswirkungen. Da in allen Modellen Kontrollvariablen integriert werden, die bei den Führungskräften erhoben wurden, können jene Antworten der Mitarbeiter nicht verwendet werden, deren Führungskräfte nicht an der Befragung teilgenommen haben. Die maximal mögliche Fallzahl sinkt damit von 464 auf 237. Es wäre allerdings auch keine sinnvolle Lösung, auf die Kontrollvariablen zu verzichten, da die daraus resultierenden Ergebnisse aufgrund eines

„Omitted Variable Bias“ stark verzerrt sein könnten. Dieses Problem trifft im Übrigen nicht nur auf diese Studie zu, sondern wird auch von anderen Forschern berichtet (vgl. Jacobsen & Andersen 2014a). Auch an dieser Stelle muss zukünftig womöglich noch stärker darauf geachtet werden, gezielt jene Führungskräfte an die Umfrage zu erinnern, die bisher nicht teilgenommen haben.

Als vierter limitierender Faktor sind für diese Studie die Operationalisierungen zu nennen. Bei der Entwicklung und der Durchführung der Umfrage ergaben sich zwei Beschränkungen. Zum einen mussten bei der Anzahl der verwendeten Items Kompromisse eingegangen werden, um den Zeitaufwand für die Teilnehmer in einem vertretbaren Rahmen zu halten. Zum anderen betritt diese Arbeit in vielen Aspekten Neuland, was an einigen Stellen die Verwendung selbst entwickelter Items notwendig machte. Bei der Replikation und Vertiefung der hier vorgefundenen Ergebnisse wäre es daher wünschenswert, das Führungsverhalten durch die vollständige Verwendung des Managerial Practices Survey zu erfassen und auch bei anderen Konstrukten, wie zum Beispiel den Big Five Persönlichkeitseigenschaften, umfassendere Itemsets, wie das NEO-Persönlichkeitsinventar (Costa & MacCrae 1992) einzusetzen. Zusätzlich wird eine weitere Validierung der selbst entwickelten Items notwendig sein.

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass bei der Interpretation dieser Arbeit einige Limitationen zu berücksichtigen sind. Diese ergeben sich zum einen aus den grundsätzlichen Beschränkungen von Querschnittsdesigns und zum anderen aus der Mehrebenenperspektive der Fragestellung. Darüber hinaus ergeben sich spezifische Limitationen aus dem Umfang und dem teilweise explorativen Charakter der Studie. Sie müssen leider als Preis für diese Art von Studien betrachtet werden. Diesen Nachteilen steht allerdings ein großer Erkenntnisgewinn gegenüber. Eine integrative Ergänzung der Ergebnisse durch Studien mit anderen Designs, die wiederum andere Limitationen aufweisen, ist daher wünschenswert. Sie stellen jedoch keinen Ersatz für das hier gewählte Vorgehen dar, sondern bauen auf diesem auf.

Dieses Kapitel gibt einen deskriptiven Überblick über das Führungsverhalten in den untersuchten Organisationen. Hierzu werden in Abschnitt 5.1 die Mittelwerte der einzelnen Metakategorien des Führungsverhaltens dargestellt und Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung aufgezeigt. Abschnitt 5.2 testet darüber hinaus, ob die angenommene Struktur von 22 Führungsverhalten in sechs Metakategorien mit den Daten in Übereinstimmung steht.

Die zentralen Erkenntnisse des Kapitels sind:

- Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens weichen relativ stark voneinander ab. Sie werden im Folgenden als intendiertes (Selbstwahrnehmung) und wahrgenommenes (Fremdwahrnehmung) Führungsverhalten bezeichnet.
- Die sechs untersuchten Metakategorien sind aus Sicht der Mitarbeiter eher durchschnittlich ausgeprägt.
- Die vorgeschlagene Taxonomie aus 22 Führungsverhalten in sechs Metakategorien scheint Führungsverhalten in der Verwaltungspraxis gut abzubilden. Das angenommene Modell stimmt gut mit den erhobenen Daten überein.

5.1 DESKRIPTIVER ÜBERBLICK

Im folgenden Abschnitt soll aufgezeigt werden, wie sich das Führungsverhalten der hier befragten Führungskräfte darstellt. Hierzu wird zunächst auf die Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung eingegangen.

Zur Operationalisierung der ersten vier Führungsverhalten wurde auf die aktuelle Version des Managerial Practices Survey (MPS Version G 17-4) von Yukl zurückgegriffen (Yukl et al. 1990). Um den Umfang des Fragebogens für die Teilnehmer im Rahmen zu halten, wurde für jedes Führungsverhalten ein Item aus dem MPS ausgewählt. Es ergeben sich damit je vier Items für Aufgaben-, Beziehungs- und Veränderungsorientierung sowie drei Items für die Außenorientierung.

Ethikorientierung wurde anhand von fünf Items aus dem Ethical Leadership Questionnaire (ELQ) von Yukl et al. (2013) operationalisiert. Die Auswahl der Items orientierte sich an der Studie von Hassan et al. (2014), die zur Erforschung von ethikorientierter Führung im öffentlichen Sektor ebenfalls eine Auswahl an Items aus dem ELQ verwendeten. Die Operationalisierungen dieser und der übrigen Variablen können in Anhang A eingesehen werden.

Um die Sachbearbeitungsorientierung zu adressieren, konnte auf keine etablierte Skala zurückgegriffen werden. Aus diesem Grunde wurden zwei Items entwickelt, welche die Verhalten „Fachaufgaben bearbeiten“ und „Fachwissen aneignen“ erfassen. Die Items lauten „Mein Vorgesetzter bearbeitet die besonders schwierigen oder komplexen Fachaufgaben in unserer Organisationseinheit“ und „Mein Vorgesetzter eignet sich Spezialwissen für die Sachbearbeitung an“.¹

5.1.1 *Durchschnittliches Führungsverhalten*

Abbildung 5.1 gibt einen Überblick über die Mittelwerte für alle sechs untersuchten Metakategorien. Alle Bereiche wurden auf einer Likertskala mit fünf Ausprägungen von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“ gemessen. Neben den Mittelwerten aller Antworten für eine Metakategorie über alle Organisationen hinweg (Zeilen „Gesamt“) sind die Ergebnisse zusätzlich nach den einzelnen Organisationen aufgeschlüsselt (Zeilen

¹ Die Formulierungen wurden zur Erfassung der Selbstwahrnehmung jeweils angepasst.

„Orga 1“, „Orga 2“ und „Orga 3“). Die kreisförmigen Datenpunkte geben jeweils die Mittelwerte der Antworten der Mitarbeiter wieder. Sie sind also ein Maß für die Einschätzung der Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter. Mit einer Raute sind jeweils die Mittelwerte der Selbsteinschätzungen der Führungskräfte angegeben. Die Fehlerbalken markieren für jeden Mittelwert das 95 %-Konfidenzintervall.²

Betrachtet man die Mittelwerte über die Organisationen hinweg, so zeigt sich, dass aus Sicht der Mitarbeiter das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten in fünf der sechs Metakategorien oberhalb des Skalenmittels (3,0) angegeben wird. Die einzige Ausnahme stellt das Konfidenzintervall der Metakategorie Veränderungsorientierung dar. Dies scheint die allgemeine Annahme zu bestätigen, dass dieses Führungsverhalten im öffentlichen Sektor eine geringe Rolle spielt. In einer Zeit, in der Verwaltung anhaltenden Veränderungsprozessen ausgesetzt ist (Fernandez & Rainey 2006), ist es daher überraschend, dass die befragten Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter relativ wenig veränderungsorientiertes Führungsverhalten zeigen. Auch im Selbstbericht steht die Veränderungsorientierung mit einem Mittelwert von 3,8 gemeinsam mit der Sachbearbeitungsorientierung an letzter Stelle. Dies steht auch im Widerspruch zu Erkenntnissen, die Andersen (2010) in Schweden gewann. In seiner Analyse war bei der Hälfte aller Befragten die Veränderungsorientierung im Vergleich zur Aufgaben- und Beziehungsorientierung das Führungsverhalten mit der stärksten Ausprägung.

Aus Sicht der Mitarbeiter folgen auf die Veränderungsorientierung, die Aufgaben- sowie Sachbearbeitungsorientierung mit einem Mittelwert von 3,3. Die vergleichsweise geringen Werte bei der Selbst- und Fremdwahrnehmung der Sachbearbeitungsorientierung deuten darauf hin, dass sich das klassische Bild vom „Obersachbearbeiter“ (Klages 1998: 61) zumindest anhand dieser Stichprobe nicht bestätigt. Die befragten Führungskräfte weisen aus Sicht

² $CI = \bar{x} \pm 1,96 \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$ (Bortz & Schuster 2010: 94).

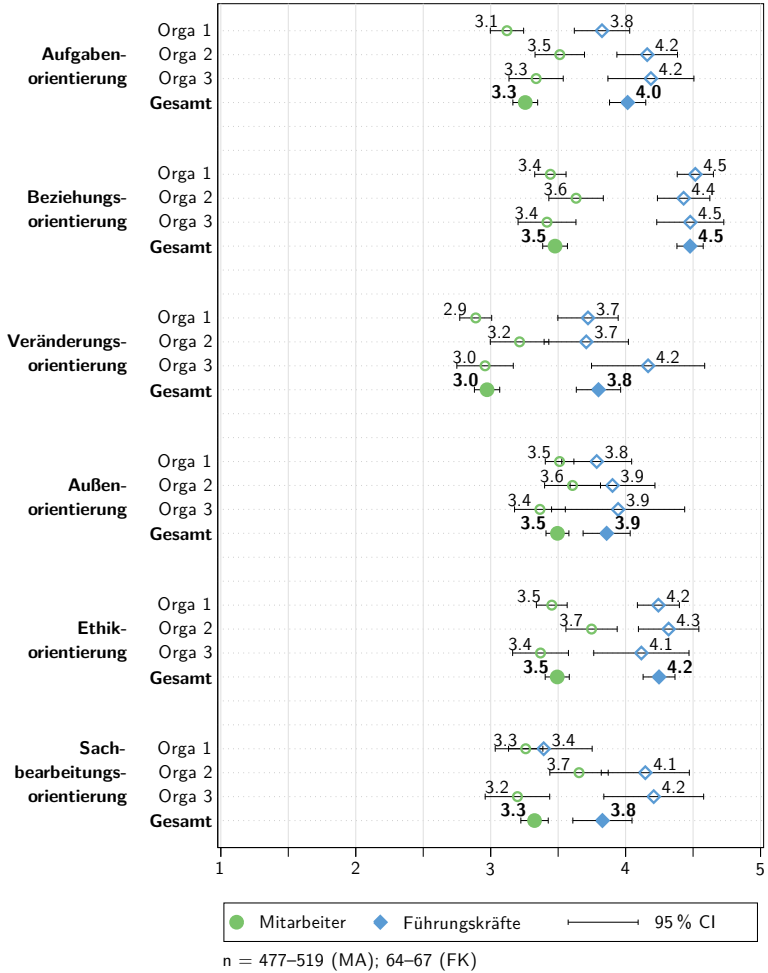


Abbildung 5.1: Übersicht über die Mittelwerte aller sechs Metakategorien. *CI* = Konfidenzintervall

der Mitarbeiter insgesamt eine vergleichsweise geringe Sachbearbeitungsorientierung auf. Mit der Beziehungs-, Außen- und Ethikorientierung gibt es zudem drei Metakategorien, die stärker ausgeprägt sind. Aus Sicht der Führungskräfte selbst, steht die Sachbearbeitungsorientierung sogar mit der Veränderungsorientierung an letzter Stelle.

Dass die Aufgabenorientierung der Führungskräfte aus Mitarbeitersicht ebenfalls einen relativ geringen Mittelwert aufweist, überrascht insofern, als dass Führungskräfte in der Verwaltung oftmals als Technokraten gesehen wurden, die nur an der Aufgabenerfüllung interessiert sind und beispielsweise für die Belange der Mitarbeiter kein Interesse zeigen (vgl. Vogel et al. 2014: 463). Es zeigte sich aber auch bereits in den Studien von Klages & Hippler (1991: 37 f.), dass dieser Typus mit einem Anteil von 16 % vergleichsweise selten auftritt.

Es ist außerdem bemerkenswert, dass die Aufgabenorientierung aus Sicht der Führungskräfte eine bedeutendere Rolle einnimmt als aus Mitarbeitersicht. Mit 4,0 weist sie den dritthöchsten Wert auf.

Auf Aufgaben- und Sachbearbeitungsorientierung folgen in der Rangliste aus Sicht der Mitarbeiter Beziehungs-, Außen- und Ethikorientierung mit einem Mittelwert von jeweils 3,5. Hier zeigen sich folglich im Mittel keine Unterschiede. Betrachtet man die Selbsteinschätzung der Führungskräfte, so sind jedoch relativ deutliche Unterschiede zwischen diesen drei Metakategorien zu erkennen. Den geringsten Wert weist tendenziell die Außenorientierung auf (3,9), gefolgt von der Ethikorientierung mit 4,2. Mit einem Mittelwert von 4,5 hebt sich die Beziehungsorientierung noch einmal deutlich davon ab.

Es ist durchaus bemerkenswert, dass gerade die Beziehungsorientierung aus Sicht der Führungskräfte an erster Stelle steht. Allerdings scheint diese Selbstwahrnehmung nicht mit der Wahrnehmung der Mitarbeiter übereinzustimmen, die die Beziehungsorientierung nicht als besonders herausgehoben wahrnehmen.

Auf eine detaillierte Analyse der einzelnen Führungsverhalten, die jeweils die in Abbildung 5.1 dargestellten Metakategorien bilden, soll an dieser Stelle verzichtet werden. Einzelgrafiken zu jeder der sechs Metakategorien finden sich in Anhang B.

Um die von Klages (1998) aufgeworfene und in Kapitel 1 diskutierte These vom „Schwachstellencharakter Führung“ in der Verwaltung mit empirischen Daten unterlegen zu können, wurden den Teilnehmern der Studie Fragen zur „Nicht-Führung“ gestellt. Die Nicht-Führung oder auch „Laissez-fair Leadership“ wurde aus dem Full Range Leadership Model von Bass & Avolio (2002) übernommen. Hierbei wurden in Anlehnung an Hinkin & Schriesheim (2008) zwischen der Vermeidung von Belohnung (*reward omission*) und der Vermeidung von Sanktionen (*punishment omission*) unterschieden.³ Zusätzlich wurde, in Anlehnung an Avolio et al. (1995), die Vermeidung von Entscheidungen als stärkste Form der Nicht-Führung erfasst.⁴

Wie in Abbildung 5.2 zu sehen, gibt es deutliche Unterschiede zwischen den drei einzelnen Aspekten von Nicht-Führung. Aus Sicht der Mitarbeiter ist die Vermeidung von Sanktionen, also das Einschreiten bei schlechten Leistungen, kein großes Problem. Mit einem Mittelwert von 2,6 liegt dieser Punkt signifikant unter dem Mittel der Skala von 3,0. Allerdings besteht auch hier noch Verbesserungspotential. Bei der Vermeidung von Belohnung, also der Vermeidung von positiven Reaktionen auf gute Leistungen, liegt der Wert mit 3,4 signifikant über dem Mittel von 3,0. Dies scheint von den befragten Mitarbeitern deutlich häufiger beobachtet zu werden.

Die aktive Vermeidung von Entscheidungen weist aus der Mitarbeiterperspektive einen Wert von 2,5 auf. Dieser ist nicht gerade gering, kann aber auch nicht als besonders hoch betrachtet werden.

3 Aufgrund der beschränkten Länge des Fragebogens wurden die Items zur Vermeidung von Belohnung und zur Vermeidung von Sanktionen nur bei den Mitarbeitern erhoben. Da einige Variablen naturgemäß nur bei den Führungskräften erhoben werden konnten (siehe Kapitel 7 und 9), musste der Fragebogen der Führungskräfte an dieser Stelle gekürzt werden.

4 Die dazugehörigen Items finden sich in Anhang A.

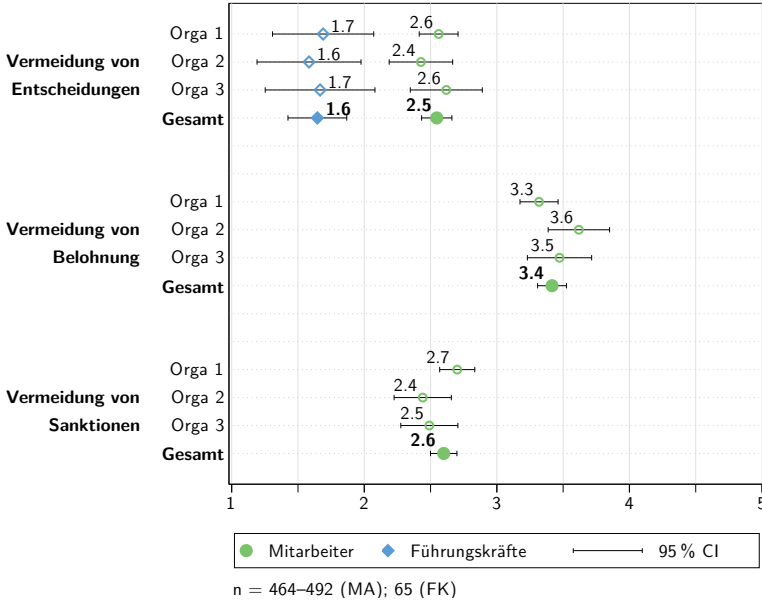


Abbildung 5.2: Übersicht über die Mittelwerte für Laissez-faire Leadership. *CI = Konfidenzintervall*

Analog zu den in Abschnitt 5.1.1 dargestellten Ergebnissen, gibt es auch in dieser Frage einen klaren Unterschied zwischen der Selbsteinschätzung der Führungskräfte und der Einschätzung durch die Mitarbeiter.

Insgesamt lässt sich aus den Antworten zur Nicht-Führung ableiten, dass für die befragten Organisationen vor allem bei der Anerkennung von Leistungen aus Sicht der Mitarbeiter noch Optimierungspotential besteht. Aus Sicht der Mitarbeiter sind zudem die Werte für die Vermeidung von Sanktionen und die Vermeidung von Entscheidungen geringer, aber nicht vernachlässigbar. Aus diesen empirischen Ergebnissen lässt sich aber auch kein gravierender Missstand im Sinne einer Nicht-Führung ableiten. Auf Grundlage

dieser Daten ist es somit nicht gerechtfertigt von einer „Schwachstelle Führung“ zu sprechen.

5.1.2 *Unterschiede zwischen wahrgenommenem und intendiertem Führungsverhalten*

Neben den Unterschieden zwischen den einzelnen Metakategorien des Führungsverhaltens fällt in Abbildung 5.1 auch ein teilweise recht großer Unterschied zwischen den Einschätzungen durch die Mitarbeiter (Kreise in Abbildung 5.1) und der Selbsteinschätzung der Führungskräfte (Rauten in Abbildung 5.1) auf. Die Mittelwerte der Selbsteinschätzungen durch die Führungskräfte liegen bei allen Metakategorien über den Mittelwerten der Einschätzung der Mitarbeiter. Bei den Mittelwerten der gesamten Stichprobe (Zeilen „Gesamt“) überschneiden sich die Konfidenzintervalle bei keiner der sechs Metakategorien. Dies bedeutet, dass für alle sechs Metakategorien signifikante Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung vorliegen (Brell et al. 2014: 133).

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Unterschiede zu interpretieren. Eine Möglichkeit besteht darin, die Antworten der Mitarbeiter als „wahre Werte“ des Führungsverhaltens zu betrachten. Die Selbsteinschätzung der Führungskräfte wäre demnach systematisch verzerrt (Fleenor et al. 2010: 1005). Die Verzerrung besteht in diesem Fall darin, dass die Führungskräfte sich selbst überschätzen und aufgrund verschiedener Faktoren nicht in der Lage sind, ihr eigenes Führungsverhalten realistisch einzuschätzen. Als mögliche Einflussfaktoren auf diesen „overconfidence bias“ (Pallier et al. 2002) werden beispielsweise biografische Charakteristika, Persönlichkeit und individuelle Eigenschaften sowie arbeitsbezogene Erfahrungen genannt (Fleenor et al. 2010: 1007).

Eine andere Sichtweise vertreten Jacobsen & Andersen (2015). Sie sehen die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte nicht als „unwahr“ an, sondern fassen diese als intendiertes Führungsverhalten auf. Die Antworten der Führungskräfte spiegeln also wider, welches Führungsverhalten sie aus ihrer eigenen Sicht tatsächlich zu

zeigen beabsichtigen. Dem gegenüber steht das tatsächliche Verhalten sowie die Wahrnehmung dieses Führungsverhaltens durch die Geführten (siehe Abbildung 5.3). Diese Elemente weichen, wie hier und auch bei Jacobsen & Andersen (2015) zu sehen, voneinander ab. Die Ursache hierfür muss aber nicht alleine in einer verzerrten Selbstwahrnehmung der Führungskräfte liegen. Es ist ebenso möglich, dass die Wahrnehmung der Geführten einer Verzerrung unterliegt.



Abbildung 5.3: Prozessmodell des Führungsverhaltens nach Jacobsen & Andersen (2015: 830)

Im Folgenden soll der Sichtweise von Jacobsen & Andersen (2015) gefolgt werden, da es meiner Auffassung nach zu kurz greift, die Antworten der Geführten als „wahre“ Werte zu betrachten und alleine die Antworten der Führungskräfte als verzerrt aufzufassen.

Die Unterscheidung in intendiertes (Führungskräfte-sicht) und wahrgenommenes (Mitarbeiter-sicht) Führungsverhalten ist auch aus praktischer Perspektive vorteilhaft. Für den Führungsalltag ist es wichtig, Unterschiede zwischen intendierter und wahrgenommener Führung zu kennen und diesen gegebenenfalls entgegenwirken zu können (Jacobsen & Andersen 2015). Darüber hinaus stellt sich nicht nur aus theoretischer Perspektive, sondern auch aus der praktischen Perspektive die Frage, ob Einflussfaktoren nur auf das intendierte oder auch auf das wahrgenommene Führungsverhalten wirken.

Mit Blick auf die in Abbildung 5.1 präsentierten Ergebnisse stellt sich auch die Frage, wie sich die Unterschiede zwischen intendierter und wahrgenommener Führung im Vergleich zu anderen Studien darstellen. Hier ist zunächst festzustellen, dass praktisch alle Studien höhere Werte für das intendierte Führungsverhalten als für das wahrgenommene Führungsverhalten berichten (Fleenor et al. 2010;

Thornton 1980). Wie ausgeprägt diese Unterschiede sind, ist allerdings verschieden und hängt nicht zuletzt auch vom untersuchten Konstrukt ab.

Für transformationale Führung stellen Carless et al. (1998) einen Unterschied der Mittelwerte von 0,34–0,40 auf einer Skala von 1–5 fest. Bei Atwater & Yammarino (1992), die Marineoffiziere untersuchten, beträgt der Unterschied 0,55 auf einer Skala von 1–5. Dies entspricht einer Differenz von 8,5 % beziehungsweise 10 % (Carless et al. 1998) sowie 13,8 % (Atwater & Yammarino 1992).⁵ Jacobsen & Andersen (2015) stellten bei einer Studie mit dänischen Lehrern und Rektoren einen Unterschied von 29,7 auf einer Skala von 0–100 fest (29,4 %).

Weitere Vergleichswerte zu Unterschieden zwischen der Selbst- und der Fremdwahrnehmung finden sich zur Performance von Führungskräften (0,45 auf einer Skala von 1–9 (Mount 1984)), bei ethischem Führungsverhalten (0,5 auf einer Skala von 1–7 (Morgan 1993)) sowie der Glaubwürdigkeit von Führungskräften (0,41 auf einer Skala von 1–5 (Grasse et al. 2014)). Ham et al. (2015) berichten darüber hinaus vergleichsweise hohe Werte beim Führungsverhalten von Rektoren. Die Differenzen bei der Einschätzung von „instructional leadership“ liegen in vier Samples bei 0,61–0,81 auf einer Skala von 0–3 (20,3 %–27 %).

Auch auf Skalen, die das Führungsverhalten möglichst umfassend abbilden sollen, lassen sich Unterschiede in den Mittelwerten feststellen. Fleenor et al. (1996) stellten bei Teilnehmern eines Programms zur Führungskräfteentwicklung im Mittel Unterschiede von 0,1 auf einer Skala von 1–5 fest. Sie nutzten zur Messung ein Feedbackinstrument mit 106 Items.

Es zeigt sich also insgesamt, dass höhere Werte beim intendierten Führungsverhalten ein gängiges Phänomen sind. Die Differenzen scheinen allerdings unterschiedlich groß zu sein. In der vorliegenden Studie ist der Unterschied bei der Außenorientierung mit 0,4 (10 %) am geringsten, gefolgt von der Sachbearbeitungsorientierung mit

⁵ Die Prozentwerte berechnen sich als Anteil aus der maximal möglichen Abweichung. Bei einer Fünf-Punkt-Skala beträgt diese beispielsweise vier Punkte.

0,5 (12,5 %). Deutlich darüber liegen die Werte für Aufgaben- und Ethikorientierung (0,7; 17,5 %) sowie die Veränderungsorientierung (0,8; 20 %). Die größte Differenz mit 1,0 Punkten (25 %) lässt sich für die Beziehungsorientierung feststellen.

Im Vergleich zu den diskutierten Studien, fallen die Unterschiede damit relativ groß aus. Insbesondere die Werte für Aufgaben-, Ethik-, Veränderungs- und Beziehungsorientierung liegen in einem Bereich, der sonst nur bei den Studien von Atwater & Yammarino (1992), Jacobsen & Andersen (2015) sowie Ham et al. (2015) erreicht werden. Interessanterweise untersuchen diese Studien, im Gegensatz zu den übrigen Publikationen, Führungskräfte im öffentlichen Sektor. Es stellt sich daher die Frage, ob die relativ großen Unterschiede zwischen wahrgenommenem und intendiertem Führungsverhalten hier verstärkt auftreten.

Auch wenn ein erster Blick diese These nahelegt, so ist die empirische Basis in diesem Bereich sehr schwach. Es wäre daher in zukünftigen Studien direkt zu untersuchen, ob im öffentlichen Sektor stärkere Differenzen zwischen intendierter und wahrgenommener Führung bestehen und wenn ja, was mögliche Ursachen hierfür wären.

5.1.3 *Unterschiede zwischen Organisationen*

Im Hinblick auf die in Abbildung 5.1 dargestellten Ergebnisse ist noch auf die Unterschiede zwischen den drei untersuchten Organisationen einzugehen. Insgesamt zeigen sich hier kaum nennenswerte Differenzen zwischen den Organisationen. Dies gilt sowohl für das wahrgenommene als auch für das intendierte Führungsverhalten.

Es kann allerdings festgehalten werden, dass Organisation 2 bei allen sechs Metakategorien etwas höhere Werte bei der wahrgenommenen Führung aufweist. Diese Unterschiede sind allerdings im Vergleich zu den beiden anderen Organisationen nicht signifikant. Da sich keine Unterschiede zwischen den Selbsteinschätzungen der Führungskräfte in Organisation 2 und den Selbsteinschätzungen

in den anderen Organisationen zeigen, fallen dadurch die Unterschiede zwischen intendierter und wahrgenommener Führung für Organisation 2 etwas geringer aus.

Um mögliche Unterschiede, die auf die Organisationszugehörigkeit zurückzuführen sind, zu berücksichtigen, wird bei den Analysen in Teil III dieser Arbeit jeweils für die Organisation kontrolliert.

5.2 ÜBERPRÜFUNG DER FAKTORSTRUKTUR

Die in den vorherigen Abschnitten vorgestellte Konkretisierung und Strukturierung von Führungsverhalten und die entsprechenden Operationalisierungen können nicht ungeprüft übernommen werden. Es ist zunächst notwendig, zu testen, ob sich Führungsverhalten auf Basis der Daten dieser Studie in die sechs vorgeschlagenen Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung unterteilen lässt. Zusätzlich ist zu prüfen, ob die angegebenen, konkretisierten Verhalten auch tatsächlich zu der jeweils angenommenen Metakategorie gehören (Acock 2013). Die Strukturierung in sechs Metakategorien mit insgesamt 22 Führungsverhalten wird im Folgenden als Faktorstruktur bezeichnet.

5.2.1 *Methodik*

Da Führung nicht direkt messbar ist, wird es als latente Variable über Indikatorvariablen (sogenannte manifeste Variablen) operationalisiert (Backhaus et al. 2011: 525). Hierfür kamen im Fragebogen, den die Teilnehmer ausgefüllt haben, insgesamt 22 Likert-Items zum Einsatz. Da es das Ziel ist, Aussagen über Führung insgesamt zu treffen und nicht über einzelne Items, ist es demnach erforderlich, mehrere Items zusammenzufassen (Backhaus et al. 2011: 330 ff.).

Diese Aufgabe kann auf zwei Wegen bewältigt werden. Exploratorischen Faktoranalysen fassen mehrere Indikatorvariablen zu

Konstrukten (sogenannten Faktoren) zusammen und berücksichtigt dabei die vorliegenden Daten. Das Ziel besteht darin, die Zusammenhänge der Indikatorvariablen untereinander durch eine geringere Anzahl an Faktoren abzubilden (Bühner 2011: 296 ff.).

Wenn es bereits Annahmen über die Struktur der latenten und manifesten Variablen gibt, werden hingegen konfirmatorische Faktoranalysen verwendet. Im Gegensatz zur exploratorischen Faktoranalyse müssen hierzu sowohl die Anzahl der Faktoren als auch die Zuordnung der Indikatorvariablen zu den Faktoren im Vorhinein spezifiziert werden. Die Güte des spezifizierten Modells kann im Anschluss durch die Verwendung verschiedener Indizes bewertet werden (Backhaus et al. 2011: 527).

Für das hier verwendete Modell von Führungsverhalten liegen, wie in Kapitel 3 erläutert, bereits umfassende Annahmen über die Struktur der latenten und manifesten Variablen vor. Es wird angenommen, dass die 22 manifesten Variablen (Führungsverhalten), wie in Abbildung 5.4 dargestellt, insgesamt sechs latente Variablen (Metakategorien von Führungsverhalten) abbilden. Da bereits derartige Annahmen bestehen, eignet sich eine konfirmatorische Faktoranalyse am besten zur Überprüfung der Faktorstruktur.

5.2.2 *Ergebnisse der konfirmatorischen Faktoranalyse*

Die ausführliche Prüfung der Voraussetzungen für die Durchführung einer konfirmatorischen Faktoranalyse (vgl. Harrington 2009: 36 ff.) förderte lediglich ein Problem zu Tage. Ein Großteil der verwendeten Items ist nicht normalverteilt. Aus diesem Grunde wurden die Standardfehler des Modells mit Hilfe der Bootstrapping-Methode geschätzt.

Hierbei wird aus den vorhandenen Daten sehr oft⁶ eine zufällige Stichprobe gezogen, auf Basis derer das spezifizierte Modell aus den Daten geschätzt wird. Die einzelnen Stichproben führen jeweils zu unterschiedlichen Parametern. Aus der Verteilung der Parameter kann schließlich ein Schätzwert für die Populationsparameter

⁶ In diesem Falle wurden 50.000 Replikationen durchgeführt.

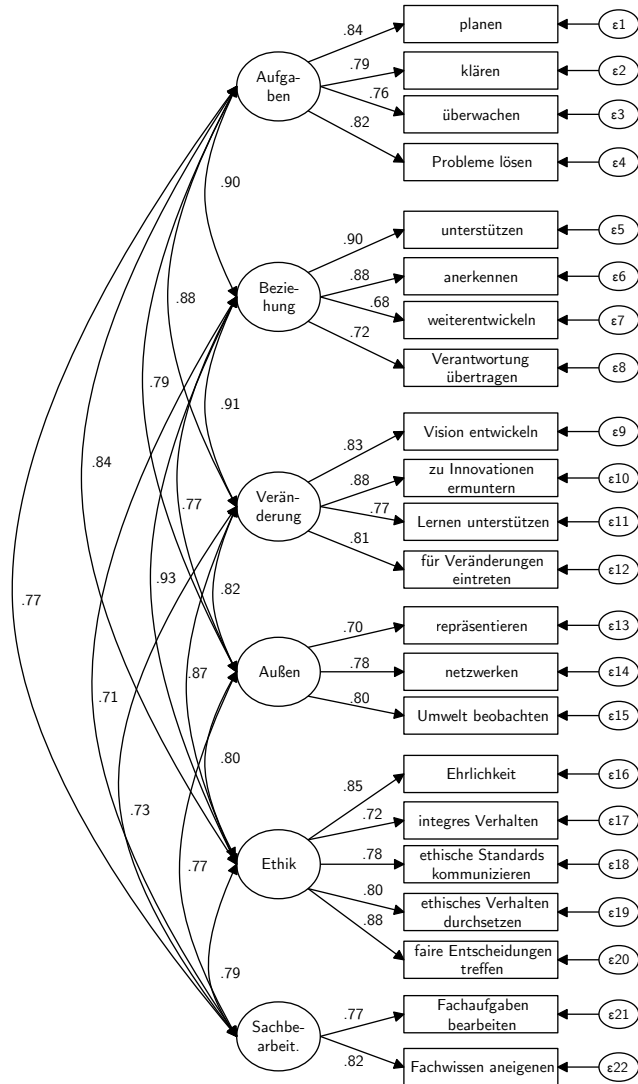


Abbildung 5.4: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktoranalyse
Alle Pfade sind signifikant bei $p < .001$

ermittelt werden (Cameron & Trivedi 2009: 416 ff.). Als Verfahren für die Faktoranalyse fand die Maximum-Likelihood-Schätzung Anwendung.

Das in Kapitel 3 entwickelte Modell des Führungsverhaltens besteht aus den sechs Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung. Jede Dimension umfasst zwei bis fünf verschiedene Verhalten, die jeweils über ein Item erfasst wurden.

Dieses theoretische Modell wurde in einer konfirmatorischen Faktoranalyse spezifiziert.⁷ Abbildung 5.4 gibt einen Überblick über die Struktur des Modells. Zusätzlich sind die standardisierten Faktorladungen der einzelnen Führungsverhalten sowie die Korrelationen zwischen den Faktoren angegeben. Alle Pfade des Modells sind signifikant mit $p < .001$.

5.2.3 *Goodness of Fit der konfirmatorischen Faktoranalyse*

Um die Güte des postulierten Modells bewerten zu können, wurden eine Reihe von Kennwerten, sogenannte *Goodness-of-Fit-Indizes* oder kurz *Fit-Indizes*, entwickelt. Die Fit-Indizes geben an, wie gut das theoretisch spezifizierte Modell mit dem anhand der Daten geschätzten Modell übereinstimmt (Acock 2013: 21). Im Laufe der Zeit haben sich zu den jeweiligen Fit-Indizes Konventionen über akzeptable Werte herausgebildet. Werden diese Werte erreicht, so wird dem geschätzten Messmodell allgemein ein guter „Fit“ attestiert.

Einer der wichtigsten Fit-Indizes ist der Chi-Quadrat-Wert (χ^2). Er gibt an, wie stark die Varianz-Kovarianzmatrix des aus der Theorie spezifizierten Modells von der Varianz-Kovarianzmatrix des aus den erhobenen Daten geschätzten Modells abweicht (Acock 2013: 21). Allerdings ist der χ^2 -Test für Abweichungen sehr sensibler und damit sehr strikt. Daher scheitert ein Großteil der Messmodelle an diesem Test. Um einen nicht-signifikanten χ^2 -Test

⁷ Die Schätzung der konfirmatorischen Faktoranalyse erfolgte mit Hilfe des `sem`-Befehls von Stata 12.1

($p > 0.05$) zu erhalten, muss das Messmodell die Daten nahezu perfekt reproduzieren. Da die Konstrukte, die in den Sozialwissenschaften Verwendung finden, sehr komplex und somit anspruchsvoll zu messen sind, ist dies nur sehr selten möglich (Acock 2013: 21 ff.).

Aus diesem Grund wurden weitere Indizes entwickelt, die eine spezifischere Einschätzung des Fits ermöglichen. Hierzu gehören die beiden „komperativen Goodness-of-Fit-Indizes“ *Comparative Fit Index* (CFI) (Bentler 1990) und *Tucker-Lewis Index* (TLI) (Tucker & Lewis 1973). Sie vergleichen das geschätzte Modell (Messmodell) mit einem hypothetischen Modell, in dem die Indikatorvariablen vollständig unabhängig voneinander sind (Baseline Model). Je näher der entsprechende Index an 1 liegt, desto größer ist der Modellfit (Reinecke 2014: 123 ff.; Maydeu-Olivares & García-Forero 2010).

Darüber werden die „absoluten Goodness-of-Fit-Indizes“ *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA) und *Standardized Root Mean Squared Residual* (SRMR) genutzt (Reinecke 2014: 116 ff.). Die Indizes geben eine durchschnittliche Abweichung von der datenbasierten Kovarianzmatrix und der auf Basis des spezifizierten Modells erwarteten Kovarianzmatrix an (Reinecke 2014: 123 ff.; Maydeu-Olivares & García-Forero 2010). Beide Indizes reichen von 0 bis 1 und zeigen einen perfekten Fit mit 0 an. Sie berücksichtigen dabei auch die Anzahl der Faktoren.

Die Fit-Indizes sollen dabei helfen, die Güte des theoretisch angenommenen Modells zu bewerten. Welche Werte hierfür als Orientierungspunkte (s. g. *Cut-off-Kriterien*) gelten können, ist eine Entscheidung, die grundsätzlich vom Forscher selbst getroffen werden muss. Im Laufe der Zeit haben sich einige Werte herausgebildet, die gemeinhin als guter Modellfit akzeptiert werden. So empfehlen Hu & Bentler (1999) auf Basis simulierter Daten einen Cut-off von 0,95 für die komperativen Indizes CFI und TLI, 0,08 für SRMR und 0,06 für RMSEA. Modelle, die Werte über (CFI und TLI) beziehungsweise unter (SRMR und RMSEA) diesen Schwellenwerten aufweisen, kann ein guter Modellfit attestiert werden. Diese

Tabelle 5.1: Goodness-of-Fit-Indizes für das Sechs-Faktoren-, das Ein-Faktor- und das Drei-Faktoren-Modell

Fit Index	Sechs Faktoren	Ein Faktor	Drei Faktoren
χ^2	529,9 (194 df)	1094,3 (209 df)	874,4 (206 df)
$p > \chi^2$	0,00	0,00	0,00
CFI	0,96	0,89	0,92
TLI	0,95	0,88	0,91
RMSEA	0,06	0,09	0,08
90 % CI RMSEA	0,054–0,066	—	—
SRMR	0,04	0,04	0,04

Sichtweise wird inzwischen auch von einem Großteil der Lehrbücher geteilt (z. B. Reinecke 2014: 127; Schumacker & Lomax 2010: 76).

Die erste Spalte in Tabelle 5.1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Fit-Indizes für das in Abschnitt 5.1 vorgestellte Modell mit den sechs Faktoren Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung. Wie zu erwarten, bildet das geschätzte Modell die vorhandenen Daten nicht perfekt ab, daher ist auch der χ^2 -Test signifikant. Dies trifft allerdings auf einen Großteil der sozialwissenschaftlichen Modelle zu (Acock 2013: 21 ff.). Die übrigen Indizes deuten hingegen auf einen guten Modellfit hin. CFI, TLI, SRMR und RMSEA erfüllen die entsprechenden Cut-off-Kriterien.

Auch ein Vergleich mit einer einfachen Ein-Faktor-Lösung (zweite Spalte in Tabelle 5.1) zeigt, dass die Sechs-Faktoren-Lösung zu bevorzugen ist. Alle Fit-Indizes des Sechs-Faktoren-Modells sind besser als jene des Ein-Faktor-Modells, welches darüber hinaus insgesamt einen schlechten Fit aufweist. Dasselbe trifft auf ein Drei-

Faktoren-Modell zu (dritte Spalte in Tabelle 5.1), das die Elemente von Yukls (2012) Taxonomie (Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung) zu einem Faktor zusammenfasst und Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung jeweils als eigenständige Faktoren betrachtet.

Als Ergebnis der Faktoranalyse kann das Sechs-Faktoren-Modell demnach als bestätigt angesehen werden. Es weist einen guten Modellfit auf und scheint das komplexe Phänomen Führung gut abzubilden. Das postulierte Modell kann demnach für die weitere Analyse der Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten im folgenden Teil der Arbeit verwendet werden.

Diese Arbeit leistet damit einen Beitrag zur Konzeptualisierung von Führungsverhalten im öffentlichen Sektor. Die von Fernandez et al. (2010) angestoßene Diskussion um ein integriertes Führungsmodell für den öffentlichen Sektor konnte aufgegriffen und ergänzt werden. Wie Fernandez et al. (2010) so integriert auch die hier verwendete Taxonomie klassische Elemente von Führungsverhalten, wie Aufgaben-, Beziehungs- und Veränderungsorientierung mit spezifischen Elementen des öffentlichen Sektors. Dies sind in der vorliegenden Taxonomie die Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung.

Dadurch soll der Blick stärker auf die Besonderheiten des öffentlichen Sektors gelegt und eine Basis für die Untersuchung von Führungsverhalten geschaffen werden. Die konfirmatorische Faktoranalyse in diesem Kapitel hat gezeigt, dass dieses Unterfangen auch empirisch untermauert werden kann. Die Taxonomie wird daher nicht nur im weiteren Verlauf dieser Arbeit verwandt, sondern auch für weitere Studien vorgeschlagen.

Teil III

EINFLUSSFAKTOREN AUF DAS FÜHRUNGSVERHALTEN

Die Beschreibung und univariate Analyse von Führungsverhalten – wie in Teil II geschehen – ist nur ein Schritt, um Führungsverhalten in der Verwaltung zu verstehen. Der zweite bedeutende Aspekt besteht darin, zu erklären, warum sich Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten unterscheiden. Warum zeigen die einen intensiveres Führungsverhalten als andere? Warum legen die einen Führungskräfte den Fokus eher auf den einen Aspekt von Führung, während andere einen anderen Fokus wählen?

Aus theoretischer Perspektive sind Antworten auf diese Frage bedeutsam, da sie ein umfassenderes Verständnis von Führung im öffentlichen Sektor gewährleisten. Während in der Forschung bisher hauptsächlich die Outcomes von Führung im Fokus standen, ist der Kenntnisstand über Ursachen von Führungsverhalten sehr beschränkt. Führungsforschung kann sich jedoch nicht darauf beschränken, alleine Wirkungen zu betrachten und den Beginn möglicher Kausalketten außer Acht zu lassen. Aus praktischer Perspektive ist außerdem relevant, mögliche „Hebel“ zur Steigerung der Intensität von Führungsverhalten zu identifizieren, um dadurch die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und die Motivation der Beschäftigten steigern zu können.

Teil III dieser Arbeit widmet sich deshalb der Frage, welche Faktoren Unterschiede im Führungsverhalten erklären. Dabei sollen vier Aspekte besonders betrachtet werden. Kapitel 6 nimmt zunächst die Charakteristika der Führungskraft in den Blick und untersucht ihren Einfluss auf das Führungsverhalten. Im Anschluss wird in Kapitel 7 der Einfluss, den übergeordnete Vorgesetzte auf das Führungsverhalten haben, analysiert, bevor Kapitel 8 den Blick auf die Charakteristika der Geführten lenkt. Zum Abschluss soll in

Kapitel 9 noch der Einfluss von Managementcharakteristika beleuchtet werden.

Zu Beginn der Analyse von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten sollen zunächst die Charakteristika derjenigen in den Fokus genommen werden, die maßgeblich hierfür verantwortlich sind: die Führenden. Dieses Kapitel befasst sich daher mit dem Einfluss von Charakteristika der Führenden auf das Führungsverhalten.

Dabei stehen zwei Arten von Charakteristika der Führungskräfte im Vordergrund: Einstellungen und Erfahrungen. Es stellt sich die Frage, ob und inwiefern diese Charakteristika Unterschiede im Führungsverhalten erklären können.

Die zentralen Erkenntnisse des Kapitels sind:

- Die Effekte auf intendiertes und wahrgenommenes Führungsverhalten fallen unterschiedlich aus.
- Eine affektive Führungsmotivation besitzt einen positiven Einfluss auf vier wahrgenommene Metakategorien von Führungsverhalten.
- Eine nicht-kalkulative Führungsmotivation besitzt einen positiven Effekt auf alle intendierten und wahrgenommenen Metakategorien von Führungsverhalten.
- Eine sozial-normative Führungsmotivation besitzt einen negativen Effekt auf einzelne intendierte und alle wahrgenommenen Metakategorien von Führungsverhalten.
- Die Managementorientierung der Führungskräfte besitzt einen starken positiven Effekt auf alle intendierten und wahrgenommenen Metakategorien von Führungsverhalten.

6.1 EINSTELLUNGEN DER FÜHRUNGSKRAFT

Die Erforschung von Einstellungen als Ursache für menschliches Verhalten hat in der Sozialpsychologie eine lange Tradition und wurde beispielsweise von Allport (1935) als „social psychology’s most indispensable concept“ bezeichnet (zitiert nach Hogg & Terry 1999: 1). In dieser Absolutheit mag Allports Anspruch heutzutage

zwar wenig Zuspruch finden, er verdeutlicht jedoch die Bedeutung, die Einstellungen in der Sozialpsychologie besitzen. Dieses Gewicht rührt grundlegend daher, dass die Sozialpsychologie davon ausgeht, dass Einstellungen sich in Verhalten ausdrückt, welches in sozialen Kontexten stattfindet (Hogg & Terry 1999: 2). Die Sozialpsychologie hat darauf aufbauend eine Vielzahl von Theorien entwickelt, die zum einen erklären sollen, wie sich Einstellungen entwickeln und die zum anderen erklären sollen, wie Einstellungen zu Verhalten führen (für einen Überblick siehe z. B. Fishbein & Ajzen 1975: 21 ff.).

Grundsätzlich lässt sich eine Vielzahl von Einstellungen unterscheiden. In Anbetracht des Kontextes dieser Arbeit sollen im Folgenden drei bestimmte Einstellungen der Führungskräfte untersucht werden: Führungsmotivation, Gemeinwohlorientierung und Managementorientierung.

6.1.1 *Führungsmotivation*

Es liegt auf der Hand, die Betrachtung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten mit der eigentlichen Motivation des Führenden, eine solche Führungsposition zu bekleiden, zu beginnen. Chan & Drasgow (2001) haben hierzu das Konzept der Führungsmotivation (*motivation to lead*, MTL) entwickelt und in ein größeres Framework eingebettet, das die Rolle von individuellen Eigenschaften bei der Erklärung von Unterschieden im Führungsverhalten herstellt.

Sie definieren Führungsmotivation als „an individual-differences construct that affects a leader’s or leader-to-be’s decisions to assume leadership training, roles, and responsibilities and that affect his or her intensity of effort at leading and persistence as a leader“ (Chan & Drasgow 2001: 482). Es geht folglich um die Motivation eines Einzelnen, eine Führungsfunktion zu übernehmen und um das Engagement bei der Ausübung dieser Funktion.

Führungsmotivation wird dabei als relativ stabiles Konstrukt angesehen, das Menschen in Gruppen voneinander unterscheidet.

Chan & Drasgow (2001: 482) gehen allerdings nicht davon aus, dass Führungsmotivation vollständig angeboren ist, sondern dass sie durch Persönlichkeit, Werte und Selbstwirksamkeit bestimmt wird und sich mit Führungserfahrung und durch Fortbildungen verändern kann.

Das Konzept der Führungsmotivation hat in der Führungsfor- schung starken Anklang gefunden und so gibt es eine Vielzahl von Studien, die dieses Konzept als Erklärungsfaktor verwenden. Dar- unter finden sich auch einige Studien, die sich mit (speziellen) öf- fentlichen Organisationen beschäftigen (z. B. Mascia et al. 2014; Luria & Berson 2013; Van Iddekinge et al. 2009). Allerdings unter- suchen diese und andere Studien nicht den Einfluss auf das Füh- rungsverhalten, sondern auf andere Faktoren, wie zum Beispiel die Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. Schuh et al. 2014; Luria & Berson 2013; Oh 2012), die Arbeitsmotivation oder die Führungseffektivität (z. B. Van Iddekinge et al. 2009).

Trotz des bisherigen Fokus der Literatur auf diese Outcomes sowie der Untersuchung von Determinanten der Führungsmotiva- tion (z. B. Kark & van Dijk 2007) liegt es nahe, den Einfluss der Führungsmotivation auf das Führungsverhalten an sich zu analy- sieren. Dabei wird angenommen, dass die Führungsmotivation sich nicht nur darauf auswirkt, ob eine Person in eine Führungsposi- tion gelangt, sondern auch darauf, wie sie in dieser Funktion agiert. Auch Chan & Drasgow (2001) haben dies in ihrem Framework ent- sprechend angenommen und verweisen ebenfalls in der eingangs zitierten Definition von Führungsmotivation darauf hin.

In Anlehnung an Fishbein & Ajzen (1975) sowie Triandis (1980) haben Chan & Drasgow (2001: 482) die Führungsmotivation in drei verschiedene Dimensionen unterteilt. Menschen, die es aus sich heraus mögen, andere zu führen, besitzen eine *affektive Führungs- motivation*. Andere übernehmen eine Führungsfunktion hingegen aus Pflicht- oder Verantwortungsgefühl heraus. Diese Menschen be- sitzen eine *sozial-normative Führungsmotivation*. Als dritte Form definieren Chan & Drasgow (2001) die *nicht-kalkulative Führungs- motivation*. Diese liegt vor, wenn Menschen eine Führungsfunktion

unabhängig von den damit verbundenen Kosten und Vorzügen anstreben. Je weniger kalkulativ eine Person bei der Entscheidung über die Übernahme einer Führungsfunktion ist, desto eher wird diese auch eine Führungsfunktion übernehmen, da mit dieser immer Kosten verbunden sind, die die Vorzüge oftmals übersteigen.

Bei Chan & Drasgows (2001) Untersuchung zeigten die affektive sowie die nicht-kalkulative Führungsmotivation einen positiven signifikanten Einfluss auf das Führungspotential. Es wird daher für die vorliegende Studie angenommen, dass diese beiden Formen auch einen positiven Effekt auf das Führungsverhalten entfalten. Eine Führungskraft, die aus sich heraus Freude an der Übernahme von Führungsverantwortung hat, wird sich dieser Aufgabe auch intensiver zuwenden. Die Freude daran, andere zu führen, resultiert folglich darin, dass die Führungskraft auch intensiver führt. Die erste Hypothese lautet daher:

H_{1a}: Je stärker die affektive Führungsmotivation einer Führungskraft, desto intensiver ist ihr Führungsverhalten ausgeprägt.

Auf Basis der vorliegenden empirischen Ergebnisse lassen sich leider keine Hypothesen darüber aufstellen, ob dieser Effekt nur für einzelne Metakategorien des Führungsverhaltens zutrifft. Auch wenn man den jeweiligen Charakter der einzelnen Metakategorien genauer betrachtet, lassen sich keine unterschiedlichen Effekte annehmen.

Dieses Problem trifft nicht nur auf die Führungsmotivation, sondern auf alle in dieser Arbeit untersuchten Variablen zu. Der explorative Charakter der Studie sowie die geringe Aufmerksamkeit, die Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten in der Literatur bisher erfahren haben, erlauben es nicht, zwischen einzelnen Metakategorien zu differenzieren. Es wird in den folgenden Hypothesen daher

davon ausgegangen, dass die jeweiligen Variablen sich gleichermaßen auf alle Metakategorien auswirken. Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden von der Intensität des Führungsverhaltens gesprochen. Ein intensiveres Führungsverhalten steht demnach für eine quantitativ ausgeprägtere Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung. Die Skala reicht dabei jeweils von einer sehr schwachen Ausprägung eines bestimmten Führungsverhaltens (geringe Intensität) bis hin zu einer sehr intensiven Nutzung eines bestimmten Führungsverhaltens (hohe Intensität).

Die zweite Hypothese zur Führungsmotivation geht analog zur ersten Hypothese davon aus, dass Führungskräfte, die nicht aufgrund ihres persönlichen Vorteils Führungsverantwortung anstreben, sich eher auch den unangenehmen oder anstrengenden Aspekten dieser Rolle zuwenden. Dieses Annehmen der Führungsverantwortung, ohne dabei den eigenen Nutzen abzuwägen, resultiert folglich in einem intensiveren Führungsverhalten:

H_{1b}: Je stärker die nicht-kalkulative Führungsmotivation einer Führungskraft, desto intensiver ist ihr Führungsverhalten ausgeprägt.

Allerdings zeigte sich in Chan & Drasgows (2001) Analyse auch, dass sozial-normative Führungsmotivation, im Gegensatz zu affektiver und nicht-kalkulativer Führungsmotivation, keinen Einfluss auf das Führungspotential hatte. Die Autoren gehen davon aus, dass ein empfundenes Pflichtgefühl zur Übernahme einer Führungsfunktion alleine nicht ausreicht, um andere vom eigenen Führungspotential zu überzeugen. Es ist daher fraglich, wie sich der Effekt von sozial-normativer Führungsmotivation auf das Führungsverhalten darstellt. Da hierzu keine weiteren Erkenntnisse vorliegen, wird im Folgenden zunächst davon ausgegangen, dass kein Effekt zu beobachten ist. Hypothese 1c lautet daher:

H_{1c}: Die sozial-normative Führungsmotivation einer Führungskraft hat keinen Einfluss auf ihr Führungsverhalten.

6.1.2 Gemeinwohlorientierung

Die Gemeinwohlorientierung greift den sehr vitalen Forschungsstrang zur *Public Service Motivation* (PSM) auf (Perry & Wise 1990). PSM wird gemeinhin als „[...] an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations“ definiert (Perry & Wise 1990: 368). Das Konzept befasst sich demnach mit der Motivation, die für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes als besonders charakteristisch gilt und die sich aus der besonderen Art von Arbeit speist, die in diesen Organisationen verrichtet wird. In einem späteren Beitrag definierte Perry (1996) vier Dimensionen von PSM, welche in einer internationalen Studie (Kim et al. 2013) angepasst wurden. Die vier Dimensionen umfassen: (1) *Attraction to Public Service*, (2) *Commitment to Public Values*, (3) *Compassion* und (4) *Self-Sacrifice* (SS).

Die PSM-Forschung hat seit Erscheinen von Perrys (1996) Ausgangsartikel eine Vielzahl von empirischen Ergebnissen produziert und damit die Bedeutsamkeit des Konstruktes für die Public-Management-Forschung verdeutlicht (Ritz et al. im Erscheinen; Perry & Hondeghem 2008b). Zentrale Erkenntnisse sind dabei, dass PSM einen positiven Einfluss auf die Leistung (Bellé 2013; Kim 2005), Arbeitszufriedenheit (Bright 2008; Moynihan & Pandey 2007) und das organisationale Commitment (Moynihan & Pandey 2007; Taylor 2007) ausübt. Auch Verhalten, das nicht explizit Teil der eigenen Arbeitsaufgabe ist (sogenanntes Extra-Rollenverhalten), wird durch eine hohe PSM befördert (z. B. Kroll & Vogel 2014; Moynihan et al. 2012; Moynihan & Pandey 2010).

Auf dem Gebiet der Führungsforschung fand die PSM bisher allerdings wenig Anwendung. Es gibt lediglich einige Artikel, die zeigen, dass PSM durch ein transformationales Führungsverhalten des Vorgesetzten gesteigert werden kann beziehungsweise in Kombination mit einer transformationalen Führung stärker zum Tragen kommt (Wright et al. 2012; Park & Rainey 2008). Paarlberg &

Lavigna (2010) haben hierfür außerdem umfassende theoretische Überlegungen angestellt.

Studien zum Einfluss von Public Service Motivation auf das Führungsverhalten fehlen bisher allerdings. Da die bisherige Forschung gezeigt hat, dass eine hohe PSM auch zu einem höheren Engagement führt und sowohl das direkt arbeitsbezogene Verhalten (*in-role behavior*) als auch das darüber hinausgehende Verhalten (*extra-role behavior*) positiv beeinflusst, soll davon ausgegangen werden, dass dies auch für das Führungsverhalten zutrifft.

Von den vier Dimensionen der PSM wird hier die von Perry (1996) als *Commitment to Public Interest* und von Kim et al. (2013) als *Commitment to Public Values* bezeichnete Gemeinwohlorientierung besonders beleuchtet, da diese als Kerngedanke der Public Service Motivation betrachtet werden kann. Gemeinwohlorientierung meint dabei, dass ein Beschäftigter Motivation daraus bezieht, dass er mit seiner Arbeit zur Erfüllung einer gesellschaftlichen Verantwortung oder zur Beförderung gesellschaftlicher Werte beiträgt (Kim & Vandenabeele 2010).

Führungskräfte mit einer hohen Gemeinwohlorientierung wollen mit ihrer Arbeit einen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. In ihrer Position als Führungskraft besteht die beste Möglichkeit zur Erreichung dieses Ziels darin, ihre Mitarbeiter bestmöglich zu führen, um mit diesen gemeinsam eine Wirkung in der Gesellschaft zu erzielen. Je stärker sie sich also in ihrer Rolle betätigen, desto eher können sie ihre Gemeinwohlorientierung befriedigen. Hypothese 2 nimmt deshalb an:

H₂: Je stärker die Gemeinwohlorientierung einer Führungskraft, desto intensiver ist ihr Führungsverhalten ausgeprägt.

6.1.3 *Managementorientierung*

Als zusätzliche Einstellung der Führungskraft soll die Managementorientierung einbezogen werden. Der Begriff der Managementorientierung ist an die von Meyer et al. (2014) verwendete „Managerial Logic“ angelehnt. Diese stellen die „Managerial Logic“ einer „Legalistic-Bureaucratic Logic“ gegenüber. Öffentlich Beschäftigte, die einer Managerial Logic folgen, sind der Auffassung, dass der öffentliche Sektor seine Legitimität aus seiner Fähigkeit bezieht, Resultate zu erzielen. Sie betrachten öffentliche Organisationen als Dienstleister und legen daher Wert auf Steuerungsinstrumente, die eine Ziel-, Wirkungs- und Kundenorientierung befördern sollen. Diese Instrumente können in Anlehnung an einen früheren Artikel von Meyer & Hammerschmid (2006) auch als „New Public Management-Instrumente“ bezeichnet werden.

Darauf aufbauend soll unter einer Managementorientierung der verstärkte Einsatz solcher (New) Public Management-Instrumente verstanden werden. Je intensiver eine Führungskraft diese Instrumente nutzt, desto stärker ist ihre Managementorientierung. Dabei werden hier fünf Instrumente betrachtet. Dies sind die Steuerung mit Zielen, das Prozessmanagement, das Qualitätsmanagement, die Outcomeorientierung und die Lernorientierung.

Es wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte mit einer stärkeren Managementorientierung auch ein intensiveres Führungsverhalten zeigen. Während legalistisch-bürokratisch orientierte Führungskräfte eher auf die Etablierung und Durchsetzung von Regeln und Standards fokussiert sind, ist ein intensives Führungsverhalten bei managementorientierten Führungskräften Teil ihres Selbstverständnisses. Hypothese 3 postuliert dementsprechend:

H₃: Je stärker die Managementorientierung einer Führungskraft, desto intensiver ist ihr Führungsverhalten ausgeprägt.

6.2 ERFAHRUNGSHINTERGRUND DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Als zweite Gruppe bedeutsamer Charakteristika der Führungskraft soll deren Erfahrungshintergrund beleuchtet werden. Dabei steht besonders im Fokus, ob die Führungskräfte an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung teilgenommen haben und wie lange sie bereits in einer Führungsposition tätig sind.

Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung spielen eine große Rolle bei der strategischen Orientierung des Personalmanagements einer Organisation. Organisationen investieren in diese Maßnahmen, um Führungskräfte in die Lage zu versetzen, ihrer Funktion bestmöglich nachzukommen und damit zum Organisationserfolg beizutragen (Yukl 2013: 368 ff.; Amagoh 2009). Dies trifft grundsätzlich auch auf den öffentlichen Sektor zu (Ingraham & Getha-Taylor 2004). Die Forschung zu Effekten von Führungskräfteentwicklung gibt ihnen dabei Recht (Collins & Holton 2004). Es liegt daher nahe, anzunehmen, dass sich die Teilnahme an Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung auch auf das Führungsverhalten auswirkt. Die im Rahmen der Führungskräfteentwicklung erworbenen Fähigkeiten und das gewonnene Selbstvertrauen (Lord & Hall 2005; Day 2000) spiegeln sich demnach auch im Führungsverhalten der Führungskräfte wider.

Da Führungskräfte, die führungsbezogene Fortbildungen nutzen, ihre Führungsfähigkeiten weiterentwickeln konnten und dadurch ein größeres Selbstvertrauen besitzen, führen sie folglich intensiver als ihre Kollegen. Die dazugehörige Hypothese lautet daher:

H₄: Führungskräfte, die an führungsbezogenen Fortbildungen teilgenommen haben, zeigen ein intensiveres Führungsverhalten.

Die allgemein erforderlichen Fertigkeiten zur Führung von Teams (Mumford et al. 2000) können allerdings nicht nur durch Fortbildungen, sondern auch im Rahmen langjähriger Erfahrung als „learning by doing“ erworben werden. Mit einer größeren Erfahrung ist außerdem auch ein größeres Selbstbewusstsein verbunden

(Mowday 1979; Tedeschi et al. 1972) und dies führt möglicherweise ebenfalls zu einem intensiveren Führungsverhalten. Es kann daher angenommen werden, dass Führungskräfte mit einer größeren Führungserfahrung ein intensiveres Führungsverhalten zeigen. Diese Annahme fasst Hypothese 5 zusammen:

H₅: Führungskräfte mit einer größeren Führungserfahrung zeigen ein intensiveres Führungsverhalten.

6.3 METHODIK

Wie in Kapitel 5.1.2 erläutert, lässt sich ein Unterschied zwischen intendierter und wahrgenommener Führung feststellen (vgl. Jacobsen & Andersen 2015). Aus diesem Grund sollen die aufgeworfenen Hypothesen für beide Formen von Führung getestet werden.

Das intendierte Führungsverhalten wird über die Antworten der Führenden operationalisiert. Das wahrgenommene Führungsverhalten kann grundsätzlich durch zwei verschiedene Vorgehensweisen operationalisiert und für die Analyse genutzt werden. Zum einen kann die individuelle Wahrnehmung der Mitarbeiter als jeweils einzelner Datenpunkt verwendet werden. Zum anderen kann für jede Führungskraft ein mittleres wahrgenommenes Führungsverhalten ermittelt werden (s. g. *Between-Schätzer*). Hierfür werden die Antworten aller Mitarbeiter eines Teams gemittelt und als abhängige Variable in einer Regressionsanalyse genutzt. Für jede Führungskraft liegt in diesem Fall ein einzelner Wert für das wahrgenommene Führungsverhalten vor.

Die zweite Variante hat den Vorteil, dass die gemittelten Werte der Führungskräfte zunächst einmal unabhängig voneinander sind und eine Analyse daher mit gewöhnlichen linearen Regressionsmodellen (*ordinary least squares*, OLS) durchgeführt werden kann. Wenn man für eine Führungskraft ein konstantes Führungsverhalten annimmt, hat die Mittelwertbildung darüber hinaus den

Vorteil, dass mögliche Wahrnehmungsfehler der Mitarbeiter weniger ins Gewicht fallen, da sie sich im Mittel ausgleichen sollten. Diese Vorteile haben einige Autoren dazu bewogen, dieser Methode den Vorzug zu geben (z. B. Berson et al. 2015; Dickson et al. 2006; Rubin et al. 2005; Bass et al. 2003).

Mit der Mittelwertbildung sind allerdings auch einige Probleme verknüpft. Zunächst verliert man hierdurch sehr viele einzelne Beobachtungen, was dazu führt, dass die geschätzten Standardfehler größer werden und möglicherweise vorhandene Effekte unentdeckt bleiben (der β -Fehler steigt). Darüber hinaus ist die Annahme, dass Führungskräfte so etwas wie ein mittleres Führungsverhalten zeigen, eine sehr weitgehende Annahme. Die Analyse der vorliegenden Daten zeigt zum Beispiel, dass es sehr starke Unterschiede in der von verschiedenen Mitarbeitern wahrgenommenen Führung für dieselbe Führungskraft gibt (s. Abschnitt 5.1.2). Es wäre daher zu kurz gegriffen, diese Varianz einfach als Messfehler abzutun. Es scheint sich eher zu bestätigen, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterschiedlich führen.

Diese Unterschiede sollten daher in den statistischen Analysen auch berücksichtigt werden. Es wird daher in dieser Arbeit darauf verzichtet, Modelle mit einem durchschnittlichen Führungsverhalten zu schätzen. Stattdessen werden die Antworten der Geführten – so wie sie von diesen gegeben wurden – in der Analyse berücksichtigt. Hierfür ist allerdings eine besondere Form der Regressionsanalyse notwendig: sogenannte *hierarchische lineare Modelle* (HLM).

Die Notwendigkeit hierfür ergibt sich aus der Abhängigkeit der einzelnen Beobachtungen untereinander. Zum einen sind sich die Antworten einzelner Mitarbeiter zur selben Führungskraft potentiell ähnlicher als jene von zwei Mitarbeitern verschiedener Teams. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass sich die Antworten innerhalb derselben Abteilung (2. Hierarchieebene) ebenfalls ähnlicher sind als zwischen Abteilungen. Das Resultat ist eine Autokorrelation, die die Grundannahme unkorrelierter Fehlerterme in gewöhnlichen linearen Regressionen verletzt (Garson 2013a; Kohler & Kreuter 2012: 287).

Aus diesem Grund ist die Verwendung hierarchischer linearer Modelle auch für das intendierte Führungsverhalten empfehlenswert. Es liegt zwar keine Clusterung auf der Ebene der Teams vor, da ja mit der Antwort der Führungskraft nur eine Antwort pro Team vorhanden ist, aber es bleibt die Möglichkeit einer Clusterung auf Ebene der Abteilungen. Diese sollte daher auch beim intendierten Führungsverhalten berücksichtigt werden.

Die in dieser Arbeit aufgeführten Modelle berücksichtigen demnach mehrere Ebenen. Das Modell für das intendierte Führungsverhalten ist ein hierarchisches lineares Modell mit den Führungskräften als Level 1 und den Abteilungen als Level 2.¹ Das Modell, welches das wahrgenommene Führungsverhalten jedes einzelnen Mitarbeiters berücksichtigt, ist ein Modell mit drei Level. Level 1 bilden die Mitarbeiter, Level 2 bildet die Ebene der Teams ab und Level 3 die Abteilungsebene.² Die Organisationsebene konnte nicht als eigene Ebene in die hierarchischen Modelle aufgenommen werden, da die Fallzahl mit drei Organisationen nicht ausreichend ist (Stegmueller 2013). Um trotzdem hierfür kontrollieren zu können, wurden Dummies für die Organisationszugehörigkeit in die Modelle eingefügt (s. g. *fixed effects*).

Für die Schätzung der Modelle zum intendierten Führungsverhalten wären theoretisch auch alternative Verfahren möglich, da auf der Ebene der Abteilungen lediglich die Clusterung der Beobachtungen berücksichtigt wird, aber keine erklärenden Variablen eingefügt werden. Alternativ könnte man daher bei der Schätzung der Standardfehler die Clusterung in Abteilungen berücksichtigen (*clustered standard errors*). Derartige Korrekturverfahren stellen allerdings immer eine Notlösung dar. Eine Berücksichtigung möglicher Probleme bei der Modellspezifikation mit Hilfe hierarchischer

1 Da keine unabhängigen Variablen auf Level 2 und keine *random slopes* verwendet werden, kann das Modell wie folgt formalisiert werden: $Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \cdot Z_{1j} + \dots + \gamma_{0n} \cdot Z_{nj} + u_{0j} + e_{ij}$.

2 Da keine unabhängigen Variablen auf Level 3 und keine *random slopes* verwendet werden, kann das Modell wie folgt formalisiert werden: $Y_{ijk} = \delta_{000} + \delta_{100} \cdot X_{1ijk} + \dots + \delta_{n00} \cdot X_{nijk} + \delta_{010} \cdot Z_{1jk} + \dots + \delta_{0n0} \cdot Z_{njk} + u_{1jk} \cdot X_{1ijk} + \dots + u_{njk} \cdot X_{nijk} + v_{10k} \cdot X_{1ijk} + \dots + v_{n0k} \cdot X_{1ijk} + v_{01k} \cdot Z_{1jk} + \dots + v_{0nk} \cdot Z_{njk} + v_{00k} + u_{0jk} + e_{ijk}$.

linearer Modelle ist diesen Verfahren daher vorzuziehen (Primo et al. 2007).

Alternativ könnte auch für jede Abteilung ein Dummy in die Regressionsmodelle eingefügt werden (s. g. *fixed effects*). Die dabei geschätzten Resultate sind faktisch identisch mit jenen eines hierarchischen Modells ohne erklärende Variablen auf Level 2. Allerdings sind die Modelle mit einer so großen Zahl von Dummies sehr unübersichtlich. Im vorliegenden Fall kommt es außerdem zu einer Überspezifikation aufgrund der Dummies für die Organisationszugehörigkeit. Da jedes Team nur einer Organisation angehören kann, beinhaltet der Abteilungs-Dummy bereits die Information, zu welcher Organisation eine einzelne Beobachtung gehört. Ein Organisations-Dummy lässt sich daher nicht zusätzlich integrieren. Ein Verzicht auf diesen ließe allerdings keine Schlüsse auf den Einfluss der Organisationen zu.

Aus diesen Gründen werden in den kommenden Kapiteln auch für das intendierte Führungsverhalten hierarchische lineare Modelle verwendet.

Für alle in diesem und in den folgenden Kapiteln verwendeten Modelle wurde eine adäquate Regressionsdiagnostik durchgeführt. Es gab dabei keine Probleme mit Multikollinearität. Der jeweils berechnete Variance Inflation Factor (VIF) lag in aller Regel unter 3,0. Lediglich vereinzelt wiesen die Dummies für die Organisationszugehörigkeit Werte knapp über 3,0 auf. Aber auch diese sind weit entfernt von allgemein als kritisch angesehenen Werten (Cohen et al. 2010: 425; O'Brien 2007).

Einige Modelle zeigten bei der Diagnostik Anzeichen für Heteroskedastizität und die Residuen waren nicht immer normalverteilt. Um möglichen Problemen bei der Kalkulation der Signifikanztests zu entgegnen, wurden daher, wie von Rabe-Hesketh & Skrondal (2012: 163) empfohlen, alle Modelle mit robusten Standardfehlern (*Huber-White Sandwich Estimators*) geschätzt (White 1980; Huber 1967).

Die aufgaben-, beziehungs-, veränderungs- und außenorientierten Führungsverhalten wurden mit jeweils einem Item aus dem

Managerial Practices Survey (Version G 17-4) (Yukl 2012; Yukl et al. 1990) operationalisiert. Zur Messung des ethikorientierten Führungsverhaltens wurden fünf Items aus dem *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ) (Yukl et al. 2013) übernommen. Die Auswahl erfolgte so, dass die fünf Verhalten Ehrlichkeit, integrires Verhalten, Kommunikation ethischer Standards, Durchsetzung ethischer Standards und Fairness bei Entscheidungen und der Verteilung von Belohnungen jeweils mit einem Item repräsentiert sind. Ein vergleichbares Vorgehen findet sich zum Beispiel bei Hassan (2015). Die Sachbearbeitungsorientierung wurde mit zwei selbst entwickelten Items gemessen. Die Operationalisierungen sind in Anhang A aufgeführt.

Die einzelnen Führungsverhalten wurden, wie in Kapitel 5.2 aufgezeigt, mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktoranalyse zu den sechs Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung zusammengefasst. Zur Gewichtung der jeweils zugehörigen Verhalten wurden die Faktorladungen herangezogen, die in der Faktoranalyse ermittelt wurden.

Zur Operationalisierung der Führungsmotivation wurden drei Items aus dem Fragebogen von Chan & Drasgow (2001) übernommen. Dabei repräsentiert jeweils ein Item eine der drei Dimensionen der Führungsmotivation (affektive, nicht-kalkulative und sozial-normative Führungsmotivation). Um aus dem Itemset von Chan & Drasgow (2001) jeweils das Item auszuwählen, welches die Dimension am besten repräsentiert, erfolgte die Auswahl der drei Items auf Basis der Faktorladung des Items mit der zugehörigen Dimension.

Die Gemeinwohlorientierung wurde mit einem einzelnen Item gemessen. Dieses Item hatten zu diesem Zweck bereits bei Steijn (2008) sowie Westover & Taylor (2010) Anwendung gefunden. Es lautet: „Mir ist es wichtig, dass ich mit meiner Arbeit etwas Nützliches für die Gesellschaft tun kann“.

Die Managementorientierung wurde durch die Angaben der Führungskräfte zur Nutzung fünf verschiedener Managementinstrumente erfasst. Dabei wurde erfragt, ob die Führungskräfte sich in ihrem Team über Ziele austauschen und Ziele festlegen (Zielsteuerung), ob eine kontinuierliche, zielgerichtete Prozessoptimierung stattfindet (Prozessmanagement), ob sich die Führungskraft im Team mit der Wirkung der erbrachten Leistung auseinandersetzt (Outcomeorientierung), ob sich die Führungskraft mit dem Team Gedanken über die Qualität der erbrachten Leistungen macht (Qualitätsmanagement) und ob die Führungskraft Gelegenheit für organisationales Lernen schafft (Lernorientierung). Die Faktorstruktur wurde aufgrund ihres explorativen Charakters mit einer exploratorischen Faktoranalyse³ getestet. Alle Items laden in einen Faktor und weisen eine hohe Reliabilität auf (Cronbachs $\alpha = 0,93$). Die Faktorladungen sind in Anhang A angegeben.

Die Teilnahme an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung wurde als Dummy operationalisiert. Gefragt wurde dabei, ob die Führungskräfte seit sie „in einer Führungsposition tätig [sind], an einer oder mehreren Fortbildung(en) zum Thema Führung teilgenommen“ haben (0 = nein; 1 = ja).

Die Führungserfahrung wurde als kategoriale Variable erhoben und erfasste, seit wie vielen Jahren die Befragten in einer Führungsposition tätig sind. Um Bedenken bezüglich einer möglichen Aufhebung der Anonymität mithilfe sozio-demografischer Daten zu zerstreuen, standen jeweils Antwortkategorien mit fünf Jahren Dauer zur Verfügung (0 bis 5 Jahre, 6 bis 10 Jahre, usw.). Da die Daten in dieser Form (ordinalskaliert) nicht in der Regression berücksichtigt werden konnten, wurde im weiteren Vorgehen ein Dummy gebildet, der jene mit mehr als fünf Jahren Führungserfahrung von den übrigen unterscheidet. Dieser Dummy unterscheidet folglich jene mit geringer Führungserfahrung von jenen mit einer größeren Erfahrung.

³ Alle exploratorischen Faktoranalysen wurden in dieser Arbeit als Hauptkomponentenanalyse mit Promax-Rotation durchgeführt.

Abschließend fanden noch fünf Kontrollvariablen Berücksichtigung. Als führungsbezogene Kontrollvariable wurde berücksichtigt, wie viele Mitarbeiter eine Führungskraft führt (< 10 Mitarbeiter vs. ≥ 10 Mitarbeiter). Es scheint wahrscheinlich, dass Führungskräfte in großen Teams anders führen als jene in kleinen Teams. So haben Walter & Bruch (2010: 1433) beispielsweise aufgezeigt, dass transformationale Führung eher in kleinen Organisationen als in großen anzutreffen ist. Auch für andere Führungsverhalten mag dies zutreffen.

Des Weiteren wurde auf den beruflichen Erfahrungshintergrund der Führungskräfte kontrolliert. Hierzu wurde berücksichtigt, ob bei den Führungskräften berufliche Erfahrungen in der Privatwirtschaft vorliegen (0 = keine Erfahrung im Privatsektor; 1 = Erfahrung im Privatsektor). Diese Kontrollvariable wird aufgenommen, da bisherige Forschung gezeigt hat, dass sich das Führungsverhalten zwischen dem öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft unterscheidet (Andersen 2010; Hansen & Villadsen 2010). Es ist daher möglich, dass berufliche Erfahrungen im Privatsektor einen Unterschied im Führungsverhalten bewirken.

Über den beruflichen Erfahrungshintergrund hinaus sollten zwei klassische sozio-demografische Faktoren berücksichtigt werden: das Alter (45 Jahre oder jünger vs. älter als 45 Jahre) und das Geschlecht (0 = männlich; 1 = weiblich) der Führungskräfte. Die Erkenntnisse aus früheren Studien zum Einfluss des Alters der Führungskräfte sind nicht eindeutig (Walter & Bruch 2009; Barbuto Jr. et al. 2007; Eagly et al. 2003). Es ist daher angebracht, hierauf zu kontrollieren.

Bezüglich möglicher Einflüsse durch das Geschlecht der Führungskraft ist die Studienlage zwar etwas besser, aber ebenfalls uneinheitlich. Während eine Metaanalyse von Eagly & Johnson (1990) keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Aufgaben- und Beziehungsorientierung fand, zeigen Eagly et al. (2003), dass Frauen etwas mehr transformationale Führung zeigen als Männer. Aus diesem Grunde wurde in den folgenden Analysen für das Geschlecht kontrolliert.

Des Weiteren kommen, wie in Abschnitt 6.3 dargelegt, Dummies für die Organisationszugehörigkeit der Führungskräfte zum Einsatz. Integriert wurde je ein Dummy für Organisation 2 und Organisation 3. Organisation 1 dient somit als Referenzkategorie.

Alle Variablen, mit Ausnahme der Dummies, wurden auf einer fünfstufigen Likertskala gemessen. Die einzelnen Stufen waren mit „stimme überhaupt nicht zu“ (1), „stimme eher nicht zu“ (2), „teils/teils“ (3), „stimme eher zu“ (4) und „stimme voll und ganz zu“ (5) beschriftet. Die Variablen und ihre Operationalisierungen sind darüber hinaus in Anhang A aufgeführt.

Die Entscheidung für eine verbalisierte Skala (im Gegensatz zu einer endpunktbenannten Skala) wurde getroffen, da sich verbalisierte Skalen besser für die Befragung von Personen eignen, die wenig Erfahrung mit fragebogenbasierten Erhebungen haben (Porst 2014: 79 ff.). Aus demselben Grund wurde eine fünfstufige Skala gewählt. Sie stellt einen akzeptablen Kompromiss zwischen der Möglichkeit dar, ausreichende Varianz zwischen den Befragten abzubilden und auf der anderen Seite die Befragten nicht zu überfordern (Porst 2014: 85 ff.). Eine fünfstufige Skala hat zudem den Vorteil, dass die Befragten nicht auf die eine oder andere „Seite“ der Skala gezwungen werden. Dies soll verhindern, dass die Befragten aus Frustration eine beliebige Antwort geben oder die Frage nicht beantworten (Porst 2014: 83 ff.).

6.4 ERGEBNISSE UND DISKUSSION

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum Einfluss von Charakteristika der Führungskraft auf das Führungsverhalten dargestellt und diskutiert. Die beiden Modelle zu intendiertem und wahrgenommenem Führungsverhalten werden hierzu zunächst getrennt betrachtet, um anschließend Erkenntnisse aus dem Vergleich zu gewinnen.

Tabelle 6.1 gibt zunächst einen deskriptiven Überblick über die Ausprägung der verwendeten Variablen.

Tabelle 6.1: Deskriptive Statistik (Charakteristika der Führungskraft)

VARIABLE	MITTELWERT	STD. ABW.	SPANNWEITE
MTL (Affektiv)	3,27	0,83	1–5
MTL (Nicht-kalkulativ)	4,31	0,81	2–5
MTL (Sozial-normativ)	3,46	1,1	1–5
Gemeinwohlorientierung	4,44	0,77	1–5
Teilnahme FK-Entwicklung	0,80	0,41	0–1
> 5 Jahre Führungserfahrung	0,69	0,46	0–1
Managementorientierung (FK) (<i>Faktor</i>)	0,68	0,75	-1,58–1,92
Managementorientierung (MA) (<i>Faktor</i>)	0,10	0,94	-1,95–1,94
Mitarbeiter ≥ 10	0,53	0,5	0–1
Erfahrung Privatsektor	0,34	0,48	0–1
Alter > 45	0,68	0,47	0–1
Geschlecht (weiblich)	0,46	0,5	0–1
Organisation 2 (FK/MA)	0,36/0,21	0,48/0,41	0–1
Organisation 3 (FK/MA)	0,19/0,24	0,39/0,43	0–1

6.4.1 *Intendiertes Führungsverhalten*

Tabelle 6.2 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Analyse des intendierten Führungsverhaltens. Die Tabelle ist in insgesamt zwölf Modelle gegliedert. Für jede der sechs Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung ist in der ersten Spalte ein Modell ohne unabhängige Variablen (*Baseline Model*) und in der zweiten Spalte das volle Schätzmodell dargestellt. Das Baseline Model dient zum einen zur Bewertung der Notwendigkeit einer hierarchischen Modellierung und zum anderen als Vergleichsmaßstab für das Schätzmodell.

Der *unconditional*⁴ Intraklassen-Korrelationskoeffizient (ICC)⁵ für die sechs Metakategorien des intendierten Führungsverhaltens beträgt für das intendierte Führungsverhalten 0,54 (Aufgabenorientierung), 0,17 (Beziehungsorientierung), 0,23 (Veränderungsorientierung), 0,43 (Außenorientierung), 0,00 (Ethikorientierung) und 0,50 (Sachbearbeitungsorientierung). Dies bedeutet beispielsweise für die Aufgabenorientierung, dass sich 54% der Gesamtvarianz durch Unterschiede zwischen den Abteilungen erklären lässt und demnach 46% der Varianz auf Unterschiede innerhalb der Abteilungen zurückzuführen ist.

Ein Ignorieren dieser hierarchischen Struktur hätte daher starke Auswirkungen auf die geschätzten Parameter in einer linearen Einfachregression. Es würden möglicherweise Effekte auftreten, die bei Berücksichtigung der Clusterung verschwinden oder auch Effekte übersehen werden, die erst durch die Berücksichtigung der Clusterung zu Tage treten. Einzig bei der Ethikorientierung hätte auf ein hierarchisches Modell verzichtet werden können, da hier nahezu alle Varianz innerhalb der Abteilungen auftritt und es somit unbedeutend ist, zu welcher Abteilung eine Führungskraft gehört.

Um die Güte der Schätzmodelle zu bewerten, kann der Likelihood Ratio Test (*Deviance Test*) genutzt werden. Dieser vergleicht das Schätzmodell mit dem jeweiligen Baseline Model und zeigt auf, ob das Schätzmodell einen signifikanten Zugewinn an Erklärungskraft bietet (Hox 2010: 48 ff.). Hierzu werden die bei der Schätzung durch das Maximum-Likelihood-Verfahren⁶ berechneten logarithmierten Likelihoods verwendet (Hox 2010: 41). Diese sind in Tabelle 6.2 in der Zeile „Log likelihood“ angegeben. Die logarithmierten Likelihoods werden für den Test mit -2 multipliziert und das Schätzmodell vom Baseline Model subtrahiert. Die

4 Der ICC ist *unconditional*, wenn er ohne Kovariaten berechnet wird, sich folglich aus dem Baseline Model ergibt (Rabe-Hesketh & Skrondal 2012: 130).

5 Der ICC kann berechnet werden, indem man die Level 2 Residualvarianz durch die Summe aus Level 1 und Level 2 Residualvarianz dividiert (Garson 2013b: 27).

6 Alle in dieser Studie geschätzten hierarchischen linearen Modelle wurden mit Hilfe der `xtmixed` Funktion von Stata 12.1 geschätzt. Als Schätzmethode wurde Full Maximum Likelihood (`mle`) verwendet.

entstehende Differenz (*Deviance*) ist asymptotisch χ^2 -verteilt und kann auf dieser Basis anhand des χ^2 -Tests auf ihre Signifikanz überprüft werden (Hox 2010: 47).

In Tabelle 6.2 sind alle sechs Likelihood Ratio Tests signifikant. Dies bedeutet, die Modelle leisten in ihrer Gesamtheit eine Erklärungskraft, die über die eigentliche Clusterung in Abteilungen hinausgeht.

Als zusätzliche Kriterien zur Bewertung der Modellgüte sind das *Akaike Information Criterion* (AIC) und das *Bayesian Information Criterion* (BIC) angegeben. Vergleichbar mit dem korrigierten R^2 in linearen Einfachregressionen geben sie Auskunft über den Zugewinn an erklärter Varianz unter Berücksichtigung der Zahl der zusätzlich geschätzten Parameter (Rabe-Hesketh & Skrondal 2012: 323 f.). Die Werte des Schätzmodells sollten dabei jeweils unter dem des Baseline Modells liegen. Für das AIC trifft dies für alle Metakategorien des Führungsverhaltens zu. Probleme zeigen sich allerdings beim strengeren BIC. Hier weisen alle Schätzmodelle höhere Werte auf als die Baseline Modells. Ein Hauptgrund hierfür ist die relativ hohe Anzahl an insignifikanten Variablen. Da die Anzahl der Variablen bei beiden Indizes Berücksichtigung findet⁷, absorbieren die insignifikanten Variablen den positiven Effekt der signifikanten Variablen. Um einen *Omitted Variable Bias* zu verhindern und da auch diese insignifikanten Ergebnisse eine wichtige Information darstellen, wurde entschieden, diese nicht zugunsten eines besseren Modellfits zu entfernen.

⁷ $AIC = -2 \cdot \log \text{likelihood} + 2k$ und $BIC = -2 \cdot \log \text{likelihood} + \ln(N) \cdot k$, wobei k die Anzahl an geschätzten Parametern ist (Rabe-Hesketh & Skrondal 2012: 323).

Tabelle 6.2: Einfluss von Charakteristika der Führungskraft auf das intendierte Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (2)	BEZIEHUNG (3)	VERÄNDERUNG (4)	VERÄNDERUNG (5)	VERÄNDERUNG (6)	AUSSEN (7)	AUSSEN (8)	ETHIK (9)	ETHIK (10)	SACH (11)	SACH (12)
<i>Level 1 Variablen</i>												
MTL (Affektiv)	-0,01 (0,04)	0,03 (0,05)	0,08 (0,08)	-0,01 (0,07)	-0,01 (0,08)	-0,01 (0,09)	-0,01 (0,09)	-0,01 (0,09)	-0,01 (0,09)	-0,01 (0,09)	-0,01 (0,09)	-0,19** (0,09)
MTL (Nicht-kalkulativ)	0,11** (0,05)	0,16*** (0,03)	0,16*** (0,05)	0,16*** (0,03)	0,16*** (0,05)	0,16*** (0,05)	0,10*** (0,03)	0,10*** (0,03)	0,12*** (0,03)	0,12*** (0,03)	0,12*** (0,03)	0,13*** (0,05)
MTL (Sozial-normativ)	-0,02 (0,05)	-0,11*** (0,04)	-0,06 (0,05)	-0,11*** (0,04)	-0,06 (0,05)	-0,06 (0,05)	-0,05* (0,03)	-0,05* (0,03)	-0,08** (0,03)	-0,08** (0,03)	-0,08** (0,03)	-0,06 (0,04)
Gemeinwohl- orientierung	-0,03 (0,03)	0,05 (0,03)	0,04 (0,08)	0,05 (0,03)	0,04 (0,08)	0,04 (0,08)	0,15** (0,06)	0,15** (0,06)	0,15** (0,06)	0,15** (0,06)	0,15** (0,06)	0,05 (0,08)
Management- orientierung	0,28*** (0,06)	0,37*** (0,06)	0,34*** (0,07)	0,37*** (0,06)	0,34*** (0,07)	0,34*** (0,07)	0,24*** (0,06)	0,24*** (0,06)	0,28*** (0,06)	0,28*** (0,06)	0,28*** (0,06)	0,21*** (0,06)
Teilnahme FK-Entwicklung	0,03 (0,11)	0,31*** (0,09)	0,19* (0,10)	0,31*** (0,09)	0,19* (0,10)	0,19* (0,10)	0,25*** (0,09)	0,25*** (0,09)	0,16 (0,12)	0,16 (0,12)	0,16 (0,12)	-0,07 (0,13)
> 5 Jahre Führungserfahrung	-0,01 (0,10)	-0,03 (0,09)	-0,04 (0,09)	-0,03 (0,09)	-0,04 (0,09)	-0,04 (0,09)	0,13 (0,10)	0,13 (0,10)	0,02 (0,12)	0,02 (0,12)	0,02 (0,12)	-0,09 (0,11)
Mitarbeiter \geq 10	-0,03 (0,07)	-0,03 (0,06)	-0,03 (0,08)	-0,03 (0,06)	-0,03 (0,08)	-0,03 (0,08)	0,02 (0,09)	0,02 (0,09)	0,11 (0,07)	0,11 (0,07)	0,11 (0,07)	-0,11 (0,12)
Erfahrung Privatsektor	-0,12* (0,07)	0,02 (0,07)	-0,17 (0,11)	0,02 (0,07)	-0,17 (0,11)	-0,17 (0,11)	0,02 (0,09)	0,02 (0,09)	0,12 (0,09)	0,12 (0,09)	0,12 (0,09)	0,36*** (0,12)
Alter > 45	-0,05 (0,07)	-0,22*** (0,06)	-0,09 (0,11)	-0,22*** (0,06)	-0,09 (0,11)	-0,09 (0,11)	-0,13 (0,08)	-0,13 (0,08)	-0,03 (0,10)	-0,03 (0,10)	-0,03 (0,10)	0,02 (0,11)
Geschlecht (weiblich)	-0,13 (0,10)	0,02 (0,11)	-0,10 (0,14)	0,02 (0,11)	-0,10 (0,14)	-0,10 (0,14)	-0,24** (0,11)	-0,24** (0,11)	-0,00 (0,11)	-0,00 (0,11)	-0,00 (0,11)	-0,20 (0,13)
Organisation 2	0,33*** (0,09)	-0,05 (0,12)	0,12 (0,15)	-0,05 (0,12)	0,12 (0,15)	0,12 (0,15)	0,29* (0,15)	0,29* (0,15)	0,08 (0,15)	0,08 (0,15)	0,08 (0,15)	0,42 (0,29)
Organisation 3	0,28 (0,19)	-0,22 (0,23)	0,29 (0,24)	-0,22 (0,23)	0,29 (0,24)	0,29 (0,24)	0,28 (0,22)	0,28 (0,22)	-0,13 (0,23)	-0,13 (0,23)	-0,13 (0,23)	0,43 (0,31)

Fortsetzung auf der folgenden Seite . . .

Konstante	0,67*** (0,08)	0,17 (0,20)	0,92*** (0,06)	0,02 (0,29)	0,72*** (0,08)	-0,46 (0,48)	0,35*** (0,07)	-1,00*** (0,36)	0,70*** (0,05)	-0,63* (0,35)	0,44*** (0,11)	0,18 (0,48)
Var. Level 2 Residuen	0,11	0,03	0,03	0,06	0,06	0,03	0,08	0,06	0,00	0,04	0,19	0,19
Var. Level 1 Residuen	0,09	0,05	0,15	0,05	0,20	0,09	0,11	0,05	0,18	0,07	0,20	0,10
n (FK)	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
n (Abteilungen)	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
AIC	63,03	45,15	69,31	49,66	90,55	74,94	66,34	51,85	71,03	63,61	105,89	105,29
BIC	69,26	78,39	75,55	82,90	96,78	108,18	72,58	85,09	77,26	96,85	112,12	138,53
Log likelihood ^a	-28,51	-6,57***	-31,66	-8,83***	-42,28	-21,47***	-30,17	-9,93***	-32,52	-15,81***	-49,94	-36,65***

Hierarchisches lineares Model (random intercepts model), Level 1 = Führungskräfte; Level 2 = Abteilungen. Standardfehler in Klammern.

Alle Modelle mit robusten Standardfehlern (Huber-White Sandwich Estimator), * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

^a Sterne markieren p-Werte des Likelihood Ratio Tests. ns (insignificant), * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Wendet man sich den einzelnen Variablen zu und betrachtet zunächst die Führungsmotivation (MTL), so finden sich unterschiedliche Effekte für die drei Dimensionen der Führungsmotivation auf das intendierte Führungsverhalten. Die affektive Führungsmotivation, jene Dimension, die abbildet, ob eine Person Freude an der Ausübung von Führungsverantwortung an sich hat, weist lediglich einen einzelnen signifikanten Effekt auf. Führungskräfte mit einer höheren affektiven Führungsmotivation intendieren weniger sachbearbeitungsorientiertes Führungsverhalten. Es könnte sein, dass diese Führungskräfte weniger Wert auf dieses spezielle, fachbezogene Verhalten legen und die eigene fachliche Arbeit nicht als ihre Aufgabe sehen. Hypothese 1a muss damit für das intendierte Führungsverhalten verworfen werden.

Die nicht-kalkulative Führungsmotivation, die uneigennützig Motivation, eine Führungsfunktion auszuüben, hat hingegen einen signifikanten positiven Einfluss auf alle sechs intendierten Metakategorien. Die Effektstärken sind mit 0,10 bis 0,16 relativ ähnlich und von eher mittlerer Ausprägung. Es zeigt sich somit, dass Führungskräfte, die nicht über Vor- und Nachteile der Übernahme von Führungsverantwortung nachdenken, insgesamt ein stärkeres Führungsverhalten in allen sechs Metakategorien intendieren als andere Führungskräfte. Sie sind weniger an ihrem eigenen Vorteil interessiert, sondern konzentrieren sich darauf, ihre Aufgabe bestmöglich zu erfüllen. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen von Chan & Drasgow (2001), die einen positiven Zusammenhang zwischen der nicht-kalkulativen Führungsmotivation und „Leadership Potential“ fanden. Hypothese 1b scheint sich demnach für das intendierte Führungsverhalten zu bestätigen.

Für die sozial-normative Führungsmotivation, die Motivation aus einem Pflicht- und Verantwortungsgefühl heraus, wurde in Hypothese 1c kein Effekt auf das Führungsverhalten angenommen. In Tabelle 6.2 zeigt sich allerdings bei drei der sechs Metakategorien ein signifikanter negativer Effekt. Führungskräfte mit einer

sozial-normativen Führungsmotivation intendieren demnach signifikant weniger Beziehungs-, Außen- und Ethikorientierung. Ein reines Pflichtgefühl scheint demnach nicht nur – wie Chan & Drasgow (2001: 494) feststellen – nicht auszureichen zu sein, um als Führungskraft wahrgenommen zu werden, es scheint auch eher hinderlich in der Ausübung einer Führungstätigkeit zu sein. Hypothese 1c muss daher verworfen werden.

Die Gemeinwohlorientierung weist an zwei Stellen einen signifikanten Einfluss auf das intendierte Führungsverhalten auf. Führungskräfte mit einer höheren Gemeinwohlorientierung intendieren auch eine höhere Außen- und Ethikorientierung. Es liegt auf der Hand, dass diese Führungskräfte zum einen stärker an der Organisationsumwelt interessiert sind, da sie zur Verwirklichung der Gemeinwohlorientierung auf einen stärkeren Blick auf die Gesellschaft angewiesen sind. Nur wenn sie sich verstärkt auf die „Außenwelt“ fokussieren, können sie auch beurteilen, ob sie mit ihrer Arbeit zur Beförderung des Gemeinwohls beitragen. Dies steht auch in Übereinstimmung mit Forschungsergebnissen, die zeigen, dass Führungskräfte mit einer stärkeren PSM verstärkt auf Kennzahlen zurückgreifen, um damit die Wirkung ihrer Arbeit beurteilen zu können (Kroll 2015; Kroll & Vogel 2014; Moynihan et al. 2012).

Zum anderen scheint auch die stärkere Fokussierung auf ethikorientierte Führung konsequent. Wer mit seiner Arbeit zum Gemeinwohl beitragen möchte, ist den besonderen ethischen Erfordernissen einer Arbeit im öffentlichen Sektor stärker verbunden. Dies spiegelt sich auch in der starken konzeptionellen Verknüpfung von Public Service Motivation, in der die Gemeinwohlorientierung verortet werden kann, und „Public Service Ethic“ (Brewer & Selden 1998; Perry & Wise 1990) beziehungsweise Beamtenethos (Hammerschmid et al. 2009) wider. Hypothese 2 kann somit für das intendierte Führungsverhalten partiell bestätigt werden.

Die Managementorientierung der Führungskräfte hat hingegen einen signifikant positiven Einfluss auf alle sechs intendierten Führungsverhalten. Führungskräfte, die verstärkt auf moderne Managementinstrumente zurückgreifen und damit eher einer „Managerial Logic“ (Meyer et al. 2014) folgen, intendieren ein intensiveres Führungsverhalten in allen sechs Metakategorien. Die Managementorientierung weist auch im Vergleich zu den übrigen Variablen einen sehr starken Effekt auf ($b = 0,27-0,50$). Dies bedeutet, dass mit der vermehrten Nutzung von Managementinstrumenten auch eine erhöhte Führungsaktivität einhergeht. Die Instrumente dienen demnach auch nicht als Führungssubstitute (Kerr & Jermier 1978; Kerr 1977), sondern eher als Hilfsmittel zur Führung der Teams. Dies bestätigt Hypothese 3 für das intendierte Führungsverhalten.

Entgegen der Annahme in Hypothese 4 hat die Teilnahme an Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung nicht auf alle intendierten Führungsverhalten einen Einfluss. Ein signifikanter positiver Effekt zeigt sich nur auf die Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung. Die Ursache mag darin liegen, dass Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung diese Bereiche der Führung für die Teilnehmer stärker ins Bewusstsein rücken, während Aufgaben- und Sachbearbeitungsorientierung eher automatisch mit einer Führungsfunktion verbunden sind und Ethikorientierung auch durch Fortbildungen selten in den Blick gerät (Brown & Treviño 2006: 609).

Gänzlich ohne Einfluss auf das intendierte Führungsverhalten ist hingegen die Erfahrung der Führungskräfte. Mit der Führungserfahrung scheint folglich keine Verschiebung des Fokus auf einzelne Führungsverhalten oder ein grundsätzlich intensiver ausgeprägtes intendiertes Führungsverhalten verbunden zu sein. Hypothese 5 muss damit für das intendierte Führungsverhalten verworfen werden.

Abschließend soll noch ein kurzer Blick auf den Einfluss der Kontrollvariablen auf das intendierte Führungsverhalten geworfen werden. Es ist kein Effekt der Leitungsspanne der Führungskräfte festzustellen. Führungskräfte mit mehr als zehn Mitarbeitern intendieren offenbar kein anderes Führungsverhalten als ihre Kollegen.

Auch eine Erfahrung im Privatsektor scheint kaum Auswirkung auf das intendierte Führungsverhalten zu haben. Interessant ist, dass die beiden signifikanten Effekte eher nicht zu dem passen, was man gemeinhin angenommen hätte. Warum Führungskräfte mit einem Erfahrungshintergrund im Privatsektor weniger aufgabenorientiert führen als ihre Kollegen scheint zunächst wenig einleuchtend. Auch die bisher vorliegenden Ergebnisse zu Unterschieden im Führungsverhalten zwischen den beiden Sektoren geben hierzu keinen Aufschluss. In der Analyse von Andersen (2010) werden mit 4 % im öffentlichen und 6 % im Privatsektor annähernd gleich wenige Führungskräfte als Aufgabenorientiert kategorisiert. Auch die Feststellung Hansen & Villadsens (2010), dass Führungskräfte im Privatsektor stärker direktiv und weniger partizipativ führen, scheint diesem Ergebnis zu widersprechen.

Es scheint, als hätten die Erfahrungen in der Privatwirtschaft die Führungskräfte dazu bewogen, diesem Führungsverhalten weniger Aufmerksamkeit zu widmen als ihre Kollegen. Es mag aber auch der Fall sein, dass Führungskräfte mit einer Erfahrung im Privatsektor häufiger in bestimmten Aufgabenbereichen beschäftigt sind, die zu einer geringeren Aufgabenorientierung neigen. Auch eine ostdeutsche Berufsbiografie mit der für viele turbulenten Nachwendzeit, könnte dazu führen, dass die Ergebnisse zur Erfahrung im Privatsektor vorsichtig zu interpretieren sind.

Interessant ist zudem die höhere Sachbearbeitungsorientierung der Führungskräfte mit Privatwirtschaftserfahrung. Es wäre eher zu erwarten gewesen, dass gerade die fachliche Arbeit von jenen mit Erfahrungen außerhalb des öffentlichen Sektors stärker abgelehnt wird, da sie oftmals speziell mit dem öffentlichen Sektor in Verbindung gebracht wird. Möglicherweise ist allerdings das intensivere Gespür für die Besonderheiten des öffentlichen Sektors und

die gerichtliche Überprüfbarkeit von Verwaltungsentscheidungen ausschlaggebend dafür, dass die Sachbearbeitungsorientierung von Führungskräften mit Erfahrungen in der Privatwirtschaft stärker intendiert wird.

Für einen Einfluss des Alters auf das intendierte Führungsverhalten findet sich ebenfalls nur ein Indiz. Ältere Führungskräfte intendieren weniger Beziehungsorientierung. Möglicherweise ist dies ein Anzeichen für Unterschiede zwischen Generationen von Führungskräften. Ältere Führungskräfte halten beziehungsorientiertes Führungsverhalten möglicherweise für weniger wichtig als ihre jüngeren Kollegen. Die Ergebnisse stehen damit im Einklang zur Mehrheit der Untersuchungen, die keinen oder nur schwache Effekte des Alters fanden (Walter & Bruch 2009; Barbuto Jr. et al. 2007; Eagly et al. 2003).

Das Geschlecht weist lediglich einen einzelnen signifikanten Effekt auf. Frauen intendieren signifikant weniger außenorientiertes Führungsverhalten. Dies könnte beispielsweise daran liegen, dass sich Frauen durch äußere Umstände stärker in der Möglichkeit zum Netzwerken und Repräsentieren beschränkt sehen (vgl. Lyness & Thompson 2000; Ely 1995).

Die Organisationszugehörigkeit weist ebenfalls nur vereinzelt einen Effekt auf das intendierte Führungsverhalten auf. Bezüglich der Intention scheinen folglich keine größeren Unterschiede zwischen den drei untersuchten Organisationen zu bestehen.

6.4.2 *Wahrgenommenes Führungsverhalten*

Nach der Betrachtung des intendierten Führungsverhaltens soll nun das wahrgenommene Führungsverhalten analysiert werden. Es kann argumentiert werden, dass es nicht das von den Führungskräften intendierte Verhalten ist, das die Mitarbeiter zu Reaktionen bewegt, sondern das Führungsverhalten, das sie wahrnehmen (Jacobsen & Andersen 2015: 830). Diese Wahrnehmung kann zwischen den einzelnen Mitarbeitern durchaus unterschiedlich sein.

Was der eine beispielsweise als willkommene Freiräume bei der Gestaltung der eigenen Aufgaben wahrnimmt, mag für den anderen ein Mangel an Führung sein (vgl. z. B. Wong & Giessner im Erscheinen). Zeitgleich scheint es wahrscheinlich, dass eine Führungskraft nicht alle Mitarbeiter gleich führt, sondern individuelle Anpassungen vornimmt.

Zur Überprüfung der Hypothesen, die sich auf das wahrgenommene Führungsverhalten beziehen, wurden sechs weitere Modelle geschätzt. Diese beinhalten dieselben Variablen wie jene in Tabelle 6.2. Es gibt lediglich zwei Unterschiede. Zum einen wurden zur Operationalisierung des Führungsverhaltens die Antworten der Geführten herangezogen und zum anderen wurde auch die Managementorientierung der Führenden aus Sicht der Geführten analysiert. Die Managementorientierung aus Sicht der Geführten zu betrachten, hat den Vorteil, dass die Angaben nicht alleine auf der Selbsteinschätzung der Führungskräfte beruhen.

Es ist unschwer zu erkennen, dass die Schätzung der Modelle folglich auf einer weitaus größeren Fallzahl beruht. Die Ursache liegt darin, dass hierfür all jene Antworten von Mitarbeitern genutzt werden konnten, zu denen es auch eine Antwort einer Führungskraft gibt. Mit $n = 223$ steht hiermit eine relativ breite Basis zur Verfügung. Die Anzahl der Fälle ist allerdings geringer als das in Kapitel 4.3 erläuterte Sample, da leider nicht zu allen Mitarbeitern auch eine Antwort einer Führungskraft vorlag. Da die unabhängigen Variablen (mit Ausnahme der Managementorientierung) durch die Befragung der Führungskräfte gemessen wurden, war die Antwort der Führungskraft für die Analyse jedoch unbedingt erforderlich.

Die Verwendung des wahrgenommenen Führungsverhaltens hat zudem zur Konsequenz, dass es sich bei den Modellen in Tabelle 6.3 um Modelle mit drei Ebenen handelt. Level 1 bildet die Ebene der Mitarbeiter ab, Level 2 die Ebene der Führungskräfte und Level 3 die Ebene der Abteilungen.

Ein erster Blick in Tabelle 6.3 zeigt zunächst, dass eine Berücksichtigung der Abteilungsebene in diesem Falle nicht zwingend notwendig gewesen wäre. Nach Berücksichtigung der Mitarbeiter- und Teamebene verbleibt keine Varianz auf der Abteilungsebene (Zeile „Var. Level 3 Residuen“). Der ICC für Level 3 beträgt demnach auch für alle sechs Modelle nahezu Null. Da die Berücksichtigung der Abteilungsebene auch keinen Schaden verursacht und um eine einfachere Vergleichbarkeit zwischen intendierter und wahrgenommener Führung herzustellen, wird das Drei-Ebenen-Modell an dieser Stelle beibehalten.

Ein anderes Bild ergibt sich bei einem Blick auf die zweite Ebene. Ein Ignorieren der Clusterung der Daten auf dieser Ebene hätte erheblichen Einfluss auf die Ergebnisse. Der ICC für Level 2 beträgt 0,43 (Aufgabenorientierung), 0,39 (Beziehungsorientierung), 0,41 (Veränderungsorientierung), 0,45 (Außenorientierung), 0,36 (Ethikorientierung) und 0,46 (Sachbearbeitungsorientierung). Ein erheblicher Teil der Varianz lässt sich somit durch Unterschiede innerhalb von Teams erklären, weshalb die Teamstruktur berücksichtigt werden muss.

Demnach wird ein Anteil von 36 % bis 46 % der Gesamtvarianz durch die Varianz zwischen den Teams und 54 % bis 64 % der Gesamtvarianz durch die Varianz innerhalb der Teams erklärt. Dies ist äußerst bemerkenswert, da es bedeutet, dass das wahrgenommene Führungsverhalten innerhalb der Teams größere Unterschiede aufweist als zwischen den Teams. Oder anders gesprochen, die Wahrnehmung der Geführten desselben Teams unterscheidet sich stärker voneinander als sich die Führungskräfte verschiedener Teams im Mittel untereinander unterscheiden. Diese Werte werden auch von anderen Forschern berichtet (Bono et al. 2012; Kark et al. 2003; Judge & Bono 2000) und zeigen, dass die Führungskräfte sich in ihrem Führungsverhalten auch auf die Geführten einstellen (Bono et al. 2012).

Die Modellgüte wird wieder anhand des Likelihood Ratio Tests und anhand des AIC und BIC bewertet. Wie beim intendierten Führungsverhalten, zeigen auch hier alle sechs Likelihood Ratio

Tests einen signifikanten Unterschied zwischen Baseline Model und Schätzmodell. Das heißt auch für das wahrgenommen Führungsverhalten gilt, dass das Schätzmodell mehr Varianz erklärt als dies durch die reine Clusterung möglich ist. Im Unterschied zur intendierten Führung zeigt hier allerdings nicht nur das AIC, sondern auch das BIC einen guten Modellfit an.

Wendet man sich der Analyse der Hypothesen und hierbei zunächst der Führungsmotivation zu, so weißt die affektive Führungsmotivation, im Gegensatz zum intendierten Führungsverhalten, insgesamt vier signifikante Effekte auf das wahrgenommene Führungsverhalten auf. Führungskräfte mit einer höheren affektiven Führungsmotivation zeigen aus Sicht der Mitarbeiter eine intensivere Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung. Der für das intendierte Führungsverhalten festgestellte negative Effekt auf die Sachbearbeitungsorientierung kann für das wahrgenommene Führungsverhalten hingegen nicht bestätigt werden. Die geringere Sachbearbeitungsorientierung ist von den Führenden demnach lediglich intendiert, wird von den Mitarbeitern jedoch nicht als signifikant geringer wahrgenommen. Damit kann Hypothese 1a für das wahrgenommene Führungsverhalten überwiegend bestätigt werden. Eine affektive Führungsmotivation resultiert bei vier Metakategorien in einem intensiveren Führungsverhalten. Es bleibt allerdings zu klären, warum Führende mit einer hohen affektiven Führungsmotivation aus Sicht der Geführten auf die Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung fokussieren. Möglicherweise konzentrieren sich diese Führungskräfte auf jene Aufgaben, die sie als Kern ihrer Führungsaufgabe auffassen, und beziehen dabei die Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung nicht mit ein.

Tabelle 6.3: Einfluss von Charakteristika der Führungskraft auf das wahrgenommene Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (3)	VERÄNDERUNG (5)	AUSSEN (7)	ETHIK (9)	SACH (11)
<i>Level 1 Variablen</i>						
Management-orientierung	0,62*** (0,04)	0,70*** (0,05)	0,65*** (0,06)	0,45*** (0,02)	0,61*** (0,05)	0,46*** (0,05)
<i>Level 2 Variablen</i>						
MTL (Affektiv)	0,21** (0,08)	0,21* (0,11)	0,27*** (0,10)	0,18** (0,09)	0,13 (0,09)	0,12 (0,12)
MTL (Nicht-kalkulativ)	0,29*** (0,07)	0,30*** (0,10)	0,30*** (0,09)	0,16* (0,08)	0,22** (0,09)	0,17* (0,09)
MTL (Sozial-normativ)	-0,17*** (0,05)	-0,16** (0,08)	-0,17*** (0,06)	-0,16*** (0,04)	-0,15** (0,06)	-0,23*** (0,07)
Gemeinwohl-orientierung	-0,12 (0,10)	-0,16 (0,11)	-0,08 (0,11)	-0,08 (0,08)	-0,18** (0,08)	-0,09 (0,10)
Teilnahme FK-Entwicklung	0,10 (0,16)	0,30 (0,24)	0,34* (0,19)	0,01 (0,12)	0,10 (0,19)	0,05 (0,17)
> 5 Jahre Führungserfahrung	-0,29* (0,17)	-0,29 (0,22)	-0,27 (0,19)	-0,09 (0,14)	-0,18 (0,17)	-0,07 (0,18)
Mitarbeiter ≥ 10	-0,03 (0,15)	0,16 (0,18)	0,05 (0,15)	0,16 (0,11)	0,30* (0,15)	0,16 (0,20)
Erfahrung Privatsektor	0,03 (0,19)	0,05 (0,25)	0,02 (0,21)	0,00 (0,17)	0,02 (0,20)	0,01 (0,22)
Alter > 45	-0,24 (0,18)	-0,28 (0,25)	-0,33 (0,22)	-0,17 (0,20)	-0,20 (0,22)	-0,15 (0,25)
Geschlecht (weiblich)	0,35** (0,16)	0,45** (0,19)	0,33** (0,16)	0,11 (0,16)	0,32** (0,16)	0,03 (0,19)

Fortsetzung auf der folgenden Seite . . .

Organisation 2	-0,57*** (0,16)	-0,48** (0,19)	-0,41*** (0,15)	-0,29** (0,12)	-0,32** (0,15)	-0,23 (0,18)						
Organisation 3	-0,44* (0,24)	-0,64** (0,27)	-0,48* (0,25)	-0,37* (0,22)	-0,67*** (0,24)	-0,31 (0,32)						
Konstante	0,07 (0,10)	-0,45 (0,65)	0,02 (0,12)	0,03 (0,11)	-1,15* (0,67)	0,02 (0,08)	0,02 (0,10)	-0,08 (0,59)	0,08 (0,10)	0,19 (0,78)		
Var. Level 3 Residuen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Var. Level 2 Residuen	0,36	0,09	0,47	0,14	0,39	0,10	0,24	0,06	0,33	0,07	0,34	
Var. Level 1 Residuen	0,48	0,28	0,75	0,50	0,57	0,35	0,28	0,19	0,59	0,41	0,40	
n (Mitarbeiter)	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	
n (Teams)	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
n (Abteilungen)	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	
AIC	543,30	423,57	637,54	549,54	579,99	470,60	431,50	334,52	576,43	492,75	509,79	
BIC	556,93	481,49	651,17	607,46	593,62	525,12	445,13	389,04	586,65	550,67	523,42	
Log likelihood ^a	-267,65	-194,79***	-314,77	-257,77**	-286,00	-219,30*	-211,75	-151,26**	-285,22	-229,37**	-250,89	-207,63

Hierarchisches lineares Model. Level 1 = Mitarbeiter; Level 2 = Führungskräfte; Level 3 = Abteilungen. Standardfehler in Klammern. Alle

Modelle mit robusten Standardfehlern (Huber-White Sandwich Estimator). * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

a Sterne markieren p-Werte des Likelihood Ratio Tests. ns (insignificant), * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Die Effekte der nicht-kalkulativen Führungsmotivation decken sich mit den Ergebnissen des intendierten Führungsverhaltens. Führungskräfte, die nicht darüber nachdenken, ob ihnen eine Führungsposition Vor- oder Nachteile bringt, zeigen aus Sicht der Geführten insgesamt ein intensiveres Führungsverhalten. Die Effekte sind darüber hinaus mit $b = 0,16$ bis $0,33$ deutlich stärker als beim intendierten Führungsverhalten ($b = 0,10$ bis $0,16$). Es bestätigt sich folglich der positive Effekt einer nicht-kalkulativen Führungsmotivation. Hypothese 1b kann somit sowohl aus der intendierten als auch aus der wahrgenommenen Perspektive bestätigt werden.

Der bereits beim intendierten Führungsverhalten festgestellte negative Effekt einer sozial-normativen Führungsmotivation zeigt sich noch stärker bei der Betrachtung des wahrgenommenen Führungsverhaltens. Die sozial-normative Führungsmotivation weist einen signifikanten negativen Effekt auf alle sechs Metakategorien auf. Die Geführten nehmen demnach bei Führenden mit einer hohen sozial-normativen Führungsmotivation ein weniger intensives Führungsverhalten wahr. Hier scheint sich ein Effekt zu manifestieren, den Chan & Drasgow (2001) bereits für den Zusammenhang von Outcomes und sozial-normativer Führungsmotivation feststellten. Während diese lediglich keinen Zusammenhang zur Führungseffektivität feststellen konnten, kann dies durch die hier vorliegenden signifikanten negativen Ergebnisse ergänzt werden. Dass es keinen Zusammenhang zwischen sozial-normativer Führungsmotivation und Führungseffektivität gibt, könnte demnach daran liegen, dass diese Führungskräfte insgesamt weniger Führungsverhalten zeigen. Das reine Empfinden einer sozialen Verpflichtung zur Übernahme einer Führungsposition hat demnach einen negativen Effekt auf das Führungsverhalten. Hypothese 1c, die von keinem Zusammenhang zwischen sozial-normativer Führungsmotivation und Führungsverhalten ausging, muss demnach für das wahrgenommene Führungsverhalten verworfen werden.

Ebenfalls entgegen der aufgestellten Hypothese (H_2) fällt der Effekt der Gemeinwohlorientierung aus. Während für das intendierte Führungsverhalten ein positiver Einfluss von Gemeinwohlorientierung auf die Außen- und Ethikorientierung festgestellt werden konnte, findet sich in Tabelle 6.3 ein negativer Effekt auf die wahrgenommene Ethikorientierung. Es fällt zunächst schwer, dies zu erklären. Warum nehmen Mitarbeiter weniger ethikorientierte Führung wahr, wenn die Führungskraft mehr Gemeinwohlorientierung aufweist? Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Mitarbeiter höhere Erwartungen an die Ethikorientierung einer Führungskraft mit höherer Gemeinwohlorientierung haben, diese Erwartungen allerdings nicht erfüllt sehen.

Über die Ethikorientierung hinaus findet sich kein weiterer signifikanter Effekt der Gemeinwohlorientierung auf das wahrgenommene Führungsverhalten. Hypothese 2 muss demnach für das wahrgenommene Führungsverhalten verworfen werden. Es scheint demnach, mit einer Ausnahme, keinen Effekt der Gemeinwohlorientierung der Führungskräfte auf das wahrgenommene Führungsverhalten zu geben.

Hypothese 3 kann hingegen sowohl für das intendierte als auch für das wahrgenommene Führungsverhalten bestätigt werden. Die Managementorientierung der Führungskräfte hat einen starken positiven Einfluss auf alle sechs Metakategorien. Interessant ist darüber hinaus, dass sich die Ergebnisse in Tabelle 6.3 auf die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Managementorientierung beziehen. Dies bedeutet, der Effekt besteht nicht alleine für die Selbsteinschätzung der Führungskraft, sondern er lässt sich auch durch die Wahrnehmung der Mitarbeiter bestätigen. Mitarbeiter, die bei ihrer Führungskraft eine stärkere Managementorientierung wahrnehmen, beobachten bei dieser auch ein intensiveres Führungsverhalten. Der Effekt ist zudem mit $b = 0,45$ bis $0,70$ relativ stark ausgeprägt. Aus praktischer Sicht scheint es demnach lohnenswert, Führungskräfte zur Nutzung von Managementinstrumenten anzuhalten, da hiermit ein ausgeprägteres Führungsverhalten verbunden ist.

Während Führungskräfte, die an führungsbezogenen Fortbildungen teilgenommen haben, ein stärkeres beziehungs-, veränderungs- und außenorientiertes Führungsverhalten intendieren, bestätigt sich dieser Effekt aus Sicht der Mitarbeiter lediglich für die Veränderungsorientierung. Für die praktische Beschäftigung mit Führung in der öffentlichen Verwaltung ist dieses Ergebnis eher ernüchternd. Mitarbeiter nehmen bei Führungskräften, die an Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung teilgenommen haben, lediglich eine stärkere Veränderungsorientierung wahr. Andere Führungsverhalten scheinen nicht signifikant mit der Teilnahme an Fortbildungen zu kovariieren.

Da sich diese Ergebnisse nicht mit den allgemeinen praktischen und wissenschaftlichen Erfahrungen mit Führungskräfteentwicklung decken (Collins & Holton 2004), sind zur Eruiierung von Hypothese 4 weitere Untersuchungen notwendig. So differenziert zum Beispiel die hier verwendete Operationalisierung der Führungskräfteentwicklung nicht zwischen verschiedenen Formen von Entwicklungsmaßnahmen (vgl. Yukl 2013: 367 ff.; Amagoh 2009). Dabei ist davon auszugehen, dass der einmalige Besuch einer zweitägigen Fortbildung in einer der Verwaltungsakademien einen anderen Effekt entfaltet als ein systematisiertes Entwicklungssystem, wie es zum Beispiel die Bundesagentur für Arbeit unterhält (Bundesagentur für Arbeit 2010; Bundesagentur für Arbeit 2009). Auch der zeitliche und repetitive Aspekt mag eine Rolle spielen. Die reine Unterscheidung von Teilnahme und Nicht-Teilnahme lässt außerdem außer Acht, wie lange eine Teilnahme zurück liegt und ob im Laufe der Führungskarriere weitere Entwicklungsmaßnahmen besucht wurden sowie ganz allgemein die Güte und Ausrichtung des Trainings.

Die Führungserfahrung zeigt auch bei der wahrgenommenen Führung kaum Effekte. Lediglich ein signifikanter Effekt lässt sich beobachten: Führungskräfte mit einer Führungserfahrung von mehr als fünf Jahren zeigen signifikant weniger aufgabenorientiertes Führungsverhalten. Entgegen der Annahme in Hypothese 5 fällt dieser Effekt somit negativ aus. Welche Ursachen diesem Effekt zu

Grunde liegen, ist schwer zu beantworten. Intuitiv könnte man vermuten, dass Führungskräfte mit einer zunehmenden Erfahrung der Aufgabenorientierung eine geringere Bedeutung beimessen. Allerdings scheint dies zumindest nicht bewusst zuzutreffen, da für das intendierte Führungsverhalten kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Führungserfahrung und der Aufgabenorientierung festgestellt werden konnte. Es scheint sich daher also eher um einen unbewussten Prozess zu handeln, der zwar nicht intendiert ist, aber dennoch von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Hypothese 5 muss demnach mit Ausnahme der wahrgenommenen Aufgabenorientierung sowohl für das intendierte als auch für das wahrgenommene Führungsverhalten verworfen werden.

Die Größe des geführten Teams weist nur einen schwach signifikanten Zusammenhang zum wahrgenommenen Führungsverhalten auf. So scheinen Führungskräfte, die ein Team mit zehn oder mehr Mitarbeitern führen, eine intensivere Ethikorientierung zu zeigen. Möglicherweise führt die geringere Frequenz sozialer Interaktion pro Geführten in großen Teams zu einer größeren Notwendigkeit ethikorientierter Führung.

Eine berufliche Erfahrung im Privatsektor beeinflusst die Wahrnehmung der Geführten hinsichtlich des Führungsverhaltens nicht. Die statistische Analyse zeigt keine Unterschiede im wahrgenommenen Führungsverhalten zwischen jenen, die eine solche Erfahrung mitbringen und jene ohne Erfahrung in der Privatwirtschaft. Die stärkere Intention bei der Sachbearbeitungsorientierung und die geringere bei der Aufgabenorientierung spiegeln sich demnach nicht in der Wahrnehmung der Mitarbeiter wider.

Auch bezüglich des Alters nehmen die Mitarbeiter keine Unterschiede im Führungsverhalten wahr. Ältere Führungskräfte weisen für keine der wahrgenommenen Führungsverhalten einen höheren oder niedrigeren Wert auf. Aus Sicht der Geführten spielt das Alter demnach keine Rolle. Mit Blick auf die bisherigen gemischten Erkenntnisse in diesem Bereich (Walter & Bruch 2009; Barbuto Jr. et al. 2007; Eagly et al. 2003) stellt dies keine größere Überraschung

dar. Es scheint sehr stark von der Art der Studie und der berücksichtigten Variablen abzuhängen, ob und welcher Einfluss für das Alter gefunden wird. Es ist zu vermuten, dass andere Variablen hier eine bedeutendere Rolle spielen.

Äußerst interessant sind hingegen die Ergebnisse zum Geschlecht der Führungskraft. Während weibliche Führungskräfte eine geringere Außenorientierung intendieren, lässt sich dieser Effekt aus Sicht der Mitarbeiter nicht bestätigen. Das Geschlecht weist keinen signifikanten Effekt auf die wahrgenommene Außenorientierung auf. Stattdessen nehmen die Geführten eine intensivere Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Ethikorientierung wahr. Aus Sicht der Mitarbeiter zeigen Frauen demnach in diesen vier Metakategorien ein intensiveres Führungsverhalten, während sie sich bei der Außen- und Sachbearbeitungsorientierung nicht von ihren männlichen Kollegen unterscheiden.

Dies steht in Widerspruch zu den Ergebnissen der Metaanalyse von Eagly & Johnson (1990), die bei der Aufgaben- und Beziehungsorientierung keine Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften feststellten. Es scheint vorstellbar, dass sich die Unterschiede dadurch ergeben, dass die Ergebnisse von Eagly & Johnson (1990) mittlerweile 25 Jahre zurückliegen und sich bei aktueller Betrachtung Unterschiede zeigen, die damals nicht zu beobachten waren. Dass Geführte bei weiblichen Führungskräften mehr Beziehungsorientierung wahrnehmen, könnte auch ein Effekt emotionaler Intelligenz (Salovey & Mayer 1990) sein, die bei Frauen durchschnittlich stärker ausgeprägt ist (Joseph & Newman 2010; Petrides & Furnham 2000).

Frauen zeigen darüber hinaus mehr veränderungsorientiertes Führungsverhalten als Männer. Geht man von einer gewissen Überschneidung von transformationaler Führung und Veränderungsorientierung aus (siehe Abschnitt 3.2.2), so steht dies in Übereinstimmung mit den Erkenntnissen der Metaanalyse von Eagly et al. (2003). In dieser Metaanalyse konnten die Autoren zeigen, dass Frauen transformationaler führen als Männer.

Bezüglich der Ethikorientierung liegen bisher nur wenige Erkenntnisse vor. Brown & Treviño (2014) fanden in ihrer Analyse von 217 Führungskräften eines großen U.S.-Versicherungsunternehmens keinen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und ethikorientierter Führung. Wie Brown et al. (2005: 121) feststellten, steht dies in Übereinstimmung mit allgemeineren Studien, die keinen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und ethischem Verhalten beobachteten (s. z. B. Ambrose & Schminke 1999). Die Ergebnisse in dieser Studie lassen sich demnach nicht mit bisherigen Erkenntnissen in Einklang bringen. Weitere Studien sollten daher untersuchen, ob es sich hierbei um eine Besonderheit des (deutschen) öffentlichen Sektors handelt.

Zum Abschluss der Analyse des wahrgenommenen Führungsverhaltens lohnt noch ein kurzer Blick auf die Effekt der Organisationsdummies. Obwohl die Organisationszugehörigkeit beim intendierten Führungsverhalten kaum eine Rolle spielte, tritt sie bei der wahrgenommenen Führung relativ stark zu Tage. Die Geführten in Organisation 2 und 3 nehmen – unter Kontrolle der übrigen Variablen – signifikant weniger Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen- und Ethikorientierung war als jene in Organisation 1. Der organisationale Kontakt spielt demnach eine wichtige Rolle bei der Analyse von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten.

6.5 FAZIT

Zum Abschluss des Kapitels soll eine kurze Zusammenfassung der Erkenntnisse gegeben werden. Hierfür wurden die Ergebnisse der Hypothesentests in Tabelle 6.4 zusammengefasst. Die Tabelle bietet einen schnellen Überblick über Bestätigung oder Ablehnung der aufgestellten Hypothesen.

Es wird deutlich, dass nur wenige Hypothesen für alle Metakategorien sowie für das intendierte und wahrgenommene Führungsverhalten bestätigt werden können. Dies ist kein Problem der hier getätigten Analyse, sondern verdeutlicht, dass zum einen verschiedene Faktoren verschiedene Führungsverhalten beeinflussen und

zum anderen eine Unterscheidung zwischen intendierter und wahrgenommener Führung dringend geboten ist. Auch bestätigt dies die Notwendigkeit, zwischen einzelnen Metakategorien von Führungsverhalten zu unterscheiden.

Eine vollumfängliche Bestätigung für alle intendierten und wahrgenommenen Führungsverhalten ergibt sich für zwei Hypothesen. Eine nicht-kalkulative Führungsmotivation hat einen positiven Einfluss auf das Führungsverhalten (H_{1b}). Führungskräfte, die bei der Übernahmen einer Führungsfunktion nicht darüber nachdenken, welche Vor- und Nachteile mit dieser verbunden sind, intendieren demnach ein intensiveres Führungsverhalten und dies wird von den Geführten auch so wahrgenommen. Dasselbe trifft auf die Managementorientierung der Führungskräfte zu (H_3). Führungskräfte, die an modernen Managementmethoden interessiert sind und in ihrem Führungsalltag entsprechende Instrumente einsetzen, intendieren ein intensiveres Führungsverhalten. Dies wird von den Geführten auch entsprechend wahrgenommen.

Neben diesen zwei Hypothesen findet sich mit der Gemeinwohlorientierung (H_2) eine Hypothese, die lediglich für einzelne intendierte Führungsverhalten bestätigt werden konnte, nicht aber für das wahrgenommene Führungsverhalten. Führungskräfte mit einer hohen Gemeinwohlorientierung intendieren eine höhere Außen- und Ethikorientierung. Die Geführten nehmen ein entsprechendes Verhalten aber nicht wahr. Es ist sogar so, dass die Geführten eine geringere Ethikorientierung feststellen.

Tabelle 6.4: Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesentests zu Charakteristika der Führenden

NR.	HYPOTHESE	INTENDIERTES FV	WAHRGENOMMENES FV
H1a	Führungsmotivation (affektiv) $\xrightarrow{+}$ FV	nicht bestätigt	überw. bestätigt (Aufgaben, Beziehung, Veränderung, Außen)
H1b	Führungsmotivation (nicht-kalkulativ) $\xrightarrow{+}$ FV	bestätigt	bestätigt
H1c	Führungsmotivation (sozial-normativ) $\xrightarrow{n.s.}$ FV	nicht bestätigt – negativer Effekt (Beziehung, Außen, Ethik)	nicht bestätigt – negativer Effekt (alle)
H2	Gemeinwohlorientierung $\xrightarrow{+}$ FV	tlw. bestätigt (Außen und Ethik)	nicht bestätigt
H3	Managementorientierung $\xrightarrow{+}$ FV	bestätigt	bestätigt
H4	Teilnahme FK-Entwicklung $\xrightarrow{+}$ FV	tlw. bestätigt (Beziehung, Veränderung und Außen)	tlw. bestätigt (Veränderung)
H5	Führungserfahrung $\xrightarrow{+}$ FV	nicht bestätigt	nicht bestätigt

Mit der affektiven Führungsmotivation (H_{1a}) gibt es außerdem eine Hypothese, bei der der Effekt nur für das wahrgenommene Führungsverhalten festgestellt werden kann. Die Geführten nehmen bei Führungskräften mit einer affektiven Führungsmotivation ein intensiveres aufgaben-, beziehungs-, veränderungs- und außenorientiertes Führungsverhalten wahr, obwohl dies von den Führenden selbst nicht intendiert ist.

Darüber hinaus lassen sich bei der Teilnahme an führungsbezogenen Fortbildungen (H_4) unterschiedliche Effekte auf intendiertes und wahrgenommenes Führungsverhalten feststellen. Während die Führungskräfte, die an Führungsfortbildungen teilgenommen haben, selbst ein stärkeres beziehungs- und außenorientiertes Führungsverhalten intendieren, nehmen die Geführten bei diesen eine stärkere Veränderungsorientierung wahr.

Abschließend gibt es mit der sozial-normativen Führungsmotivation (H_{1c}) und der Führungserfahrung (H_5) noch zwei Hypothesen, die sowohl für das intendierte als auch das wahrgenommene Führungsverhalten verworfen werden müssen. Entgegen Hypothese 1c hat die sozial-normative Führungsmotivation einen negativen Einfluss auf drei intendierte sowie alle wahrgenommenen Führungsverhalten. Entgegen Hypothese 5 kann für die Führungserfahrung kein signifikanter Effekt auf das intendierte und lediglich ein einzelner negativer Effekt auf das wahrgenommene Führungsverhalten festgestellt werden.

DER EINFLUSS DER VORGESETZTEN

Dieses Kapitel widmet sich dem Einfluss der übergeordneten Vorgesetzten auf das Führungsverhalten der ihnen unterstehenden Führungskräfte. Mit dem Begriff Vorgesetzter soll im Folgenden der unmittelbare Vorgesetzte einer Führungskraft bezeichnet werden. Da der Fokus dieser Arbeit auf dem Führungsverhalten von unteren Führungskräften liegt, beschreibt der Begriff des Vorgesetzten demnach die zweite Hierarchieebene einer Organisation. Abbildung 7.1 gibt einen Überblick über die Bezeichnung der jeweiligen Hierarchieebenen.

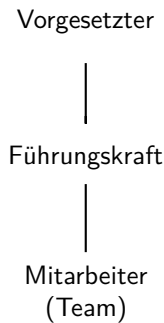


Abbildung 7.1: Bezeichnung der relevanten Hierarchieebenen

Im Zentrum dieses Kapitels steht dabei die Frage, welchen Einfluss Erwartungen und Interesse des Vorgesetzten auf das Führungsverhalten seiner untergebenen Führungskraft haben. Dabei stehen nicht die tatsächlichen Erwartungen und das tatsächliche Interesse des übergeordneten Vorgesetzten im Fokus, sondern die

Wahrnehmung des selbigen durch die untergebenen Führungskräfte. Die Logik ist dabei dieselbe, wie jene zum wahrgenommenen Führungsverhalten durch die Geführten.

Die zentralen Erkenntnisse des Kapitels sind:

- Die wahrgenommenen Erwartungen des Vorgesetzten an ein spezifisches Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft wirken hauptsächlich auf die intendierte Führung. Auf das wahrgenommene Führungsverhalten haben sie kaum einen Einfluss.
- Das wahrgenommene allgemeine Interesse des Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft hat nur vereinzelt Effekte auf das intendierte und wahrgenommene Führungsverhalten.

7.1 ROLLENTHEORIE

Es wurde in der Führungsforschung vielfach betont, dass Führung auf der Interaktion zwischen Führendem und Geführten innerhalb eines organisationalen Kontextes basiert (z. B. Graen & Uhl-Bien 1995; Hollander 1978). Folglich beeinflusst der Führende nicht nur die Geführten, sondern er wird wiederum selbst von anderen (innerhalb und außerhalb der Organisation) beeinflusst. Zur Analyse dieser gegenseitigen Beeinflussung scheint daher die Rollentheorie (Merton 1957) besonders geeignet zu sein, da sie einen Fokus auf die Interaktion von Menschen in sozialen Gruppen legt.

Die Rollentheorie geht davon aus, dass menschliches Verhalten von sozialen Rollen beeinflusst wird. Eine soziale Rolle ist „[...] a cluster of social cues that guide and direct an individual's behavior in a given setting“ (Solomon et al. 1985: 102).¹ Es geht folglich um

¹ In einer deutschen Übersetzung definiert Peuckert (1992: 252) eine soziale Rolle als „ein Bündel normativer Verhaltenserwartungen, die von einer oder mehreren Bezugsgruppen an Inhaber sozialer Positionen herangetragen werden“.

die sozialen Signale, die ein Mensch von anderen empfängt und die sein Verhalten beeinflussen.

In einem organisationalen Kontext wird einer Führungskraft zum Beispiel von anderen signalisiert, welches Verhalten von ihr in einer bestimmten Situation erwartet wird. Diejenigen, die in der Lage sind, Erwartungen an eine Rolle zu definieren und entsprechende Signale zu senden, werden als Bezugsgruppe bezeichnet (Peuckert 1992: 253). Dies können Geführte, Vorgesetzte, Kollegen, andere Mitglieder der Organisation oder Außenstehende sein (Shivers-Blackwell 2004: 41). Aber auch Regeln und Richtlinien sowie Verantwortlichkeiten und Standards können formalisierte Erwartungen an die Rolle als Führungskraft definieren (Stewart 1982).

Ein weiteres bedeutendes Element der Rollentheorie sind die Rollenerwartungen. Der Begriff bezeichnet die Vorstellungen, welche die Bezugsgruppe darüber entwickelt wie sich die Führungskraft in ihrer Rolle verhalten sollte (Shivers-Blackwell 2004: 43). Es kann sich hierbei um formalisierte Rollenerwartungen, wie Stellenprofile, handeln, aber häufiger handelt es sich um Erwartungen, die von Vorgesetzten, Untergebenen, Kollegen und anderen informell kommuniziert werden (Kahn et al. 1964).

Rollen und Rollenerwartungen fanden in der Führungsforschung vor allem in zwei Bereichen Anwendung. Zum einen wurde die Rollentheorie verschiedentlich genutzt, um den Zusammenhang von Geschlecht und Führungsverhalten beziehungsweise Führungserfolg zu erklären (z. B. Eagly et al. 1992; Nyquist & Spence 1986). Zum anderen war sie ein zentraler Baustein bei der Erforschung von „Likert’s influence proposition“ (z. B. House et al. 1971).

Der Einfluss, den Rollenerwartungen auf das Verhalten eines Menschen ausüben, ist abhängig vom Druck, der mit der Erwartung verbunden wird (Shivers-Blackwell 2004; Kahn et al. 1964). Dieser Rollendruck (*role pressure*) wird definiert als „[...] influence attempts, directed toward the focal person and intended to bring about conformity with the expectations of the senders“ (Kahn et

al. 1964: 15). Je stärker der Rollendruck, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Rollenerwartungen erfüllt werden (Shivers-Blackwell 2004; Kahn et al. 1964).

Mit Bezug auf das Führungsverhalten werden Rollenerwartungen hauptsächlich durch direkte Vorgesetzte, Geführte und Kollegen formuliert. Da Vorgesetzte ein Teil der Bezugsgruppe sind, die auch einen hohen Rollendruck erzeugen können, soll deren Einfluss im Folgenden näher analysiert werden.

Zur Frage des Einflusses von Vorgesetzten auf das Führungsverhalten der untergebenen Führungskräfte wurde bisher leider kaum geforscht. Eine der wenigen, die sich dieser Frage widmeten, sind Pfeffer & Salancik (1975), die bei der Befragung von 53 unteren Führungskräften einer U.S.-amerikanischen Universität feststellten, dass diese mehr Aufgabenorientierung intendieren, wenn sie der Auffassung sind, dass dies von ihren Vorgesetzten erwartet wird. Shivers-Blackwell (2004) postuliert darüber hinaus, dass Manager stärker transformational führen, wenn sie entsprechende Rollenerwartungen durch ihre Vorgesetzten wahrnehmen.

Auf Basis der Rollentheorie sollen im Folgenden zwei Hypothesen formuliert werden. Die erste nimmt direkt Bezug auf die Rollenerwartungen, die eine Führungskraft wahrnimmt. Eine Person, die die Rolle einer Führungskraft innehat ist mit verschiedenen Erwartungen bezüglich ihres Verhaltens konfrontiert. Ein Teil davon richtet sich spezifisch an das Führungsverhalten. Von verschiedenen Mitgliedern der Bezugsgruppe werden Erwartungen an das Führungsverhalten geäußert oder zumindest signalisiert. Als bedeutender Teil der Bezugsgruppe haben Vorgesetzte von Führungskräften explizite und implizite Erwartungen an das Führungsverhalten der ihnen untergebenen Führungskräfte. Diese Erwartungen werden von der Führungskraft wahrgenommen. Der Rollentheorie folgend wird davon ausgegangen, dass diese Erwartungen des Vorgesetzten bei den befragten Führungskräften auch zu einem entsprechenden Verhalten führen. Diese Annahme wird auch dadurch gestützt,

dass Vorgesetzte in der Lage sind, ihre Erwartungen durch Sanktions- und Belohnungsmöglichkeiten in einen gewissen Rollendruck zu überführen.

Nimmt eine Führungskraft demnach wahr, dass ihr Vorgesetzter ein aufgabenorientiertes Führungsverhalten erwartet, so wird diese Führungskraft entsprechend den Annahmen der Rollentheorie eher ein aufgabenorientiertes Führungsverhalten zeigen als andere Führungskräfte, die nicht mit diesen Erwartungen konfrontiert sind. Dasselbe gilt für beziehungs-, veränderungs-, außen-, ethik- und sachbearbeitungsorientiertes Führungsverhalten. Die erste Hypothese dieses Kapitels lautet daher:

H₆: Je stärker eine Führungskraft wahrnimmt, dass ihr Vorgesetzter ein spezifisches Führungsverhalten erwartet, desto intensiver wird sie dieses Führungsverhalten zeigen.

Die zweite Hypothese nimmt einen breiteren Blick auf die Rollenerwartungen ein. Neben expliziten Anforderungen an das Führungsverhalten spielen auch allgemeine Erwartungen und wahrgenommenes Interesse eine Rolle. Hypothese 7 befasst sich mit diesem Aspekt des Einflusses von Vorgesetzten auf die untergebenen Führungskräfte. Auf die Rollentheorie aufbauend wird davon ausgegangen, dass das Interesse des Vorgesetzten am Führungsverhalten seiner untergebenen Führungskraft von der Führungskraft als Rollenerwartung interpretiert wird. Wenn sich ein Vorgesetzter dafür interessiert, wie eine Führungskraft ihr Team führt, dann scheint dem Vorgesetzten an einer guten Führung gelegen zu sein. Die untergeordnete Führungskraft wird dieses Interesse wahrscheinlich aufgreifen und in intensiveres Führungsverhalten übersetzen.

Im Gegensatz zu Hypothese 6 postuliert Hypothese 7 keine Wirkung einer Erwartung an ein spezifisches Führungsverhalten. Es wird vielmehr angenommen, dass das grundsätzliche Interesse am Führungsverhalten allgemein zu einem intensiveren Führungsverhalten führt. Hypothese 7 lautet daher:

H₇: Je stärker eine Führungskraft das Interesse ihres Vorgesetzten an ihrem eigenen Führungsverhalten wahrnimmt, desto intensiver ist ihr Führungsverhalten ausgeprägt.

7.2 METHODIK

Vor einer statistischen Analyse der aufgeworfenen Hypothesen, soll auf die hierfür verwendete Methodik und die Operationalisierungen eingegangen werden. Wie bereits in Kapitel 6, so wird auch in diesem Kapitel zwischen intendierter Führung und wahrgenommener Führung unterschieden (vgl. Jacobsen & Andersen 2015).

Die Hypothesen sollen daher jeweils für beide Formen von Führung getestet werden. Die Operationalisierung und statistische Analyse folgt dabei dem in Kapitel 6.3 vorgestellten Vorgehen. Es wird folglich erneut für jede der sechs Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung ein separates Modell geschätzt. Die Operationalisierung des intendierten Führungsverhaltens erfolgt über die Antworten der Führenden, während das wahrgenommene Führungsverhalten über die Antworten der Geführten operationalisiert wird. Die Schätzung erfolgt mit Hilfe von hierarchischen linearen Modellen (HLM) unter Berücksichtigung von zwei Level für das intendierte Führungsverhalten beziehungsweise drei Level für das wahrgenommene Führungsverhalten.

Die Operationalisierung des Führungsverhaltens erfolgte, wie in Abschnitt 6.3 aufgezeigt, unter Rückgriff auf Items aus dem *Managerial Practices Survey* (Version G 17-4) (Yukl 2012; Yukl et al. 1990), dem *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ) (Yukl et al. 2013) sowie zwei selbst entwickelten Items. Die Operationalisierungen sind in Anhang A aufgeführt. Die dazugehörige konfirmatorische Faktoranalyse ist in Kapitel 5.2 dargestellt und bewertet.

Die Erwartungen des Vorgesetzten an das Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft wurden durch jeweils ein Item pro Metakategorie gemessen. Hierzu wurden die Führungskräfte nach

ihrer Einschätzung dazu gefragt, wie stark ihr direkter Vorgesetzter von ihnen das entsprechende Führungsverhalten erwartet. Für Veränderungsorientierung lautet das entsprechende Item beispielsweise „Mein Vorgesetzter erwartet, dass ich mich intensiv bei der Initiierung und Umsetzung von Veränderungen engagiere“.

Das allgemeine Interesse des Vorgesetzten an der Führungstätigkeit der untergebenen Führungskraft wurde über zwei Items gemessen. Diese bilden ab, ob die Führungskraft das Gefühl hat, dass sich der Vorgesetzte grundsätzlich für die Führungstätigkeit seiner untergebenen Führungskraft interessiert und ob er sich mit dieser darüber austauscht. Die Itementwicklung erfolgte in Anlehnung an Van de Ven & Ferry (1980), die ähnliche Items mit Bezug zu Mitarbeiterperformance verwandten. Die Items weisen eine zufriedenstellende Reliabilität von Cronbachs $\alpha = 0,75$ auf und wurden auf Basis einer exploratorischen Faktoranalyse zu einem Faktor zusammengefasst.

Neben den unabhängigen Variablen wurden einige Kontrollvariablen in das Modell eingefügt. Ihre Auswahl orientierte sich zum einen an den Ergebnissen in Kapitel 6 und zum anderen daran, was in anderen Studien als relevante Kontrollvariablen identifiziert wurde. Auch theoretische Überlegungen spielten eine Rolle, um durch die Auswahl der Kontrollvariablen einen *Omitted Variable Bias* möglichst auszuschließen.

Auf Basis dieser Überlegungen wurden sieben Kontrollvariablen in die Modelle aufgenommen. Als erste Kontrollvariable wurde die Führungserfahrung der Führungskräfte integriert. Eine Dummyvariable bildet hierbei ab, ob die Führungskräfte fünf oder mehr Jahre Führungserfahrung haben oder nicht. Auch das Geschlecht wurde als „klassische“ Kontrollvariable in das Modell integriert. Ein Dummy bildet ab, ob die Führungskraft weiblich ist.

Neben dem Geschlecht wurde auch für das Alter (< 45 Jahre vs. ≥ 45 Jahre) der Führungskraft kontrolliert. Als weitere führungsbezogene Kontrollvariable wurde außerdem berücksichtigt, wie viele Mitarbeiter eine Führungskraft führt (< 10 Mitarbeiter vs. ≥ 10 Mitarbeiter).

Um die Besonderheiten des öffentlichen Sektors zu berücksichtigen, wurde außerdem die Gemeinwohlorientierung der Führungskräfte aufgenommen. Diese Variable ist aus der Forschung zur Public Service Motivation (PSM) übernommen (Perry & Hondeghem 2008a; Perry & Wise 1990).

Auch in diesem Kapitel wird außerdem mit Hilfe zweier Dummies für die Organisationszugehörigkeit kontrolliert. Organisation 1 bildet dabei die Referenzkategorie. Wie in Kapitel 6.3 dargelegt, wurden alle Variablen, mit Ausnahme der Dummies, auf einer fünfstufigen Likertskala gemessen.

7.3 ERGEBNISSE UND DISKUSSION

Im Folgenden sollen die Ergebnisse zum Einfluss der Erwartungen und des Interesses des Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskräfte auf das Führungsverhalten der Führungskraft dargestellt und diskutiert werden.

Tabelle 7.1 gibt hierzu zunächst einen deskriptiven Überblick über die Ausprägung der verwandten Variablen.

Tabelle 7.1: Deskriptive Statistik (Erwartungen und Interesse des Vorgesetzten)

VARIABLE	MITTELWERT	STD.ABW.	SPANNWEITE
Erwartung Vorgesetzter (Aufgabenorientierung)	4,29	0,89	1–5
Erwartung Vorgesetzter (Beziehungsorientierung)	4,12	0,96	1–5
Erwartung Vorgesetzter (Veränderungsorientierung)	3,92	0,97	1–5
Erwartung Vorgesetzter (Außenorientierung)	3,28	1,10	1–5
Erwartung Vorgesetzter (Ethikorientierung)	3,90	1,03	1–5
Erwartung Vorgesetzter (Sachbearbeitungsor.)	3,46	1,25	1–5
Interesse Vorgesetzter (<i>Faktor</i>)	0,02	1,02	-2,25–1,78
> 5 Jahre Führungserfahrung	0,69	0,46	0–1
Geschlecht (weiblich)	0,46	0,50	0–1
Mitarbeiter ≥ 10	0,53	0,50	0–1
Teilnahme FK-Entwicklung	0,80	0,41	0–1
Gemeinwohlorientierung	4,44	0,77	1–5
Alter > 45	0,68	0,47	0–1
Organisation 2 (FK/MA)	0,36/0,20	0,48/0,40	0–1
Organisation 3 (FK/MA)	0,19/0,26	0,39/0,44	0–1

7.3.1 *Intendiertes Führungsverhalten*

Die Ergebnisse der hierarchischen linearen Regression für das intendierte Führungsverhalten sind in Tabelle 7.2 aufgeführt. Der ICC beträgt für die sechs Metakategorien von Führungsverhalten für das intendierte Führungsverhalten 0,54 (Aufgabenorientierung), 0,15 (Beziehungsorientierung), 0,23 (Veränderungsorientierung), 0,42 (Außenorientierung), 0,00 (Ethikorientierung) und 0,50 (Sachbearbeitungsorientierung). Es ergeben sich damit nur marginale Unterschiede zu den Werten in Abschnitt 6.4.1.

Der Likelihood Ratio Test ist bei fünf der sechs Modelle in Tabelle 7.2 signifikant. Das bedeutet, diese Modelle besitzen in ihrer Gesamtheit eine Erklärungskraft, die über die eigentliche Clustering in Abteilungen hinausgeht. Einzige Ausnahme ist die Veränderungsorientierung. Hier ist der Likelihood Ratio Test nicht signifikant.

Als zusätzliche Kriterien zur Bewertung der Modellgüte sind das *Akaike Information Criterion* (AIC) und das *Bayesian Information Criterion* (BIC) angegeben. Das AIC des Schätzmodells liegt bei allen Führungsverhalten außer der Veränderungsorientierung unter dem des Baseline Models. Wie bereits bei der Analyse der Charakteristika der Führungskräfte weist das BIC auf Probleme hin. Hier zeigen alle Schätzmodelle höhere Werte als die Baseline Models. Auch hier kann wieder davon ausgegangen werden, dass die insignifikanten Kontrollvariablen zu einem höheren BIC führen.

In Tabelle 7.2 fällt der Blick zunächst auf die Ergebnisse für die Erwartungen des Vorgesetzten auf das intendierte Führungsverhalten. Die wahrgenommenen Erwartungen haben einen signifikanten positiven Effekt auf vier von sechs Metakategorien. Die Effektstärken sind mit 0,12 bis 0,28 von mittlerer Ausprägung. Dies bedeutet, dass Führungskräfte mehr Aufgaben-, Beziehungs-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung intendieren, wenn sie der Auffassung sind, dass ihr Vorgesetzter dieses Führungsverhalten erwartet. Für Veränderungs- und Außenorientierung lässt sich ein solcher Zusammenhang nicht feststellen.

Damit bestätigt sich Hypothese 6 weitgehend. Die Erwartungen des Vorgesetzten werden von den Führungskräften als entsprechende Rollenerwartungen interpretiert und in intendiertes Führungsverhalten umgesetzt. Am stärksten ist dieser Effekt für die Beziehungs- ($b = 0,27$) und Sachbearbeitungsorientierung ($b = 0,28$). Für diese beiden Führungsverhalten scheinen die Erwartungen des Vorgesetzten folglich von besonderer Bedeutung zu sein.

Da diese Erwartungen auch eine gewisse Führungskultur widerspiegeln, ist dieser Effekt besonders interessant. Eine starke fachliche Orientierung der Führungskräfte (Aufgaben- und Sachbearbeitungsorientierung) scheint nicht unerheblich durch die Erwartungen des Vorgesetzten beeinflusst zu sein. Gleiches gilt für die Förderung und Wertschätzung der Mitarbeiter durch die nachgeordneten Führungskräfte (Beziehungsorientierung). Dies repliziert auch das Ergebnis von Pfeffer & Salancik (1975).

Die Wahrnehmung eines grundsätzlichen Interesses des Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft ist hingegen nur bei zwei intendierten Führungsverhalten von Bedeutung. Sowohl auf die intendierte Veränderungs- ($b = 0,16$) als auch auf die intendierte Ethikorientierung ($b = 0,10$) hat das wahrgenommene Interesse des Vorgesetzten einen positiven Effekt. Je mehr die Führungskräfte der Meinung sind, dass sich ihr Vorgesetzter für ihr Führungsverhalten interessiert, desto intensiver wird das entsprechende Führungsverhalten intendiert.

Für die Veränderungsorientierung ist das Interesse des Vorgesetzten – mit Ausnahme der jeweiligen Organisationszugehörigkeit – die einzige signifikante Einflussgröße, die sich in diesem Modell finden lässt ($b = 0,16$). Dies ist eine interessante Feststellung. Das grundsätzliche Interesse des Vorgesetzten scheint damit wichtiger zu sein als die spezifische Erwartung an ein veränderungsorientiertes Führungsverhalten. Obwohl auf Basis der Rollentheorie davon ausgegangen wurde, dass die Erwartungen des übergeordneten Vorgesetzten von den Führungskräften mit einem stärkeren Rollendruck verknüpft werden, scheint diese Erwartung im Falle der Veränderungsorientierung keine entsprechende Intensivierung des intendierten Verhaltens nach sich zu ziehen. Es ist hingegen das allgemeine Interesse des Vorgesetzten, das zu einer Verstärkung der intendierten Veränderungsorientierung führt. Scheinbar wird dieses Interesse insbesondere auf eine Rollenerwartung in Hinblick auf die Veränderungsorientierung interpretiert.

Tabelle 7.2: Einfluss des Interesses und der Erwartungen des Vorgesetzten auf das intendierte Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (2)	BEZIEHUNG (3)	BEZIEHUNG (4)	VERÄNDERUNG (5)	AUSSEN (6)	AUSSEN (7)	AUSSEN (8)	ETHIK (9)	ETHIK (10)	SACH (11)	SACH (12)												
<i>Level 1 Variablen</i>																								
Erwartung Vorgesetzter		0,14*** (0,05)		0,27*** (0,05)		-0,03 (0,06)		0,08 (0,05)		0,12*** (0,04)		0,28*** (0,05)												
Interesse Vorgesetzter		0,08 (0,05)		-0,01 (0,04)		0,16*** (0,08)		0,08 (0,05)		0,10*** (0,04)		0,06 (0,05)												
> 5 Jahre Führungserfahrung		0,01 (0,10)		0,09 (0,13)		-0,01 (0,14)		0,19* (0,12)		0,10 (0,12)		-0,12 (0,13)												
Geschlecht (weiblich)		-0,17*** (0,08)		-0,10 (0,11)		-0,10 (0,14)		-0,25*** (0,11)		-0,04 (0,09)		0,00 (0,12)												
Mitarbeiter \geq 10		0,03 (0,09)		0,10 (0,10)		0,03 (0,12)		0,09 (0,09)		0,19* (0,11)		0,29*** (0,13)												
Teilnahme FK-Entwicklung		0,01 (0,11)		0,00 (0,13)		0,09 (0,15)		0,15 (0,10)		0,05 (0,14)		-0,16 (0,11)												
Gemeinwohlorientierung		0,06 (0,05)		0,06 (0,07)		0,13 (0,10)		0,17*** (0,08)		0,15*** (0,07)		0,06 (0,07)												
Alter > 45		0,12 (0,08)		0,00 (0,13)		0,18 (0,11)		-0,01 (0,08)		0,09 (0,11)		0,17 (0,16)												
Organisation 2		0,40*** (0,12)		0,31*** (0,14)		0,25 (0,19)		0,39*** (0,16)		0,25 (0,16)		0,34* (0,20)												
Organisation 3		0,47*** (0,14)		0,14 (0,15)		0,46*** (0,18)		0,41*** (0,17)		0,01 (0,19)		0,33 (0,26)												
Konstante		0,67*** (0,08)		-0,49 (0,31)		0,92*** (0,06)		-0,66* (0,40)		0,72*** (0,08)		-0,09 (0,50)		0,35*** (0,07)		-1,09*** (0,35)		0,70*** (0,05)		-0,81*** (0,38)		0,44*** (0,11)		-1,06*** (0,45)

Fortsetzung auf der folgenden Seite ...

Var. Level 2 Residuen	0,11	0,03	0,03	0,02	0,06	0,04	0,08	0,05	0,00	0,04	0,19	0,10
Var. Level 1 Residuen	0,09	0,08	0,15	0,08	0,20	0,15	0,11	0,07	0,18	0,08	0,20	0,10
n (FK)	59	59	58	58	59	59	58	58	59	59	59	59
n (Abteilungen)	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
AIC	63,03	62,44	68,58	57,09	90,55	95,11	65,61	59,44	71,03	63,70	105,89	87,58
BIC	69,26	89,45	74,77	83,87	96,78	122,11	71,79	86,22	77,26	90,71	112,12	114,59
Log likelihood ^a	-28,51	-18,22**	-31,29	-15,54***	-42,28	-34,55 ^{ns}	-29,80	-16,72***	-32,52	-18,85***	-49,94	-30,79***

Hierarchisches lineares Model (random intercepts model), Level 1 = Führungskräfte; Level 2 = Abteilungen. Standardfehler in Klammern.

Alle Modelle mit robusten Standardfehlern (Huber-White Sandwich Estimator). * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

^a Sterne markieren p-Werte des Likelihood Ratio Tests. ns (insignificant), * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Ähnliches scheint für die Ethikorientierung zu gelten. Hier führen allerdings sowohl die spezifischen Erwartungen des Vorgesetzten als auch das allgemeine Interesse am Führungsverhalten zu einer stärkeren Ausprägung der intendierten Ethikorientierung. Dies kann in Hinblick auf die Besonderheit der beiden Metakategorien Veränderungs- und Ethikorientierung erklärt werden. Während Aufgaben-, Beziehungs-, Außen- und Sachbearbeitungsorientierung mehr oder weniger automatisch mit der Position der Führungskraft verknüpft sind, stellen Veränderungs- und Ethikorientierung Verhalten dar, die eine bewusstere Entscheidung der Führungskraft erfordern. Das allgemeine Interesse des Vorgesetzten führt in diesem Kontext nicht nur zu einer gewissen Rollenerwartung, sondern wird von den Führungskräften auch als Ermunterung aufgefasst, über die Aufgaben-, Beziehungs-, Außen- und Sachbearbeitungsorientierung hinauszugehen.

Hypothese 7 kann damit für das intendierte Führungsverhalten nur beschränkt bestätigt werden. Ein signifikanter Effekt zeigt sich nur für zwei von sechs Metakategorien.

Die intendierte Außenorientierung wird als einziges Führungsverhalten weder von den Erwartungen des Vorgesetzten noch von seinem allgemeinen Interesse beeinflusst. Stattdessen zeigen sich bei diesem relativ starke Effekte der Kontrollvariablen, die im folgenden betrachtet werden sollen. So ist die intendierte Außenorientierung wesentlich stärker bei Männern anzutreffen als bei Frauen ($b = -0,25$). Ein Effekt, der auch im vorherigen Kapitel zu beobachten war.

Das Geschlecht hat außerdem einen Einfluss auf die intendierte Aufgabenorientierung ($b = -0,17$). Dies steht in einem gewissen Widerspruch zur Metaanalyse von Eagly & Johnson (1990), die bei Aufgaben- und Beziehungsorientierung keinen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen fanden. Auch in Kapitel 7 zeigte sich dieser Effekt nicht. Die geringere Anzahl an berücksichtigten Charakteristika der Führungskräfte führt vermutlich dazu, dass dieser Effekt hier zu beobachten ist. Dasselbe gilt für die Führungserfahrung und die Größe des geführten Teams.

Die Gemeinwohlorientierung der Führungskräfte hat einen signifikanten positiven Einfluss auf die intendierte Außen- und Ethikorientierung. Damit bestätigen sich die Ergebnisse aus Kapitel 6. Der Wunsch, mit der eigenen Arbeit zum Gemeinwohl beizutragen, führt die Führungskräfte dazu, den Blick über die Organisation hinaus zu richten, Netzwerke zu knüpfen und das Team nach außen hin zu repräsentieren ($b = 0,17$). Konsequenterweise intendieren gemeinwohlorientierte Führungskräfte mehr Ethikorientierung ($b = 0,15$). Ihre Einstellung zur Bedeutung der eigenen Arbeit für die Gesellschaft ist offenbar mit dem Bewusstsein für die besonderen Anforderungen an die Arbeit als Führungskraft in der Verwaltung assoziiert.

Im Gegensatz zur Analyse der Charakteristika der Führungskräfte hat die Organisationszugehörigkeit in Tabelle 7.2 einen etwas stärkeren Einfluss. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die Managementorientierung in den einzelnen Organisationen unterschiedlich ausgeprägt ist und das Auslassen dieser Variable dazu führt, dass die Organisationszugehörigkeit wieder stärker in den Vordergrund rückt.

Zusammenfassend kann für das intendierte Führungsverhalten festgehalten werden, dass sich die Erwartungen des Vorgesetzten relativ umfassend im intendierten Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft niederschlagen (Hypothese 6). Das allgemeine Interesse des Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft (Hypothese 7) wirkt sich hingegen lediglich bei der Ausprägung von zwei der sechs Metakategorien aus.

7.3.2 *Wahrgenommenes Führungsverhalten*

Neben dem intendierten Führungsverhalten soll an dieser Stelle auch das wahrgenommene Führungsverhalten analysiert werden. Die Ergebnisse der entsprechenden Modelle sind in Tabelle 7.3 aufgeführt.

Zunächst zeigt sich auch in diesen Modellen deutlich, dass eine Berücksichtigung der Clusterung der Daten unbedingt erforderlich

ist. Die ICCs für die Ebene der Teams betragen 0,40 (Aufgabenorientierung), 0,36 (Beziehungsorientierung), 0,38 (Veränderungsorientierung), 0,41 (Außenorientierung), 0,34 (Ethikorientierung) und 0,43 (Sachbearbeitungsorientierung). Demnach lässt sich ein erheblicher Teil der Gesamtvarianz (57 % bis 66 %) durch Unterschiede innerhalb der Teams erklären. Die ICCs auf der Ebene der Abteilungen betragen hingegen erneut in allen sechs Modellen nahezu Null. Eine Berücksichtigung der Abteilungsebene scheint in diesem Fall also zunächst entbehrlich. Ein Blick auf die Varianz der Level 3-Residuen zeigt allerdings, dass sich dies nach dem Hinzufügen der unabhängigen Variablen und der Kontrollvariablen in zwei Modellen (Beziehungs- und Ethikorientierung) relativiert. Aufgrund der erklärten Level 2-Varianz ergibt sich bei diesen Modellen eine Residualvarianz auf Level 3. In diesen Fällen bestätigt sich demnach die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Abteilungsebene. Zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit und der Übersichtlichkeit wurden daher alle sechs Modelle als hierarchisches lineares Modell mit drei Ebenen geschätzt.

Die Modellgüte lässt sich wieder anhand des Likelihood Ratio Tests und anhand von AIC und BIC bewerten. Der Likelihood Ratio Test ist für alle sechs Modelle signifikant und zeigt damit, dass die Schätzmodelle die unerklärte Varianz im Vergleich zum Baseline Model signifikant verringern. AIC und BIC, welche die Anzahl der verwendeten Variablen berücksichtigen, zeigen hingegen auf, dass die Modelle die Daten nicht besonders gut abbilden. In keinem der sechs Modelle ist das AIC oder das BIC für das Schätzmodell geringer als das AIC oder das BIC für das Baseline Model.

Bei den beiden zu testenden Hypothesen wurde zunächst ein positiver Einfluss der Erwartungen des Vorgesetzten auf das wahrgenommene Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft angenommen. Dies bestätigt sich allerdings nur in zwei Fällen. Ist eine Führungskraft der Auffassung, dass ihr Vorgesetzter ethik- und sachbearbeitungsorientierte Führung erwartet, so nehmen auch die

Mitarbeiter eine gesteigerte Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung bei der Führungskraft wahr. Die Effekte sind mit $b = 0,19$ und $b = 0,17$ von mittlerer Stärke.

Interessant ist hierbei auch, dass die aufgestellte Hypothese nur für jene beiden Führungsverhalten bestätigt werden kann, die aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für den öffentlichen Sektor untersucht wurden (Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung). Für diese zwei Fälle stimmen außerdem die Ergebnisse für das intendierte und das wahrgenommene Führungsverhalten überein (s. Tabelle 7.2). Anders verhält es sich dagegen bei der Aufgaben- und Beziehungsorientierung. Hier lässt sich ein Effekt nur für das intendierte Führungsverhalten feststellen. Von den Mitarbeitern wird ein solcher Zusammenhang hingegen nicht wahrgenommen.

Ähnlich verhält es sich mit Hypothese 7. Für das wahrgenommene Führungsverhalten findet sich nur ein einzelner signifikanter Zusammenhang zwischen dem allgemeinen Interesse des Vorgesetzten und dem wahrgenommenen Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft. Je stärker das wahrgenommene Interesse des Vorgesetzten, desto stärker ist die von den Geführten wahrgenommene Beziehungsorientierung ausgeprägt ($b = 0,16$). Dies steht allerdings im Widerspruch zu den Ergebnissen des intendierten Führungsverhaltens. Hier zeigte sich für die Beziehungsorientierung kein signifikanter Zusammenhang. Stattdessen waren die Effekte auf die Veränderungs- und Ethikorientierung signifikant.

Die mit dem höheren Interesse des übergeordneten Vorgesetzten einhergehende Intention der Führungskraft, stärker veränderungs- und ethikorientiert zu führen, wird folglich von den Mitarbeitern nicht wahrgenommen. Stattdessen führt das allgemeine Interesse des Vorgesetzten dazu, dass die Mitarbeiter mehr Beziehungsorientierung bei ihrer Führungskraft wahrnehmen. Ein Verhalten, das von den Führungskräften so nicht intendiert ist und dem Anschein nach unbewusst abläuft.

Tabelle 7.3: Einfluss des Interesses und der Erwartungen des Vorgesetzten auf das wahrgenommene Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (2)	BEZIEHUNG (3)	BEZIEHUNG (4)	VERÄNDERUNG (5)	AUSSEN (6)	AUSSEN (7)	ETHIK (8)	ETHIK (9)	SACH (10)	SACH (11)	SACH (12)
<i>Level 2 Variablen</i>												
Erwartung Vorgesetzter	-0,13 (0,10)	0,08 (0,13)	0,11 (0,13)	0,04 (0,09)	0,19** (0,09)	0,17* (0,09)						
Interesse Vorgesetzter	0,12 (0,09)	0,16* (0,09)	0,06 (0,10)	0,05 (0,07)	0,06 (0,07)	0,04 (0,07)						
> 5 Jahre Führungserfahrung	-0,28 (0,21)	-0,26 (0,26)	-0,24 (0,25)	-0,13 (0,20)	-0,06 (0,22)	-0,18 (0,24)						
Geschlecht (weiblich)	0,20 (0,25)	0,36 (0,24)	0,15 (0,28)	-0,06 (0,22)	0,28 (0,17)	0,04 (0,31)						
Mitarbeiter \geq 10	0,14 (0,31)	0,48 (0,34)	0,23 (0,32)	0,21 (0,23)	0,60* (0,31)	0,38 (0,32)						
Teilnahme FK-Entwicklung	-0,24 (0,23)	-0,06 (0,25)	0,05 (0,25)	-0,19 (0,18)	-0,06 (0,17)	-0,13 (0,24)						
Gemeinwohl- orientierung	-0,03 (0,13)	-0,12 (0,13)	0,03 (0,15)	-0,05 (0,12)	-0,25** (0,11)	-0,05 (0,15)						
Alter > 45	-0,09 (0,25)	-0,29 (0,37)	-0,21 (0,30)	-0,07 (0,24)	-0,28 (0,28)	-0,01 (0,29)						
Organisation 2	0,01 (0,33)	0,01 (0,42)	0,01 (0,34)	-0,00 (0,23)	0,10 (0,36)	-0,10 (0,35)						
Organisation 3	-0,12 (0,38)	-0,58 (0,52)	-0,21 (0,43)	-0,14 (0,31)	-0,62 (0,49)	-0,24 (0,45)						
Konstante	0,08 (0,10)	1,06 (0,80)	0,02 (0,12)	0,03 (0,08)	0,03 (0,10)	0,09 (0,09)						

Fortsetzung auf der folgenden Seite ...

Dies ist eine sehr interessante Erkenntnis. Ursache könnte möglicherweise sein, dass in Bereichen, in denen allgemein mehr Interesse am Thema Führung herrscht, mehr oder weniger automatisch eine intensivere Beziehungsorientierung gelebt wird. Die Mitarbeiter fühlen sich mehr unterstützt, ihre Leistungen werden mehr anerkannt, sie werden stärker in ihrer Entwicklung unterstützt und es wird ihnen mehr Verantwortung übertragen.

Bei den Kontrollvariablen finden sich insgesamt nur zwei signifikante Effekte, die beide die Ethikorientierung betreffen. Zum einen bestätigt sich, dass in größeren Teams eher ethikorientiert geführt wird als in kleineren Teams. Dieser Effekt war bereits im vorherigen Kapitel zu beobachten. Ebenfalls in Übereinstimmung mit dem vorherigen Kapitel ist der negative Effekt der Gemeinwohlorientierung der Führungskraft auf die wahrgenommene Ethikorientierung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die relativ umfangreichen Bestätigungen zumindest einer Hypothese für das intendierte Führungsverhalten nur vereinzelt eine Entsprechung bei der Analyse des wahrgenommenen Führungsverhaltens findet. Der Einfluss der Erwartungen des übergeordneten Vorgesetzten (Hypothese 6) auf das Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft bestätigt sich für die Metakategorien Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung. Das allgemeine Interesse des Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft (Hypothese 7) bestätigt sich für die Beziehungsorientierung.

Es macht folglich einen starken Unterschied, welches Führungsverhalten man betrachtet. Bei intendiertem und wahrgenommenem Führungsverhalten wirken offensichtlich unterschiedliche Einflussfaktoren. Es ist daher von großer Bedeutung diese Unterschiede zu berücksichtigen.

7.4 FAZIT

Dieses Kapitel fokussierte auf den Einfluss der Vorgesetzten auf das Führungsverhalten von unteren Führungskräften. Als theoretische

Basis wurde die Rollentheorie verwandt. Dabei wurde angenommen, dass eine Führungskraft ein spezifisches Führungsverhalten dann verstärkt zeigt, wenn sie wahrnimmt, dass dieses Führungsverhalten von ihrem Vorgesetzten erwartet wird. Ein solcher Effekt wurde angenommen, da der Rollentheorie folgend davon ausgegangen wurde, dass diese wahrgenommenen Erwartungen als Rollenerwartungen und Rollendruck empfunden werden und dadurch zu einer konformen Verhaltensweise führen.

Bei der Betrachtung von intendiertem und wahrgenommenem Führungsverhalten zeigte sich, dass diese Hypothese größtenteils verworfen werden muss. Darüber hinaus zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen dem intendierten und dem wahrgenommenen Führungsverhalten.

Für das intendierte Führungsverhalten der Führungskräfte findet sich eine Bestätigung der Hypothese für vier der sechs untersuchten Metakategorien. Führungskräfte intendieren ein intensiveres aufgaben-, beziehungs-, ethik- und sachbearbeitungsorientiertes Führungsverhalten, wenn sie wahrnehmen, dass ihr Vorgesetzter dieses spezifische Führungsverhalten von ihnen erwartet. Besonders ausgeprägt sind die Effekte für die Beziehungs- und Sachbearbeitungsorientierung.

Aus Sicht der Geführten lassen sich die Effekte allerdings in dieser Form nicht bestätigen. Bestätigt wurde der Effekt nur für die Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung. Das bedeutet, dass eine ausgeprägte Erwartung des Vorgesetzten an die Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung der untergebenen Führungskraft dazu führt, dass die Geführten dieser Führungskraft ein intensiveres ethik- und sachbearbeitungsorientiertes Führungsverhalten wahrnehmen. Bei der Aufgaben- und Beziehungsorientierung findet sich ein positiver Effekt der Erwartungen des Vorgesetzten hingegen lediglich bei der intendierten Führung, nicht aber bei der wahrgenommenen Führung.

Eine zweite Hypothese ging davon aus, dass auch ein grundsätzliches Interesse des Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft zu intensiverem Führungsverhalten in allen

sechs Metakategorien führt. Für diese Hypothese finden sich allerdings wenige Belege. Während beim intendierten Führungsverhalten zwei Metakategorien – Veränderungs- und Ethikorientierung – durch das allgemeine Interesse des Vorgesetzten beeinflusst werden, findet sich bei der Betrachtung der wahrgenommenen Führung mit der Beziehungsorientierung nur ein Führungsverhalten, das signifikant beeinflusst wird. Folglich zeigt das Interesse des Vorgesetzten unterschiedliche Effekte bei intendierter und wahrgenommener Führung. Eine mögliche Erklärung für den Effekt der Beziehungsorientierung wäre, dass das grundsätzliche Interesse des Vorgesetzten – als eher moderate Form von Rollenerwartung – zu eher unbewusstem Verhalten bei den Führungskräften führt, dieses aber dennoch von den Geführten wahrgenommen wird.

Tabelle 7.4: Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesentests zum Einfluss der Vorgesetzten

NR.	HYPOTHESE	INTENDIERTES FV	WAHRGENOMMENES FV
H6	Erwartungen Vorgesetzter $\xrightarrow{+}$ FV	überw. bestätigt (Aufgaben, Beziehung, Ethik, Sach)	tlw. bestätigt (Ethik und Sach)
H7	Interesse Vorgesetzter $\xrightarrow{+}$ FV	tlw. bestätigt (Veränderung, Ethik)	tlw. bestätigt (Beziehung)

Es kann folglich festgehalten werden, dass die Rollentheorie in der hier getesteten Form nur einen beschränkten Beitrag zur Erklärung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung zu leisten scheint. Tabelle 7.4 gibt einen komprimierten Überblick über die Ergebnisse der Analyse.

Weitere Forschung ist außerdem notwendig, um erklären zu können, warum sich teilweise starke Unterschiede zwischen intendierter und wahrgenommener Führung finden lassen.

Für die Praxis kann als Fazit dieses Kapitels festgehalten werden, dass auch die übergeordneten Vorgesetzten einen gewissen Beitrag zur Intensivierung des Führungsverhalten ihrer untergebenen Führungskräfte leisten können. Ein Befördern stärkeren Führungsverhaltens liegt demnach teilweise auch in der Hand höherer Führungsebenen. Ihre spezifischen Erwartungen an Führungsverhalten sowie ihr grundsätzliches Interesse am Führungsverhalten ihrer untergebenen Führungskräfte kann diese in manchen Bereichen zu einem intensiveren Führungsverhalten animieren.

Dass Führungskräfte ihr Verhalten nicht nur an die Erwartungen der Vorgesetzten anpassen, sondern auch an die Geführten, mag für viele Praktiker selbstverständlich sein. Man kann nicht allen gerecht werden, wenn man alle gleich behandelt. Dass dies aber keine Selbstverständlichkeit ist, zeigen nicht nur Forschungsergebnisse zu autoritärem Führungsverhalten (z. B. Klages & Hippler 1991), sondern auch die relativ früh entstandenen Theorien, die einen erfolgreichen Führungsstil von der Anpassung an die Geführten abhängig machen.

Ausschlaggebend war hierfür der Versuch, Führungserfolg weniger den Eigenschaften der Führungskraft zuzuschreiben (Eigenschaftsansatz), sondern stattdessen verstärkt das Verhalten (Verhaltensansatz) und die situativen Faktoren (Kontingenzansatz) in den Blick zu nehmen (Van Wart 2011: 82). Sehr bekannte Beispiele solcher situativer Theorien sind Fiedlers (1967) Kontingenzansatz und Hersey & Blanchards (1969) Reifegradmodell (Neuberger 2002: 491 ff.). Diese Theorien gehen davon aus, dass eine Führungskraft in der Lage sein muss, das Führungsverhalten an Situationen und vor allem an Geführte anzupassen, um erfolgreich zu sein. Ob sich Führende wirklich an ihre Geführten anpassen und welche Eigenschaften der Geführten zu welchen Anpassungen führen, wurde hingegen – wie im folgenden Abschnitt zu sehen – kaum untersucht. Dieses Kapitel widmet sich daher eingehend dieser Fragestellung.

Die zentralen Erkenntnisse des Kapitels sind:

- Persönlichkeitseigenschaften der Geführten haben kaum Einfluss auf das ihnen gegenüber gezeigte Führungsverhalten.

- Eine hohe Gemeinwohlorientierung der Geführten hat einen positiven Einfluss auf das ihnen gegenüber gezeigte Führungsverhalten.
- Komplexität und Vielfalt der Aufgabe, die den Geführten übertragen wurden, haben einen positiven Einfluss auf das ihnen gegenüber gezeigte Führungsverhalten.

8.1 LITERATURDISKUSSION

Trotz einiger neuerer Ansätze und Studien, ist die Führungsforschung nach wie vor primär auf das Handeln der Führenden und dessen Wirkung bei den Geführten konzentriert (Uhl-Bien et al. 2014: 84). Der Einfluss den die Geführten wiederum durch ihre Eigenschaften, ihr Verhalten und ihre Handlungen auf das Führungsverhalten der Führungskräfte ausüben, findet hingegen kaum Berücksichtigung (Dvir & Shamir 2003: 327 f.). Eine Ausnahme hiervon bildet die Forschungsrichtung, die sich mit dem Konzept des „Followership“ befasst (vgl. Baker 2007; Kelley 1988). Dieser Forschungsstrang soll im Folgenden aufgegriffen werden, um zu analysieren, wie Eigenschaften und Einstellungen von Mitarbeitern das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten beeinflussen. Oder anders formuliert: Wie passen Führungskräfte ihr Führungsverhalten an Eigenschaften und Einstellungen der Geführten an?

Aus den Arbeiten zu Followership sind vor allem zwei Aspekte für diese Frage bedeutend. Zum einen ist es die Feststellung, dass Geführte keine passiven Adressaten von Führungsverhalten, sondern selbst aktiv sind (Baker 2007: 56 f.). Zum anderen verdeutlichen diese Studien, dass die Beziehung zwischen Führendem und Geführten keine einseitige ist, sondern dass sie sich durch Reziprozität und Interdependenz auszeichnet (Graen & Uhl-Bien 1995).

Wie Dvir & Shamir (2003: 328) darlegen, lassen sich dabei zwei Arten von Ansätzen unterscheiden. Die einen behandeln Eigenschaften von Geführten als Moderatoren zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg. Hierzu gehören jene Arbeiten zu den

bereits erwähnten Kontingenzansätzen. Die anderen betrachten Eigenschaften und Verhalten von Geführten als unabhängige Variablen zur Erklärung des Führungsverhaltens oder von Führungsergebnissen. Uhl-Bien et al. (2014: 84) bezeichnen diese Sichtweise als „role-based approach“.

Da sich die vorliegende Arbeit mit Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten befasst, liegt es nahe, an diesen *role-based approach* anzuknüpfen. Zu diesem Ansatz zählen Uhl-Bien et al. (2014: 85) fünf Unterformen. Eine Unterform befasst sich explizit mit der Anpassung des Führungsverhaltens an die Geführten und wird von Uhl-Bien et al. (2014: 85) als „Followers as shapers of leaders' actions“ bezeichnet. Dvir & Shamir (2003: 328) stellen fest, dass die Forschung zu dieser Unterform vergleichsweise schwach ausgeprägt ist. Die meisten der Studien konzentrieren sich zudem vornehmlich auf Verhalten und kaum auf Eigenschaften.

Die Studien, die zum Einfluss der Geführten auf das Führungsverhalten der Führungskräfte vorliegen, beschäftigen sich mehrheitlich mit transformationaler Führung (z. B. Bono et al. 2012; Howell & Shamir 2005). Darüber hinaus finden sich nur wenige Studien. So beleuchtet Hur (2008) beispielsweise den Einfluss auf das Führungskontinuum Autoritäre-Demokratische Führung (Tannenbaum & Schmidt 1973; Tannenbaum & Schmidt 1958) und van Dierendonck et al. (2004) den Einfluss auf eine Vielzahl einzelner Führungsverhalten.

Bezüglich der untersuchten Einflussfaktoren lassen sich die Studien grob in fünf Gruppen einteilen. Ein relativ großer Teil befasst sich mit dem Einfluss des Selbstkonzeptes der Geführten und damit verbundener Konstrukte auf das Führungsverhalten des Vorgesetzten. In einer theoretischen Abhandlung formulieren Howell & Shamir (2005) ein Modell, das den Einfluss des Selbstkonzeptes der Geführten auf die Art der charismatischen Beziehung, die diese mit dem Führenden aufbauen, erklären soll. Sie nehmen dabei an, dass Geführte mit einem schwachen Selbstkonzept eher eine „personalisierte“ charismatische Beziehung zu ihrem Führenden aufbauen. Follower mit einem ausgeprägten Selbstkonzept gehen im Modell

von Howell & Shamir (2005) eher eine „sozialisierte“ charismatische Beziehung ein.

Empirische Studien greifen ergänzend zu diesen theoretischen Überlegungen über die Art der charismatischen Beziehung auf die Intensität des transformationalen Führungsverhaltens zurück, um den Einfluss der Geführten zu untersuchen. Hierbei konnten Sidani (2007) in einem Surveyexperiment zeigen, dass Mitarbeiter mit einem starken Selbstwertgefühl transformational geführt werden als ihre Kollegen. Dvir & Shamir (2003) verwenden unter der Bezeichnung „Developmental Characteristics“ ein ganzes Set an Variablen, zu denen unter anderem auch Selbstwirksamkeit und das Bedürfnis zur Selbstverwirklichung gehören. Eine Paneldatenanalyse von 54 militärischen Einheiten mit 90 direkten und 724 indirekt Geführten zeigte, dass diese Developmental Characteristics bei indirekt Geführten in mehr transformationaler Führung, bei den direkt Geführten allerdings in weniger transformationaler Führung resultierten.

Eine von van Dierendonck & Dijkstra (2012) durchgeführte Panelstudie mit 212 Mitarbeitern im niederländischen Justizvollzug legt hingegen nahe, dass Mitarbeiter, die davon überzeugt sind, mit ihrer Arbeit die Outcomes der Organisation beeinflussen zu können, von ihren Vorgesetzten mehr Freiräume und Entscheidungsbefugnisse (Empowerment) bekommen.

Neben diesen Studien, stellt die Analyse des Einflusses von Persönlichkeitseigenschaften der Geführten eine wichtige Kategorie dar. Hierbei dominiert die Analyse der Big Five Persönlichkeitseigenschaften (Costa & MacCrae 1992). Interessanterweise decken sich die Ergebnisse verschiedener Studien nur teilweise. Hetland et al. (2008) fanden in ihrer Studie von 289 Geführten nur einen schwachen Zusammenhang zwischen Persönlichkeit der Follower und transformationalem Führungsverhalten des Leaders. Signifikant war dabei der Einfluss von Neurotizismus und Verträglichkeit. Stärkere Effekte finden sich hingegen bei Bono et al. (2012), die 183 Teilnehmer eines Führungskräfteentwicklungsprogramms und deren 760 Mitarbeiter untersuchten. In dieser Studie zeigten vier der

fünf Persönlichkeitseigenschaften einen positiven Zusammenhang mit transformationalem Führungsverhalten. Lediglich für Neurotizismus konnte kein Effekt festgestellt werden. Schyns & Felfe (2006) fanden hingegen bei einer Befragung von 107 Mitarbeitern in U. S.-Unternehmen einen signifikanten Zusammenhang für Extraversion und Verträglichkeit, der jeweils positiv ausfiel.

Hautala (2005) ergänzt diese Ergebnisse durch die Verwendung des Myers-Briggs Typenindikators (Myers & Myers 1995). Hierbei zeigte sich ein positiver Effekt von Extraversion und Fühlen auf das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten.

Neben den beiden Bereichen Selbstkonzept und Persönlichkeitseigenschaften sind in der Literatur drei weitere Studien zum Einfluss von Eigenschaften und Fähigkeiten der Geführten auf das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte zu finden. Richardson & Vandenberg (2005) ergänzten die Annahmen aus Hersey & Blanchards (1969) Reifegradmodell und zeigten, dass Führende dann mehr transformationale Führung zeigen, wenn sie ihr Team als kompetent wahrnehmen.

Auch das Wohlbefinden von Geführten hat einen positiven Einfluss auf das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte, so van Dierendonck et al. (2004). Die Verwendung eines Paneldesigns ermöglichte van Dierendonck et al. (2004) außerdem die Feststellung, dass es zwischen Wohlbefinden und Führungsverhalten einen „Feedback Loop“ gibt. Das Wohlbefinden der Geführten beeinflusst somit nicht nur das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte, sondern auch umgekehrt.

Darüber hinaus gibt es auch eine Studie die keine signifikanten Zusammenhänge fand. Demnach gibt es keinen Zusammenhang zwischen sozio-demografischen Eigenschaften wie Alter, Geschlecht und Bildung und demokratischer beziehungsweise autoritärer Führung. Dies fanden Hur (2008) bei einer Analyse der Antworten von 349 koreanischen Verwaltungsmitarbeitern heraus.

8.2 KONTINGENZTHEORIE UND HANDLUNGSREGULATIONS- THEORIE

Die verschiedenen aufgeführten Studien liefern in ihrer Gesamtheit einige Evidenz für den Einfluss von Charakteristika der Geführten auf das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Auch wenn sich ein großer Teil der Erkenntnisse – wie in der Führungsforschung insgesamt – auf transformationale Führung bezieht, so scheint es durchaus begründet, einen solchen Zusammenhang anzunehmen.

Die Frage der theoretischen Begründung für diesen Zusammenhang wird von den einzelnen Autoren hingegen unterschiedlich beantwortet. An dieser Stelle sollen zwei Perspektiven aufgegriffen werden, die sich besonders eignen, um eine fundierte Begründung für den Einfluss von Eigenschaften und Einstellungen der Follower auf das Führungsverhalten der Führungskräfte zu begründen. Dies sind zum einen der Kontingenzansatz nach Lawrence & Lorsch (1967) und Thompson (1967) und zum anderen die Handlungsregulationstheorie nach Hacker (2005) und Oesterreich & Volpert (1987).

Der Kontingenzansatz¹ (Lawrence & Lorsch 1967; Thompson 1967) hat seine Ursprünge in der Organisationsforschung (Mohr 1971: 444). Er beruht auf der Annahme, dass die Struktur von Organisationen kein Instrument ist, das von den Akteuren frei gestaltet wird, sondern dass die Form von äußeren Triebkräften, wie zum Beispiel der Organisationsumwelt abhängt (Mohr 1971: 444).

Fast gleichzeitig mit der Entwicklung des Kontingenzansatzes in der Organisationsforschung entstand auch ein Kontingenzansatz innerhalb der Führungsforschung. Auslöser waren die geringen Erfolge von Eigenschaftsansätzen sowie von reinen Verhaltensansätzen bei der Erklärung von Führungserfolg (Yukl 2013: 168). Die Forschung nahm daher in der Folge situative Faktoren in den Blick,

1 Ob es sich beim Kontingenzansatz lediglich um einen Ansatz oder um eine Theorie handelt ist umstritten. An dieser Stelle soll sprachlich den Skeptikern gefolgt werden, die von einem Ansatz sprechen (siehe hierzu Schoonhoven 1981).

die erklären sollten, warum in unterschiedlichen Situationen unterschiedliches Führungsverhalten zum Erfolg führt. Dabei fanden hauptsächlich Charakteristika der Arbeit, der Geführten, der Führungskraft oder der Führungsposition als situative Faktoren Berücksichtigung (Yukl 2013: 169).

Auch wenn die prominentesten Kontingenzansätze in der Führungsforschung nur beschränkte empirische Bestätigung fanden, so ist die Berücksichtigung von situativen Faktoren bei der Analyse der Effektivität einzelner Führungstheorien und -konzepte ein zentraler Baustein moderner Führungsforschung.

Fasst man die Kontingenzansätze nicht ausschließlich als normative Modelle, sondern als präskriptive Konzepte zur Beschreibung von Führungsverhalten auf, so kann man diese auch zur Erklärung des Einflusses externer Faktoren, wie zum Beispiel Charakteristika der Geführten, auf das Führungsverhalten heranziehen. Das Bestreben von Führungskräften, ihre Teams möglichst effektiv zu führen, stellt demnach einen Anreiz zur Berücksichtigung dieser externen Faktoren dar. Da das unbeirrte Beharren auf einem bestimmten Führungsverhalten wenig erfolgsversprechend zu sein scheint, passen sich Führungskräfte an ihre Geführten an.

Eine theoretische Perspektive, die daran anknüpft, ist die Handlungsregulationstheorie (Hacker 2005; Oesterreich & Volpert 1987). Sie gehört zu den handlungstheoretischen Ansätze der Arbeitspsychologie (Nerdinger et al. 2011: 311 ff.). In einer von zwei möglichen Perspektiven legt sie dar, wie Arbeitshandlungen prozessual von der Zielbildung bis hin zum Handlungsergebnis voranschreiten (Nerdinger et al. 2011: 313). Hacker (2005) und Frese & Zapf (1994) entwarfen hierzu einen sechsstufigen Prozess, der die Stufen (1) Zielbildung, (2) Orientierung, (3) Entwurf eines Vorgehensplans, (4) Entscheidung über Ausführungsweise, (5) Ausführung und (6) Verarbeitung des Feedbacks beinhaltet (Nerdinger et al. 2011: 313).²

² Nerdinger et al. (2011: 313) weisen auch darauf hin, dass dieses Schema nicht als starres Ablaufschema verstanden werden sollte, sondern lediglich eine Heuristik zum Verständnis der Handlungsregulation darstellt.

Mit Bezug auf die Frage, warum Führungskräfte ihr Handeln an die Follower anpassen, sind vor allem die Phasen 1 bis 3 von Bedeutung. Eine Führungskraft fasst in Phase 1 den Entschluss, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen. Dies kann zum Beispiel das Zuweisen einer Aufgabe an einen Mitarbeiter oder die Motivation desselben sein. In Phase 2 verschafft sich die Führungskraft im Anschluss einen Überblick über diese Aufgabe, die Rahmenbedingungen sowie Handlungsmöglichkeiten und -bedingungen. Dabei spielen die Eigenschaften und Einstellungen des betroffenen Mitarbeiters eine bedeutende Rolle. Dies findet schließlich in Phase 3 Berücksichtigung, in der die Führungskraft Handlungsoptionen eruiert und aus den Handlungsoptionen eine zur Umsetzung auswählt. Diese Entscheidung wird von den in Phase 2 berücksichtigten Eigenschaften und Einstellungen des Geführten beeinflusst. Es ergibt sich daraus eine Anpassung des Führungsverhaltens an die Geführten.

8.3 HYPOTHESENBUILDUNG

Wie in Abschnitt 8.1 aufgezeigt, ist unter den wenigen Studien zum Einfluss von Eigenschaften und Einstellungen von Geführten auf das Führungsverhalten, die Analyse von Persönlichkeitseigenschaften noch vergleichsweise ausführlich ausgeprägt. Trotzdem muss man feststellen, dass auch dieser Forschungszweig im Vergleich zu Studien zum Einfluss der Persönlichkeit des Führenden auf Führung und Führungserfolg verschwindend gering ist (Bono et al. 2014: 210).

Es ist außerdem festzustellen, dass sich die Forschung in diesem Bereich bisher auf transformationale Führung konzentriert und andere Führungsverhalten außer Acht lässt. Auch die teilweise uneinheitlichen Ergebnisse geben Anlass zu weiterer Forschung. Es sollen daher im Folgenden zu jeder der fünf Persönlichkeitsdomänen aus dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit („Big Five“) (Costa & MacCrae 1992) eine Hypothese formuliert werden. Aufgrund der beschränkten empirischen Basis soll dabei auf eine Differenzierung zwischen den einzelnen Führungsverhalten verzichtet werden.

Die erste Persönlichkeitsdomäne des Fünf-Faktoren-Modells ist die Extraversion. Extravertierte Personen zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie gesellig und gesprächig sind. Sie sind eher optimistisch und lebhaft. Extraversion ist damit der Gegenpol zur Introversion. Introvertierte Menschen sind eher in sich gekehrt, sie sind zurückhaltend, kontaktscheu und weniger aktiv (Herzberg & Roth 2014: 41). Es kann demnach angenommen werden, dass extravertierte Mitarbeiter intensiver geführt werden als introvertierte Kollegen. Grundlage dieser Annahme ist, dass sie den Kontakt mit anderen suchen, sich mit Kollegen und der Führungskraft unterhalten und allgemein aktiver sind und deshalb mehr Aufmerksamkeit durch die Führungskraft erfahren. Ihnen wird nicht nur mehr Beziehungsorientierung zuteil, sondern sie werden möglicherweise auch bei der Strukturierung von Aufgaben und bei der Initiierung von Wandel stärker berücksichtigt. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen von Hautala (2005), Schyns & Felfe (2006) sowie Bono et al. (2012), die jeweils einen positiven Zusammenhang zwischen extravertierten Geführten und transformationalem Führungsverhalten der Führungskraft fanden.

H_{8a}: Je extravertierter ein Geführter ist, desto intensiver ist das Führungsverhalten seiner Führungskraft ihm gegenüber.

Die zweite Domäne des Fünf-Faktoren-Modells wird als Gewissenhaftigkeit bezeichnet. Diese Domäne beinhaltet Ordentlichkeit, Beharrlichkeit und Zuverlässigkeit (Asendorpf & Neyer 2012: 107). Bono et al. (2012) argumentieren, dass Führungskräfte gewissenhafte Mitarbeiter möglicherweise mehr schätzen, da sie oft gute Leistungen erbringen (Hurtz & Donovan 2000; Tett et al. 1991) und Führungskräfte daher auch mehr auf ihre Entwicklungsbedürfnisse eingehen. Außerdem kommen Führungskräfte möglicherweise zu dem Urteil, dass die begrenzt verfügbaren Ressourcen am besten bei gewissenhaften Mitarbeitern eingesetzt werden, da sich diese durch eine höhere Produktivität auszeichnen (Bono et al. 2012: 136). Die gefundenen empirischen Ergebnisse geben Ihnen recht.

Gewissenhafte Mitarbeiter werden transformationaler geführt als weniger gewissenhafte Kollege.

H_{8b}: Je gewissenhafter ein Geführter ist, desto intensiver ist das Führungsverhalten seiner Führungskraft ihm gegenüber.

Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen stellt die dritte Domäne des Fünf-Faktoren-Modells dar. Offene Menschen sind phantasievoll, einfallsreich, unkonventionell und neugierig. Sie sind nicht nur an neuen Erfahrungen interessiert, sondern auch an Gefühlen und ästhetischen Aspekten und sie hinterfragen bestehende Normen und Wertvorstellungen kritisch (Herzberg & Roth 2014: 41).

Es ist schwierig auf der Basis theoretischer Erklärungen eine Hypothese zum Einfluss von Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen auf das Führungsverhalten zu bilden. Bono et al. (2012: 135) vermuten in Anlehnung an Keller (1999), dass die offene Persönlichkeit von Geführten in einem größeren Bedürfnis nach Einfühlbarkeit und in einem stärkeren emotionalen Ansprechen auf transformationale Aspekte von Führung resultieren und die Führenden diesem Bedürfnis nachkommen. Das kritische Denken, das offenen Menschen gemein ist, führt möglicherweise auch dazu, dass sie als Geführte ihre Führungskräfte zu neuen Ideen und zur Initiierung von Veränderungen animieren. Da dies ein zentraler Aspekt transformationaler Führung ist, gehen Hetland et al. (2008: 323) von einem positiven Zusammenhang zwischen Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen und transformationaler Führung aus.

Diese Mechanismen führen möglicherweise auch dazu, dass andere Führungsverhalten stärker zu Tage treten. Die empirischen Belege sind allerdings nicht eindeutig. Hetland et al. (2008) finden keinen Zusammenhang zwischen Offenheit und transformationaler oder transaktionaler Führung. Bono et al. (2012) liefern hingegen Evidenz für einen Zusammenhang mit transformationaler Führung. Den Argumenten von Bono et al. (2012) folgend soll daher ein positiver Zusammenhang angenommen werden.

H_{8c}: Je offener ein Geführter gegenüber neuen Erfahrungen ist, desto intensiver ist das Führungsverhalten seiner Führungskraft ihm gegenüber.

Als vierte Domäne beinhaltet das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit die Verträglichkeit. Menschen mit einer ausgeprägten Verträglichkeit sind freundlich, hilfsbereit und zeichnen sich durch Wärme im Umgang mit anderen aus (Asendorpf & Neyer 2012: 107). Da Menschen gemeinhin gerne mit solchen Personen in Kontakt treten und Hilfsbereitschaft auch in der Forschung immer stärker als Erfolgsfaktor gesehen wird (Grant 2013), kann angenommen werden, dass Führungskräfte diesen Mitarbeitern ebenfalls mehr Zeit widmen und sie intensiver führen. Die Hilfsbereitschaft mag auch dazu führen, dass Führungskräfte ebenfalls hilfsbereiter sind (King et al. 2005) und dadurch beispielsweise stärkere Beziehungs- oder Sachbearbeitungsorientierung zeigen (Bono et al. 2012: 135). Die empirischen Ergebnisse von Bono et al. (2012), Hetland et al. (2008) und Schyns & Felfe (2006) bestätigen dies für transformationales Führungsverhalten. Beide Studien zeigen außerdem, dass Führungskräfte gegenüber verträglicheren Mitarbeitern weniger passive Führung zeigen. Dies deutet ebenfalls auf ein insgesamt intensiveres Führungsverhalten hin.

H_{8d}: Je verträglicher ein Geführter ist, desto intensiver ist das Führungsverhalten seiner Führungskraft ihm gegenüber.

Die fünfte und letzte Domäne der „Big Five“ lautet Neurotizismus. Neurotische Menschen sind ängstlich und unsicher, sie sind schnell aufgeregt und neigen – da sie schlecht mit Stress umgehen können – stärker zu depressiver Stimmung (Herzberg & Roth 2014: 41). Da neurotische Mitarbeiter zu Pessimismus neigen und Gespräche oftmals in eine negative Richtung leiten, werden sie möglicherweise von Führungskräften eher gemieden (Bono et al. 2012: 136). Auch die hohe Sensibilität bezüglich Belohnungen und Bestrafungen (Torrubia et al. 2001) macht den Umgang mit ihnen schwer

und verleitet Führungskräfte womöglich dazu, diesen Mitarbeitern gegenüber weniger Führungsverhalten zu zeigen.

H_{8e}: Je neurotischer ein Geführter ist, desto weniger intensiver ist das Führungsverhalten seiner Führungskraft ihm gegenüber.

Über die Persönlichkeit der Geführten hinaus, soll auch ihre Einstellung Berücksichtigung finden. Der Handlungsregulationstheorie folgend ist davon auszugehen, dass Führungskräfte bei der Anpassung ihres Führungsverhaltens an die Mitarbeiter nicht nur deren Persönlichkeit, sondern auch deren Einstellungen berücksichtigen. Auch in den Kontingenzansätzen der Führungsforschung spielen diese eine große Rolle (z. B. Hersey & Blanchard 1969).

Eine solche Einstellung stellt zum Beispiel die Gemeinwohlorientierung dar. Die Forschung zur Public Service Motivation zeigt, dass Mitarbeiter mit einer hohen Public Service Motivation mehr Commitment zeigen (Moynihan & Pandey 2007; Taylor 2007), bessere Leistungen erbringen (Bellé 2013) und mehr Engagement zeigen (Kroll & Vogel 2014; Moynihan et al. 2012; Moynihan & Pandey 2010). Wie Richardson & Vandenberg (2005) und Dvir & Shamir (2003) zeigten, werden Mitarbeiter mit einer höheren Performance intensiver geführt als andere Mitarbeiter. Die stärkere Gemeinwohlorientierung führt möglicherweise auch zu einem höheren Interesse an der Arbeit der Geführten und einem stärkeren Glauben daran, dass die Outcomes der Organisation beeinflusst werden können. Unter diesem Aspekt zeigte sich bereits bei van Dierendonck & Dijkstra (2012) ein positiver Zusammenhang mit transformationaler Führung.

H₉: Je stärker die Gemeinwohlorientierung eines Geführten ist, desto intensiver ist das Führungsverhalten seiner Führungskraft ihm gegenüber.

Neben der Gemeinwohlorientierung als Einstellung der Geführten soll als letzte Gruppe von Variablen die Art der Aufgaben,

die ein Geführter erfüllt, Berücksichtigung finden. Dabei wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte ihr Verhalten nicht nur an die Persönlichkeit der Geführten und ihre Einstellungen anpassen, sondern das Führungsverhalten auch von den durch die Geführten zu erfüllenden Aufgaben abhängig ist. Erstaunlicherweise gibt es hierzu praktisch keine Forschung. Hur (2008) ist der Einzige, der die Aufgabe als Einflussfaktor auf das Führungsverhalten berücksichtigte. Allerdings unterschied er nur grob zwischen Aufgaben mit externem Kundenkontakt („human services work“) und allgemeiner interner Verwaltungstätigkeit („administrative work“). Er kommt bei seiner Analyse in der koreanischen Verwaltung zu dem Ergebnis, dass Führungskräfte in Bereichen mit internen Verwaltungsaufgaben demokratischer führen als jene in Bereichen mit externem Kundenkontakt.

Darüber hinaus finden sich reichlich Studien, die zeigen, dass die Aufgaben der Geführten den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg moderieren (z. B. Dóci & Hofmans 2015; Podsakoff et al. 1995; Schriesheim & DeNisi 1981). Diese Studien können allerdings nur einen kleinen Hinweis darauf geben, dass die Führungskräfte ihr Führungsverhalten entsprechend der Aufgaben der Geführten anpassen.

Um die Annahme zu testen, ob die Aufgaben der Geführten einen Einfluss auf das Führungsverhalten haben, sollen in dieser Studie zwei Aspekte der Aufgabe berücksichtigt werden, die aus Perrows (1967) Typologie zur Analyse von Organisationsunterschieden übernommen wurden. Dies ist zum einen die Komplexität der Aufgaben. Es wird angenommen, dass Führungskräfte Mitarbeiter, die mit komplexeren Aufgaben betraut sind, intensiver führen als andere Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit mit weniger komplexen Aufgaben verbringen. Aufgrund der Komplexität der Aufgabe ist mehr Unterstützung vonnöten und diese Mitarbeiter erhalten daher mehr Anerkennung. In Bereichen in denen komplexe Aufgaben anfallen sind möglicherweise auch eher Veränderungen notwendig und die Aufgaben müssen von der Führungskraft intensiver beaufsichtigt werden. Hypothese 10 postuliert folglich:

H₁₀: Je komplexer die Aufgaben eines Geführten sind, desto intensiver ist das Führungsverhalten seiner Führungskraft ihm gegenüber.

Als zweiter Aufgabenaspekt wird die Aufgabenvielfalt (*task variety*) betrachtet. Es wird dabei ebenfalls angenommen, dass ein vielfältiges Aufgabenspektrum dazu führt, dass die Führungskraft intensiveres Führungsverhalten zeigt. In Hypothese 11 ist diese Vermutung zusammengefasst.

H₁₁: Je vielfältiger die Aufgaben eines Geführten sind, desto intensiver ist das Führungsverhalten seiner Führungskraft ihm gegenüber.

8.4 METHODIK

Die Methodik zur Prüfung der aufgeworfenen Hypothesen folgt jener der vorangegangenen Kapitel. Allerdings ist eine Anpassung notwendig. Zur Überprüfung der Hypothesen sind an dieser Stelle unabhängige Variablen notwendig, die sich auf der Ebene der Mitarbeiter manifestieren und auch hier erhoben wurden (Charakteristika der Geführten). Diese können jedoch keine Varianz in einer abhängigen Variablen auf der zweiten Ebene (Führungskräfte) erklären. Eine Verwendung von unabhängigen Variablen auf Level 1 zur Erklärung einer abhängigen Variable auf Level 2 hätte zur Folge, dass für die abhängige Variable innerhalb der jeweiligen Gruppen keinerlei Varianz bestünde. Man würde folglich versuchen die Varianz einer abhängigen Variable zu erklären, die innerhalb der Gruppen keine Varianz besitzt. Ein solches Vorgehen ist statistisch nicht möglich (Croon & van Veldhoven 2007). Ein solcher Versuch würde jedoch vorliegen, wenn man die Charakteristika der Geführten zur Erklärung des intendierten Führungsverhaltens heranziehen würde.

Eine mögliche Strategie zur Lösung dieses Problems besteht darin, die Charakteristika der Geführten für jedes Team zu mitteln (Croon & van Veldhoven 2007). Man würde dadurch beispielsweise

durchschnittliche Werte für die Big Five Persönlichkeitseigenschaften je Team erhalten und könnte diese dann zur Erklärung der Unterschiede im intendierten Führungsverhalten heranziehen. Dieses Vorgehen ist jedoch wenig zielführend. Zum einen ist es fraglich, ob gemittelte Persönlichkeitseigenschaften oder Mittelwerte anderer Charakteristika der Geführten überhaupt eine sinnvolle Information darstellen. Zum anderen hätten die derart untersuchten Zusammenhänge einen gänzlich anderen Charakter und würden im besten Fall Antworten auf abweichende Hypothesen geben. Das Schema dieser Hypothesen wäre „Führungskräfte von Teams mit einer hohen durchschnittlichen Extraversion intendieren mehr/weniger ... Führungsverhalten“ und bedürfte einer abweichenden theoretischen Begründung. Aufgrund dieser Einschränkungen wird auf die Untersuchung des intendierten Führungsverhaltens in diesem Kapitel verzichtet und ausschließlich das wahrgenommene Führungsverhalten herangezogen.

Die Untersuchung des wahrgenommenen Führungsverhaltens ist von dieser Einschränkung nicht betroffen. Hierbei werden unabhängige Variablen, die auf der Ebene der Mitarbeiter erhoben wurden (Level 1) verwendet, um abhängige Variablen zu erklären, die auf derselben Ebene erhoben wurden. Die weitere Analyse erfolgt demnach analog zu jenen in Kapitel 6 und 7. Es werden hierarchische lineare Modelle mit drei Level spezifiziert. Für jede der sechs Metakategorien des wahrgenommenen Führungsverhaltens wird demnach wieder ein Modell geschätzt.

Die Operationalisierung des Führungsverhaltens erfolgte wie bereits diskutiert auf Basis des *Managerial Practices Survey* (Version G 17-4) (Yukl 2012; Yukl et al. 1990), dem *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ) (Yukl et al. 2013) sowie zweier selbst entwickelter Items.

Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit wurde mit Hilfe der Kurzversion des *Big Five Inventory* (BFI-10) von Rammstedt & John (2007) erfasst. Die validierte Kurzskaala umfasst jeweils zwei Items je Domäne. Da die Autoren in ihrer Analyse Zweifel an

der Validität der Operationalisierung der Verträglichkeit aufwarfen, haben sie hierfür ein weiteres Item entwickelt. Dieses wurde ebenfalls in die Datenerhebung einbezogen. Die Verträglichkeit der Geführten wurde demnach mit drei Items erfasst. Die Autoren des BFI-10, Rammstedt & John (2007), zeigten, dass ihre Skala zufriedenstellende Übereinstimmung mit umfassenderen Skalen aufweist und Reliabilität und Validität grundsätzlich akzeptabel sind. Die anhand der vorliegenden Daten generierten Ergebnisse zeigen allerdings gewisse Probleme. So sind die Werte für Cronbachs α mit 0,34 bis 0,50 relativ schwach. Dies ist vermutlich auf den Versuch, ein sehr breites Konzept mit sehr wenigen Items abzudecken, zurückzuführen. Auch die Überprüfung der Faktorstruktur³ mittels einer exploratorischen Faktoranalyse zeigt einige Querladungen, die allerdings auch bei umfangreichen Skalen auftreten und darauf hinweisen, dass die Persönlichkeitsdomänen nicht vollständig unabhängig voneinander sind (Rammstedt & John 2007).

Die Gemeinwohlorientierung der Geführten wurde wie die der Führungskräfte in Kapitel 6 über ein einzelnes Item gemessen, das von Westover & Taylor (2010) und Steijn (2008) übernommen wurde. Es lautet: „Mir ist es wichtig, dass ich mit meiner Arbeit etwas Nützliches für die Gesellschaft tun kann“.

Die zur Differenzierung der Aufgaben der Geführten herangezogenen Konstrukte Aufgabenvielfalt und Aufgabenkomplexität wurden mit jeweils zwei Items gemessen, die Withey et al. (1983) entwickelt hatten und die später unter anderem bei Dunegan et al. (1992) zur Erforschung des Zusammenhangs zwischen Leader-Member Exchange und der Performance der Geführten Verwendung fanden. Auch hier wurde eine Reduktion der Skala von ursprünglich vier Items auf zwei Items vorgenommen. Beide Konstrukte weisen zufriedenstellende Reliabilitäten auf (Cronbachs $\alpha = 0,80$

³ Aufgrund der Bedenken von Rammstedt & John (2007) bezüglich der Erfassung der Domäne Verträglichkeit, wurde zur Überprüfung der Faktorstruktur eine exploratorische Faktoranalyse verwendet. Die fünf Domänen des Big Five Ansatzes konnten mit den fünf resultierenden Faktoren bestätigt werden. Der Grenzwert des Eigenwertes musste für die Bildung der Faktoren allerdings leicht von 1 auf 0,99 angepasst werden.

& 0,80). Aufgabenvielfalt (*task variety*) bezieht sich dabei darauf, wie (un-)regelmäßig die Aufgabe ist, das heißt, wie oft es zu unerwarteten und ungewöhnlichen Ereignissen kommt (Withey et al. 1983: 46). Routinearbeiten, wie sie beispielsweise bei Fließbandarbeit oder einfachen administrativen Tätigkeiten der Fall sind, haben folglich eine geringe Aufgabenvielfalt, während kreative und wissensintensive Aufgaben eine hohe Aufgabenvielfalt aufweisen. Die Komplexität der Aufgabe (*task analyzability*) bezieht sich hingegen darauf, wie stark die Aufgabe strukturierbar ist und damit auf Einzelschritte heruntergebrochen werden kann, denen der Mitarbeiter folgen kann (Withey et al. 1983: 46).

Darüber hinaus wurde eine Reihe von Kontrollvariablen verwendet, die verhindern sollen, dass durch einen *Omitted Variable Bias* die geschätzten Zusammenhänge verfälscht werden. Auf der Ebene der Geführten (Level 1) wurden das Alter (≤ 45 vs. > 45 Jahre), das Geschlecht und die Organisationszugehörigkeit berücksichtigt. Auf der Ebene der Führungskräfte (Level 2) wurde die Anzahl der Mitarbeiter (< 10 vs. ≥ 10 Mitarbeiter), die Teilnahme an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung und die Führungserfahrung (≤ 5 vs. > 5 Jahre) betrachtet.

8.5 ERGEBNISSE UND DISKUSSION

Bevor die Ergebnisse der hierarchischen linearen Modelle dargestellt werden, soll in Tabelle 8.1 ein deskriptiver Überblick über die verwendeten Variablen gegeben werden. Es handelt sich dabei für alle Variablen außer der Leitungsspanne, der Teilnahme an Führungsförderbildungen und der Führungserfahrung um Variablen, die durch die Befragung der Mitarbeiter erhoben wurden.

Tabelle 8.2 gibt die Ergebnisse der Analyse des Einflusses von Charakteristika der Geführten auf das Führungsverhalten wieder. Die Modellgüte lässt sich wieder anhand von AIC, BIC und des Likelihood Ratio Tests (LR-Test) beurteilen. Der LR-Test ist für alle sechs Führungsverhalten signifikant. Das Schätzmodell erklärt folglich signifikant mehr Varianz als die reine Berücksichtigung der

Clustering im Baseline Model. Analog zu Ergebnissen vorheriger Kapitel, zeigt das AIC einen guten Modellfit an (die Werte des Schätzmodells liegen unter jenen des Baseline Models), während das BIC Zweifel an der Sparsamkeit der Modelle aufzeigt. Ursache hierfür sind wahrscheinlich erneut die weitgehend insignifikanten Kontrollvariablen, die beim BIC stärker ins Gewicht fallen als beim LR-Test oder dem AIC.

Tabelle 8.1: Deskriptive Statistik (Charakteristika der Geführten)

VARIABLE	MITTELWERT	STD.ABW.	SPANNWEITE
Extraversion (<i>Faktor</i>)	0,04	1,00	-3,05–2,88
Gewissenhaftigkeit (<i>Faktor</i>)	-0,13	1,01	-3,76–2,03
Offenheit (<i>Faktor</i>)	-0,09	0,97	-2,82–2,26
Verträglichkeit (<i>Faktor</i>)	-0,05	0,97	-2,45–2,59
Neurotizismus (<i>Faktor</i>)	0,04	1,06	-3,21–2,78
Gemeinwohlorientierung	4,34	0,83	1–5
Komplexität der Aufgabe (<i>Faktor</i>)	0,02	0,99	-2,01–1,80
Aufgabenvielfalt (<i>Faktor</i>)	0,13	0,90	-2,57–1,47
Alter > 45	0,50	0,50	0–1
Geschlecht (weiblich)	0,67	0,47	0–1
Mitarbeiter \geq 10	0,79	0,41	0–1
Teilnahme FK-Entwicklung	0,87	0,34	0–1
> 5 Jahre Führungserfahrung	0,67	0,47	0–1
Organisation 2	0,19	0,39	0–1
Organisation 3	0,25	0,44	0–1

Der ICC für Level 2 beträgt 0,40 (Aufgabenorientierung), 0,36 (Beziehungsorientierung), 0,38 (Veränderungsorientierung), 0,43 (Außenorientierung), 0,34 (Ethikorientierung) und 0,45 (Sachbearbeitungsorientierung). Die Unterschiede, die sich zu Kapitel 6 und 7 ergeben, sind auf Unterschiede in der Fallzahl zurückzuführen. Da in diesem Kapitel erstmals auch unabhängige Variablen aus den Antworten der Geführten generiert wurden, mussten jene Fälle ausgeschlossen werden, die fehlende Antworten auf einer

oder mehrerer Variablen aufweisen. Die daraus resultierenden Veränderungen der Fallzahl führen auch zu leichten Änderungen beim ICC.

Der ICC auf Level 3 hat sich hingegen kaum verändert. Er beträgt nach wie vor nahezu Null.

Der Blick auf die Ergebnisse der einzelnen Variablen soll zunächst den fünf Persönlichkeitseigenschaften gelten. Hier zeigt sich, dass zwei der Domänen des Fünf-Faktoren-Modells – Extraversion und Verträglichkeit – auf keine der sechs wahrgenommenen Führungsverhalten einen Einfluss haben. Dies steht zumindest teilweise im Widerspruch zu Ergebnissen anderer Studien. Extraversion weist sowohl in der – auf Myers-Briggs Typenindikator basierenden – Studie von Hautala (2005) als auch in jenen von Bono et al. (2012) und Schyns & Felfe (2006) einen positiven Zusammenhang zum Führungsverhalten auf. Bono et al. (2012) stellen zusätzlich einen signifikanten Einfluss auf transaktionale Führung fest.

Dass die Persönlichkeitsdomäne Verträglichkeit ebenfalls keine signifikanten Effekte aufweist steht sowohl im Widerspruch zu Bono et al. (2012) als auch zu Hetland et al. (2008). Beide zeigen einen positiven Einfluss auf transformationale Führung sowie einen negativen Zusammenhang mit Laissez-faire Leadership. Schyns & Felfe (2006) bestätigen zudem den Einfluss auf transformationale Führung.

Neben diesen drei insignifikanten Persönlichkeitsdomänen sind signifikante Zusammenhänge für Gewissenhaftigkeit, Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen sowie Neurotizismus festzustellen. Gewissenhafte Mitarbeiter stellen bei ihrer Führungskraft mehr Aufgabenorientierung fest ($b = -0,05$). Dies steht in Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Bono et al. (2012), die einen positiven Zusammenhang zu transformationaler und transaktionaler Führung feststellten.

Tabelle 8.2: Einfluss von Charakteristika der Geführten auf das wahrgenommene Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (2)	BEZIEHUNG (3)	BEZIEHUNG (4)	VERÄNDERUNG (5)	AUSSEN (6)	AUSSEN (7)	AUSSEN (8)	ETHIK (9)	ETHIK (10)	SACH (11)	SACH (12)
<i>Level 1 Variablen</i>												
Extraversion		-0,04 (0,04)		-0,00 (0,06)		-0,03 (0,06)		-0,02 (0,03)		-0,02 (0,05)		-0,04 (0,04)
Gewissenhaftigkeit		0,05* (0,03)		0,02 (0,05)		0,01 (0,04)		0,04 (0,02)		0,02 (0,05)		0,05 (0,03)
Offenheit		-0,09 (0,07)		-0,16* (0,08)		-0,11 (0,07)		-0,05 (0,05)		-0,11 (0,07)		-0,05 (0,05)
Verträglichkeit		0,02 (0,05)		0,06 (0,05)		0,07 (0,05)		0,04 (0,03)		0,01 (0,04)		-0,05 (0,04)
Neurotizismus		-0,08 (0,05)		-0,04 (0,06)		-0,05 (0,06)		-0,05 (0,04)		-0,05 (0,05)		-0,08** (0,03)
Gemeinwohl-orientierung		0,13* (0,07)		0,11 (0,09)		0,22*** (0,07)		0,09** (0,04)		0,11* (0,06)		0,16*** (0,06)
Komplexität der Aufgabe		0,22*** (0,07)		0,28*** (0,07)		0,23*** (0,07)		0,18*** (0,04)		0,29*** (0,06)		0,18*** (0,04)
Aufgabenvielfalt		0,13*** (0,04)		0,20*** (0,05)		0,14*** (0,04)		0,12*** (0,03)		0,18*** (0,05)		0,05 (0,04)
Alter > 45		-0,16 (0,14)		-0,15 (0,19)		-0,14 (0,15)		-0,17* (0,09)		-0,20 (0,16)		-0,19* (0,11)
Geschlecht (weiblich)		-0,08 (0,10)		-0,11 (0,15)		-0,04 (0,12)		-0,02 (0,09)		-0,11 (0,13)		-0,11 (0,12)
<i>Level 2 Variablen</i>												
Mitarbeiter ≥ 10		0,14 (0,29)		0,33 (0,30)		0,20 (0,30)		0,23 (0,22)		0,42* (0,25)		0,25 (0,29)
Teilnahme FK-Entwicklung		-0,01 (0,25)		0,17 (0,32)		0,25 (0,30)		-0,04 (0,20)		0,03 (0,27)		-0,02 (0,25)

Fortsetzung auf der folgenden Seite ...

Mitarbeiter, die offener für neue Erfahrungen sind, konstatieren ihren Führungskräften weniger Beziehungsorientierung ($b = -0,16$). Dies steht im Gegensatz zur entsprechenden Hypothese und widerspricht auch Bono et al. (2012), die einen positiven Zusammenhang zu transformationaler Führung feststellten. Hetland et al. (2008) fanden allerdings auch einen Zusammenhang von Offenheit und Laissez-faire Leadership. Dieses „passive-avoidant leadership“ könnte als Abwesenheit der hier untersuchten Metakategorien von Führungsverhalten betrachtet werden und zeigt so teilweise Übereinstimmung mit den Ergebnissen in Tabelle 8.2.

Zwei Ursachen sind für den negativen Zusammenhang von Offenheit und Beziehungsorientierung denkbar. Die erste ist eine mögliche Abwägung von Notwendigkeiten durch die Führungskraft. Offene Mitarbeiter stehen Veränderungen persönlichkeitsbedingt wohlwollender gegenüber. Sie gehen Aufgaben möglicherweise selbständiger an und suchen von sich aus Entwicklungsmöglichkeiten und Anerkennung. Dies verleitet Führungskräfte eventuell dazu, diesen Mitarbeitern weniger Beziehungsorientierung angedeihen zu lassen. Eine zweite Erklärung zielt auf die kritische Grundhaltung und die Präferenz für Unkonventionelles ab, das Personen mit einer großen Offenheit für neue Erfahrungen eigen ist (Herzberg & Roth 2014: 41). Das Infragestellen von Normen und Wertvorstellungen wird gerade im öffentlichen Sektor unter Umständen als Querulanten-tum interpretiert. Führungskräften könnte der Umgang mit diesen Mitarbeitern folglich eher anstrengend oder lästig erscheinen, was sie dazu bringt diese eher zu meiden.

Dieser Vermeidungsmechanismus könnte auch bei neurotischen Mitarbeitern vorliegen. Allerdings ist hierbei ein anderes Führungsverhalten betroffen als bei der Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen. So nehmen Mitarbeiter, die ausgeprägten Neurotizismus zeigen bei ihrer Führungskraft weniger Sachbearbeitungsorientierung ($b = -0,08$) wahr. Dies steht auch in Übereinstimmung mit Hetland et al. (2008), die auf einen negativen Zusammenhang von

Neurotizismus und transformationaler Führung verweisen. Da lediglich die Sachbearbeitungsorientierung betroffen ist, könnte sich die Vermeidung eher auf die Aufgabenebene beziehen.

Die Hypothesen 8a bis 8e müssen folglich in weiten Teilen verworfen werden. Zwei der fünf Domänen des Fünf-Faktoren-Modells (Extraversion und Verträglichkeit) weisen keinen Zusammenhang zum wahrgenommenen Führungsverhalten auf. Der Effekt für Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen verläuft entgegen der vermuteten Richtung und ist lediglich für eine Metakategorie signifikant. Auch die Hypothese zum negativen Einfluss von Neurotizismus und zum positiven Einfluss von Gewissenhaftigkeit auf das Führungsverhalten der Führungskraft können jeweils nur für eine einzelne Metakategorie bestätigt werden.

Letztlich bleibt die Frage, warum sich die hier vorliegenden Ergebnisse relativ stark von jenen der bereits zitierten Studien unterscheiden. Hierfür lassen sich drei Gründe anführen. Zunächst kann eine Ursache in den bereits angeführten Besonderheiten des öffentlichen Sektors liegen. Darüber hinaus unterscheidet sich auch die verwendete Methodik. Während in dieser Arbeit hierarchische lineare Modelle Verwendung finden, verwendeten die anderen genannten Studien Strukturgleichungsmodelle, die keine Clusterung der Daten berücksichtigen. Darüber hinaus unterscheidet sich auch der inhaltliche Fokus. Während in dieser Studie sechs verschiedene Metakategorien von Führungsverhalten untersucht werden, konzentrierten sich die übrigen Studien auf andere Kriterien wie transformationale Führung oder das Full Range Leadership Model (Avolio & Bass 2002).

Mehr signifikante Effekte finden sich hingegen für den Einfluss der Gemeinwohlorientierung der Geführten auf das Führungsverhalten der entsprechenden Führungskraft. In der Analyse zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang für die Aufgaben- ($b = 0,13$), Veränderungs- ($b = 0,22$), Außen- ($b = 0,09$), Ethik- ($b = 0,11$) und Sachbearbeitungsorientierung ($b = 0,16$). Mitarbeiter mit einer

ausgeprägten Gemeinwohlorientierung scheinen von den Führungskräften als geeignete Adressaten verstärkter Führung wahrgenommen zu werden. Der Wille, mit der Arbeit etwas in der Gesellschaft zu bewegen und das höhere Commitment (Moynihan & Pandey 2007; Taylor 2007) machen es eventuell einfacher diese Mitarbeiter zu besseren Leistungen zu motivieren. Die investierte Zeit und der damit verbundene Aufwand zahlen sich somit bei gemeinwohlorientierten Mitarbeitern eher aus als bei Mitarbeitern, die weniger gemeinwohlorientiert sind (Bono et al. 2012: 136).

Die Variablen, die die Arbeit der Geführten charakterisieren – Aufgabenvielfalt und Aufgabenkomplexität – weisen auf fast alle Führungsverhalten einen signifikanten Effekt auf. Je komplexer die Aufgaben sind, die ein Geführter bearbeitet, desto mehr Aufgaben- ($b = 0,22$), Beziehungs- ($b = 0,28$), Veränderungs- ($b = 0,23$), Außen- ($b = 0,18$), Ethik- ($b = 0,29$) und Sachbearbeitungsorientierung ($b = 0,18$) nimmt dieser bei seiner Führungskraft wahr. Die Führungskräfte scheinen folglich zu antizipieren, wie komplex die Aufgabe eines Mitarbeiters ist und widmen jenen mehr Aufmerksamkeit in Form von intensiverem Führungsverhalten, die mit komplexeren Aufgaben betraut sind.

Interessanterweise betrifft dies nicht nur jene Führungsverhalten, die direkt mit Aufgaben verknüpft sind (Aufgaben- und Sachbearbeitungsorientierung), sondern auch die übrigen Führungsverhalten. Hier mag eine Rolle spielen, dass die Führungskräfte jene Mitarbeiter für kompetenter erachten und die ihnen gegenüber aufgewendete Zeit und Aufmerksamkeit für „besser investiert“ halten als bei anderen Mitarbeitern (Bono et al. 2012: 136).

Ähnliches trifft für die Aufgabenvielfalt zu. Allerdings sind hier nur Aufgaben- ($b = 0,13$), Beziehungs- ($b = 0,20$), Veränderungs- ($b = 0,14$), Außen- ($b = 0,12$) und Ethikorientierung ($b = 0,18$) signifikant. Kein Effekt lässt sich hingegen für die Sachbearbeitungsorientierung feststellen. Mitarbeiter mit einer großen Aufgabenvielfalt sind mit solchen Aufgaben betraut, die durch eine hohe Anzahl nicht planbarer Unterbrechungen und durch einen geringen Anteil an Routine gekennzeichnet sind. Offensichtlich handelt

es sich dabei um Aufgaben, die nicht als Sachbearbeitung klassifiziert werden können, weswegen sich in diesen Fällen auch keine größere Sachbearbeitungsorientierung feststellen lässt.

Ein Blick auf die Kontrollvariablen bringt im Vergleich zu den vorherigen Kapiteln wenige Neuerungen mit sich. Das Alter der Geführten hat keinen Einfluss auf das Führungsverhalten der Führungskraft. Das Geschlecht spielt ebenfalls keine Rolle. Unter Kontrolle der anderen Variablen machen Führungskräfte folglich in ihrem Führungsverhalten keine Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern.

Interessanterweise spielt auch die Organisationszugehörigkeit keine Rolle. Auch die Kontrollvariablen auf Ebene der Führungskräfte bestätigen im Wesentlichen die Ergebnisse aus vorherigen Kapiteln. Lediglich der negative Effekt der Führungserfahrung auf Aufgaben-, Beziehungs- und Veränderungsorientierung fällt ins Auge. Dieser mag an dieser Stelle stärker zu Tage treten, da auf Ebene der Führungskräfte keine sozio-demografischen Kontrollvariablen integriert wurden.

8.6 FAZIT

Zum Ende dieses Kapitels soll noch eine mögliche Limitation der Ergebnisse diskutiert werden. Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass die festgestellten Zusammenhänge keine Anpassung des Führungsverhaltens an Charakteristika der Geführten widerspiegeln, sondern unterschiedliche Wahrnehmungen desselben Führungsverhaltens durch die Geführten und dass diese Unterschiede in der Wahrnehmung auf die untersuchten Variablen zurückzuführen sind (s. g. *unique rater variance*). Besonders deutlich wird dies bei der Analyse der Persönlichkeitseigenschaften. So gibt es beispielsweise Studien die zeigen, dass Menschen mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften bei der Bewertung des Verhaltens anderer Personen zu mildereren Urteilen tendieren (Bernardin et al.

2000; Bartels & Doverspike 1997). Andere Faktoren wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand und Ethnie scheinen hingegen zu keiner systematischen Verzerrung zu führen (Bono et al. 2012: 134).

Gegen diese Interpretation spricht allerdings, dass neuere Erkenntnisse zeigen, dass die Persönlichkeit keine Einflussgröße ist, die zu systematischen Verzerrungen bei der Einschätzung des Führungsverhaltens führt. So haben Bono et al. (2012) nicht nur eine Analyse von Befragungsdaten vorgenommen und dabei signifikante Zusammenhänge zwischen Big Five Persönlichkeitseigenschaften der Geführten und Führungsverhalten der Führungskraft festgestellt, sondern diese Zusammenhänge auch in einem Experiment repliziert. Bei diesem Experiment bekamen die Probanden eine Videoaufzeichnung einer transformationalen Führungssituation präsentiert und schätzten im Anschluss das Führungsverhalten ein. Bei der Analyse zeigte sich, dass keine der fünf Persönlichkeitseigenschaften einen Einfluss auf die Einschätzung des Führungsverhaltens hatte.

Die Einschätzung scheint folglich nicht von der Persönlichkeit des „Geführten“ abhängig. Die in der Befragung ermittelten Effekte der Persönlichkeit der Geführten auf das Führungsverhalten kann folglich darauf zurückgeführt werden, dass die Führungskraft ihr Führungsverhalten an die Persönlichkeit der Geführten anpasst. Diese Erkenntnisse werden allerdings von anderen Forschern in Zweifel gezogen. So zeigen Felfe & Schyns (2006), dass extravertierte Mitarbeiter bei der Einschätzung des transformationalen Führungsverhaltens höhere Werte feststellen als andere. Die Studie basierte allerdings nicht auf Videoaufzeichnungen, sondern auf schriftlichen Beschreibungen von Führungsverhalten.

Auch wenn die untersuchte transformationale Führung nicht direkt mit den hier untersuchten Verhalten identisch ist, so sind die Erkenntnisse von Bono et al. (2012) doch ein starker Hinweis darauf, dass die beobachteten Effekte tatsächlich Anpassungsmaßnahmen der Führungskräfte an die Persönlichkeit der Geführten widerspiegeln und nicht Wahrnehmungsdifferenzen zwischen den Befragten. Die widersprüchlichen Ergebnisse von Felfe & Schyns (2006)

geben allerdings Anlass zu einer vertieften Forschungstätigkeit auf diesem Gebiet.

Die Analyse des Einflusses von Charakteristika der Geführten auf das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte in diesem Kapitel hat gezeigt, dass ein solcher Zusammenhang teilweise zu erkennen ist. Führungskräfte scheinen ihr Führungsverhalten in gewissem Maße an den jeweiligen Geführten anzupassen. Es findet folglich ein Anpassungsprozess statt, der durch die angeführten Theorien zu erklären ist. Der Handlungsregulationstheorie folgend, berücksichtigen die Führungskräfte die Charakteristika bei der Abwägung von Handlungsoptionen und passen ihr Führungsverhalten entsprechend an. Dabei scheinen Persönlichkeitseigenschaften weniger eine Rolle zu spielen als Einstellungen und Aufgaben (Komplexität und Vielfalt), mit denen die Geführten betraut sind.

Auch der Kontingenzansatz bekräftigt diese Annahme. Die Wahl eines Führungsverhaltens ist keine Entscheidung, die Führungskräfte alleine aufgrund innerer Veranlagung oder eigener Erfahrung treffen, sondern sie ist durch externe Faktoren beeinflusst.

Tabelle 8.3 gibt noch einmal einen Überblick über die getesteten Hypothesen und die Ergebnisse der Hypothesentests. Es zeigte sich, dass entgegen der Annahmen lediglich drei der fünf Persönlichkeitsdomänen einen Einfluss auf das Führungsverhalten ausüben. Mitarbeiter die offen gegenüber neuen Erfahrungen sind, werden beziehungsorientiert geführt. Gewissenhafte Mitarbeiter attestieren ihrer Führungskraft eine intensivere Aufgabenorientierung. Bei neurotischen Mitarbeitern tritt hingegen ein negativer Effekt auf die Sachbearbeitungsorientierung zu Tage. Für weitere Forschung wäre es sehr interessant, diese Befunde in anderen Kontexten zu replizieren und die Analyse über die Domänen des Fünf-Faktoren-Modells hinaus auch auf die jeweiligen Facetten der einzelnen Domänen zu erweitern (Ziegler et al. 2014).

Deutlichere Effekte zeigen sich bei den Einstellungen der Geführten. Mitarbeiter mit einer hohen Gemeinwohlorientierung nehmen bei ihren Vorgesetzten eine stärkere Aufgaben-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung wahr.

Tabelle 8.3: Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesentests zu Charakteristika der Geführten

NR.	HYPOTHESE	WAHRGENOMMENES FV
H8a	Extraversion (Geführter) $\xrightarrow{+}$ FV	nicht bestätigt
H8b	Gewissenhaftigkeit (Geführter) $\xrightarrow{+}$ FV	tlw. bestätigt (Aufgaben)
H8c	Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen (Geführter) $\xrightarrow{+}$ FV	nicht bestätigt – negativer Effekt (Beziehung)
H8d	Verträglichkeit (Geführter) $\xrightarrow{+}$ FV	nicht bestätigt
H8e	Neurotizismus (Geführter) $\xrightarrow{-}$ FV	tlw. bestätigt (Sach)
H9	Gemeinwohlorientierung (Geführter) $\xrightarrow{+}$ FV	überw. bestätigt (Aufgaben, Veränderung, Außen, Sach)
H10	Komplexität der Aufgabe (Geführter) $\xrightarrow{+}$ FV	bestätigt
H11	Aufgabenvielfalt (Geführter) $\xrightarrow{+}$ FV	überw. bestätigt (Aufgaben, Beziehung, Veränderung, Außen, Ethik)

Aufgabenkomplexität und -vielfalt haben darüber hinaus einen positiven Effekt auf fast alle Führungsverhalten. Lediglich die Sachbearbeitungsorientierung wird nicht durch die Aufgabenvielfalt beeinflusst.

Diese Ergebnisse sind insgesamt sehr eindrücklich und erweitern unser Wissen über Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten. Sie knüpfen an bestehende Forschungsergebnisse (z. B. Uhl-Bien et al. 2014; Baker 2007) an und folgen der Forderung nach mehr Studien zum Einfluss von Geführten auf das Führungsverhalten (Hollander 1993: 29). Die Ergebnisse sind zudem die ersten, die eine breite Palette an Führungsverhalten untersuchen und dabei auf sechs Metakategorien von Führungsverhalten zurückgreifen. Darüber hinaus liefert die Analyse erstmals Ergebnisse für den öffentlichen Sektor. Es ist wünschenswert, dass diese aufgegriffen und in weiteren Studien vertieft werden. Dadurch könnte auch adressiert werden, welcher Teil der Ergebnisse spezifisch für den öffentlichen Sektor ist.

Dieses Kapitel wirft einen eher institutionalistischen Blick auf Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten. Es geht davon aus, dass nicht nur Eigenschaften und Einstellungen von Vorgesetzten, Mitarbeitern sowie der Führungskräfte selbst einen Einfluss haben, sondern auch die organisationalen Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Führungskräfte arbeiten (Bass & Bass 2008: 726 f.). Aus einer Public Management-Sicht sind hierbei vor allem Managementfaktoren von Interesse, da diese von den Organisationen selbst beeinflusst werden können. Erkenntnisse über deren Einfluss lassen sich daher in den Organisationsalltag integrieren und bieten Hinweise, wie Führungsverhalten direkt beeinflusst werden könnte.

Fünf Faktoren sollen dabei in diesem Kapitel näher beleuchtet werden. Dies ist zum ersten die Ausgestaltung der Führungskräfteauswahl. Dabei wird beleuchtet, ob diese in den einzelnen Abteilungen als Daueraufgabe verstanden wird und ob sie darauf ausgerichtet ist, primär die Führungsfähigkeiten des Kandidaten bei der Auswahl zu berücksichtigen. Auch die Zielorientierung der Führungskräfte soll als Managementfaktor Berücksichtigung finden. Darüber hinaus soll der Einsatz von strategischem Management sowie von Performance Management innerhalb der Abteilungen adressiert werden. Außerdem soll analysiert werden, ob die Autonomie, die die Führungskräfte bei der strategischen Ausrichtung ihrer Teams haben, einen Einfluss auf ihr Führungsverhalten hat.

Diese fünf Faktoren wurden aus einer Vielzahl möglicher Managementfaktoren ausgewählt, da sie zentrale Elemente von Managementsystemen berücksichtigen.

Die zentralen Erkenntnisse des Kapitels sind:

- Wird die Gewinnung von Führungsnachwuchs in einer Abteilung als Daueraufgabe betrachtet und wird bei der Auswahl von Führungskräften auf deren Führungsfähigkeit geachtet, so hat dies einen positiven Einfluss auf die Intensität des Führungsverhaltens.
- Führungskräfte, die die Leistung ihre Mitarbeiter anhand konkreter Leistungsziele beurteilen, zeigen insgesamt ein intensiveres Führungsverhalten.
- Performance Management und strategische Autonomie der Führungskräfte haben vereinzelt Einfluss auf das intendierte Führungsverhalten. Es findet sich jedoch kein Einfluss auf das wahrgenommene Führungsverhalten.

9.1 LITERATURDISKUSSION UND HYPOTHESENBIILDUNG

Die Notwendigkeit, den Kontext, in dem Führung stattfindet, in die Analysen von Führungsverhalten zu integrieren, wurde in der Vergangenheit immer wieder auch von prominenter Stelle unterstrichen (Day 2000; Shamir & Howell 1999; Avolio & Bass 1995). Dennoch hat diese Fragestellung empirisch fast keine Aufmerksamkeit erfahren (Nielsen & Cleal 2011). Wenige Ausnahmen lassen sich dennoch identifizieren. Diese sollen im Folgenden diskutiert werden.

Wie Walter & Bruch (2009) in ihrem „Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior“ feststellen, kann der organisationale Kontext und die Managementsysteme in diesem Kontext auf zweierlei Arten einen Einfluss auf das Führungsverhalten ausüben. Zum einen kann er die Rahmenbedingungen des Führungsverhaltens definieren (Stewart 1982) und somit die Nutzung einzelner Führungsverhalten befördern oder einschränken. Darüber hinaus entfaltet der organisationale Kontext auch einen indirekten Effekt, indem er die Ereignisse beeinflusst, die die Führungskraft erlebt. So hat der organisationale Kontext beispielsweise Einfluss darauf,

ob und in welcher Form die Führungskraft Feedback erhält (Organ & Greene 1981) oder wie freundlich und hilfsbereit sich Kollegen verhalten (Basch & Fisher 2000). Auch beeinflusst der organisationale Kontext arbeitsbezogene Einstellungen wie Commitment und Identifikation mit der Organisation (Michaels et al. 1988), was sich wiederum als Einflussfaktoren auf transformationales Führungsverhalten erwies (Walter & Bruch 2009: 1437).

Die umfassende Arbeit von Walter & Bruch (2009) zeigt nicht nur ein fundiertes theoretisches Modell zur Herausbildung charismatischen Führungsverhalten auf, sondern sie gibt auch einen Überblick über die wenige Empirie, die zum Einfluss des organisationalen Kontextes auf charismatische Führung vorhanden ist. Die dargestellten Studien umfassen allerdings ausschließlich eher strukturelle Aspekte des organisationalen Kontextes und weniger managementorientierte Aspekte. So lässt sich bei Führungskräften in kollektivistischen Teams mehr transformationale Führung feststellen als bei Führungskräften in individualistischen Teams (Pillai & Meindl 1998; Bass & Avolio 1993). Weitere Studien verweisen auf den Einfluss der Organisationsstruktur. So tritt charismatische Führung in organischen Abteilungen eher auf als in mechanistischen (Shamir et al. 2000). Auch kleinere, dezentralisierte und „ausreichend formalisierte“ Organisationen weisen einen höheren Grad an transformationaler Führung auf (Walter & Bruch 2010; Sarros et al. 2002). Diese strukturellen Aspekte wurden in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt, da viele von ihnen durch die Organisationen selbst kaum beeinflussbar sind. Der Fokus lag stattdessen eher auf Faktoren, die durch die Organisation selbst beeinflussbar sind.

Tafvelin (2013) ergänzt diese Erkenntnisse durch eigene Ergebnisse einer qualitativen Studie im schwedischen Sozialsektor, die sich mit Hinderungsfaktoren von transformationaler Führung befasst. Bei der Befragung von neu eingestellten Führungskräften kommt sie zu dem Ergebnis, dass von den interviewten Managern acht Beschränkungen genannt werden. Neben zentralistischen Strukturen und finanziellen Einschränkungen gehören dazu

auch andauernde Veränderungsprozesse, administrative Aufgaben, räumliche Distanz, eingeschränkte Entscheidungskompetenzen, hohe Arbeitsbelastung und fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte.

Der Charakter der Aufgabe sowie die empfundene Kontrolle über die Führungssituation findet bei Nielsen & Cleal (2011) Berücksichtigung. Im Rahmen einer „Experience Sampling Method“ (Hektner et al. 2007) haben 58 dänische Führungskräfte eine zufällig gewählte konkrete Führungssituation im Organisationsalltag festgehalten und bewertet. Die Analyse zeigte, dass die Art der Situation einen signifikanten Einfluss auf das transformationale Führungsverhalten hatte. Die Autoren konnten darüber hinaus keinen Unterschied zwischen öffentlichem und Privatsektor feststellen.

Ein zentrales Element zur Sicherstellung aktiver Führung in Organisationen ist die Führungskräfteauswahl. Bass & Bass (2008: 1123) stellen daher fest, dass die Effektivität einer Organisation am besten dadurch gesteigert werden kann, dass man dafür sorgt, dass diejenigen Mitarbeiter in eine Führungsposition gelangen, die hierfür am besten geeignet sind. Erstaunlicherweise fand diese allgemein anerkannte Auffassung kaum Widerhall in der Führungsforschung. So stellten Knight & Weiss bereits 1980 fest, dass sich lediglich eine sehr kleine Zahl von Studien mit Effekten von Methoden der Führungskräfteauswahl befassen (Knight & Weiss 1980: 7). Daran hat sich leider seither nicht viel geändert. Lediglich die unterschiedlichen Effekte von interner und externer Besetzung von Führungspositionen hat eine gewisse Aufmerksamkeit erfahren (Knight & Weiss 1980; Daum 1975).

Davon abgesehen konnte nur eine Studie gefunden werden, die sich mit der Entscheidungsbasis für die Führungskräfteauswahl beschäftigt. In einem Laborexperiment haben Goldman & Fraas (1965) untersucht, welchen Einfluss verschiedene Formen von Führungskräfteauswahl auf die Performance von Teams haben. Sie unterschieden dabei zwischen der Wahl des Leaders durch die Gruppe, der Auswahl auf Basis von aufgabenbezogener Kompetenz, der zufälliger Auswahl und keiner Auswahl. Die Analyse zeigte wenig

überraschend, dass die beiden ersten Auswahlprozesse zu besseren Leistungen der Gruppe führten als die letzten beiden.

Abseits der spärlichen Erkenntnisse zum Einfluss von Führungskräfteauswahl auf die Performance von Teams gibt keine Forschung zum Einfluss von Führungskräfteauswahl auf das Verhalten von Führungskräften. Um diese Forschungslücke zu schließen, soll untersucht werden, ob die strategische Ausrichtung der Führungskräfteauswahl einen Einfluss auf das Führungsverhalten hat. Unter strategischer Ausrichtung verstehe ich zum einen, dass Führungskräfteauswahl als kontinuierlicher Prozess verstanden wird, der seine Bedeutung nicht aus dem aktuellen Bedarf, sondern aus der strategischen Bedeutung ableitet. Um bei Bedarf eine Führungsposition mit einem geeigneten Mitarbeiter besetzen zu können, sollte nicht erst mit Auftreten des Bedarfs gehandelt werden. Im Idealfall gibt es Mitarbeiter, die im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen bereits auf die Übernahme einer solchen Position vorbereitet sind und in einem vorgelagerten Auswahlprozess für geeignet erachtet wurden (Burris 2007). Als zweites Element sollten jene Führungskräfte in Führungspositionen gelangen, die in der Lage sind, Führung tatsächlich auszuüben (Bass & Bass 2008: 1123). Hierzu ist es notwendig, dass die Führungsfähigkeit ein entscheidendes Entscheidungskriterium bei der Auswahl von Führungskräften darstellt.

Es wird angenommen, dass eine in dieser Weise gestaltete strategische Führungskräfteauswahl auf zweierlei Arten einen Einfluss auf das Führungsverhalten ausübt. Zum einen kann angenommen werden, dass in Abteilungen, in denen die Führungskräfteauswahl strategisch ausgerichtet ist, Personen in Führungsverantwortung gelangen, die diese Rolle aktiver annehmen und sich durch ein intensiveres Führungsverhalten auszeichnen. Zum anderen hat diese strategische Ausgestaltung auch eine Signalwirkung (Lavertu & Moynihan 2013) für die vorhandenen Führungskräfte. Sie signalisiert, dass Führung anerkannt ist und erwartet wird. Es ist anzunehmen, dass dies von den Führungskräften wahrgenommen wird und Konsequenzen im Führungsverhalten hat.

H₁₂: Je stärker die Führungskräfteauswahl in einer Abteilung strategisch ausgerichtet ist, desto intensiver ist das Führungsverhalten der Führungskraft ausgeprägt.

Ein Instrument, das in der Vergangenheit häufiger Anwendung fand, um Führungskräfte zu mehr Führungsverhalten zu animieren, sind Zielvereinbarungen. So setzte man sich bei der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung das Ziel, nicht nur Motivation und Eigenverantwortung der Beschäftigten zu erhöhen und damit die Qualität öffentlicher Leistungserstellung zu verbessern, sondern explizit auch Führungskompetenzen zu steigern (§ 18 Abs. 1 TVöD-VKA). Eine solche Wirkung sollte nicht alleine durch den monetären Anreiz, sondern vor allem auch durch die Vereinbarung von Zielen beziehungsweise die Leistungsbeurteilung erreicht werden. Man hoffte dabei, die Notwendigkeit zur Nutzung dieser Führungsinstrumente würde unter anderem auch die Führungskompetenzen der Führungskräfte steigern (Meier 2013: 180; Schmidt & Müller 2013: 89 ff.; Schmidt et al. 2011: 90 ff.).

Die Vereinbarung von Zielen entfaltet allerdings nur dann anhaltende Wirkungen, wenn der Zielvereinbarungsprozess nicht als entkoppelte bürokratische Routine betrachtet wird, sondern aus Zielerreichung oder Nicht-Erreichung Konsequenzen gezogen werden (Greener 2013: 199). Es kann nicht erwartet werden, dass die reine Anwendung derartiger Instrumente eine Steigerung der allgemeinen Führungsaktivität bewirkt. Hierfür ist notwendig, dass die Führungskräfte sich an den vereinbarten Zielen orientieren und ihre Mitarbeiter an diesen Zielen messen.

Es kann angenommen werden, dass diese Form der Zielorientierung Führungskräfte dabei unterstützt, ihre Mitarbeiter nicht nur anhand der vereinbarten Ziele zu messen, sondern sie auch bei der Zielerreichung zu unterstützen. Hierzu gehört nicht nur die direkt angesprochene Beziehungsorientierung, sondern auch die Verteilung und Kontrolle von Aufgaben (Aufgabenorientierung) oder

das Entstehen und Befördern von Veränderungen (Veränderungsorientierung). Auch die übrigen Metakategorien von Führungsverhalten sind möglicherweise positiv von einer stärkeren Zielorientierung beeinflusst.

H₁₃: Je stärker Führungskräfte die Leistung der Mitarbeiter an konkreten Zielen messen, desto intensiver ist das Führungsverhalten dieser Führungskraft ausgeprägt.

Über diese beiden Managementcharakteristika hinaus soll der Einfluss der Steuerungsmechanismen einer Organisation betrachtet werden. Deren Bedeutung wird beispielsweise von Pawar & Eastman (1997) unterstrichen. Zwei besonders wichtige Managementsysteme, die diesen Steuerungsmechanismen zugeordnet werden können, sind das strategische Management und das Performance Management. Beide haben das Ziel, Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften positiv zu beeinflussen (Bass & Bass 2008: 727).

Strategisches Management und Performance Management können auf zwei verschiedene Arten auf das Führungsverhalten wirken. Zum einen fordern die Instrumente selbst gewisse Führungsverhalten. So betonen Nutt & Backoff (1993: 324) beispielsweise in ihrer Beschreibung von „strategischer Führung“ die Rolle von Veränderungen. Der strategische Leader wolle andere dazu anleiten die Organisation signifikant zu verändern. Es kann analog dazu angenommen werden, dass auch strategische Managementsysteme den Wandel besonders befördern. Ein positiver Effekt auf die Veränderungsorientierung könnte folglich angenommen werden.

Auch das Performance Management legt einen großen Fokus auf Veränderungen. Die Performancemessung sollte keinen Selbstzweck darstellen, sondern sie sollte in ein Managementsystem eingebunden sein, in dem es den Führungskräften obliegt, Konsequenzen aus den Daten abzuleiten (Van Dooren et al. 2010: 6). Dies erfordert zum einen Veränderungsorientierung, zum anderen aber auch eine Außenorientierung, die den Blick auf die Organisationsumwelt lenkt. Auch die Aufgabenorientierung ist angesprochen, wenn es

darum geht, die Aufgaben zu erledigen, die sich aus den Performancedaten ergeben.

Auf einen weiteren Wirkmechanismus auf das Führungsverhalten weist (stark vereinfacht) die *Signaling Theory* hin. Die, auf Spence (1973) zurückgehende, Signaling Theory beschreibt das Verhalten von zwei Parteien, die unterschiedlichen Zugang zu Informationen haben. Der Sender entscheidet dabei, ob und wie er diese Informationen kommuniziert (signalisiert) und der Empfänger muss das Signal interpretieren (Connelly et al. 2010: 39). Breite Anwendung findet diese Theorie in den Wirtschaftswissenschaften, wo sie in Märkten mit asymmetrischer Verteilung von Informationen Vorhersagen des Verhaltens von Akteuren ermöglicht (Stiglitz 1985).

Strategisches Management und Performance Management können aus diesem Blickwinkel als Signal verstanden werden, das von höheren Ebenen an die Führungskräfte auf der unteren Ebene gesandt wird. Sie können von diesen Führungskräften als Signale über erwünschtes und unerwünschtes Verhalten interpretiert werden (Smith 2002: 114). In diesem Fall vermittelt der Einsatz moderner Managementinstrumente ein allgemein erhöhtes Interesse an modernem Management. Hiermit verbunden ist möglicherweise auch ein stärkerer Fokus auf Führung durch die unteren Führungskräfte. Ob dieses Signal von den Führungskräften in dieser Weise interpretiert wird, soll in den Hypothesen 14 und 15 überprüft werden.

H₁₄: Je stärker das strategische Management in einer Abteilung ausgeprägt ist, desto intensiver ist das Führungsverhalten einer Führungskraft in dieser Abteilung.

H₁₅: Je stärker das Performance Management in einer Abteilung ausgeprägt ist, desto intensiver ist das Führungsverhalten einer Führungskraft in dieser Abteilung.

Neben diesen an Systemen interessierten Hypothesen soll eine Variable in den Blick genommen werden, die vor allem mit Aufkommen des New Public Managements größere Aufmerksamkeit erfahren hat. Mit einem grundlegenden Wandel der Paradigmen öffentlicher Leistungserstellung (Schedler & Proeller 2011: 18) war auch verbunden, den handelnden Akteuren innerhalb der Verwaltung einen größeren Entscheidungsspielraum zuzugestehen (Denhardt & Denhardt 2000: 551; Hood 1995: 95). Auch in der Führungsforschung haben diese Freiräume in der Vergangenheit eine gewisse Rolle gespielt, wenn es darum ging, Unterschiede im Führungsverhalten zu erklären (Yukl 2013: 50). Die verwendeten Begrifflichkeiten variieren dabei teilweise. Yukl (2013: 50) und Hambrick & Abrahamson (1995) sprechen beispielsweise von Ermessen (*discretion*). Hambrick & Finkelstein (1987) haben in ihrer grundlegenden Arbeit zu Freiräumen von Führungskräften diesen Begriff ebenfalls verwendet. Auch der Machtbegriff (*Power*) findet in diesem Zusammenhang Anwendung (Yukl 2013: 188 ff.). Andere Autoren bezeichnen die Handlungsspielräume von Führungskräften wiederum als Autonomie (*Autonomy*) (Moore 1994; Dill 1958). Im weiteren Verlauf soll der, im deutschen geläufigste, Begriff der Autonomie verwendet werden (Neuberger 2002: 615; 703).

Bei der Analyse des Einflusses von Autonomie der Führungskräfte steht, wie in der Führungsforschung allgemein, die Frage nach den Wirkungen im Vordergrund. Insbesondere zur Frage nach dem Effekt von Autonomie auf die Performance von Organisationen (z. B. Clark et al. 2014; Hambrick & Quigley 2014) sowie zu negativen Effekten (z. B. Bendahan et al. 2015; Kaiser & Hogan 2007) von Autonomie gibt es eine gewisse Anzahl an Studien.

Für den Einfluss von Autonomie auf das Führungsverhalten gibt es bisher jedoch keine Untersuchungen. Dies ist insofern erstaunlich, da Beschränkungen von Autonomie vielfach als Einflussfaktoren betrachtet wurden (Yukl 2013: 50) und auch von der Public-Management-Forschung als Besonderheit des öffentlichen Sektors angeführt wird (Rainey 2014: 364 ff.).

An dieser Stelle soll dennoch ein Versuch gemacht werden, erste explorative Erkenntnisse über den Einfluss der Autonomie von Führungskräften auf deren Führungsverhalten zu adressieren. Hierzu konzentriere ich mich auf die strategische Autonomie der Führungskräfte. Die Möglichkeit, über strategische Aspekte zu entscheiden, wird von Carpenter & Golden (1997: 187) als zentraler Aspekt der Autonomie von Führungskräften beschrieben. Dieser Sichtweise soll im Weiteren gefolgt werden.

Dabei stehen zwei Aspekte im Vordergrund. Dies sind zum einen die Möglichkeit, die Ziele für die eigene Organisationseinheit zu definieren und zum anderen die selbständige Festsetzung von Prioritäten bei der Aufgabenerfüllung. Es wird dabei angenommen, dass eine größere strategische Autonomie ein Zeichen für insgesamt größere Autonomie der Führungskraft ist und sich dies positiv auf die Intensität des Führungsverhaltens auswirkt. Je mehr Autonomie eine Führungskraft genießt, desto eher ist sie in der Lage, diese Freiräume durch aktives Führungsverhalten zu nutzen. Hypothese 16 lautet daher:

H₁₆: Je mehr strategische Autonomie eine Führungskraft besitzt, desto intensiver ist ihr Führungsverhalten ausgeprägt.

9.2 METHODIK

Die Methodik zur Analyse der aufgeworfenen Hypothesen folgt jener aus den Kapiteln 6 und 7. Im Gegensatz zu Kapitel 8 liegen die meisten Variablen für dieses Kapitel auf Level 2 vor, sodass auf eine getrennte Analyse von intendierter und wahrgenommener Führung nicht verzichtet werden muss. Lediglich die strategische Führungskräfteauswahl sowie die Zielorientierung liegen nur als Antworten der Geführten vor, können folglich bei der Analyse der intendierten Führung nicht berücksichtigt werden.

Die Operationalisierung des Führungsverhalten erfolgte wie in den vorherigen Kapiteln anhand des *Managerial Practices Survey*

(Version G 17-4) (Yukl 2012; Yukl et al. 1990), dem *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ) (Yukl et al. 2013) sowie zweier selbst entwickelter Items.

Die strategische Führungskräfteauswahl wird, wie in Abschnitt 9.1 erläutert, in zwei Aspekten erfasst. Das erste Item bezieht sich auf die Bedeutung von Führungsfähigkeiten bei der Führungskräfteauswahl und lautet: „In meiner Abteilung wird bei der Besetzung von Führungspositionen vor allem auf die Führungsfähigkeiten der Kandidaten geachtet“. Das zweite Item deckt die Salienz der Führungskräfteauswahl ab und fragt nach der Zustimmung zu folgender Aussage: „In meiner Abteilung ist Führungskräftenachwuchs ein permanentes Thema, das auch behandelt wird, wenn momentan keine Führungsposition zu besetzen ist“. Die Reliabilität der beiden Faktoren ist etwas eingeschränkt (Cronbachs $\alpha = 0,57$), eine exploratorische Faktoranalyse zeigt allerdings einen klaren zugrundeliegenden Faktor mit einem Eigenwert von 1,4. Die beiden Items wurden daher auf Basis der ermittelten Faktorladungen zu einem Faktor zusammengefasst.

Die Messung der Leistung der Geführten an konkreten Zielen wurde über ein einzelnes Item erfasst. Es lautet: „Ich werde an konkreten Ergebnis- und Wirkungszielen gemessen“. Die Erfassung erfolgte durch die Befragung der Geführten.

Die strategische Autonomie der Führungskräfte wurde auf Basis der Wahrnehmung der Führungskräfte ermittelt. Die entsprechende Frage lautete: „Inwiefern können Sie die folgenden Entscheidungen eigenständig treffen?“. Wie bereits angemerkt, wurden dabei zwei Aspekte berücksichtigt. Zum einen die Autonomie bei der Zielbildung („Definition von Zielen für meine Organisationseinheit“) und zum anderen die Autonomie bei der Prioritätensetzung („Setzen von Prioritäten bei den Aufgaben meiner Organisationseinheit“). Da die Reliabilität der beiden Items ausreichend ist (Cronbachs $\alpha = 0,77$), wurden sie mit Hilfe einer exploratorischen Faktoranalyse zu einem Faktor zusammengefasst.

Das in diesem Kapitel genutzte Verständnis von strategischem Management folgt einem eher planerischen, rationalen Ansatz (vgl.

Favoreu et al. im Erscheinen: 2 f.; Mintzberg et al. 1999: 64 ff.). Es orientiert sich vereinfacht an einem *Strategy Cycle*, wie er beispielsweise von Bryson (1995: 21 ff.) beschrieben wird. Die Kernelemente sind dabei Analyse, Zielbildung und Anpassung. Die Analyse wird durch ein Item abgebildet. Es lautet „In meiner Abteilung setzen wir uns regelmäßig mit zukünftigen Herausforderungen auseinander und analysieren, welche Konsequenzen diese für unsere Arbeit haben werden“. Für die Operationalisierung der Zielbildung wurden zwei Items herangezogen, die Zielbildung und -salienz abbilden: (1) „In meiner Abteilung tauschen wir uns regelmäßig über Ziele aus und legen Ziele fest“ und (2) „Ich kenne die mittelfristigen Ziele und Handlungsprioritäten meiner Abteilung“. Schließlich wurde noch darauf abgezielt, ob eine Anpassung von Ressourcen an sich ändernde Rahmenbedingungen vorgenommen wird: „In meiner Abteilung werden personelle und finanzielle Kapazitäten in diejenigen Bereiche verschoben, bei denen der größte Handlungsdruck besteht“. Die Items weisen eine gute Reliabilität auf (Cronbachs $\alpha = 0,83$) und lassen sich damit gut zu einem Faktor zusammenfassen.

Die Ausgestaltung des Performance Managements umfasst zwei Aspekte. Dies sind zum einen die Frage, ob es Kennzahlen gibt, anhand derer die Arbeit der Führungskräfte gemessen wird, und zum anderen die Frage, ob die Führungskräfte selbst Kennzahlen verwenden („Ich verwende regelmäßig Kennzahlen, um Entscheidungen zu treffen“). Das erste Item wurde selbst entwickelt. Für das zweite wurde auf ein Item zur Erfassung von Purposeful Performance Information Use von Moynihan & Pandey (2010) zurückgegriffen.

Strategisches und Performance Management wurden durch die Befragung der Führungskräfte operationalisiert. Die Items wurden gemeinsam einer exploratorischen Faktoranalyse unterzogen, um zu testen, ob es sich um zwei unterschiedliche Konstrukte handelt oder ob die Items ein gemeinsames Konstrukt abbilden. Die Analyse zeigt, dass die Items wie erwartet in zwei separate Faktoren mit einem Eigenwert von 2,5 und 1,5 fallen.

Als Kontrollvariablen kamen wie in den vorherigen Kapiteln das Geschlecht der Führungskraft, die Leitungsspanne, die Teilnahme an Führungskräftefortbildungen, die Gemeinwohlorientierung der Führungskraft, das Alter und die Organisationszugehörigkeit zum Einsatz.

9.3 ERGEBNISSE UND DISKUSSION

Im Folgenden sollen die Ergebnisse zum Einfluss von Managementcharakteristika auf das Führungsverhalten dargestellt und diskutiert werden.

Tabelle 9.1 zeigt hierzu die deskriptiven Ausprägungen der verwendeten Variablen.

Tabelle 9.1: Deskriptive Statistik (Managementcharakteristika)

VARIABLE	MITTELWERT	STD.ABW.	SPANNWEITE
Strategische FK-Auswahl (<i>Faktor</i>)	-0,01	0,99	-1,34–2,21
Leistungsmessung an konkreten Zielen	3,06	1,10	1–5
Strategische Autonomie (<i>Faktor</i>)	0,02	1,03	-2,84–1,51
Strategisches Management (<i>Faktor</i>)	-0,01	1,00	-2,25–1,56
Performance Management (<i>Faktor</i>)	-0,02	1,00	-1,92–2,00
> 5 Jahre Führungserfahrung	0,69	0,47	0–1
Geschlecht (weiblich)	0,47	0,5	0–1
Mitarbeiter \geq 10	0,53	0,5	0–1
Teilnahme FK-Entwicklung	0,79	0,41	0–1
Gemeinwohlorientierung	4,45	0,78	1–5
Alter > 45	0,67	0,47	0–1
Organisation 2 (FK/MA)	0,34/0,21	0,48/0,41	0–1
Organisation 3 (FK/MA)	0,19/0,24	0,40/0,43	0–1

9.3.1 *Intendiertes Führungsverhalten*

Als erstes soll das intendierte Führungsverhalten betrachtet werden. Es zeigt sich schon bei der Gesamtmodellgüte in Tabelle 9.2,

dass die Managementcharakteristika nur einen beschränkten Einfluss auf das intendierte Führungsverhalten haben. Bei den sechs geschätzten Modellen ist der Likelihood Ratio Test lediglich für die Aufgabenorientierung signifikant. Das AIC zeigt alleinig für die Außenorientierung einen guten Modellfit. Das BIC ist bei keinem der sechs Schätzmodelle geringer als für das Baseline Model.

Der Intraklassen-Korrelationskoeffizient (ICC) variiert erneut relativ stark zwischen den Führungsverhalten. Er beträgt 0,53 (Aufgaben), 0,15 (Beziehung), 0,22 (Veränderung), 0,42 (Außen), 0,00 (Ethik) und 0,48 (Sachbearbeitung). Dies bedeutet, dass ein Anteil von 0 bis 53 % der Gesamtvarianz durch Unterschiede innerhalb der Abteilungen erklärt werden kann. Die Werte unterscheiden sich damit kaum von jenen der Modelle in den vorherigen Kapiteln. Sie bestätigen zudem, dass der Berücksichtigung der Clusterung in Abteilungen eine hohe Bedeutung zukommt.

Ein Blick auf die einzelnen Variablen bestätigt den ersten Eindruck durch die Modellgüte. Die beiden Managementsysteme strategisches Management und Performance Management wirken sich nur relativ beschränkt auf das intendierte Führungsverhalten aus. Während das strategische Management auf keine der sechs Metakategorien intendierten Führungsverhaltens einen signifikanten Einfluss hat, finden sich für das Performance Management zwei signifikante Effekte. Ein stärker ausgeprägtes Performance Management innerhalb einer Abteilung führt dazu, dass die Führungskräfte mehr Aufgaben- und Veränderungsorientierung intendieren. Damit sind zwei Führungsverhalten betroffen, die auch inhaltlich relativ eng mit Performance Management verknüpft sind. Dieses zielt in der Regel nicht alleine darauf, einen Ist-Zustand abzubilden, sondern darauf, den Leistungserstellungsprozess zu optimieren und die Performance dadurch zu erhöhen (Van Dooren et al. 2010). Hierfür sind Veränderungen notwendig, die eine stärkere Veränderungsorientierung notwendig machen. Die aus den Performancedaten abgeleiteten Maßnahmen müssen außerdem umgesetzt werden. Hierfür ist eine stärkere Aufgabenorientierung notwendig.

Bemerkenswert ist allerdings, dass die intendierte Außenorientierung nicht beeinflusst wird. Das Performance Management macht eigentlich einen stärkeren Fokus auf die Organisationsumwelt notwendig. Möglicherweise sind die Performance Management-Systeme der teilnehmenden Organisationen zu stark nach innen gerichtet, um einen solchen Effekt zu erzielen.

Die strategische Autonomie wirkt sich an zwei Punkten signifikant auf das intendierte Führungsverhalten aus. Führungskräfte, die eine größere Autonomie bei Ziel- und Prioritätensetzung wahrnehmen, intendieren mehr Aufgaben- ($b = 0,10$) und Veränderungsorientierung ($b = 0,12$). Damit sind dieselben intendierten Führungsverhalten betroffen wie beim Performance Management. Ein größerer Freiraum bei der Ausrichtung und Steuerung ihres Teams wird von den Führungskräften demnach vor allem bei Aufgaben und Veränderungen genutzt. Gerade der positive Effekt auf die Veränderungsorientierung steht im Einklang mit der Literatur zu „Strategic Leadership“. Nutt & Backoff (1993: 324) stellen fest, dass der strategische Leader die Organisation verändern will und verweist auf Burns (1978) und Kanter (1984), die betonen, dass die Realisierung dauerhafter Veränderungen der „ultimate Test“ für Strategic Leadership sei (Nutt & Backoff 1993: 325).

Alles in allem haben die Managementcharakteristika demnach nur einen mäßigen Einfluss auf das intendierte Führungsverhalten. Das Performance Management und die strategische Autonomie weisen jeweils zwei signifikante Effekte auf. Für das strategische Management findet sich hingegen kein Effekt.

Die Kontrollvariablen sind, wie erwartet, kaum auffällig. Es zeigen sich insgesamt dieselben Effekte wie in den vorherigen Kapiteln. Frauen intendieren signifikant weniger Außenorientierung ($b = -0,17$), die Teilnahme an Führungskräftefortbildungen hat einen negativen Effekt auf die Sachbearbeitungsorientierung ($b = -0,25$) und Gemeinwohlorientierung führt zu höheren Werten bei der intendierten Außen- ($b = 0,16$) und Ethikorientierung ($b = 0,18$). Die Organisationszugehörigkeit spielt ebenfalls eine große Rolle.

Tabelle 9.2: Einfluss von Managementcharakteristika auf das intendierte Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (3)	VERÄNDERUNG (6)	AUSSEN (7)	ETHIK (9)	SACH (11)	(12)
<i>Level 1 Variablen</i>							
Strategisches Management	-0,03 (0,06)	-0,03 (0,07)	0,00 (0,07)	0,07 (0,06)	0,02 (0,07)	0,08 (0,10)	0,08 (0,10)
Performance-management	0,12* (0,05)	0,08 (0,06)	0,13* (0,07)	0,04 (0,06)	0,07 (0,06)	0,02 (0,08)	0,02 (0,08)
Strat. Autonomie	0,10* (0,06)	0,09 (0,06)	0,12* (0,07)	0,04 (0,04)	0,06 (0,05)	-0,08 (0,06)	-0,08 (0,06)
> 5 Jahre Führungserfahrung	0,05 (0,13)	0,13 (0,18)	0,03 (0,18)	0,15 (0,14)	0,13 (0,19)	0,00 (0,18)	0,00 (0,18)
Geschlecht (weiblich)	-0,11 (0,07)	-0,04 (0,10)	-0,06 (0,13)	-0,17* (0,10)	-0,06 (0,11)	-0,20 (0,15)	-0,20 (0,15)
Mitarbeiter \geq 10	0,01 (0,10)	0,08 (0,13)	-0,01 (0,17)	0,07 (0,13)	0,12 (0,14)	-0,06 (0,16)	-0,06 (0,16)
Teilnahme FK-Entwicklung	-0,02 (0,12)	0,06 (0,17)	0,11 (0,15)	0,15 (0,11)	-0,03 (0,16)	-0,25** (0,13)	-0,25** (0,13)
Gemeinwohlorientierung	0,05 (0,06)	0,11 (0,08)	0,13 (0,11)	0,16** (0,08)	0,18** (0,08)	0,05 (0,10)	0,05 (0,10)
Alter > 45	0,09 (0,10)	0,04 (0,13)	0,09 (0,14)	0,00 (0,11)	0,11 (0,17)	0,10 (0,19)	0,10 (0,19)
Organisation 2	0,52*** (0,12)	0,27* (0,14)	0,28 (0,19)	0,43** (0,18)	0,27 (0,17)	0,61** (0,26)	0,61** (0,26)
Organisation 3	0,43** (0,20)	0,10 (0,21)	0,49** (0,21)	0,48*** (0,19)	0,15 (0,20)	0,74** (0,28)	0,74** (0,28)
Konstante	0,67*** (0,08)	0,92*** (0,06)	0,72*** (0,08)	0,35*** (0,07)	0,71*** (0,06)	0,44*** (0,11)	0,44*** (0,11)

Fortsetzung auf der folgenden Seite ...

Var. Level 2 Residuen	0,10	0,04	0,03	0,01	0,06	0,02	0,08	0,06	0,00	0,00	0,19	0,13
Var. Level 1 Residuen	0,09	0,09	0,15	0,13	0,20	0,17	0,11	0,07	0,18	0,14	0,20	0,16
n (FK)	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
n (Abteilungen)	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
AIC	63,38	66,87	68,58	81,22	90,19	95,87	65,61	64,18	70,86	77,88	105,43	112,82
BIC	69,56	95,72	74,77	110,07	96,37	124,71	71,79	93,03	77,04	106,73	111,61	141,67
Log likelihood ^a	-28,69	-19,44*	-31,29	-26,61 ^{ns}	-42,09	-33,93 ^{ns}	-29,80	-18,09 ^{ns}	-32,43	-24,94 ^{ns}	-49,71	-42,41 ^{ns}

Hierarchisches lineares Model (random intercepts model), Level 1 = Führungskräfte; Level 2 = Abteilungen. Standardfehler in Klammern.

Alle Modelle mit robusten Standardfehlern (Huber-White Sandwich Estimator). * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

^a Sterne markieren p-Werte des Likelihood Ratio Tests. ns (insignificant), * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

9.3.2 *Wahrgenommenes Führungsverhalten*

Die spärlichen Effekte, die für den Einfluss von Managementcharakteristika auf das intendierte Führungsverhalten festgestellt werden konnten, lassen sich aus Sicht der Geführten nicht bestätigen. Dafür finden sich in Tabelle 9.3 recht starke Effekte für die beiden Variablen, die bisher nicht getestet wurden: die strategische Führungskräfteauswahl und die Leistungsmessung an konkreten Zielen.

Der positive Effekt dieser beiden Variablen zeigt sich auch in der Gesamtbewertung der Modelle. Der Likelihood Ratio Test ist für alle sechs Modelle hochsignifikant. Auch das AIC weist für alle sechs Schätzmodelle einen geringeren Wert auf als das Baseline Model. Bei fünf der sechs Modelle ist sogar das BIC für die Schätzmodelle geringer als für das Baseline Model.

Der Intraklassen-Korrelationskoeffizient (ICC) ist analog zu jenen der vorherigen Kapitel. Auf Level 3 (Abteilungsebene) liegt er nahe Null. Für die Ebene der Teams (Level 2) liegt er bei 0,42 (Aufgaben), 0,38 (Beziehung), 0,40 (Veränderung), 0,45 (Außen), 0,35 (Ethik), 0,45 (Sach).

Hauptverantwortlich für diesen guten Modellfit sind die beiden Variablen, die auf Ebene der Mitarbeiter erhoben wurden. Wenn die Geführten der Auffassung sind, dass es in ihrer Abteilung eine strategisch ausgerichtete Führungskräfteauswahl gibt, dann nehmen diese ein intensiveres Führungsverhalten bei allen sechs Metakategorien wahr ($b = 0,20$ bis $0,34$). Es kann daher angenommen werden, dass in jenen Abteilungen, in denen bei der Auswahl von Führungskräften auf deren Führungspotential geachtet wird und in denen Führungskräftenachwuchs als permanente Aufgabe verstanden wird, intensivere Führung stattfindet. Damit finden sich starke Belege für Hypothese 12.

Für die weitere Forschung wird es wichtig sein, zu untersuchen, welcher der beiden herausgearbeiteten theoretischen Wirkmechanismen hierfür ursächlich ist. Zeigt sich in den vorgefundenen Ergebnissen ein positiver Langzeiteffekt der Führungskräfteauswahl?

Es scheint möglich, dass durch die Auswahl geeigneter Führungskräfte insgesamt ein intensiveres Führungsverhalten besteht als in Abteilungen in denen keine strategische Führungskräfteauswahl stattfindet (Bass & Bass 2008: 1123). Die Ergebnisse können jedoch auch eine Signalwirkung (Lavertu & Moynihan 2013) widerspiegeln, die kurzfristigere Ergebnisse zeigt. Durch eine strategische Ausrichtung der Führungskräfteauswahl findet eine direkte und indirekte Kommunikation an die Führungskräfte der Abteilung statt. Sie signalisiert, dass Führungsfähigkeit für die Leitung relevant ist und dass das Thema Führung allgemein Beachtung findet. Dies führt möglicherweise dazu, dass die bereits vorhandenen Führungskräfte diese Signale als Rollenerwartungen (siehe Kapitel 7) aufnehmen und in ein intensiveres Führungsverhalten umsetzen. An dieser Stelle kann lediglich festgestellt werden, dass eine strategische Führungskräfteauswahl einen positiven Effekt auf die Intensität des wahrgenommenen Führungsverhaltens hat. Zur eindeutigen Identifikation des Wirkmechanismus sind weitere Untersuchungen vonnöten.

Auch die Leistungsmessung an konkreten Zielen hat einen positiven Effekt auf alle sechs Metakategorien wahrgenommenen Führungsverhaltens ($b = 0,12$ bis $0,25$). Mitarbeiter, die der Meinung sind, dass sie an konkreten Ergebnis- und Wirkungszielen gemessen werden, nehmen demnach bei ihrem Vorgesetzten eine stärkere Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung wahr. Dieses Managementinstrument scheint damit eng mit einer stärkeren Führungsorientierung verknüpft zu sein. Es zeigt sich damit, dass die Zielorientierung von Führungskräften mit ihrem sonstigen Führungsverhalten verknüpft ist.

Tabelle 9.3: Einfluss von Managementcharakteristika auf das wahrgenommene Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (2)	BEZIEHUNG (3)	BEZIEHUNG (4)	VERÄNDERUNG (5)	VERÄNDERUNG (6)	AUSSEN (7)	AUSSEN (8)	ETHIK (9)	ETHIK (10)	SACH (11)	SACH (12)
<i>Level 1 Variablen</i>												
Strategische FK-Auswahl	0,28*** (0,06)	0,34*** (0,07)	0,29*** (0,07)	0,20*** (0,04)	0,29*** (0,07)	0,20*** (0,04)	0,31*** (0,06)	0,24*** (0,04)				
Leistungsmessung an konkreten Zielen	0,20*** (0,04)	0,25*** (0,05)	0,21*** (0,05)	0,13*** (0,03)	0,21*** (0,05)	0,13*** (0,03)	0,19*** (0,05)	0,12*** (0,05)				
<i>Level 2 Variablen</i>												
Strategisches Management	-0,11 (0,07)	-0,09 (0,08)	-0,12* (0,06)	-0,07 (0,06)	-0,12* (0,06)	-0,07 (0,06)	-0,07 (0,06)	-0,09 (0,07)				
Performance- management	0,02 (0,10)	-0,03 (0,11)	0,04 (0,10)	0,06 (0,08)	0,04 (0,10)	0,06 (0,08)	-0,00 (0,09)	0,08 (0,09)				
Strat. Autonomie	0,11 (0,08)	0,14 (0,09)	0,10 (0,08)	0,05 (0,06)	0,10 (0,08)	0,05 (0,06)	0,08 (0,08)	0,01 (0,09)				
> 5 Jahre Führungserfahrung	-0,21 (0,24)	-0,25 (0,29)	-0,13 (0,27)	-0,04 (0,19)	-0,13 (0,27)	-0,04 (0,19)	-0,18 (0,24)	-0,02 (0,22)				
Geschlecht (weiblich)	0,13 (0,21)	0,26 (0,24)	0,07 (0,23)	-0,09 (0,20)	0,07 (0,23)	-0,09 (0,20)	0,13 (0,20)	-0,20 (0,23)				
Mitarbeiter \geq 10	0,05 (0,27)	0,25 (0,29)	0,12 (0,27)	0,15 (0,21)	0,12 (0,27)	0,15 (0,21)	0,31 (0,25)	0,10 (0,29)				
Teilnahme FK-Entwicklung	-0,25 (0,24)	-0,08 (0,30)	-0,02 (0,29)	-0,25 (0,19)	-0,02 (0,29)	-0,25 (0,19)	-0,21 (0,27)	-0,21 (0,24)				
Gemeinwohl- orientierung	-0,07 (0,10)	-0,14 (0,10)	-0,02 (0,10)	-0,06 (0,09)	-0,02 (0,10)	-0,06 (0,09)	-0,16* (0,09)	-0,07 (0,14)				
Alter > 45	-0,11 (0,25)	-0,13 (0,33)	-0,22 (0,31)	-0,07 (0,25)	-0,22 (0,31)	-0,07 (0,25)	-0,03 (0,28)	0,01 (0,28)				
Organisation 2	-0,07 (0,26)	0,09 (0,28)	0,08 (0,26)	-0,03 (0,21)	0,08 (0,26)	-0,03 (0,21)	0,14 (0,23)	0,04 (0,26)				

Fortsetzung auf der folgenden Seite . . .

Die Hoffnung der Tarifparteien, mit Einführung der leistungsorientierten Bezahlung im TVöD eine Verbesserung der Führung innerhalb der Verwaltung zu erreichen (Meier 2013: 180; Schmidt & Müller 2013: 89 ff.; Schmidt et al. 2011: 90 ff.), war demnach nicht unbegründet. Die hier vorliegenden Ergebnisse legen nahe, dass ein stärkeres Drängen auf eine Zielorientierung der Führungskräfte und die Nutzung der Ziele zur Bewertung der Arbeit der Geführten, eine Möglichkeit darstellt, Führung zu intensivieren. Dies impliziert allerdings nicht, dass mit dieser Zielorientierung auch eine Form der leistungsorientierten Bezahlung verbunden sein muss. Die vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse lassen dies ohnehin eher zweifelhaft erscheinen (Jacobsen et al. 2014; Meier 2013).

Die vereinzelt, positiven Effekte von strategischem Management, Performance Management und strategischer Autonomie auf das intendierte Führungsverhalten lassen sich folglich für das wahrgenommene Führungsverhalten nicht bestätigen. In allen sechs Modellen findet sich lediglich ein signifikanter Effekt. Dieser fällt zusätzlich, entgegen der Hypothese, negativ aus. Demnach hat ein ausgeprägteres strategisches Management einen signifikant negativen Effekt auf die Veränderungsorientierung ($b = -0,12$). Möglicherweise schränkt das strategische Management auf der Abteilungsebene den Spielraum für Veränderungen auf den unteren Ebenen stärker ein als dies in Abteilungen mit einer schwächeren Ausprägung des strategischen Managements der Fall ist. Auch eine geringere Motivation zu Veränderungen auf der unteren Ebene scheint denkbar, wenn auf Abteilungsebene ein straffes strategisches Management vorherrscht. Diese Beobachtung würde sich damit in die Erkenntnisse über negative Effekte von Managementsystemen (Mikkelsen et al. im Erscheinen; Jacobsen & Andersen 2014b) und die allgemeine Diskussion über die „dunklen Seiten“ neuer Managementansätze in der öffentlichen Verwaltung einreihen (Vogel & Masal 2012; Diefenbach 2009).

Die bei der intendierten Aufgaben- und Veränderungsorientierung vorgefundenen Effekte des Performance Managements und

der strategischen Autonomie der Führungskräfte finden keinen Wiederhall in den Ergebnissen zum wahrgenommenen Führungsverhalten. Dieser – bereits in den vorherigen Kapiteln zu beobachtende Effekt – zeigt auch hier eine Diskrepanz zwischen Intention und Wahrnehmung der Geführten auf. Auch hier scheint dies ein Anreiz zu sein, in der Praxis stärker auf diese Lücke einzugehen. Von wissenschaftlicher Seite gilt es, weitere Studien zur Erforschung dieser Diskrepanz anzustellen.

Bei den Kontrollvariablen zeigen sich abermals keine Auffälligkeiten. Lediglich einer der untersuchten Effekte ist signifikant. Es handelt sich um den, auch in vorherigen Kapiteln beobachteten, negativen Effekt einer hohen Gemeinwohlorientierung auf die wahrgenommene Ethikorientierung. Wie in Kapitel 6 diskutiert, ist dieser möglicherweise auf höhere Erwartungen der Geführten zurückzuführen, die von den Führungskräften nicht erfüllt werden.

Bemerkenswert ist zudem, dass die Organisationszugehörigkeit wie in den vorherigen Kapiteln keine signifikanten Effekte zeigt. Die vorgefundenen Effekte scheinen demnach relativ unabhängig von der Organisation zu sein. Dies ist ein vorsichtig positives Signal für die Generalisierbarkeit der präsentierten Ergebnisse.

9.4 FAZIT

Abschließend soll noch auf einige Limitationen dieses Kapitels hingewiesen werden. Hier ist zunächst der eher explorative Charakter zu nennen. Wie bereits bei der Hypothesengenerierung verdeutlicht, wurde bisher kaum Forschung zum Einfluss von Managementcharakteristika auf das Führungsverhalten angestellt. Insbesondere die „Modernisierungsliteratur“ arbeitet hier oftmals mit impliziten Annahmen, die kaum untersucht wurden. Gerade bei Managementinstrumenten wie strategischem oder Performance Management steht in aller Regel der Einfluss auf die organisationale Performance im Vordergrund (Bryson et al. 2010; Poister et al. 2010). Ob diese Effekte über eine Veränderung des Führungsverhaltens zustande kommen, wurde hingegen nicht untersucht.

Die fehlenden Anknüpfungsmöglichkeiten an vorhandene Studien führten in diesem Kapitel zu zwei Limitationen. Zum einen konnten bei der Hypothesengenerierung nur einzelne theoretische Argumente aufgegriffen werden. Ein Rückgriff auf ein elaboriertes Theoriefundament war hingegen nicht möglich. Dieses Kapitel soll daher erste Ansätze in diese Richtung liefern. Darüber hinaus musste bei der Operationalisierung auf selbst entwickelte Items zurückgegriffen werden. Eine vertiefte Validierung selbiger steht somit bisher aus. Es kann zudem diskutiert werden, ob die verwendeten Items die Instrumente in ihrer Gänze abdecken. So wurde beim strategischen Management nur ein rationaler Ansatz berücksichtigt. Andere Ansätze, wie zum Beispiel ein politischer oder kollaborativer Ansatz (Favoreu et al. im Erscheinen: 4 ff.), wurden hingegen explizit außer Acht gelassen. Darüber hinaus wäre auch eine vollständigere Abdeckung des Strategieprozesses wünschenswert (vgl. Mintzberg & Lampel 2003).

Gleichwohl liefert dieses Kapitel einen interessanten ersten Einblick in mögliche Effekte von Managementcharakteristika auf das Führungsverhalten. Tabelle 9.4 fasst die entsprechenden Ergebnisse in einem Überblick zusammen.

Interessant ist dabei, dass die beiden „großen“ Managementinstrumente strategisches und Performance Management nur einen sehr beschränkten Einfluss ausüben. Für beide konnte ein positiver Effekt auf das intendierte aufgaben- und veränderungsorientierte Führungsverhalten identifiziert werden. Diese Intention der Führungskräfte spiegelt sich allerdings nicht in der Wahrnehmung der Geführten wider.

Die strategische Autonomie zeigt weder für das intendierte noch für das wahrgenommene Führungsverhalten einen Effekt. Dies ist auch deswegen bemerkenswert, weil die Vergrößerung der Handlungsspielräume der Führungskräfte unter dem Stichwort „let the managers manage“ (Kettl 1997: 447) eine zentrale Reformforderung des New Public Managements war (Schedler & Proeller 2011: 177). Zumindest in der hier getesteten Form scheint dies für das Führungsverhalten keine Effekte zu zeigen.

Tabelle 9.4: Übersicht über die Ergebnisse der Hypothesentests zum Einfluss von Managementcharakteristika

NR.	HYPOTHESE	INTENDIERTES FV	WAHRGENOMMENES FV
H12	Strategische FK-Auswahl $\xrightarrow{+}$ FV	—	bestätigt
H13	Leistungsmessung anhand konkreter Ziele $\xrightarrow{+}$ FV	—	bestätigt
H14	Strategisches Management $\xrightarrow{+}$ FV	nicht bestätigt	nicht bestätigt
H15	Performance Management $\xrightarrow{+}$ FV	tlw. bestätigt (Aufgaben, Veränderung)	nicht bestätigt
H16	Strategische Autonomie $\xrightarrow{+}$ FV	tlw. bestätigt (Aufgaben, Veränderung)	nicht bestätigt

Die beiden übrigen untersuchten Managementcharakteristika zeigen hingegen starke Effekte auf das wahrgenommene Führungsverhalten. Sowohl eine strategisch ausgerichtete Führungskräfteauswahl als auch eine Orientierung an konkreten Zielen haben einen positiven Effekt auf alle sechs untersuchten Metakategorien. Es scheint sich demnach auszuzahlen, die Führungskräfteauswahl zu einem Dauerthema zu machen und bei der Auswahl ein besonderes Augenmerk auf die Führungskompetenzen und weniger auf Fachkompetenzen zu legen. Dies sorgt zum einen für die Auswahl geeigneter Kandidaten und zum anderen scheint es eine Signalwirkung für die übrigen Führungskräfte zu haben, die verdeutlicht, dass Führung wertgeschätzt und eingefordert wird. Diese Faktoren führen dazu, dass Führungskräfte in Abteilungen mit einer stärker strategisch ausgerichteten Führungskräfteauswahl auch ein intensiveres Führungsverhalten zeigen.

Darüber hinaus scheint es für die Praxis relevant zu sein, die Führungskräfte zur Vereinbarung von konkreten Leistungs- und Wirkungszielen mit ihren Mitarbeitern anzuhalten und dafür einzutreten, dass die Leistung der Mitarbeiter anhand dieser Ziele beurteilt wird. Mitarbeiter nehmen bei jenen Führungskräften, die diesem Vorgehen folgen, ein insgesamt stärkeres Führungsverhalten wahr.

Teil IV

GESAMTBETRACHTUNG UND FAZIT

Zum Abschluss dieser Arbeit soll ein Blick auf ein integriertes Modell für alle untersuchten Hypothesen geworfen werden. Hierfür wurden in Tabellen 10.1 und 10.2 alle in Teil III verwendeten Variablen in jeweils einem Modell für intendierte und in einem Modell für wahrgenommene Führung integriert. Ziel ist es dabei, einen Eindruck zu erhalten, welche Hypothesen sich auch unter Kontrolle aller anderen Variablen bestätigen.

Die entsprechenden Ergebnisse sind allerdings vorsichtig und als exploratives Vorgehen zu bewerten. Dem liegen drei Überlegungen zugrunde. Erstens fällt die Anzahl der Beobachtungen für die Gesamtmodelle aufgrund von fehlenden Werten¹ geringer aus als in den jeweiligen Modellen in Teil III. Dies hat zur Folge, dass die für die Berechnung der Signifikanzen verwendeten Standardfehler ansteigen. Es ist folglich schwerer, für dieselbe Effektstärke signifikante Ergebnisse zu erhalten.

Ein zweites Problem in Zusammenhang mit der Verwendung von Modellen mit sehr vielen Variablen ist die zunehmende Gefahr von Multikollinearität. Dies betrifft erwartungsgemäß vor allem die in Tabelle 10.2 dargestellten Effekte auf das wahrgenommene Führungsverhalten, da hier die Zahl der Variablen mit 30 noch einmal höher ist als für das intendierte Führungsverhalten. Der *Variance Inflation Factor* (VIF) liegt hier bei vier Variablen über 3,0. Zwar sind die Werte mit 3,5 bis 3,8 nicht besonders hoch, dennoch ist ein Einfluss auf die Ergebnisse nicht auszuschließen.

Drittens bringt die hohe Anzahl an Variablen auch das Problem mit sich, dass für die Schätzung der Modelle sehr viele Freiheitsgrade benötigt werden. Es besteht damit die Gefahr, dass die Zahl der

¹ Fehlende Werte auf einer einzelnen Variable führen dazu, dass diese Beobachtung für die Schätzung des Modells nicht verwendet werden kann.

Beobachtungen zu gering ist, um verlässliche Ergebnisse zu erhalten. Mathematisch ist eine Berechnung zwar kein Problem – hierfür muss die Zahl der Beobachtungen lediglich um eins höher liegen als die Zahl der geschätzten Parameter. Statistisch sind hingegen höhere Fallzahlen wünschenswert. Bei relativ geringen Fallzahlen pro Parameter besteht die Gefahr, dass eine einzelne zusätzliche Beobachtung die Ergebnisse relativ stark verändern würde. Bei höheren Fallzahlen sind hingegen stabilere Ergebnisse zu erwarten.

Die Diskussion der Ergebnisse in Tabellen 10.1 und 10.2 erfolgt daher mit Vorsicht und stets im Vergleich zu den Modellen im jeweiligen Kapitel in Teil III. Unterschiedliche Ergebnisse sind demnach auch kein sicherer Beleg für Fehler in den ursprünglichen Modellen, sondern können auch auf Probleme im Gesamtmodell hinweisen. Es werden daher auch nicht alle einzelnen Effekte diskutiert, sondern die Gesamtmodelle sollen zu einer Gesamteinordnung der Hypothesen genutzt werden. Eine ausführliche Diskussion der einzelnen Effekte kann in den jeweiligen Kapiteln in Teil III eingesehen werden.

Eine Betrachtung der Gesamtmodelle ist, bei einer vorsichtigen Interpretation, dennoch sinnvoll. Sie gibt Hinweise darauf, welche Ergebnisse vergleichsweise robust sind und welche eine solche Robustheit vermissen lassen. Anhand der weniger robusten Ergebnisse können Anhaltspunkte für weitere Forschung identifiziert werden. Möglicherweise liegen Zusammenhänge oder Suppressionseffekte vor, die in den Einzelanalysen nicht aufgedeckt werden konnten.

10.1 INTENDIERTES FÜHRUNGSVERHALTEN

Wendet man sich als erstes den Ergebnissen für das intendierte Führungsverhalten in Tabelle 10.1 zu, so lässt sich zunächst einmal feststellen, dass bei den sechs Schätzmodellen lediglich jene für die Aufgaben- und Sachbearbeitungsorientierung einen signifikanten Likelihood Ratio Test aufweisen. Bei den übrigen vier erklären

die Schätzmodelle folglich nicht mehr Varianz als die Baseline Models, die die Daten lediglich in Abteilungen clustern und für jede Abteilung einen fixen Gruppenmittelwert schätzen. Das AIC liegt allerdings bei allen sechs Schätzmodellen unter dem der jeweiligen Baseline Models. Für das BIC lässt sich der umgekehrte Fall feststellen. Dies deutet insgesamt darauf hin, dass die Modelle zu viele Variablen enthalten, die zu einer Beeinträchtigung der Modellgüte führen.

Bei der Analyse der einzelnen Effekte lassen sich sieben von zwölf getesteten Hypothesen identifizieren, die auf Basis des Einzelmodells in Teil III und des Gesamtmodells in Tabelle 10.1 größtenteils verworfen werden müssen, da sie keine oder nur sehr vereinzelte Effekte aufweisen. So lässt sich für die affektive Führungsmotivation (H_{1a}) kein signifikanter positiver Effekt auf das intendierte Führungsverhalten feststellen. Führungskräfte mit einer hohen affektiven Führungsmotivation intendieren hingegen signifikant weniger Sachbearbeitungsorientierung. Dies bestätigt sich auch im Gesamtmodell.

Die Gemeinwohlorientierung (H_2) der Führungskraft zeigte in Kapitel 6 einen Effekt auf die intendierte Außen- und Ethikorientierung. Im Gesamtmodell lässt sich dieser Effekt lediglich für die Ethikorientierung bestätigen.

Die Führungserfahrung (H_5) hat in Kapitel 6 keinen Einfluss auf das intendierte Führungsverhalten. Für das Gesamtmodell lässt sich hingegen ein signifikanter negativer Effekt auf die Sachbearbeitungsorientierung feststellen.

Wie in Kapitel 7 festgestellt, weist lediglich eine der beiden getesteten Hypothesen vereinzelte signifikante Effekte auf das intendierte Führungsverhalten auf. Das grundsätzliche Interesse des übergeordneten Vorgesetzten am Führungsverhalten der Führungskraft (H_7) führt zu einer intensiveren intendierten Veränderungs- und Ethikorientierung. Im Gesamtmodell lässt sich hiervon lediglich der Effekt auf die intendierte Ethikorientierung bestätigen.

Tabelle 10.1: Gesamtmodell der Einflussfaktoren auf das intendierte Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (2)	(3)	BEZIEHUNG (4)	VERÄNDERUNG (5)	(6)	AUSSEN (7)	(8)	ETHIK (9)	(10)	SACH (11)	(12)
<i>Level 1 Variablen</i>												
MTL (Affektiv)	0,01 (0,04)	0,06 (0,05)	0,08 (0,07)	0,08 (0,05)	0,13*** (0,05)	0,11** (0,05)	-0,03 (0,06)	0,16*** (0,05)	-0,00 (0,07)	-0,20** (0,08)		
MTL (Nicht-kalkulativ)	0,15*** (0,06)	0,15*** (0,05)	0,19*** (0,05)	0,19*** (0,05)	0,13*** (0,05)	0,11** (0,05)	0,13*** (0,05)	0,16*** (0,05)	0,11** (0,05)	0,02 (0,08)		
MTL (Sozial-normativ)	-0,04 (0,05)	-0,13*** (0,03)	-0,07 (0,05)	-0,13*** (0,03)	-0,07 (0,05)	-0,13*** (0,05)	-0,07** (0,03)	0,16*** (0,05)	-0,13*** (0,05)	-0,03 (0,05)		
Gemeinwohl- orientierung	-0,02 (0,04)	0,06 (0,05)	0,04 (0,08)	0,06 (0,05)	0,04 (0,08)	0,10 (0,07)	0,10 (0,07)	0,16*** (0,05)	0,16*** (0,05)	0,07 (0,09)		
Management- orientierung	0,22*** (0,06)	0,28*** (0,05)	0,29*** (0,08)	0,28*** (0,05)	0,29*** (0,08)	0,22*** (0,06)	0,22*** (0,06)	0,22*** (0,06)	0,22*** (0,06)	0,10 (0,07)		
Teilnahme FK-Entwicklung	0,08 (0,10)	0,24*** (0,09)	0,20* (0,11)	0,24*** (0,09)	0,20* (0,11)	0,29*** (0,10)	0,29*** (0,10)	0,19*** (0,09)	0,19*** (0,09)	-0,02 (0,12)		
> 5 Jahre Führungserfahrung	-0,02 (0,10)	-0,01 (0,10)	-0,06 (0,13)	-0,01 (0,10)	-0,06 (0,13)	0,05 (0,12)	0,05 (0,12)	0,05 (0,12)	-0,03 (0,15)	-0,21* (0,13)		
Erfahrung Privatsektor	-0,08 (0,06)	0,07 (0,07)	-0,13 (0,11)	0,07 (0,07)	-0,13 (0,11)	0,05 (0,09)	0,05 (0,09)	0,15* (0,08)	0,15* (0,08)	0,34*** (0,11)		
Alter > 45	-0,06 (0,07)	-0,20*** (0,07)	-0,05 (0,11)	-0,20*** (0,07)	-0,05 (0,11)	-0,13* (0,08)	-0,13* (0,08)	-0,02 (0,09)	-0,02 (0,09)	0,19* (0,11)		
Geschlecht (weiblich)	-0,14** (0,06)	-0,05 (0,06)	-0,09 (0,12)	-0,05 (0,06)	-0,09 (0,12)	-0,18* (0,10)	-0,18* (0,10)	-0,00 (0,09)	-0,00 (0,09)	0,04 (0,13)		
Erwartung Vorgesetzter	0,09** (0,04)	0,18*** (0,03)	-0,02 (0,06)	0,18*** (0,03)	-0,02 (0,06)	0,02 (0,05)	0,02 (0,05)	0,07* (0,04)	0,07* (0,04)	0,24*** (0,05)		
Interesse Vorgesetzter	-0,04 (0,04)	-0,03 (0,04)	0,05 (0,07)	-0,03 (0,04)	0,05 (0,07)	-0,01 (0,07)	-0,01 (0,07)	0,12*** (0,04)	0,12*** (0,04)	0,05 (0,08)		
Strategisches Management	-0,00 (0,04)	-0,03 (0,06)	-0,03 (0,08)	-0,03 (0,06)	-0,03 (0,08)	0,11 (0,07)	0,11 (0,07)	-0,00 (0,07)	-0,00 (0,07)	0,07 (0,09)		

Fortsetzung auf der folgenden Seite . . .

Alle drei Hypothesen aus Kapitel 9 können nur beschränkt bestätigt werden. Das strategische Management in einer Abteilung (H_{14}) zeigt lediglich in der Gesamtbetrachtung einen Effekt auf das intendierte aufgabenorientierte Führungsverhalten. Alle anderen Effekte sind insignifikant. Das Performance Management (H_{15}) ist der Analyse in Kapitel 9 zufolge signifikant mit einer höheren intendierten Aufgaben- und Veränderungsorientierung verknüpft. Dies bestätigt sich im Gesamtmodell jedoch nur für die intendierte Aufgabenorientierung. Die intendierte Aufgaben- und Veränderungsorientierung werden außerdem auch von der strategischen Autonomie der Führungskräfte (H_{16}) positiv beeinflusst. Dies bestätigt sich sowohl in Kapitel 9 als auch im Gesamtmodell.

Zu diesen sieben Hypothesen, die sich nur beschränkt bestätigen ließen, kommt eine Hypothese, bei der der beobachtete Effekt sowohl in der Analyse in Teil III als auch in der Gesamtanalyse deutlich von der postulierten Annahme abweicht. Es wurde angenommen, dass eine sozial-normative Führungsmotivation keinen Effekt auf das Führungsverhalten hat (H_{1c}). Es zeigte sich hingegen, dass diese Form der Führungsmotivation negativ mit der intendierten Beziehungs-, Außen- und Ethikorientierung verknüpft ist.

Diesen Ergebnissen stehen jedoch auch vier Hypothesen gegenüber, die für das intendierte Führungsverhalten (fast) vollständig bestätigt werden können. Interessanterweise stammen drei von ihnen aus Kapitel 6, das sich mit dem Einfluss von Charakteristika der Führungskraft auf das Führungsverhalten befasst.

Als erstes konnte die Hypothese über den positiven Einfluss einer nicht-kalkulativen Führungsmotivation auf das intendierte Führungsverhalten (H_{1b}) bestätigt werden. Der Effekt fand sich sowohl in Kapitel 6 als auch in der Gesamtanalyse für alle sechs Metakategorien. Einzige Ausnahme ist die Sachbearbeitungsorientierung, die im Gesamtmodell keinen signifikanten Zusammenhang aufzeigte. Eine Führungsmotivation, die nicht auf der Abwägung von Vor- und Nachteilen beruht, ist demnach ein guter Prädiktor für ein insgesamt intensiveres, intendiertes Führungsverhalten.

Dasselbe Muster lässt sich für die Managementorientierung der Führungskraft (H_3) feststellen. Alle Effekte, abgesehen von jenem auf die Sachbearbeitungsorientierung im Gesamtmodell, sind in beiden Modellen signifikant. Führungskräfte, die verstärkt „moderne“ Managementinstrumente einsetzen, intendieren demnach auch insgesamt ein intensiveres Führungsverhalten.

Eine – auch für die Praxis positive – Erkenntnis ist darüber hinaus, dass die Teilnahme an Führungskräftefortbildungen (H_4) ebenfalls einige Effekte auf das intendierte Führungsverhalten aufweist. In Kapitel 6 ließ sich ein signifikanter Effekt auf die intendierte Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung feststellen. Dies wird durch die Gesamtanalyse bestätigt. Hinzu kommt in der Gesamtbetrachtung noch ein weiterer positiver Effekt auf die intendierte Ethikorientierung. Führungskräfte, die an einer Führungskräftefortbildung teilgenommen haben, intendieren demnach signifikant mehr Führung als ihre Kollegen, die an keiner Fortbildung teilgenommen haben.

Als letzte Hypothese, die sich relativ umfassend bestätigt hat, ist Hypothese 6 zu nennen. Sie ist gleichfalls die einzige Hypothese, die nicht aus Kapitel 6, sondern aus Kapitel 7 stammt. Es wurde angenommen, dass Führungskräfte ein bestimmtes Führungsverhalten stärker intendieren, wenn ihr Vorgesetzter dies von ihnen erwartet. Diese Annahme bestätigte sich sowohl in Kapitel 7 als auch in der Gesamtbetrachtung für die intendierte Aufgaben-, Beziehungs-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung.

10.2 WAHRGENOMMENES FÜHRUNGSVERHALTEN

Tabelle 10.2 gibt einen Überblick über das Gesamtmodell für die Zusammenhänge zwischen den erklärenden Variablen auf Level 1 und 2 und dem wahrgenommenen Führungsverhalten. Im Gegensatz zum Gesamtmodell für das intendierte Führungsverhalten fällt der Likelihood Ratio Test für alle sechs Schätzmodelle signifikant aus. Auch das AIC und das BIC (mit Ausnahme der Sachbearbeitungsorientierung) deuten auf einen guten Modellfit hin. Dies ist

aufgrund der hohen Zahl an Variablen überraschend. Die bestätigten Effekte sind demnach so stark, dass sie die vergleichsweise hohe Zahl an insignifikanten Effekten im Modell aufwiegt.

Die Ergebnisse für die einzelnen Variablen weisen allerdings, im Gegensatz zum intendierten Führungsverhalten, teilweise größere Unterschiede zur Analyse in Teil III auf.

Dies betrifft vor allem die Hypothesen zum Einfluss der Arbeitssituation (Kapitel 8) der Geführten und Managementcharakteristika (Kapitel 9) auf das Führungsverhalten. So bestätigen sich die Hypothesen zum Einfluss der Komplexität der Aufgaben der Geführten (H_{10}), der Aufgabenvielfalt der Geführten (H_{11}) und der Leistungsmessung anhand von konkreten Zielen (H_{13}) bei der Analyse in Teil III für alle sechs wahrgenommenen Führungsverhalten. In der Gesamtbetrachtung fallen diese Effekte hingegen vollständig aus dem signifikanten Bereich.

Ursächlich für dieses Ergebnis sind möglicherweise Interaktionen mit Variablen, die in anderen Kapiteln getestet wurden. Möglich wären auch ungünstige Auswirkungen auf die Signifikanzen aufgrund der verringerten Fallzahl im Gesamtmodell. Es bleibt daher festzustellen, dass die drei entsprechenden Hypothesen (H_{10} , H_{11} und H_{13}) auf Grund der Ergebnisse im Gesamtmodell nur vorsichtig zu bestätigen sind.

Neben diesen widersprüchlichen Ergebnissen weisen die Analysen von vier weiteren Hypothesen Effekte auf, die gegensätzlich zur aufgestellten Hypothese sind. Der erste derartige Effekt ist jener der sozial-normativen Führungsmotivation auf das wahrgenommene Führungsverhalten (H_{1c}). Wie bereits bei der intendierten Führung, so sind auch hier negative Effekte zu verzeichnen. Die Geführten nehmen bei Führungskräften mit einer stärkeren sozial-normativen Führungsmotivation signifikant weniger Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung wahr.

Bei der Gemeinwohlorientierung der Führungskraft (H_2) sind die gegenteiligen Effekte weniger extrem ausgeprägt. Hier zeigt sich sowohl in Kapitel 6 als auch in der Gesamtbetrachtung ein negativer

Effekt auf die wahrgenommene Ethikorientierung. Es kann angenommen werden, dass dies auf nicht erfüllte, höhere Erwartungen zurückzuführen ist. Zusätzlich ist in der Gesamtbetrachtung ein negativer Effekt auf die Beziehungsorientierung festzustellen.

Ebenfalls entgegen der Annahme fällt der Effekt von Offenheit der Geführten gegenüber neuen Erfahrungen auf das wahrgenommene Führungsverhalten aus. Während in Hypothese 8c angenommen wurde, dass Führungskräfte gegenüber offenen Geführten ein intensiveres Führungsverhalten zeigen, fällt der Effekt in der Analyse in Kapitel 8 für ein Führungsverhalten negativ aus. Mitarbeiter, die offener gegenüber neuen Erfahrungen sind, nehmen bei ihren Führungskräften signifikant weniger Beziehungsorientierung wahr. Dieses Ergebnis wird in der Gesamtanalyse bestätigt.

Zwei weitere Persönlichkeitseigenschaften fallen im Rahmen der Gesamtbetrachtung weitgehend in die Kategorie der nicht bestätigten Hypothesen. Geführte, die extravertierter (H_{8a}) oder verträglicher (H_{8d}) sind, werden offenbar nicht anders geführt als ihre Kollegen. Insgesamt scheinen Persönlichkeitseigenschaften der Geführten demnach kaum einen Einfluss auf das Führungsverhalten zu haben.

Auch unter den Hypothesen aus Kapitel 6 und 9 finden sich solche, die, sowohl den Ergebnissen des Gesamtmodells als auch den Ergebnissen im jeweiligen Kapitel folgend, praktisch vollständig verworfen werden müssen. Die Führungserfahrung der Führungskraft (H_5) hat keinen Einfluss auf das wahrgenommene Führungsverhalten. In Kapitel 6 findet sich lediglich ein negativer Effekt auf die wahrgenommene Aufgabenorientierung. Dieser wird im Gesamtmodell allerdings noch durch negative Effekte auf die Beziehungs- und Veränderungsorientierung ergänzt.

Tabelle 10.2: Gesamtmodell der Einflussfaktoren auf das wahrgenommene Führungsverhalten

	AUFGABEN (1)	BEZIEHUNG (2)	BEZIEHUNG (3)	BEZIEHUNG (4)	VERÄNDERUNG (5)	AUSSEN (6)	AUSSEN (7)	ETHIK (8)	ETHIK (9)	SACH (10)	SACH (11)	SACH (12)
<i>Level 1 Variablen</i>												
Extraversion	0,00 (0,05)	0,00 (0,05)	0,05 (0,07)	0,05 (0,07)	0,02 (0,06)	0,02 (0,06)	0,02 (0,03)	0,02 (0,03)	0,04 (0,05)	0,04 (0,05)	0,02 (0,04)	0,02 (0,04)
Gewissenhaftigkeit	0,00 (0,04)	0,00 (0,04)	-0,03 (0,06)	-0,03 (0,06)	-0,05 (0,05)	-0,05 (0,05)	0,01 (0,04)	0,01 (0,04)	-0,02 (0,06)	-0,02 (0,06)	0,00 (0,03)	0,00 (0,03)
Offenheit	-0,04 (0,05)	-0,04 (0,05)	-0,10* (0,06)	-0,10* (0,06)	-0,06 (0,06)	-0,06 (0,06)	-0,02 (0,05)	-0,02 (0,05)	-0,06 (0,05)	-0,06 (0,05)	-0,04 (0,05)	-0,04 (0,05)
Verträglichkeit	0,00 (0,05)	0,00 (0,05)	0,04 (0,05)	0,04 (0,05)	0,05 (0,06)	0,05 (0,06)	0,02 (0,03)	0,02 (0,03)	0,00 (0,04)	0,00 (0,04)	-0,05 (0,03)	-0,05 (0,03)
Neurotizismus	-0,03 (0,04)	-0,03 (0,04)	-0,01 (0,05)	-0,01 (0,05)	-0,02 (0,05)	-0,02 (0,05)	-0,01 (0,03)	-0,01 (0,03)	-0,01 (0,04)	-0,01 (0,04)	-0,02 (0,03)	-0,02 (0,03)
Gemeinwohl-orientierung	0,06 (0,06)	0,06 (0,06)	0,03 (0,07)	0,03 (0,07)	0,13** (0,06)	0,13** (0,06)	0,04 (0,04)	0,04 (0,04)	0,06 (0,06)	0,06 (0,06)	0,11** (0,05)	0,11** (0,05)
Komplexität der Aufgabe	0,02 (0,04)	0,02 (0,04)	0,06 (0,07)	0,06 (0,07)	0,02 (0,05)	0,02 (0,05)	0,04 (0,03)	0,04 (0,03)	0,10 (0,06)	0,10 (0,06)	0,04 (0,05)	0,04 (0,05)
Aufgabenvielfalt	0,02 (0,06)	0,02 (0,06)	0,05 (0,08)	0,05 (0,08)	0,04 (0,06)	0,04 (0,06)	0,07 (0,04)	0,07 (0,04)	0,08 (0,08)	0,08 (0,08)	0,01 (0,05)	0,01 (0,05)
Alter > 45	-0,14 (0,10)	-0,14 (0,10)	-0,12 (0,15)	-0,12 (0,15)	-0,11 (0,12)	-0,11 (0,12)	-0,15 (0,10)	-0,15 (0,10)	-0,16 (0,14)	-0,16 (0,14)	-0,14 (0,10)	-0,14 (0,10)
Geschlecht (weiblich)	-0,04 (0,08)	-0,04 (0,08)	-0,08 (0,14)	-0,08 (0,14)	0,01 (0,10)	0,01 (0,10)	0,02 (0,08)	0,02 (0,08)	-0,07 (0,12)	-0,07 (0,12)	-0,05 (0,12)	-0,05 (0,12)
Strategische FK-Auswahl	0,17*** (0,04)	0,17*** (0,04)	0,21*** (0,06)	0,21*** (0,06)	0,17*** (0,06)	0,17*** (0,06)	0,13*** (0,04)	0,13*** (0,04)	0,20*** (0,06)	0,20*** (0,06)	0,15*** (0,04)	0,15*** (0,04)
Leistungsmessung an konkreten Zielen	0,02 (0,05)	0,02 (0,05)	0,06 (0,05)	0,06 (0,05)	0,02 (0,04)	0,02 (0,04)	-0,01 (0,04)	-0,01 (0,04)	0,01 (0,05)	0,01 (0,05)	-0,02 (0,05)	-0,02 (0,05)
Management-orientierung (FK)	0,50*** (0,06)	0,50*** (0,06)	0,53*** (0,08)	0,53*** (0,08)	0,53*** (0,07)	0,53*** (0,07)	0,37*** (0,05)	0,37*** (0,05)	0,45*** (0,07)	0,45*** (0,07)	0,38*** (0,05)	0,38*** (0,05)

Fortsetzung auf der folgenden Seite . . .

Level 2 Variablen

MTL (Affektiv)	0,28*** (0,07)	0,26*** (0,09)	0,35*** (0,07)	0,19** (0,08)	0,14 (0,09)	0,14 (0,12)
MTL (Nicht-kalkulativ)	0,27*** (0,08)	0,33** (0,13)	0,28*** (0,11)	0,17* (0,09)	0,30*** (0,11)	0,16*** (0,07)
MTL (Sozial-normativ)	-0,15*** (0,05)	-0,17** (0,07)	-0,18*** (0,06)	-0,18*** (0,04)	-0,23*** (0,05)	-0,28*** (0,05)
Gemeinwohl- orientierung (FK)	-0,11 (0,08)	-0,16* (0,09)	-0,07 (0,09)	-0,06 (0,07)	-0,18** (0,07)	-0,09 (0,09)
Teilnahme FK-Entwicklung	0,14 (0,16)	0,32 (0,23)	0,44** (0,22)	0,14 (0,10)	0,28* (0,14)	0,28* (0,14)
> 5 Jahre Führungserfahrung	-0,29 (0,18)	-0,40* (0,22)	-0,26 (0,19)	-0,10 (0,14)	-0,25 (0,18)	-0,14 (0,21)
Erwartung Vorgesetzter	-0,07 (0,06)	-0,01 (0,11)	0,12* (0,07)	0,00 (0,06)	0,14** (0,07)	0,15* (0,08)
Interesse Vorgesetzter	0,24*** (0,07)	0,25** (0,10)	0,13 (0,09)	0,07 (0,06)	0,16* (0,09)	0,13* (0,07)
Strategisches Management	-0,23** (0,09)	-0,20 (0,13)	-0,21* (0,12)	-0,06 (0,08)	-0,08 (0,09)	-0,08 (0,07)
Performance Management	-0,03 (0,06)	-0,09 (0,08)	-0,00 (0,06)	0,09* (0,05)	-0,07 (0,08)	0,08 (0,06)
Strat. Autonomie	0,15** (0,07)	0,18** (0,08)	0,14* (0,08)	0,06 (0,05)	0,05 (0,07)	0,02 (0,07)
Mitarbeiter \geq 10	-0,07 (0,14)	0,12 (0,20)	0,03 (0,18)	0,04 (0,11)	0,17 (0,15)	0,15 (0,18)
Erfahrung Privatsektor (FK)	0,08 (0,15)	0,15 (0,20)	0,04 (0,19)	0,07 (0,14)	0,16 (0,15)	0,16 (0,18)
Alter > 45 (FK)	-0,10 (0,17)	-0,12 (0,23)	-0,26 (0,22)	-0,14 (0,19)	-0,15 (0,19)	-0,08 (0,21)
Geschlecht (weiblich) (FK)	0,38*** (0,16)	0,53*** (0,19)	0,40** (0,19)	0,14 (0,14)	0,36** (0,16)	0,28 (0,22)

Fortsetzung auf der folgenden Seite . . .

Organisation 2	-0,45*** (0,17)	-0,41* (0,23)	-0,34 (0,21)	-0,31** (0,14)	-0,37* (0,22)	-0,44** (0,22)
Organisation 3	-0,83*** (0,25)	-1,07*** (0,36)	-0,86*** (0,26)	-0,59*** (0,23)	-0,99*** (0,34)	-0,77** (0,33)
Konstante	0,05 (0,10)	-0,00 (0,12)	0,02 (0,11)	0,02 (0,08)	0,01 (0,10)	0,07 (0,10)
Var. Level 3 Residuen	0,00	0,04	0,00	0,00	0,04	0,00
Var. Level 2 Residuen	0,33	0,43	0,35	0,21	0,29	0,32
Var. Level 1 Residuen	0,50	0,77	0,60	0,30	0,60	0,41
n (Mitarbeiter)	200	200	200	200	200	200
n (Teams)	51	51	51	51	51	51
n (Abteilungen)	26	26	26	26	26	26
AIC	491,36	374,70	574,74	488,22	527,10	423,89
BIC	501,25	457,15	584,64	570,68	540,30	506,34
Log likelihood ^a	-242,68	-162,35	-284,37	-219,11	-259,55	-186,94

Hierarchisches lineares Model. Level 1 = Mitarbeiter; Level 2 = Führungskräfte; Level 3 = Abteilungen. Standardfehler in Klammern. Alle

Modelle mit robusten Standardfehlern (Huber-White Sandwich Estimator). * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

^a Sterne markieren p-Werte des Likelihood Ratio Tests. ns (insignificant), * $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Beim Einfluss der Managementcharakteristika auf das Führungsverhalten müssen die beiden Hypothesen zum Einfluss von strategischem Management (H_{14}) sowie Performance Management (H_{15}) verworfen werden. Beide weisen auch in Kapitel 9 keine signifikanten positiven Effekte auf das wahrgenommene Führungsverhalten auf. Für das strategische Management ist in Kapitel 9 zudem ein negativer Effekt auf die wahrgenommene Veränderungsorientierung zu verzeichnen. In der Gesamtbetrachtung findet sich zusätzlich ein negativer Effekt des strategischen Managements auf die wahrgenommene Aufgabenorientierung.

Das Performance Management (H_{15}) zeigt zudem in der Gesamtbetrachtung einen positiven Effekt auf die Außenorientierung, ein Führungsverhalten das auch theoretisch sehr stark mit dem Performance Management verknüpft ist.

Betrachtet man das Gesamtmodell in Kombination mit den Ergebnissen aus Teil III, so findet sich teilweise Bestätigung für den Einfluss von insgesamt sechs Hypothesen auf das wahrgenommene Führungsverhalten. Die erste von ihnen stammt aus Kapitel 6. Mitarbeiter nehmen mehr Veränderungsorientierung wahr, wenn ihre Führungskraft an Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung teilgenommen hat (H_4). Im Gesamtmodell sind zusätzlich auch die Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung signifikant.

Die beiden Hypothesen aus Kapitel 7 können ebenfalls nur für einzelne Führungsverhalten bestätigt werden. Erwartet der übergeordnete Vorgesetzte einer Führungskraft von dieser ein spezifisches Führungsverhalten (H_6), so steigert sich nur bei der Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung das durch die Geführten wahrgenommene Führungsverhalten. Dies wird im Gesamtmodell bestätigt. Zusätzlich zeigt sich im Gesamtmodell ein signifikanter positiver Effekt auf die Veränderungsorientierung. Das allgemeine Interesse des übergeordneten Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft (H_7) ist in Kapitel 7 lediglich mit der Beziehungsorientierung positiv verknüpft. In der Gesamtbetrachtung sind allerdings auch die wahrgenommene Aufgaben-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung signifikant.

Aus Kapitel 8 findet sich für drei Hypothesen eine teilweise Bestätigung. Führungskräfte zeigen gegenüber neurotischen Geführten (H_{8e}) weniger Sachbearbeitungsorientierung. Im Gesamtmodell bestätigt sich dies allerdings nicht. Dies trifft ebenfalls auf den positiven Effekt von Gewissenhaftigkeit auf die Aufgabenorientierung (H_{8b}) zu. Der Effekt aus Kapitel 8 bestätigt sich im Gesamtmodell nicht. Hingegen zeigen sich in Kapitel 8 für die Gemeinwohlorientierung der Mitarbeiter (H_9) insgesamt fünf positive Effekte auf die wahrgenommene Aufgaben-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung, die sich in der Gesamtbetrachtung jedoch nur für die Veränderungs- und Sachbearbeitungsorientierung bestätigen.

Von den Managementcharakteristika weist die strategische Autonomie der Führungskräfte (H_{16}) in Kapitel 9 keinen Einfluss auf das wahrgenommene Führungsverhalten auf. In der Gesamtbetrachtung finden sich jedoch signifikante Effekte auf die Aufgaben-, Beziehungs- und Veränderungsorientierung.

Zusammengenommen bleiben damit vier Hypothesen, die für das wahrgenommene Führungsverhalten sowohl in Teil III als auch im Gesamtmodell voll oder überwiegend bestätigt werden können. Dies sind zunächst die ersten beiden Hypothesen zum Einfluss der Führungsmotivation. Mitarbeiter nehmen bei Führungskräften mit einer affektiven Führungsmotivation (H_{1a}) eine stärkere Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs- und Außenorientierung wahr. Die nicht-kalkulative Führungsmotivation (H_{1b}) hat darüber hinaus einen signifikanten positiven Effekt auf alle sechs wahrgenommenen Führungsverhalten.

Im Gesamtmodell bestätigen sich ebenfalls die Ergebnisse über den Einfluss der Managementorientierung auf das wahrgenommene Führungsverhalten (H_3). Die Geführten nehmen bei Führungskräften, die sich „moderner“ Managementinstrumente bedienen, eine signifikant höhere Aufgaben-, Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung wahr.

Zu guter Letzt zeigt sich die Bedeutung der Führungskräfteauswahl (H_{12}) sowohl in Kapitel 9 als auch im Gesamtmodell. Mitarbeiter in Abteilungen mit einer strategischen Führungskräfteauswahl nehmen bei ihrer Führungskraft ein in allen Metakategorien intensiveres Führungsverhalten wahr.

Abschließend lässt sich demnach feststellen, dass sich die Ergebnisse aus Teil III im Gesamtmodell weitgehend bestätigen. Die Ergebnisse scheinen demnach relativ robust zu sein. Unterschiede ergeben sich hauptsächlich in Einzeleffekten. Größere Differenzen zeigen sich vor allem beim wahrgenommenen Führungsverhalten. Hier finden sich drei Hypothesen, bei denen sich alle Effekte in Teil III gefundenen positiven Effekte auf das wahrgenommenen Führungsverhalten in der Gesamtbetrachtung vollständig auflösen. Dies trifft auf die Variablen Komplexität der Aufgaben und Aufgabenvielfalt der Geführten sowie Leistungsmessung anhand konkreter Ziele zu.

Hierfür bieten sich zwei Erklärungsansätze an, denen in weiteren Studien nachgegangen werden sollte. Eine mögliche Erklärung besteht darin, dass zwischen diesen Variablen und Variablen aus anderen Kapiteln Interaktionen bestehen (Suppressionseffekte), die mit Hilfe von Moderations- und Mediationsanalysen detailliert betrachtet werden sollten. Alternativ könnte die Ursache auch in der verringerten Fallzahl der Gesamtbetrachtung zu finden sein. Welche der beiden Varianten die Ursache ist, kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden. Unabhängig davon sind die Ergebnisse der entsprechenden Hypothesen daher zunächst vorsichtig zu interpretieren.

FAZIT

Am Ende dieser Arbeit soll ein Fazit der Ergebnisse gezogen werden. Hierzu werden die Ergebnisse zunächst kurz und prägnant zusammengefasst (Abschnitt 11.1). Im Anschluss folgt die Diskussion der praktischen Implikationen (Abschnitt 11.2) und des weiteren Forschungsbedarfs (Abschnitt 11.3).

11.1 ZUSAMMENFASSUNG

Ziel dieser Arbeit war zum einen, einen Einblick in die Führungsrealität in der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen sowie Erkenntnisse über die Ausprägung einzelner Führungsverhalten zu generieren. Zum anderen sollte untersucht werden, welche Faktoren dieses Führungsverhalten beeinflussen. Dadurch sollte herausgearbeitet werden, warum Führungskräfte unterschiedliche Schwerpunkte bei ihrer Führungstätigkeit setzen und wie einzelne Führungsverhalten möglicherweise befördert werden können.

Zunächst einmal lässt sich festhalten, dass das hier gewählte Sechs-Faktoren-Modell gut geeignet zu sein scheint, um Führungsverhalten in der Verwaltung abzubilden. Mit den Metakategorien Aufgaben-, Beziehungs- und Veränderungsorientierung greift es drei zentrale Aspekte von Führung auf. Diese werden mit der Außenorientierung um eine Dimension ergänzt, die zwar zu den etablierten Aspekten zu zählen ist, in der Vergangenheit jedoch wenig Aufmerksamkeit erfahren hat. Mit der Ethikorientierung wurde zudem eine aktuelle Entwicklung der Führungsforschung aufgegriffen und eine Dimension integriert, der gerade für den öffentlichen Sektor eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird. Die Sachbearbeitungsorientierung stellt schließlich einen Versuch dar, die starke

Sachorientierung unterer Führungskräfte im öffentlichen Sektor in das Modell zu integrieren.

Die in Abschnitt 5.2 aufgezeigte Analyse der Faktorstruktur dieses Sechs-Faktoren-Modells zeigt, dass der Versuch, etablierte Führungsverhalten um aktuelle und für den öffentlichen Sektor besonders relevante Führungsverhalten zu ergänzen, geglückt ist. Die Analyse zeigt, dass sich dieses Modell sehr gut mit den vorliegenden Daten in Einklang bringen lässt.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die einzelnen Metakategorien relativ stark miteinander korrelieren. Sie weisen für das intendierte Führungsverhalten Korrelationen von 0,81 bis 0,96 und für das wahrgenommene Führungsverhalten Korrelationen von 0,43 bis 0,83 auf. Dies bedeutet, dass intensives Führungsverhalten eher ein Gesamtphänomen ist und nicht auf einzelne Metakategorien beschränkt zu sein scheint. Wenn eine Führungskraft eine hohe Aufgabenorientierung zeigt, dann ist es wahrscheinlich, dass sie auch eine hohe Beziehungs-, Veränderungs-, Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung zeigt.

Die in Abschnitt 5.1 ausführlich diskutierten deskriptiven Ergebnisse beinhalten ebenfalls einige bemerkenswerte Erkenntnisse, die in dieser Form für den öffentlichen Sektor bisher nicht vorlagen. Zunächst einmal sind aus Sicht der Mitarbeiter fünf der sechs Metakategorien mit Mittelwerten zwischen 3,3 und 3,5 auf einer Fünf-Punkt-Skala im Mittel annähernd gleich ausgeprägt. Lediglich die Veränderungsorientierung fällt mit einem Mittelwert von 3,0 etwas aus dem Rahmen. Dies bekräftigt bisherige Vermutungen über die geringe Veränderungsorientierung im öffentlichen Sektor. Da die Werte im Mittel zwischen „teils/teils“ und „stimme eher zu“ liegen, kann daraus auch abgeleitet werden, dass im Bereich des Führungsverhaltens aus Sicht der Mitarbeiter noch ein gewisses Verbesserungspotential vorhanden ist.

Aus Sicht der Führungskräfte ist das eigene Führungsverhalten mit Mittelwerten für die sechs Metakategorien von 3,8 bis 4,2 deutlich stärker ausgeprägt. Die Beziehungsorientierung weist sogar einen Mittelwert von 4,5 auf. Dies deutet auf eine ausgeprägte Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung hin. Da es keine hinreichende Rechtfertigung dafür gibt, ausschließlich die Einschätzung der Mitarbeiter oder die Selbstwahrnehmung der Geführten als tatsächliches Führungsverhalten zu betrachten, wurden in dieser Arbeit die Begriffe intendiertes Führungsverhalten – für die Selbsteinschätzung der Führungskräfte – und wahrgenommenes Führungsverhalten – für die Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter – verwendet.

Die Differenzen zwischen intendierter und wahrgenommener Führung zeigen sich besonders deutlich, wenn man die einzelnen Teams betrachtet. Darüber hinaus zeigen sich bei einer solchen Betrachtung auch Differenzen zwischen den Einschätzungen der Geführten derselben Teams. Abbildung 11.1 zeigt dies eindrücklich. Hier sind mit Rauten die einzelnen Antworten der Führungskräfte zur Beziehungsorientierung abgebildet und auf derselben Höhe mit Punkten die Mittelwerte der Antworten der Mitarbeiter.¹ Für die Mitarbeiter ist mit horizontalen Linien außerdem das 95%-Konfidenzintervall angegeben. Dort, wo keine Fehlerbalken erkennbar sind, stimmen die Einschätzungen der Geführten entweder vollständig überein oder es liegt nur die Antwort eines einzelnen Mitarbeiters vor. Diese Grafik verdeutlicht dabei sehr anschaulich die Differenzen innerhalb der Teams.

Die Abbildung der Differenzen verdeutlicht auch noch einmal grafisch, dass die Verwendung hierarchischer linearer Modelle einen großen Mehrwert für diese Arbeit bietet. Hätte man für das wahrgenommene Führungsverhalten für jedes Team schlicht einen Mittelwert aus den Antworten der Geführten gebildet, so hätte

1 Es sind nur jene Teams berücksichtigt, bei denen sowohl die Führungskraft als auch mindestens ein Mitarbeiter geantwortet haben.

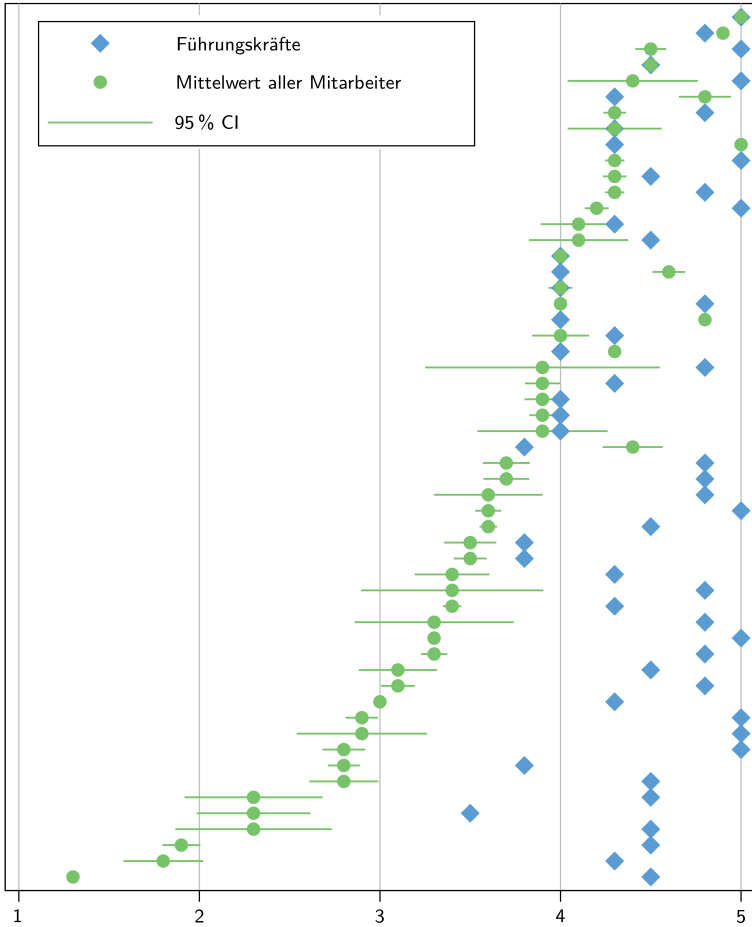


Abbildung 11.1: Beziehungsorientierung aufgeschlüsselt nach Teams. Jedes Team ist horizontal als ein Paar aus Raute (Führungskraft) und Punkt (Mittelwert der Antworten der Geführten) dargestellt. Vertikale Linien repräsentieren das 95 %-Konfidenzintervall.

man die Unterschiede im Führungsverhalten, die die Führungskräfte zwischen ihren Mitarbeitern machen, nicht berücksichtigen können.

Die deskriptive Analyse der Ergebnisse zeigt außerdem, dass die Unterschiede zwischen den Organisationen nicht allzu stark ausgeprägt sind. Unterschiede sind vor allem bei der wahrgenommenen Führung, bei der Organisation 2 etwas höhere Werte aufweist, zu beobachten. Die Unterschiede sind jedoch nicht signifikant.

Abschließend lässt sich auf Basis der deskriptiven Daten festhalten, dass der von Klages (1998: 61) festgestellte Schwachstellencharakter von Führung in der öffentlichen Verwaltung nicht so stark ausgeprägt ist wie von ihm angenommen. Es ist richtig, dass – vor allem aus Sicht der Mitarbeiter – noch einiges an Verbesserungspotential besteht. Was allerdings die These vom Schwachstellencharakter unterstützt, ist die Feststellung, dass bei allen Metakategorien sowohl Führungskräfte zu finden sind, die sich am oberen Ende der Skala bewegen als auch Führungskräfte, die sich im unteren Bereich bewegen. Es gibt demnach auch Führungskräfte, die aus Sicht ihrer Mitarbeiter kaum führen.

Bei der Analyse der Einflussfaktoren stand die Frage im Vordergrund, wie sich Unterschiede im Führungsverhalten erklären lassen. Damit verbunden war auch der Anspruch, Faktoren zu identifizieren, die genutzt werden können, um Führungskräfte zu einem intensiveren Führungsverhalten zu animieren. Dabei wurden vier Kategorien von Einflussfaktoren untersucht: Charakteristika der Führungskraft selbst, Erwartungen und Interesse des übergeordneten Vorgesetzten, Charakteristika der Geführten und Managementcharakteristika der Organisation.

Unter den Charakteristika der Führungskraft konnten drei Variablen als besonders einflussreich identifiziert werden. Führungskräfte, die eine nicht-kalkulative Führungsmotivation und eine ausgeprägte Managementorientierung besitzen, intendieren in allen sechs Metakategorien ein intensiveres Führungsverhalten als andere Führungskräfte. Zusätzlich zeigt sich dieser Effekt auch bei der wahrgenommenen Führung. Die Managementorientierung hat

dabei im Vergleich aller Variablen einen besonders starken Einfluss. Es scheint demnach eine bedeutsame Rolle zu spielen, dass sich die Führungskräfte bei ihrer Arbeit an „modernen“ Managementinstrumenten orientieren. Außerdem spielt es eine Rolle, aus welchen Gründen die Führungskräfte eine Führungstätigkeit ausüben möchten. Dabei scheint es nicht nur eine Rolle zu spielen, ob sie Nutzen und Nachteile einer solchen Aufgabe abwägen, sondern auch, ob sie sich aufgrund sozialer Normen dazu verpflichtet fühlen. Diese sozial-normative Führungsmotivation zeigt einen negativen Effekt auf drei intendierte Führungsverhalten und auf alle wahrgenommenen Führungsverhalten. Die als dritte Ausprägung von Führungsmotivation betrachtete affektive Führungsmotivation – die Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen, weil es Freude bereitet – zeigt schließlich einen relativ starken Effekt auf das wahrgenommene Führungsverhalten.

Neben den genannten Variablen konnten zwei weitere bedeutsame führungskraftbezogene Variablen identifiziert werden. Dies ist zum einen das Geschlecht. Die Geführten nehmen bei weiblichen Führungskräften ein intensiveres Führungsverhalten wahr als bei männlichen Führungskräften. Darüber hinaus ist die Teilnahme an Führungskräftefortbildungen für das intendierte Führungsverhalten relevant. Obwohl die Geführten kein intensiveres Führungsverhalten wahrnehmen, scheinen Führungskräfte, die an Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung teilgenommen haben, ein intensiveres Führungsverhalten zu intendieren. Dies spricht dafür, dass im Rahmen der Weiterbildung zumindest eine Sensibilisierung erreicht wird, der praktische Transfer in den Führungsalltag aber noch einen Entwicklungsbereich darstellt.

Betrachtet man den Einfluss der übergeordneten Vorgesetzten auf die untersuchten Führungskräfte, so zeigten sich in Kapitel 7 nur vereinzelte Effekte. Die Erwartungen, welche die übergeordneten Vorgesetzten an das Führungsverhalten ihrer untergeordneten Führungskräfte haben, wirken hauptsächlich auf das intendierte Führungsverhalten. Von den Geführten wird dies nur im Falle der

Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung wahrgenommen. Das allgemeine Interesse des Vorgesetzten am Führungsverhalten der untergebenen Führungskraft hat ebenfalls nur vereinzelt einen Effekt. So zeigt sich ein Einfluss auf die wahrgenommene Beziehungsorientierung sowie auf die intendierte Veränderungs- und Ethikorientierung.

Kapitel 8 eröffnet mit der Analyse der Charakteristika der Geführten eine innovative Perspektive bezüglich möglicher Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten. In der Führungsforschung finden sich bisher kaum Studien, die einen solchen Ansatz wählen. Unter den analysierten Faktoren sind insbesondere fünf hervorzuheben: die drei Persönlichkeitseigenschaften Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus sowie die Komplexität und Vielfältigkeit der Aufgaben der Geführten.

Von den Persönlichkeitseigenschaften des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit haben drei Faktoren vereinzelt einen Einfluss auf einzelne Metakategorien des wahrgenommenen Führungsverhaltens. Diese sind die Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und eine neurotische Persönlichkeit. Während Gewissenhaftigkeit einen positiven Effekt aufweist, fallen die Effekte von Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen und Neurotizismus negativ aus. Führungskräfte führen offene und neurotische Mitarbeiter demnach teilweise weniger intensiv als andere.

Die Aufgaben, die die Geführten ausüben, haben ebenfalls einen Einfluss auf das wahrgenommene Führungsverhalten. Es zeigt sich, dass sich die Führungskräfte jenen Mitarbeitern stärker zuwenden, die komplexere und vielfältige Aufgaben übernehmen.

Die Analyse des Einflusses von Managementcharakteristika in Kapitel 9 ist ebenfalls ein innovativer Ansatz der Betrachtung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten. Die entsprechenden Ergebnisse sind allerdings durchwachsen. Als relevante Faktoren stellten sich die strategische Führungskräfteauswahl und die Leistungsmessung anhand konkreter Ziele heraus. Führungskräfte zeigen ein intensiveres Führungsverhalten, wenn ihre Mitarbeiter

der Auffassung sind, dass Führungskräfteauswahl in ihrer Abteilung als permanente Aufgabe betrachtet wird und dass bei der Besetzung von Führungspositionen auf die Führungsfähigkeiten der Nachwuchskräfte geachtet wird.

Jene Mitarbeiter, die angeben, dass ihre Leistung anhand konkreter Ziele gemessen wird, nehmen darüber hinaus bei allen sechs Metakategorien ein intensiveres Führungsverhalten bei ihrer Führungskraft wahr. Dies deutet darauf hin, dass die Verwendung zielorientierter Managementinstrumente auch einen Einfluss auf das Führungsverhalten ausübt. Das mit der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung verbundene Ziel, die Führungsfähigkeiten durch dieses Instrument zu steigern, scheint demnach nicht un begründet zu sein.

Neben diesen Einzeleffekten kann man bei der Betrachtung der Modelle zudem feststellen, dass es einen gewissen Unterschied zwischen Aufgaben-, Beziehungs- und Veränderungsorientierung auf der einen Seite und der Außen-, Ethik- und Sachbearbeitungsorientierung auf der anderen Seite gibt. Die Außenorientierung weist in den Analysen gemeinsam mit der Sachbearbeitungsorientierung die geringste Zahl an signifikanten Effekten auf. Diese beiden scheinen demnach von den untersuchten Faktoren unabhängiger zu sein als die anderen Metakategorien. Dies lässt sich auch dadurch erklären, dass diese beiden Führungsverhalten stärker als die übrigen vier von der Aufgabe des Teams und den Rahmenbedingungen abhängig sind und weniger von den hier getesteten Einflüssen. Organisationseinheiten mit Aufgaben, die einen hohen Anteil an externer Koordination und Kontaktpflege erfordern, determinieren den Grad an Außenorientierung vermutlich wesentlich stärker als andere Faktoren. Auch die Sachbearbeitungsorientierung wird in den Teams, die hauptsächlich mit der Sachbearbeitung befasst sind, höher sein als in Teams, deren Aufgaben eher politikgestaltend sind.

Die Sachbearbeitungsorientierung weist zudem besonders häufig Effekte auf, die gegenläufig zur Mehrheit der übrigen Führungsverhalten sind. Das heißt, für die Sachbearbeitungsorientierung finden sich zum einen Einflussfaktoren, die keine signifikanten Effekte auf

die übrigen Metakategorien aufweisen. Zum anderen lassen sich auch Einflussfaktoren identifizieren, die auf die übrigen Führungsverhalten wirken, aber nicht auf die Sachbearbeitungsorientierung. Auch die Ethikorientierung weist in abgeschwächtem Maße solche Muster auf.

Diese Befunde zeigen, dass es notwendig ist, die einzelnen Metakategorien des Führungsverhaltens getrennt auf ihre Effekte zu untersuchen und nicht der Versuchung zu erliegen, aus der Gesamtheit der Faktoren einen „Effective Leadership Factor“ zu bilden. Neben der wissenschaftlichen Erkenntnis ist dies auch für die Praxis von Relevanz, da für die Stimulierung bestimmter Führungsverhalten spezifische Maßnahmen ergriffen werden müssen.

Ähnliches trifft auf die Unterscheidung zwischen intendierter und wahrgenommener Führung zu. Oftmals wirken die untersuchten Einflussfaktoren nur auf das intendierte oder das wahrgenommene Führungsverhalten. Die nicht-kalkulative Führungsmotivation, die sozial-normative Führungsmotivation und die Managementorientierung sind die einzigen signifikanten Faktoren, die weitgehende Übereinstimmung zwischen intendierter und wahrgenommener Führung aufweisen.² Es ist in Analysen zum Führungsverhalten demnach absolut notwendig, klar zu unterscheiden, ob man sich auf die intendierte oder der wahrgenommene Führung bezieht. Die Ergebnisse scheinen sehr stark von der Perspektive abzuhängen.

11.2 PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

Im folgenden Abschnitt soll der Blick darauf gerichtet werden, welche praktischen Implikationen aus den Ergebnissen dieser Arbeit gezogen werden können. Hierzu werden zunächst die deskriptiven Ergebnisse und anschließend die statistischen Analysen auf ihre Praxisrelevanz geprüft.

Die Mittelwerte, die für die einzelnen Metakategorien des Führungsverhaltens ermittelt wurden, zeigen, dass sich die Verwaltung

² Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Charakteristika der Geführten nur für die wahrgenommene Führung getestet werden konnten.

nicht – wie von vielen Experten und auch den Verantwortlichen selbst befürchtet – in einer hoffnungslosen Lage befindet. Die Werte liegen für das wahrgenommene Führungsverhalten etwas über dem Mittel der Skala und zeigen leicht in eine positive Richtung. Lediglich die Veränderungsorientierung liegt im Durchschnitt exakt beim Mittel der Skala von 3,0. Dies zeigt auf der anderen Seite jedoch auch, dass für viele Führungskräfte noch ein Optimierungspotential besteht.

Zudem zeigt die deskriptive Auswertung, dass es Führungskräfte gibt, die ein sehr intensives Führungsverhalten zeigen. Diese könnten in der Verwaltungspraxis als Multiplikatoren dienen und in einen Erfahrungsaustausch eingebunden werden.

Darüber hinaus kann die hier erarbeitete Typologie von Führungsverhalten als Basis für ein institutionalisiertes Führungskräftefeedback dienen. So können beispielsweise 360°-Feedbacks für Führungskräfte eingeführt werden, die diesen Rückmeldung über das eigene Führungsverhalten geben. Die vorliegende Studie kann mit den Hinweisen auf Differenzen in der Wahrnehmung und mit der vorgeschlagenen Kategorisierung von Führungsverhalten Anknüpfungspunkte hierfür bieten.

Dass das Thema Führung sowohl für die unteren Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter von großem Interesse ist, zeigen auch die Kommentare, die die Teilnehmer am Ende des Fragebogens hinzugefügt haben. Hier wird vielfach unterstrichen, dass das Thema von großer Bedeutung sei und eine Veröffentlichung der Ergebnisse wünschenswert wäre. Einzelne Führungskräfte betonten auch, dass sie großes Interesse an einer individuellen Auswertung hätten, um dadurch ein direktes Feedback zu erhalten.

Des Weiteren ist die Differenz zwischen der intendierten Führung und der wahrgenommenen Führung auch aus praktischer Perspektive relevant. Diese Unterschiede scheinen gerade bei der Einschätzung von Führungsverhalten ein gängiges Phänomen zu sein. Die in dieser Studie vorgefundenen Differenzen gehen allerdings teilweise recht stark über das hinaus, was andere Studien berichten. Dies ist

für die Verwaltungspraxis von Bedeutung, da die Differenzen darauf hindeuten, dass das Führungsverhalten, das die Führungskräfte intendieren, nicht im selben Maße bei den Geführten „ankommt“ wie es intendiert wird. Es scheint daher notwendig zu sein, einen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern zu initiieren.

Die deskriptiven Daten zeigen jedoch auch, dass viele Führungskräfte ihr Führungsverhalten an ihre Mitarbeiter anpassen. Dies ist für die Praxis ein positives Zeichen und wird zunehmend als Erfolgsfaktor betrachtet (Goleman 2000).

Auch die Analysen der Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten bieten einige praxisrelevante Erkenntnisse, indem sie einen Überblick über die Faktoren geben, die bei der Beeinflussung eines bestimmten Führungsverhaltens relevant sein können. Ist ein Praktiker beispielsweise an der Steigerung der Veränderungsorientierung interessiert, bieten die hier diskutierten Analysen einen detaillierten Einblick in mögliche „Stellschrauben“.

Darüber hinaus scheinen einige Faktoren alle Metakategorien des Führungsverhaltens positiv zu beeinflussen. Dies sind zum einen relativ stabile und schwer veränderbare Faktoren, die besonders für das Recruiting relevant sind und zum anderen Faktoren, die von der Organisation direkt beeinflusst werden können.

Zur ersten Gruppe gehört zunächst die Führungsmotivation. Die Analyse zeigt, dass es wichtig ist, Führungskräfte zu rekrutieren, die bei der Entscheidung Führungsverantwortung zu übernehmen nicht auf ihren Vorteil bedacht sind. Auch eine grundsätzliche Freude an der Übernahme von Führungsverantwortung ist wichtig. Außerdem sollte die Übernahme einer Führungsfunktion nicht alleine darauf beruhen, dass man sich dazu verpflichtet fühlt.

Auch eine Managementorientierung, die sich in der Nutzung von Instrumenten des Prozess- und Qualitätsmanagements, der Zielsteuerung und Outcomeorientierung sowie der Institutionalisierung von organisationalem Lernen manifestiert, befördert ein intensiveres Führungsverhalten. Dies kann die Organisation zum Beispiel durch die Einforderung und Anerkennung der Nutzung entsprechender Instrumente befördern.

Noch unmittelbarer können öffentliche Organisationen die zweite Gruppe von Einflussfaktoren beeinflussen. So hat bereits die Teilnahme an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung einen Einfluss auf das intendierte Führungsverhalten. Dieser Effekt besteht, obwohl keinerlei Unterschiede bezüglich der Intensität, Regelmäßigkeit oder Qualität dieser Angebote gemacht wurden. Es ist anzunehmen, dass eine solche Unterscheidung noch deutlichere Effekte zugunsten der Führungskräfteentwicklung aufzeigen würde.

Auch das Interesse von Seiten der übergeordneten Vorgesetzten an Führungsthemen und an dem Führungsverhalten der unteren Führungskräfte sowie konkrete Erwartungen an das Führungsverhalten durch die mittleren Führungskräfte haben teilweise einen positiven Einfluss. Öffentliche Organisationen sollten ihre oberen und mittleren Führungskräfte daher dazu anhalten, mit den unteren Führungskräften über das Thema Führung zu sprechen und gewünschtes Führungsverhalten einzufordern.

Einen deutlichen, positiven Einfluss auf das Führungsverhalten hat die strategische Orientierung der Führungskräfteauswahl. So scheint es bei der Intensivierung von Führung im öffentlichen Sektor besonders wichtig zu sein, bei der Auswahl von Führungskräften einen besonderen Fokus auf deren Führungsfähigkeiten zu legen und zeitgleich die Entwicklung von Führungskräftenachwuchs als kontinuierliche Aufgabe zu betrachten. Auch die Beförderung der Zielorientierung der Führungskräfte kann einen positiven Effekt haben. Mitarbeiter, die anhand konkreter Leistungsziele beurteilt werden, nehmen bei ihrer Führungskraft auch insgesamt ein intensiveres Führungsverhalten wahr. Ein Einfordern derartiger Managementpraktiken wirkt sich demnach auch allgemein positiv auf die Intensität des Führungsverhaltens aus.

11.3 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF

Zum Abschluss dieser Arbeit soll ein kurzer Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf gegeben werden. Die Studie ergänzt den

Stand der Forschung um neue Aspekte und integriert dabei elaborierte Methoden und Fragestellungen in die Führungsforschung des öffentlichen Sektors. Wie bei jeder Studie mussten an einigen Stellen allerdings auch Kompromisse eingegangen werden, die einen weiteren Forschungsbedarf begründen.

Einige dieser Punkte wurden bereits bei der Besprechung der Limitationen in Abschnitt 4.4 angesprochen. Hierzu gehört die Replikation der Ergebnisse mit einer größeren Anzahl an Befragten und einer größeren Anzahl an unterschiedlichen Behörden. Dies würde zum einen die Validität der Ergebnisse erhöhen und hätte bei einer breit angelegten Befragung in vielen Organisationen den Vorteil, dass allgemeine Aussagen über das Führungsverhalten im öffentlichen Sektor getroffen werden könnten. Auch die Einbeziehung von Variablen auf der Organisationsebene wäre dadurch möglich. Hierdurch könnten die Organisationen als weitere Ebene in die Multilevelmodelle eingefügt werden. Derartige Ergebnisse ließen sich beispielsweise durch die Institutionalisierung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen in der Bundes- oder Landesverwaltung erreichen. Solche – wissenschaftlich begleiteten und von Praxis und Forschung breit genutzten – Befragungen gehören in anderen Ländern längst zum Behördenalltag (vgl. Fernandez et al. 2015).

Die angesprochenen Limitationen bezüglich der kausalen Interpretation könnten in weiteren Studien durch (Feld-) Experimente oder Panelstudien zumindest teilweise gelöst werden. Diese bieten durch die Kontrolle des zeitlichen Ablaufs und im Falle der Experimente auch durch kontrollierte Bedingungen und Randomisierung die Möglichkeit, Informationen über Kausalitäten zu generieren. Diese Erhöhung der internen Validität ginge allerdings höchstwahrscheinlich mit einer verringerten externen Validität einher. Eine Integration der Ergebnisse dieser Studie mit (Feld-) Experimenten und Panelstudien würde durch die Kombination der jeweiligen Vor- und Nachteile folglich zu einem vollständigen Bild beitragen.

In jedem Fall ist es lohnenswert, die praxisorientierten Fragestellungen dieser Arbeit durch eine wissenschaftliche Betrachtung und

Begleitforschung fundiert zu beantworten. So könnte beispielsweise der Effekt von Fortbildungsmaßnahmen durch Vorher-Nachher-Befragungen sowohl der Geführten als auch der Führungskräfte mit Hilfe eines Kontrollgruppendesigns und in Kombination mit einer fundierten Prozessevaluation untersucht werden.

Dies spricht auch einen Punkt an, der ebenfalls in Querschnittstudien eingehender untersucht werden sollte. In der vorliegenden Arbeit wurde nur zwischen der Absolvierung einer Fortbildungsmaßnahme zum Thema Führung und keiner Teilnahme an einer solchen Maßnahme unterschieden. Weitere Studien sollten daher feiner zwischen verschiedenen Formen von Führungskräfteentwicklung sowie der Dauer und der Zufriedenheit mit diesen Maßnahmen unterscheiden.

Weiterer Forschungsbedarf entsteht auch durch die hier aufgezeigten Ergebnisse. Dies betrifft bereits die deskriptiven Ergebnisse. Weitere Studien sollten sich der Frage widmen, warum intendierte und wahrgenommene Führung so weit voneinander abweichen. Hierzu könnten verschiedene Erklärungsfaktoren getestet und auch Auswirkungen dieser Differenzen untersucht werden. Interessant wären zudem Studien, die testen, ob die Differenzen, die in der vorliegenden Arbeit größer sind als in anderen Studien, im öffentlichen Sektor grundsätzlich größer ausfallen.

Des Weiteren verdienen die Beobachtungen aus Kapitel 10 weitere Beachtung. Hier zeigten sich neben einzelnen Differenzen zwischen Gesamtbetrachtung und Analyse in Teil III auch Variablen, bei denen in der Gesamtbetrachtung sämtliche Effekte verschwanden. Es wäre daher wichtig, zu untersuchen, welche Ursachen dem zugrunde liegen und ob möglicherweise Interaktionen mit Variablen aus anderen Kapiteln vorliegen.

Die Arbeit beschränkt sich darüber hinaus auf direkte Zusammenhänge. Für einige Fragestellungen wären aber auch moderierte Effekte denkbar. So könnten bestimmte Effekte beispielsweise abhängig vom Geschlecht der Führungskraft oder der Mitarbeiter stärker oder schwächer sein. Das verwendete Mehrebenenesign

bietet außerdem die Möglichkeit, sogenannte Cross-Level-Interaktionen zu untersuchen. Hierbei wird ein Zusammenspielen einer Level 1-Variable mit einer Variable auf Level 2 angenommen. So könnte es beispielsweise sein, dass der positive Effekt des Geschlechts der Führungskraft auf das wahrgenommene Führungsverhalten vom Geschlecht des Mitarbeiters abhängig ist.

Des Weiteren kann die hier verwendete Taxonomie des Führungsverhaltens im öffentlichen Sektor dazu verwendet werden, die Outcomes dieses Verhaltens zu untersuchen. Dabei könnte auch betrachtet werden, welche Auswirkungen die Differenzen zwischen intendierter und wahrgenommener Führung haben.

Viele der gewonnenen Erkenntnisse sind zudem nicht nur für den öffentlichen Sektor von Interesse, sondern fanden auch in der privatwirtschaftlichen Forschung bisher keine oder zu wenig Aufmerksamkeit. Diese Arbeit bereichert die Forschungslandschaft demnach nicht nur durch zahlreiche interessante Erkenntnisse zum Führungsverhalten im öffentlichen Sektor und durch Antworten auf die Frage, welche Faktoren das Führungsverhalten beeinflussen, sondern sie dient auch als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen.

Teil V

A P P E N D I X

OPERATIONALISIERUNGEN

In Fällen in denen die Items im Original nicht in deutscher Sprache vorlagen, wurden sie eigenständig übersetzt. Sofern nicht anders angegeben, die Items wurden auf einer Fünf-Punkt-Likertskala (1 = stimme überhaupt nicht zu; 2 = stimme eher nicht zu; 3 = teils/teils; 4 = stimme eher zu; 5 = stimme voll und ganz zu) gemessen. Für Items, die in einer exploratorischen Faktoranalyse berücksichtigt wurden, sind die Faktorladungen in Klammern angegeben.

VARIABLE	OPERATIONALISIERUNG
Führungsverhalten (Yukl et al. 1990)	<p><i>Der verwendete Managerial Practices Survey (MPS) ist nicht frei zugänglich. Die Items sind jedoch sehr nahe an die Definition der jeweiligen Verhalten angelehnt (Yukl 2012: 84f.). Es wird daher immer der entsprechende Abschnitt der Definition und die Itemnummer in Version G 17-4 des MPS angegeben.</i></p> <p>Bitte geben Sie an, inwiefern Sie [die folgenden Aussagen zu Ihrem Führungsverhalten als zutreffend wahrnehmen/den folgenden Aussagen zum Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten zustimmen].¹ Die Führungskraft ...</p>
<i>Aufgabenorientierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Klären: ... setzt spezifische Ziele und Fristen für wichtige Arbeitsaspekte. (Nr. 4) • Planen: ... entwickelt kurzfristige Pläne für die anfallende Arbeit. (Nr. 17) • Kontrollieren: ... kontrolliert den Fortschritt und die Qualität der Arbeit. (Nr. 33) • Probleme lösen: ... identifiziert Probleme, die den Arbeitsablauf unterbrechen können. (Nr. 51)

¹ Formulierungen wurden jeweils daran angepasst, ob es sich bei den Befragten um Führungskräfte oder Geführte handelte.

VARIABLE	OPERATIONALISIERUNG
<i>Beziehungsorientierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen: ... gibt Unterstützung und Aufmunterung bei schwierigen und stressigen Aufgaben. (Nr. 8) • Anerkennen: ... gibt Anerkennung für Leistung und Beitrag von Mitarbeitern. (Nr. 22) • Entwickeln: ... ermutigt Mitarbeiter Weiterbildungsmöglichkeiten zu nutzen. (Nr. 40) • Verantwortung übertragen: ... erlaubt Mitarbeitern, arbeitsbezogene Probleme ohne vorherige Genehmigung selbst zu lösen. (Nr. 53)
<i>Veränderungsorientierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vision entwickeln: ... kommuniziert eine klare, ansprechende Vision davon, was erreicht werden kann. (Nr. 12) • Zu Innovation ermuntern: ... ermuntert zu kreativem Denken und zu neuen Ansätzen zur Lösung von Problemen. (Nr. 25) • Kollektives Lernen unterstützen: <i>keine Entsprechung in der Definition</i> (Nr. 41) • Für Veränderungen einsetzen: ... erklärt, warum eine Regel oder Vorgehensweise nicht mehr angemessen ist und geändert werden sollte. (Nr. 57)
<i>Außenorientierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Repräsentieren: ... schließt Vereinbarungen und koordiniert betroffene Aktivitäten mit anderen Organisationseinheiten oder Outsidern. (Nr. 32) • Netzwerken: <i>keine Entsprechung in der Definition</i> (Nr. 46) • Umwelt beobachten: ... analysiert Informationen über Ereignisse, Trends und Veränderungen in der externen Umwelt, um Chancen und Gefahren und andere Implikationen für die Arbeit des Teams zu identifizieren. (Nr. 16)
Ethikorientierung (Yukl et al. 2013)	<p>[Ich/Mein Vorgesetzter] ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... [bin/ist] ehrlich und vertrauenswürdig. • ... [verhalte mich/verhält sich] so, dass [ich/er] dadurch nicht [meinen/seinen] eigenen Werten [widerspreche/widerspricht]. • ... [kommuniziere/kommuniziert] klare ethische Standards und Richtlinien für die Mitarbeiter. • ... [bestehe/besteht] darauf, das zu tun, was fair und ethisch richtig ist, auch wenn es schwer ist. • ... [treffe/trifft] faire und ausgewogene Entscheidungen.

VARIABLE	OPERATIONALISIERUNG
Sachbearbeitungsorientierung	<p>[Ich/Mein Vorgesetzter] ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachaufgaben bearbeiten: ... [bearbeite/bearbeitet] die besonders schwierigen oder komplexen Fachaufgaben in [meiner/unsere] Organisationseinheit. • Fachwissen aneignen: ... [eigne mir/eignet sich] Spezialwissen für die Sachbearbeitung an.
Nicht-Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Belohnung: Wenn ich gute Leistungen zeige, unternimmt mein Vorgesetzter in der Regel nichts. (Hinkin & Schriesheim 2008) • Vermeidung von Sanktionen: Wenn ich schlechte Leistungen zeige, unternimmt mein Vorgesetzter in der Regel nichts. (Hinkin & Schriesheim 2008) • Vermeidung von Entscheidungen: [Ich vermeide/-Mein Vorgesetzter vermeidet] es, Entscheidungen zu treffen. (Bass & Avolio 1995 übernommen aus Northouse 2007)
Führungsmotivation (MTL) (Chan & Drasgow 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Affektiv: Wenn ich in einer Gruppe arbeite, möchte ich diese gewöhnlich auch führen. • Nicht-kalkulativ: Wenn ich die Führung einer Gruppe übernehme, erwarte ich keine besonderen Privilegien. • Sozial-normativ: Ich stimme immer zu, andere zu führen, wenn ich darum gebeten oder dafür gewählt werde.
Gemeinwohlorientierung (Westover & Taylor 2010)	Mir ist es wichtig, dass ich mit meiner Arbeit etwas Nützliches für die Gesellschaft tun kann.
Teilnahme FK-Entwicklung	Ich habe, seit ich in einer Führungsposition tätig bin, an einer oder mehreren Fortbildung(en) zum Thema Führung teilgenommen. ($0 = \text{nein}$; $1 = \text{ja}$)
Führungserfahrung	Wie viele Jahre sind Sie bereits in Führungspositionen tätig? ($0 = 0 \text{ bis } 5 \text{ Jahre}$; $1 = \text{mehr als } 5 \text{ Jahre}$)
Erfahrung im Privatsektor	Haben Sie in der Vergangenheit eine berufliche Tätigkeit in der Privatwirtschaft wahrgenommen? ($0 = \text{nein}$; $1 = \text{ja}$)
Managementorientierung ($\alpha = 0,93$)	<p>In der nächsten Frage würden wir gerne mehr über die Arbeit in Ihrer OE erfahren. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • In meiner Organisationseinheit optimieren wir unsere Prozesse regelmäßig, um Laufzeiten zu verkürzen und Schnittstellen zu minimieren. (0,82)

VARIABLE	OPERATIONALISIERUNG
	<ul style="list-style-type: none"> • In meiner Organisationseinheit tauschen wir uns regelmäßig über Ziele aus und legen Ziele für das Referat fest. (0,88) • In meiner Organisationseinheit setzen wir uns regelmäßig damit auseinander, welche Wirkungen wir mit unseren Leistungen erzielen. (0,90) • In meiner Organisationseinheit setzen wir uns regelmäßig mit den Erwartungen an unsere Leistungen auseinander und leiten daraus Maßnahmen ab. (0,91) • In meiner Organisationseinheit gibt es regelmäßige Anlässe, zu denen wir uns bewusst damit auseinandersetzen wie wir unsere Handlungs- und Leistungsfähigkeit verbessern. (0,88)
Alter	Wie alt sind Sie? ($0 = 45$ Jahre oder jünger; $1 =$ älter als 45 Jahre)
Geschlecht	Ich bin ... ($0 =$ männlich; $1 =$ weiblich)
Mitarbeiter ≥ 10	Wie viele Mitarbeiter führen Sie? ($0 =$ weniger als zehn; $1 =$ zehn oder mehr)
Erwartung Vorgesetzter	<p>Mein Vorgesetzter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenorientierung: ... erwartet, dass ich intensiv für die Erledigung der anfallenden Sachaufgaben Sorge. • Beziehungsorientierung: ... erwartet, dass ich mich intensiv um meine Mitarbeiter kümmere. • Veränderungsorientierung: ... erwartet, dass ich mich intensiv bei der Initiierung und Umsetzung von Veränderungen engagiere. • Außenorientierung: ... erwartet, dass ich mich intensiv um Akteure außerhalb meiner Organisationseinheit kümmere. • Ethikorientierung: ... erwartet, dass ich ethisches Verhalten zeige und meine Mitarbeiter dazu anhalte ebenfalls ethisch zu handeln. • Sachbearbeitungsorientierung: ... erwartet, dass ich intensiv Fachaufgaben übernehme.
Interesse Vorgesetzter ($\alpha = 0,75$) (angef. an Van de Ven & Ferry 1980)	<p>Mein Vorgesetzter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... interessiert sich sehr dafür, wie ich führe. (0,90) • ... spricht regelmäßig mit mir darüber, wie ich meine Organisationseinheit führe. (0,90)

VARIABLE	OPERATIONALISIERUNG
Persönlichkeit (Rammstedt & John 2007) <i>Extraversion</i> ($\alpha = 0,59$) <i>Gewissenhaftigkeit</i> ($\alpha = 0,44$) <i>Offenheit</i> ($\alpha = 0,50$) <i>Verträglichkeit</i> ($\alpha = 0,34$) <i>Neurotizismus</i> ($\alpha = 0,44$)	Erlauben Sie uns abschließend noch einige wenige Fragen zu Ihrer Person. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? • Ich bin eher zurückhaltend, reserviert. (<i>reversed</i>) (0,84) • Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig. (0,81) • Ich bin bequem, neige zur Faulheit. (<i>reversed</i>) (0,77) • Ich erledige Aufgaben gründlich. (0,76) • Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse. (<i>reversed</i>) (0,75) • Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin phantasievoll. (0,80) • Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen. (0,87) • Ich neige dazu, andere zu kritisieren. (<i>reversed</i>) (0,27) • Ich bin rücksichtsvoll zu anderen, einfühlsam. (0,48) • Ich bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen. (<i>reversed</i>) (0,87) • Ich werde leicht nervös und unsicher. (0,57)
Komplexität der Aufgabe ($\alpha = 0,80$) (Withey et al. 1983)	Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Arbeitssituation zu? • Bei der Erledigung meiner Arbeit habe ich umfangreiche Freiheiten. (0,91) • Für die Erledigung meiner Hauptaufgaben gibt es einen klar vorgegebenen Weg. (0,91)
Aufgabenvielfalt ($\alpha = 0,80$) (Withey et al. 1983)	Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Arbeitssituation zu? • Meine Arbeit ist Routinearbeit. (<i>reversed</i>) (0,80) • Meine Aufgaben sind im Grunde jeden Tag dieselben. (<i>reversed</i>) (0,80)
Strategische FK-Auswahl ($\alpha = 0,57$)	• In meiner Abteilung wird bei der Besetzung von Führungspositionen vor allem auf die Führungsfähigkeiten der Kandidaten geachtet. (0,83) • In meiner Abteilung ist Führungskräftenachwuchs ein permanentes Thema, das auch behandelt wird, wenn momentan keine Führungsposition zu besetzen ist. (0,83)
Leistungsmessung an konkreten Zielen	• Ich werde an konkreten Ergebnis- und Wirkungszielen gemessen.

VARIABLE	OPERATIONALISIERUNG
Strategische Autonomie ($\alpha = 0,77$) (angel. an Van de Ven & Ferry 1980)	Inwiefern können Sie die folgenden Entscheidungen eigenständig treffen? <ul style="list-style-type: none"> • Definition von Zielen für meine Organisationseinheit. (0,90) • Setzen von Prioritäten bei den Aufgaben meiner Organisationseinheit. (0,90)
Strategisches Management ($\alpha = 0,77$)	Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Arbeit in Ihrer Abteilung. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? <ul style="list-style-type: none"> • Ich kenne die mittelfristigen Ziele und Handlungsprioritäten meiner Abteilung. (0,83) • In meiner Abteilung tauschen wir uns regelmäßig über Ziele aus und legen Ziele fest. (0,92) • In meiner Abteilung setzen wir uns regelmäßig mit zukünftigen Herausforderungen auseinander und analysiert, welche Konsequenzen diese für unsere Arbeit haben werden. (0,69) • In meiner Abteilung werden personelle und finanzielle Kapazitäten in diejenigen Bereiche verschoben, bei denen der größte Handlungsdruck besteht. (0,59)
Performance Management ($\alpha = 0,70$)	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt Kennzahlen/Indikatoren, anhand derer meine Arbeit gemessen wird. (0,88) • Ich verwende regelmäßig Kennzahlen, um Entscheidungen zu treffen. (Moynihan & Pandey 2010) (0,86)

FÜHRUNGSVERHALTEN

B.1 AUFGABENORIENTIERUNG

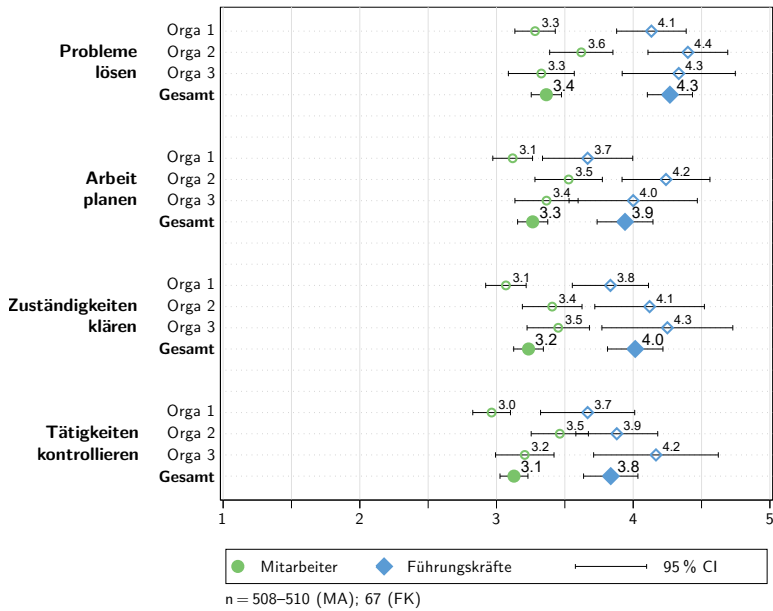


Abbildung B.1: Übersicht über die Mittelwerte der aufgabenorientierten Führungsverhalten. *CI* = Konfidenzintervall

B.2 BEZIEHUNGSORIENTIERUNG

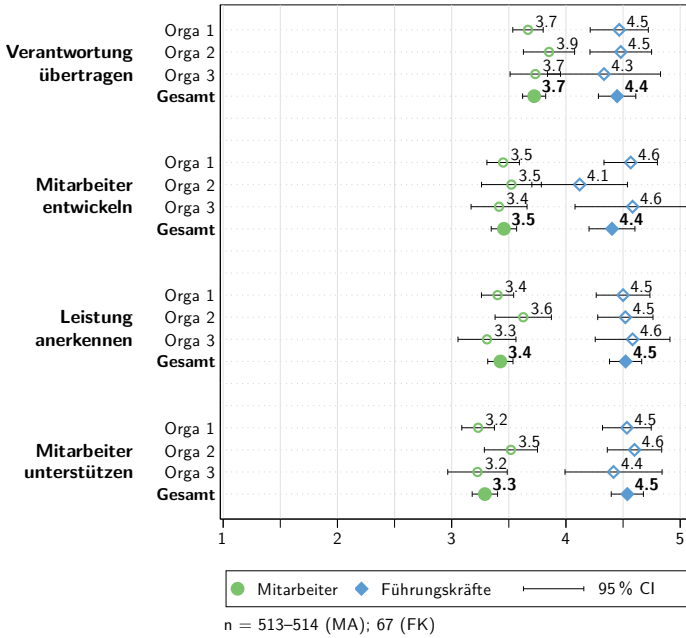


Abbildung B.2: Übersicht über die Mittelwerte der beziehungsorientierten Führungsverhalten. *CI* = Konfidenzintervall

B.3 VERÄNDERUNGSORIENTIERUNG

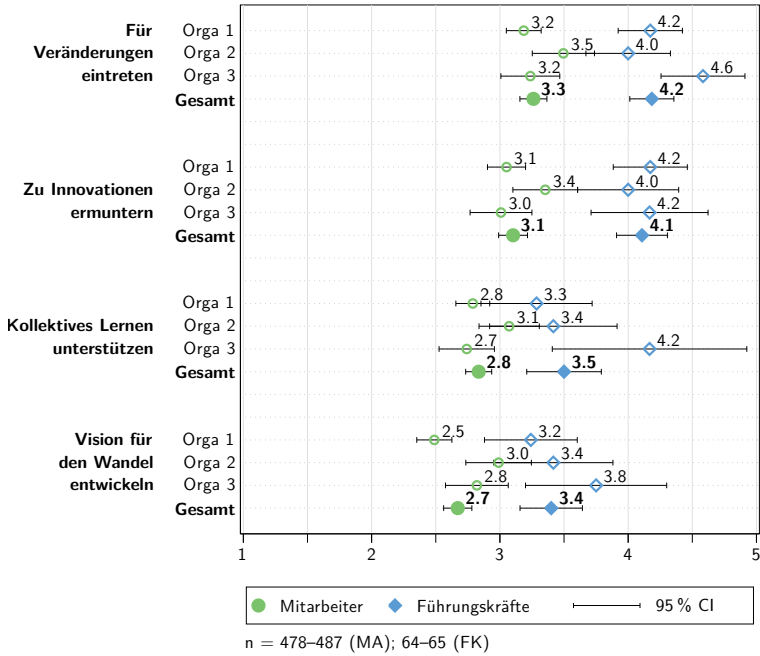


Abbildung B.3: Übersicht über die Mittelwerte der veränderungsorientierten Führungsverhalten. *CI* = Konfidenzintervall

B.4 AUSSENORIENTIERUNG

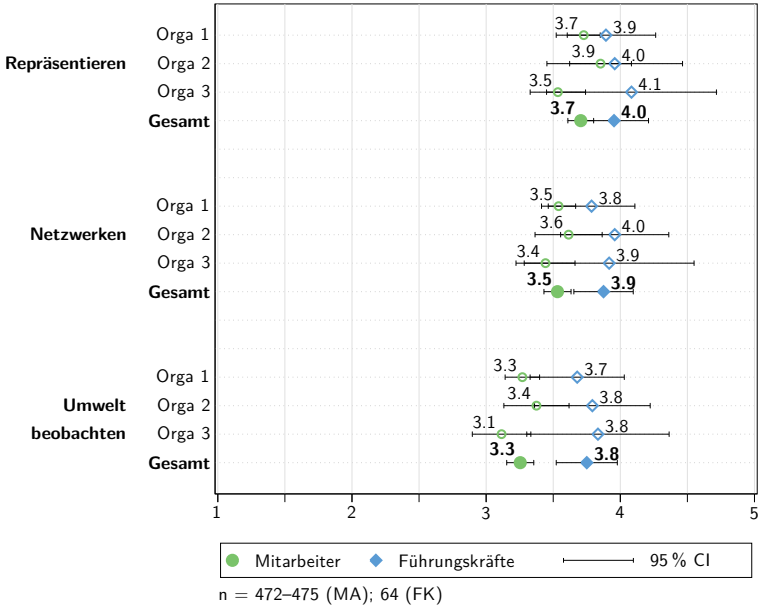


Abbildung B.4: Übersicht über die Mittelwerte der außenorientierten Führungsverhalten. *CI = Konfidenzintervall*

B.5 ETHIKORIENTIERUNG

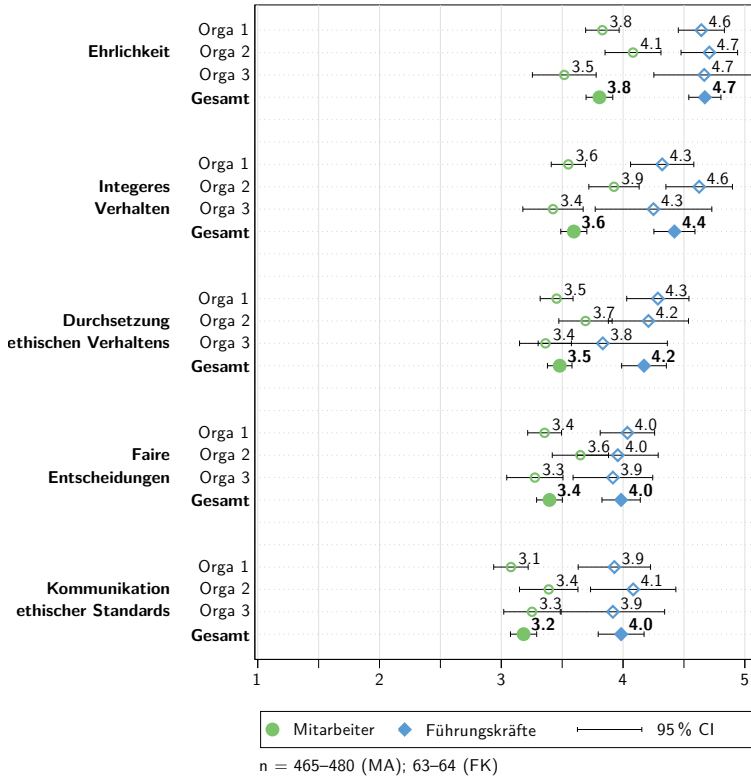


Abbildung B.5: Übersicht über die Mittelwerte der ethikorientierten Führungsverhalten. *CI = Konfidenzintervall*

B.6 SACHBEARBEITUNGSORIENTIERUNG

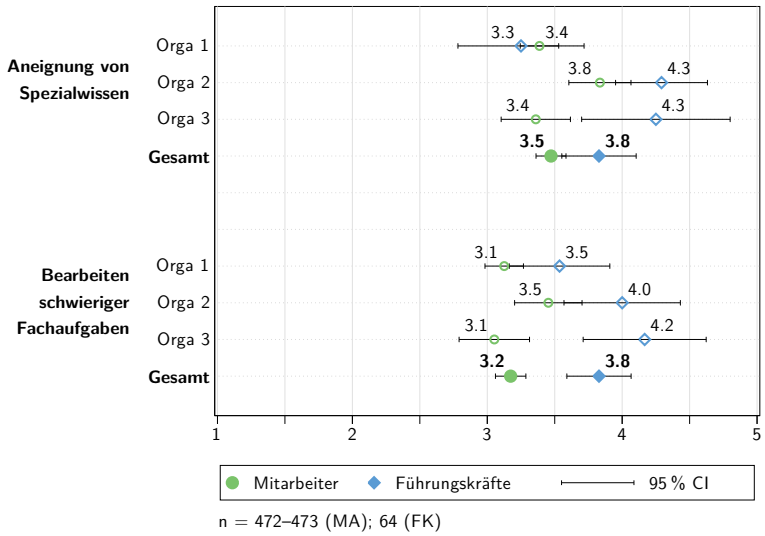


Abbildung B.6: Übersicht über die Mittelwerte der sachbearbeitungsorientierten Führungsverhalten.
CI = Konfidenzintervall

LITERATUR

- Acock, A. C. (2013). Discovering structural equation modeling using Stata. 1. Aufl. College Station, Tex.: Stata Press.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. 798–844 in: C. Murchison (Hrsg.): *A handbook of social psychology*. Worcester, Mass.; London: Clark University Press.
- Amabile, T. M.; Schatzel, E. A.; Moneta, G. B.; Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1): 5–32.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6): 989–999.
- Ambrose, M. L.; Schminke, M. (1999). Sex Differences in Business Ethics: The Importance of Perceptions. *Journal of Managerial Issues*, 11(4): 454–474.
- Ancona, D. G.; Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 634–665.
- Andersen, J. A. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review*, 70(1): 131–141.
- Asendorpf, J. B.; Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. 5. Aufl. Berlin; Heidelberg: Springer.
- Atwater, L. E.; Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45(1): 141–164.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2): 199–218.
- Hrsg. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M.; Jung, D. I. (1995). MLQ Multifactor leadership questionnaire. Technical Report. Redwood City, Calif.: Mindgarden.

- Avolio, B. J.; Reichard, R. J.; Hannah, S. T.; Walumbwa, F. O.; Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, 20(5): 764–784.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 13. Aufl. Berlin et al.: Springer.
- Baker, S. D. (2007). Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1): 50–60.
- Ban, C. (1995). *How do public managers manage? Bureaucratic constraints, organizational culture, and the potential for reform*. 1. Aufl. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Barbuto Jr., J. E.; Fritz, S. M.; Matkin, G. S.; Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1–2): 71–83.
- Bartels, L. K.; Doverspike, D. (1997). Assessing the assessor: The relationship of assessor personality to leniency in assessment center ratings. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(5): 179–190.
- Basch, J.; Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix. A classification of work events and associated emotions. 36–48 in: N. M. Ashkanasy (Hrsg.): *Emotions in the workplace*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1): 112–121.
- (1995). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. Redwood City, Calif.: Mindgarden.
- (2002). *Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M.; Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. 4. Aufl. New York: Free Press.

- 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.
- Bellé, N. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1): 143–153.
- Bendahan, S.; Zehnder, C.; Pralong, F. P.; Antonakis, J. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *Leadership Quarterly*, 26(2): 101–122.
- Bennis, W. G.; Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies of taking charge*. New York: HarperCollins.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2): 238–246.
- Bernardin, H. J.; Cooke, D. K.; Villanova, P. (2000). Conscientiousness and agreeableness as predictors of rating leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 232–236.
- Berson, Y.; Da'as, R.; Waldman, D. A. (2015). How Do Leaders and their Teams Bring about Organizational Learning and Outcomes? *Personnel Psychology*, 68(1): 79–108.
- Blake, R. R.; Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid. Key orientations for achieving production through people*. Houston, Tex.: Gulf Pub.
- Blank, W.; Green, S. G.; Weitzel, J. R. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43(3): 579–597.
- Bloskie, C. (1995). Leadership and integrity. *Optimum*, 26(2): 37–41.
- Bogumil, J.; Jann, W. (2009). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhret, C.; Junkers, M. T. (1976). *Führungskonzepte für die öffentliche Verwaltung. Darstellung, Kritik, Anwendungsprobleme*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Bommer, W. H.; Rubin, R. S.; Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 15(2): 195–210.
- Bono, J. E.; Hooper, A. C.; Yoon, D. J. (2012). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. *Leadership Quarterly*, 23(1): 132–145.
- Bono, J. E.; Shen, W.; Yoon, D. J. (2014). Personality and Leadership. Looking Back, Looking Ahead. 199–220 in: D. V. Day (Hrsg.): *The*

- Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Bortz, J.; Schuster, C. (2010). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7. Aufl. Berlin: Springer.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3): 548–573.
- Bowden, A. O. (1926). A study of the personality of student leaders in colleges in the United States. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21(2): 149–160.
- Brell, C.; Brell, J.; Kirsch, S. (2014). Hypothesentests. 133–143 in: C. Brell; J. Brell; S. Kirsch (Hrsg.): *Statistik von Null auf Hundert*. Berlin; Heidelberg: Springer.
- Brewer, G. A.; Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413–440.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration*, 38(2): 149–166.
- Brown, M. E.; Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6): 595–616.
- (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 587–598.
- Brown, M. E.; Treviño, L. K.; Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117–134.
- Bryce, R. (2002). Pipe dreams. Greed, ego, and the death of Enron. New York: PublicAffairs.
- Bryson, J. M. (1995). Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publ.
- Bryson, J. M.; Berry, F. S.; Kaifeng Yang (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*, 40(5): 495–521.
- Bühner, M. (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3. Aufl. München: Pearson.

- Bunderson, J. S.; Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 552–560.
- Bundesagentur für Arbeit (2009). „In Führung gehen“. Initiative zur Stärkung der Führungsfähigkeit der Teamleiter/innen. Nürnberg.
- (2010). Initiative zur Stärkung der Führungsfähigkeit der Bereichsleiter/innen. Nürnberg.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. 1. Aufl. New York: Harper & Row.
- Burris, L. (2007). *Strategic Leadership. A Recommendation for Identifying and Developing the United States Army's Future Strategic Leaders*.
- Cameron, A. C.; Trivedi, P. K. (2009). *Microeconometrics using Stata*. College Station, Tex.: Stata Press.
- Carless, S. A.; Mann, L.; Wearing, A. J. (1998). Leadership, Managerial Performance and 360-Degree Feedback. *Applied Psychology*, 47(4): 481–496.
- Carpenter, M. A.; Golden, B. R. (1997). Perceived managerial discretion. A study of cause and effect. *Strategic Management Journal*, 18(3): 187–206.
- Chan, K.-Y.; Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 481–498.
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Clark, J. R.; Murphy, C.; Singer, S. J. (2014). When do leaders matter? Ownership, governance and the influence of CEOs on firm performance. *Leadership Quarterly*, 25(2): 358–372.
- Cohen, J.; Cohen, P.; West, S. G.; Aiken, L. S. (2010). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3. Aufl. Mahwah, N. J.: Erlbaum.
- Cole, M. S.; Bruch, H.; Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 445–467.
- Collins, D. B.; Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2): 217–248.
- Connelly, B. L.; Certo, S. T.; Ireland, R. D.; Reutzel, C. R. (2010). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1): 39–67.

- Costa, P.; MacCrae, R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI): Professional Manual. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Cowley, W. H. (1928). Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(2): 144–157.
- Croon, M. A.; van Veldhoven, M. J. P. M. (2007). Predicting group-level outcome variables from variables measured at the individual level: a latent variable multilevel model. *Psychological methods*, 12(1): 45–57.
- Daum, J. W. (1975). Internal promotion – A psychological asset or debit? A study of the effects of leader origin. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3): 404–413.
- Day, D. V. (2000). Leadership development. *Leadership Quarterly*, 11(4): 581–613.
- Denhardt, R. B.; Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(6): 549–559.
- Detterbeck, S. (2007). Allgemeines Verwaltungsrecht mit Verwaltungsprozessrecht. 5. Aufl. München: Verlag C. H. Beck.
- Dickson, M. W.; Resick, C. J.; Hanges, P. J. (2006). Systematic variation in organizationally-shared cognitive prototypes of effective leadership based on organizational form. *Leadership Quarterly*, 17(5): 487–505.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations. The dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. *Public Administration*, 87(4): 892–909.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4): 409.
- Dóci, E.; Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders’ state core self-evaluations. *Leadership Quarterly*, 26(3): 436–447.
- Dunegan, K. J.; Duchon, D.; Uhl-Bien, M. (1992). Examining the Link Between Leader Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management*, 18(1): 59–76.
- Dvir, T.; Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *Leadership Quarterly*, 14(3): 327–344.
- Eagly, A. H.; Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2): 233–256.

- Eagly, A. H.; Makhijani, M. G.; Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1): 3.
- Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C.; van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4): 569–591.
- Edmondson, A. C. (2003). Framing for Learning. Lessons in Successful Technology Implementation. *California Management Review*, 45(2): 34–54.
- Ekvall, G. (1988). Förnyelse och friktion: om organisation, kreativitet och innovation. Stockholm: Natur och kultur.
- Ekvall, G.; Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1): 17–26.
- Ellinger, A. D.; Ellinger, A. E.; Yang, B.; Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1): 5–22.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3): 589–634.
- Favoreu, C.; Carassus, D.; Maurel, C. (im Erscheinen). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? *International Review of Administrative Sciences*.
- Felfe, J.; Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational Leadership. The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3): 708–739.
- Fernandez, S.; Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2): 168–176.
- Fernandez, S.; Cho, Y. J.; Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2): 308–323.
- Fernandez, S.; Resh, W. G.; Moldogaziev, T.; Oberfield, Z. W. (2015). Assessing the Past and Promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for Public Management Research: A Research Synthesis. *Public Administration Review*, 75(3): 382–394.

- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fishbein, M.; Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior. An introduction to theory and research. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Fleener, J. W.; McCauley, C. D.; Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7(4): 487–506.
- Fleener, J. W.; Smither, J. W.; Atwater, L. E.; Braddy, P. W.; Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *Leadership Quarterly*, 21(6): 1005–1034.
- Frese, M.; Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology. A German approach. 271–340 in: M. D. Dunnette; H. C. Triandis; L. M. Hough (Hrsg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.
- Garson, G. D. (2013a). Fundamentals of Hierarchical Linear and Multi-level Modeling. 3–25 in: G. D. Garson (Hrsg.): *Hierarchical linear modeling*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- (2013b). Preparing to Analyze Multilevel Data. 27–53 in: G. D. Garson (Hrsg.): *Hierarchical linear modeling*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Genschel, D. (1972). Wehrreform und Reaktion: die Vorbereitung der Inneren Führung 1951-1956. Hamburg: Decker.
- Goldman, M.; Fraas, L. A. (1965). The Effects of Leader Selection on Group Performance. *Sociometry*, 28(1): 82.
- Goldsmith, S.; Eggers, W. D. (2004). Governing by network. The new shape of the public sector. Washington, D. C.: Brookings Institution Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 79(3): 77–90.
- Graen, G. B.; Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219–247.
- Grant, A. M. (2013). Give and take. Why helping others drives our success. New York: Penguin Books.
- Grasse, N. J.; Heidbreder, B.; Ihrke, D. M. (2014). City Managers' Leadership Credibility: Explaining the Variations of Self-Other Assessments. *Public Administration Quarterly*, 38(4): 544–572.

- Greener, I. (2013). *Public management*. 2. Aufl. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*. 2. Aufl. Bern: Huber.
- Ham, S.-H.; Duyar, I.; Gumus, S. (2015). Agreement of self-other perceptions matters. Analyzing the effectiveness of principal leadership through multi-source assessment. *Australian Journal of Education*, 59(3): 225–246.
- Hambrick, D. C.; Abrahamson, E. (1995). Assessing Managerial Discretion across Industries: A Multimethod Approach. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1427–1441.
- Hambrick, D. C.; Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion. A bridge between polar views of organizational outcomes. 369–406 in: L. L. Cummings; B. M. Staw (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Hambrick, D. C.; Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4): 473–491.
- Hammerschmid, G.; Meyer, R. E.; Egger-Peitler, I. (2009). Das Konzept der Public Service Motivation. Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum. *der moderne staat*, 2(1): 73–92.
- Hammerschmid, G.; Proeller, I.; Reichard, C.; Röber, M.; Geißler, R. (2010). *Verwaltungsführung heute. Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung*. Berlin: Institut für den öffentlichen Sektor.
- Hammerschmid, G.; Oprisor, A.; Štimac, V. (2013). *COCOPS Executive Survey on Public Sector Reform in Europe*. Research Report.
- Hansen, J. R.; Villadsen, A. R. (2010). Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *International Public Management Journal*, 13(3): 247–274.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Harris, L. (2001). Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1182–1192.
- Harvard Business Review Analytic Services, Hrsg. (2014). *Frontline Managers: Are They Given the Leadership Tools to Succeed? A report by harvard business review analytic services*.

- Hassan, S. (2015). The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3): 697–719.
- Hassan, S.; Wright, B. E.; Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3): 333–343.
- Hautala, T. (2005). The Effects of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4): 84–92.
- Hektner, J. M.; Schmidt, J. A.; Csikszentmihalyi, M. (2007). Experience sampling method. Measuring the quality of everyday life. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Helmer, K. (1988). Aspekte einer historischen Topologie des Führens. 101–120 in: J. Knoll; J. Schoeps (Hrsg.): *Typisch deutsch: Die Jugendbewegung*. Opladen: Leske u. Budrich.
- Hemphill, J. K. (1949). Situational factors in leadership. Columbus, Ohio: The Ohio State University Press.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5): 26–34.
- Herzberg, P. Y.; Roth, M. (2014). Persönlichkeitspsychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hetland, H.; Sandal, G. M.; Johnsen, T. B. (2008). Followers' Personality and Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4): 322–331.
- Hinkin, T. R.; Schriesheim, C. A. (2008). An examination of “nonleadership”. From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1234–1248.
- Hogg, M. A.; Terry, D. J. (1999). Social Contextual Influences on Attitude-Behavior Correspondence, Attitude Change, and Persuasion. 1–10 in: D. J. Terry; M. A. Hogg (Hrsg.): *Attitudes, Behavior, and Social Context: The Role of Norms and Group Membership*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics. A practical guide to effective relationships. New York: Free Press.
- (1993). Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership. 23–47 in: M. M. Chemers; R. Ayman

- (Hrsg.): *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, Calif.: Academic Press.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3): 93–109.
- House, R. J.; Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. 9–28 in: R. J. House; P. J. Hanges; M. Javidan; P. W. Dorfman; V. Gupta (Hrsg.): *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- House, R. J.; Filley, A. C.; Gujarati, D. N. (1971). Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations: a test of Likert’s influence proposition. *Journal of Applied Psychology*, 55(5): 422.
- House, R. J.; Javidan, M.; Hanges, P.; Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1): 3–10.
- Hox, J. J. (2010). Multilevel analysis. Techniques and applications. 2. Aufl. New York: Routledge.
- Hu, L.-t.; Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1–55.
- Huber, P. J. (1967). The behavior of maximum likelihood estimates under nonstandard conditions. *Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, 1(1): 221–233.
- Hur, M. H. (2008). Exploring Differences in Leadership Styles. A study of manager tasks, follower characteristics, and task environments in Korean human service organizations. *Social Behavior and Personality*, 36(3): 359–372.
- Hurtz, G. M.; Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6): 869–879.
- Ingraham, P. W.; Getha-Taylor, H. (2004). Leadership in the Public Sector: Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2): 95–112.
- Jacobsen, C. B.; Andersen, L. B. (2014a). Leading public service organizations. How to obtain employees with high self-efficacy. The Rockwool Foundation Research Unit Study Paper No. 72. Odense: University Press of Southern Denmark.

- Jacobsen, C. B.; Andersen, L. B. (2014b). Performance Management for Academic Researchers: How Publication Command Systems Affect Individual Behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 32(2): 84–107.
- (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 75(6): 829–841.
- Jacobsen, C. B.; Hvitved, J.; Andersen, L. B. (2014). Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*, 92(4): 790–806.
- Jakobsen, M.; Jensen, R. (2015). Common Method Bias in Public Management Studies. *International Public Management Journal*, 18(1): 3–30.
- Joseph, D. L.; Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1): 54–78.
- Judge, T. A.; Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 751–765.
- Kahn, R. L.; Wolfe, D. M.; Quinn, R. P.; Snoek, J. D.; Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.
- Kaiser, R. B.; Hogan, R. (2007). The Dark Side of Discretion. Leader Personality and Organizational Decline. 173–193 in: R. Hooijberg; J. G. Hunt; J. Antonakis; K. B. Boal; N. Lane (Hrsg.): *Being there even when you are not*. Amsterdam; Oxford: Emerald Group.
- Kalshoven, K.; Den Hartog, D. N.; Hoogh, A. H. de (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1): 51–69.
- Kanter, R. M. (1984). The change masters. Innovation and entrepreneurship in the American corporation. 1. Aufl. New York: Simon & Schuster.
- Kanungo, R. N.; Mendonca, M. (1996). Ethical dimensions of leadership. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Kaplan, R. E. (1984). Trade routes: The manager's network of relationships. *Organizational Dynamics*, 12(4): 37–52.
- Kark, R.; van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2): 500–528.

- Kark, R.; Shamir, B.; Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246–255.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar. *Leadership Quarterly*, 10(4): 589–607.
- Kellerman, B. (2008). Followership. How followers are creating change and changing leaders. Boston; Mass.: Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1988). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 66(6): 142–148.
- Kellstedt, P. M.; Whitten, G. D. (2013). The fundamentals of political science research. Second edition. New York: Cambridge University Press.
- Kerr, S. (1977). Substitutes for Leadership. Some Implications for Organizational Design. *Organization and Administrative Sciences*, 8(1): 135–146.
- Kerr, S.; Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3): 375–403.
- Kettl, D. F. (1997). The global revolution in public management: Driving themes, missing links. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(3): 446–462.
- Kim, H.; Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *Leadership Quarterly*, 6(3): 361–377.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245–261.
- Kim, S.; Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5): 701–709.
- Kim, S.; Vandenabeele, W.; Wright, B. E.; Andersen, L. B.; Cerase, F. P.; Christensen, R. K.; Desmarais, C.; Koumenta, M.; Leisink, P.; Liu, B.; Palidouskaite, J.; Pedersen, L. H.; Perry, J. L.; Ritz, A.; Taylor, J.; Vivo, P. de (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 79–102.

- King, E. B.; George, J. M.; Hebl, M. R. (2005). Linking personality to helping behaviors at work: an interactional perspective. *Journal of Personality*, 73(3): 585–607.
- Klages, H. (1989). Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- (1998). Erfolgreich führen und motivieren!: 51–67 in: D. Wagner (Hrsg.): *Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Klages, H.; Hippler, G. (1991). Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Ergebnisse eines Forschungsprojektes über „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“. 1. Aufl. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Knight, P. A.; Weiss, H. M. (1980). Effects of selection agent and leader origin on leader influence and group member perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1): 7–21.
- Kohler, U.; Kreuter, F. (2012). Datenanalyse mit Stata. Allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung. 4. Aufl. München: Oldenbourg.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung [KGSt], Hrsg. (1993). Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2): 59–67.
- Kroll, A. (2012). Why public managers use performance information: concepts, theory, and empirical analysis. Diss. Universität Potsdam.
- (2015). Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Public Performance & Management Review*, 38(3): 459–486.
- Kroll, A.; Vogel, D. (2014). The PSM-Leadership Fit: A model of performance information use. *Public Administration*, 92(4): 974–991.
- Kübler, H. (1978). Organisation und Führung in Behörden. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuhn, T. S. (1976). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. 2. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Lau, A. W.; Pavett, C. M. (1980). The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public- and Private-Sector Managers. *Group & Organization Management*, 5(4): 453–466.
- Laux, E. (1975). Führung und Führungsorganisation in der öffentlichen Verwaltung. Stuttgart et al. Kohlhammer.

- Lavertu, S.; Moynihan, D. P. (2013). The Empirical Implications of Theoretical Models: A Description of the Method and an Application to the Study of Performance Management Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2): 333–360.
- Lawrence, P.; Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Lecheler, H. (1997). Die Gliederung des öffentlichen Dienstes. 501–515 in: K. König; H. Siedentopf (Hrsg.): *Öffentliche Verwaltung in Deutschland*. Baden-Baden: Nomos.
- Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-based Dentistry*, 7(1): 24–25.
- Lindell, M. (1989). Förändringsorienterad ledarstil i finländska företag. Working Papers, 194. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Lindner, J. R.; Murphy, T. H.; Briers, G. E. (2001). Handling nonresponse in social science research. *Journal of Agricultural Education*, 42(4): 43–53.
- Lord, R. G.; Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, 16(4): 591–615.
- Luria, G.; Berson, Y. (2013). How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior*, 34(7): 995–1015.
- Lyness, K. S.; Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 86.
- Marks, M. A.; Zaccaro, S. J.; Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6): 971–986.
- Marrone, J. A. (2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management*, 36(4): 911–940.
- Masal, D. (2015). Shared and transformational leadership in the police. *Policing*, 38(1): 40–55.
- Mascia, D.; Dello Russo, S.; Morandi, F. (2014). Exploring professionals' motivation to lead. A cross-level study in the healthcare sector. *International Journal of Human Resource Management*, 26(12): 1622–1644.

- Maydeu-Olivares, A.; García-Forero, C. (2010). Goodness-of-Fit Testing. 190–196 in: P. L. Peterson; E. L. Baker; B. McGaw (Hrsg.): *International encyclopedia of education*. Oxford: Elsevier.
- Howell, J. M.; Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1): 96–112.
- Tannenbaum, R.; Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3): 3–12.
- McGovern, P.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4): 12–29.
- Meier, A.-K. (2013). Erste Erkenntnisse zur Wahrnehmung der Beurteilungsmethoden im Rahmen des leistungsorientierten Entgelts nach § 18 TVöD. *Verwaltung & Management*, 19(4): 179–187.
- Merton, R. K. (1957). Social theory and social structure. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Meyer, R. E.; Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 1000–1014.
- Meyer, R. E.; Egger-Peitler, I.; Höllerer, M. A.; Hammerschmid, G. (2014). Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92(4): 861–885.
- Michaelis, B.; Stegmaier, R.; Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9(4): 399–417.
- Michaels, R. E.; Cron, W. L.; Dubinsky, A. J.; Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4): 376.
- Mikkelsen, M. F.; Andersen, L. B.; Jacobsen, C. B. (im Erscheinen). Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers' Enforcement Actions, Employee Perceptions, and Employee Intrinsic Motivation. *International Public Management Journal*.
- Miller, L. E.; Smith, K. L. (1983). Handling nonresponse issues. *Journal of Extension*, 21(5): 45–50.

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. (2003). Reflecting on the strategy process. 22–29 in: H. Mintzberg; J. Lampel; J. B. Quinn; S. Ghoshal (Hrsg.): *The Strategy Process*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1999). *Strategy-Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien: Ueberreuter.
- Mohr, L. B. (1971). Organizational Technology and Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 16(4): 444.
- Moore, M. G. (1994). Editorial: Autonomy and interdependence. *American Journal of Distance Education*, 8(2): 1–5.
- Morgan, R. B. (1993). Self-and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary. *Academy of Management Journal*, 36(1): 200–214.
- Mount, M. K. (1984). Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance. *Personnel Psychology*, 37(4): 687–702.
- Mowday, R. T. (1979). Leader Characteristics, Self-Confidence, and Methods of Upward Influence in Organizational Decision Situations. *Academy of Management Journal*, 22(4): 709–725.
- Moynihan, D. P.; Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7): 803–832.
- (2008). The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 205–227.
- (2010). The Big Question for Performance Management: Why do Managers use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4): 849–866.
- Moynihan, D. P.; Pandey, S. K.; Wright, B. E. (2012). Prosocial Values and Performance Management Theory: Linking Perceived Social Impact and Performance Information Use. *Governance*, 25(3): 463–483.
- Mumford, M. D.; Marks, M. A.; Connelly, M. S.; Zaccaro, S. J.; Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11(1): 87–114.
- Myers, I. B.; Myers, P. B. (1995). *Gifts differing. Understanding personality type*. Palo Alto, Calif.: Davies-Black.

- Nadler, D. A. (1988). Organizational frame bending: Types of change in the complex organization. 66–83 in: R. H. Kilmann; T. J. Covin (Hrsg.): *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- National Academy of Public Administration (2003). Leadership for leaders. Senior executives and middle managers: a report. Washington, D. C.: Management Concepts.
- Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (2011). Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Aufl. Berlin; Heidelberg: Springer.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Nielsen, K.; Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 22(2): 344–352.
- Northouse, P. G. (2007). Leadership. Theory and practice. 4. Aufl. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Nutt, P. C.; Backoff, R. W. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19(2): 299–347.
- Nyquist, L. V.; Spence, J. T. (1986). Effects of dispositional dominance and sex role expectations on leadership behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1): 87.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5): 673–690.
- Oesterreich, R.; Volpert, W. (1987). Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse. 43–73 in: U. Kleinbeck; J. Rutenfranz (Hrsg.): *Arbeitspsychologie*. Bd. 1. Göttingen: Hogrefe.
- Oh, S.-H. (2012). Leadership Emergence in Autonomous Work Teams. Who is More Willing to Lead? *Social Behavior and Personality*, 40(9): 1451–1464.
- Organ, D. W.; Greene, C. N. (1981). The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly*, 26(2): 237.
- Paarlberg, L. E.; Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(5): 710–718.
- Pallier, G.; Wilkinson, R.; Danthiir, V.; Kleitman, S.; Knezevic, G.; Stanokov, L.; Roberts, R. D. (2002). The role of individual differences

- in the accuracy of confidence judgments. *The Journal of general psychology*, 129(3): 257–299.
- Park, S. M.; Rainey, H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U. S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1): 109–142.
- Pavett, C. M.; Lau, A. W. (1983). Managerial Work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*, 26(1): 170–177.
- Pawar, B. S.; Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership. A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22(1): 80–109.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2): 194–208.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5–22.
- Perry, J. L.; Hondgehem, A. (2008a). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 3–12.
- Hrsg. (2008b). *Motivation in Public Management: The call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L.; Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367–373.
- Petrides, K. V.; Furnham, A. (2000). Gender Differences in Measured and Self-Estimated Trait Emotional Intelligence. *Sex Roles*, 42(5/6): 449–461.
- Peuckert, R. (1992). Rolle, soziale. 252–256 in: B. Schäfers (Hrsg.): *Grundbegriffe der Soziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1975). Determinants of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis. *Human Relations*, 28(2): 139–154.
- Pillai, R.; Meindl, J. R. (1998). Context and Charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5): 643–671.
- Plümper, T. (2012). *Effizient schreiben. Leitfaden zum Verfassen von Qualifizierungsarbeiten und wissenschaftlichen Texten*. 3. Aufl. München: Oldenbourg.

- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Ahearne, M.; Bommer, W. H. (1995). Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 21(3): 422–470.
- 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.
- Poister, T. H.; Pitts, D. W.; Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *American Review of Public Administration*, 40(5): 522–545.
- Porst, R. (2014). Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Priestland, A.; Hanig, R. (2005). Developing first-level leaders. *Harvard Business Review*, 83(6): 113–120.
- Primo, D. M.; Jacobsmeier, M. L.; Milyo, J. (2007). Estimating the Impact of State Policies and Institutions with Mixed-Level Data. *State Politics & Policy Quarterly*, 7(4): 446–459.
- Proeller, I.; Kroll, A.; Krause, T.; Vogel, D. (2014). How Dynamic Capabilities mediate the Link between Strategy and Performance. 173–193 in: P. Joyce; A. Drumaux (Hrsg.): *Strategic management in public organizations*. New York: Routledge.
- Purcell, J.; Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3–20.
- Rabe-Hesketh, S.; Skrondal, A. (2012). Multilevel and longitudinal modeling using Stata. 3. Aufl. College Station, Tex.: Stata Press.
- Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. 4. Aufl. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- (2014). Understanding and managing public organizations. 5. Aufl. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Rammstedt, B.; John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41(1): 203–212.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 23(5): 8–17.
- Reichard, C. (1987). Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung. 2. Aufl. Berlin; New York: W. de Gruyter.

- Reinecke, J. (2014). *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Richardson, H. A.; Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5): 561–589.
- Riggio, R. E.; Chaleff, I.; Lipman-Blumen, J., Hrsg. (2008). *The art of followership*. 1. Aufl. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Ritz, A.; Brewer, G. A.; Neumann, O. (im Erscheinen). Public Service Motivation. A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Roth, P. L. (1994). Missing data. A conceptual review for applied psychologists. *Personnel Psychology*, 47(3): 537–560.
- Rubin, R. S.; Munz, D. C.; Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5): 845–858.
- Salovey, P.; Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185–211.
- Sarros, J. C.; Tanewski, G. A.; Winter, R. P.; Santora, J.; Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13(4): 285–304.
- Schedler, K.; Proeller, I. (2011). *New Public Management*. 5. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Schmidt, W.; Müller, A. (2013). *Leistungsorientierte Bezahlung in den Kommunen. Befunde einer bundesweiten Untersuchung*. Berlin: Ed. Sigma.
- Schmidt, W.; Müller, A.; Trittel, N. (2011). *Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes. Verhandlungsprozesse und Umsetzungspraxis*. Berlin: Ed. Sigma.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2013). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 1. Aufl. München et al.: Oldenbourg.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with Contingency Theory. Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency “Theory”. *Administrative Science Quarterly*, 26(3): 349.
- Schriesheim, C. A.; DeNisi, A. S. (1981). Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership: A two-sample replicated

- test of path-goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, 66(5): 589–597.
- Schuh, S. C.; Hernandot Bark, A. S.; Van Quaquebeke, N.; Hossiep, R.; Frieg, P.; Van Dick, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3): 363–379.
- Schumacker, R. E.; Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 3. Aufl. Hoboken: Taylor and Francis.
- Schyns, B.; Felfe, J. (2006). The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership. An Overview, a Study, and a Research Agenda. *Small Group Research*, 37(5): 522–539.
- Shamir, B.; Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2): 257–283.
- Shamir, B.; Goldberg-Weill, N.; Breinin, E.; Zakay, E.; Popper, M. (2000). Differences in company leadership between infantry and armor units in the Israel Defense Forces. *Military Psychology*, 12(1): 51–72.
- Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3): 41–50.
- Sidani, Y. M. (2007). Perceptions of leader transformational ability. *Journal of Management Development*, 26(8): 710–722.
- Sims, R. R.; Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3): 243–256.
- Smith, P. C. (2002). Performance Management In British Health Care: Will It Deliver? *Health Affairs*, 21(3): 103–115.
- Solomon, M. R.; Surprenant, C.; Czepiel, J. A.; Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1): 99–111.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355–374.
- Stegmueller, D. (2013). How Many Countries for Multilevel Modeling? A Comparison of Frequentist and Bayesian Approaches. *American Journal of Political Science*, 57(3): 748–761.
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 13–27.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager*. Englewood Cliffs; N. J.: Prentice-Hall.

- Stiglitz, J. E. (1985). Information and Economic Analysis: A Perspective. *The Economic Journal*, 95(Supplement): 21.
- Tafvelin, S. (2013). The Transformational Leadership Process. Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services. 2013. Aufl. Umeå: Umeå universitet.
- Tannenbaum, R.; Schmidt, W. H. (1958). How To Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2): 95–101.
- Taylor, J. (2007). The impact of Public Service Motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4): 931–959.
- Tedeschi, J. T.; Schlenker, B.; Lindskold, S. (1972). The exercise of power and influence. The source of influence. 284–344 in: J. T. Tedeschi (Hrsg.): *The social influence processes*. Chicago, Ill.: AldineTransaction.
- Tett, R. P.; Jackson, D. N.; Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4): 703–742.
- Thompson, J. D. (1967). *Organisations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thornton, G. C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33(2): 263–271.
- Torrubia, R.; Ávila, C.; Moltó, J.; Caseras, X. (2001). The Sensitivity to Punishment and Sensitivity to Reward Questionnaire (SPSRQ) as a measure of Gray's anxiety and impulsivity dimensions. *Personality and Individual Differences*, 31(6): 837–862.
- Trevino, L. K.; Brown, M. E.; Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1): 5–37.
- Triandis, H. C. (1980). Value, attitudes and interpersonal behavior. 195–259 in: M. M. Page; H. E. Howe (Hrsg.): *Nebraska Symposium on Motivation, Beliefs, attitudes and values*. Lincoln, Neb.: University of Nebraska Press.
- Tucker, L. R.; Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1): 1–10.
- Tummers, L. G.; Knies, E. (im Erscheinen). Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles. *Public Administration*.

- Uhl-Bien, M.; Riggio, R. E.; Lowe, K. B.; Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25(1): 83–104.
- U.S. Office of Personnel Management (2010). Guide to senior executive service qualifications.
- Van de Ven, A. H.; Ferry, D. L. (1980). Measuring and assessing organizations. New York: Wiley.
- van Dierendonck, D.; Dijkstra, M. (2012). The Role of the Follower in the Relationship Between Empowering Leadership and Empowerment: A Longitudinal Investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1): E1–E20.
- van Dierendonck, D.; Haynes, C.; Borrill, C.; Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2): 165–175.
- Van Dooren, W.; Bouckaert, G.; Halligan, J. (2010). Performance management in the public sector. New York: Routledge.
- Van Iddekinge, C. H.; Ferris, G. R.; Heffner, T. S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, 62(3): 463–495.
- van Thiel, S. (2014). Research in public administration and public management. An introduction. New York: Routledge.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2): 214–228.
- (2011). Dynamics of leadership in public service. Theory and practice. 2. Aufl. Armonk, N. Y: M.E. Sharpe.
- (2013). Administrative Leadership Theory: A Reassessment After 10 Years. *Public Administration*, 91(3): 521–543.
- Vogel, D.; Löbel, S.; Proeller, I.; Schuppan, T. (2014). Einflussfaktoren von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung. Ergebnisse einer Fallstudie in der Bundesagentur für Arbeit. *der moderne staat*, 7(2): 459–478.
- Vogel, R.; Masal, D. (2012). Publicness, motivation, and leadership: The dark side of private management concepts in the public sector. *Administration and Public Management Review*, 19(1): 6–16.
- Walter, F.; Bruch, H. (2009). An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda. *Journal of Management*, 35(6): 1428–1452.
- (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *Leadership Quarterly*, 21(5): 765–782.

- Weiherl, J.; Masal, D. (im Erscheinen). Transformational Leadership and Followers' Commitment to Mission Changes. *International Journal of Public Administration*.
- Welch, W. W.; Barlau, A. N. (2013). Addressing Survey Nonresponse Issues. Implications for ATE Principal Investigators, Evaluators, and Researchers.
- Westover, J. H.; Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8): 811–828.
- White, H. (1980). A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4): 817.
- Withey, M.; Daft, R. L.; Cooper, W. H. (1983). Measures of Perrow 's Work Unit Technology. An Empirical Assessment and a New Scale. *Academy of Management Journal*, 26(1): 45–63.
- Wolle, S. (2011). Aufbruch nach Utopia. Alltag und Herrschaft in der DDR 1961 - 1971. Berlin: Links.
- Wong, S. I.; Giessner, S. R. (im Erscheinen). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership. An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*.
- Wright, B. E.; Moynihan, D. P.; Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2): 206–215.
- Yukl, G. A. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 66–85.
- (2013). *Leadership in organizations*. 8. Aufl. Harlow: Pearson Education.
- Yukl, G. A.; Wall, S.; Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the Managerial Practices Survey. 223–237 in: K. E. Clark; M. B. Clark (Hrsg.): *Measures of leadership*. West Orange, N. J.: Leadership Library of America.
- Yukl, G. A.; Gordon, A.; Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 15–32.
- Yukl, G. A.; Mahsud, R.; Hassan, S.; Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1): 38–48.

- Ziegler, M.; Bühner, M. (2012). Grundlagen der Psychologischen Diagnostik. Wiesbaden: Springer VS.
- Ziegler, M.; Bensch, D.; Maaß, U.; Schult, V.; Vogel, M.; Bühner, M. (2014). Big Five facets as predictor of job training performance: The role of specific job demands. *Learning and Individual Differences*, 29(1): 1–7.

Führung ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Organisationen jeglicher Art. Im öffentlichen Sektor setzt sich diese Erkenntnis aktuell erst allmählich durch. Vielfach wird hingegen auf den „Schwachstellencharakter“ der Führung im öffentlichen Sektor hingewiesen, ohne jedoch empirische Belege hierfür zu liefern. Dieses Buch befasst sich daher mit der empirischen Analyse von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung und entwickelt hierfür eine Taxonomie aus aufgaben-, beziehungs-, veränderungs-, außen-, ethik- und sachbearbeitungsorientiertem Führungsverhalten.

Darüber hinaus werden Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten im öffentlichen Sektor analysiert und Faktoren herausgearbeitet, welche Unterschiede im Führungsverhalten erklären. Vier Kategorien von Einflussfaktoren finden dabei Berücksichtigung: „Charakteristika und Eigenschaften der Führungskräfte“, „Erwartungen und Interesse von Vorgesetzten“, „Managementinstrumente und -rahmenbedingungen“ und „Charakteristika und Einstellungen von Geführten“

Die Analyse zeigt, dass vor allem die Führungsmotivation und die Managementorientierung der Führungskräfte, die Gemeinwohlorientierung und die Art der Aufgabe der Geführten sowie die strategische Führungskräfteauswahl und die Leistungsmessung durch die Führungskräfte anhand konkreter Ziele einen Einfluss auf das Führungsverhalten haben.



Dr. Dominik Vogel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management an der Universität Potsdam. Er lehrt und forscht zu Führungsverhalten und Motivation im öffentlichen Sektor sowie zu Performance Management.

