Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades der Naturwissenschaften
an der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaften
der Universität Bielefeld

vorgelegt von
Stefan Ludwig Dörr

München, 2006

Danksagung

Beim Verfassen der vorliegenden Arbeit haben zahlreiche Personen eine wichtige Rolle gespielt:
Ganz besonders möchte ich Herrn Prof. Dr. Günter Maier danken. Er hat die Arbeit durch sein Feedback nicht nur inhaltlich fundiert unterstützt, sondern mich über alle Entstehungsphasen hinweg ermutigt und fachlich begleitet. Einen besonderen Dank auch an Prof. Dr. Dieter Frey, der mir vor allem in der Anfangsphase meiner Arbeit wichtige Tipps zur Schwerpunktsetzung gab.
Herzlich danken möchte ich meinen Kollegen Brigitte Winkler und Ulfried Klebl, die mit ihrem fachlichen Rat und vielfältiger Inspiration wichtige Anstöße für die Entstehung dieser Arbeit gegeben haben. Weiterhin danke ich Ralph Woschée, der für die teilnehmenden Führungskräfte professionelle Feedbackberichte erstellt hat und mir als fachlicher Ansprechpartner stets zur Verfügung stand.
Gedankt sei außerdem Marit Gerkhart, Martina Ruppert, Lucija Brala, Ulrike Hein, Marion Schmidt, Sabine Krämer und Regina Kellner für ihr Mitwirken im Rahmen ihrer Praktikumszeit bei A47-Consulting. Mein Dank gebührt auch Claudia Harzer, die mich methodisch versiert bei verschiedenen Auswertungsschritten unterstützt hat.
Besonders bedanken möchte ich mich auch bei Julian Lanzenstiel, der mich über alle Phasen der Arbeit hinweg kompetent, flexibel und humorvoll unterstützt und bei der Druckvorlage maßgeblich mitgewirkt hat.
Dank gebührt allen Führungskräften und Mitarbeitern, die sich bereit erklärten, an der Studie teilzunehmen.
Schließlich bedanke ich mich bei meiner Frau Beate und Tochter Jana-Sophie für ihre Ausdauer, Geduld und emotionale Unterstützung.

Stefan L. Dörr

Inhaltsverzeichnis

Danksagung ... III
Inhaltsverzeichnis ... V
Tabellenverzeichnis ... IX
Abbildungsverzeichnis ... XI

I. Einleitung ... 1

II. Theoretischer Teil ... 7

1. Transformationale und charismatische Führung ... *7*
1.1 Was ist unter erfolgreicher Führung zu verstehen? ... 7
1.2 Einordnung transformationaler und charismatischer Führung innerhalb der Führungstheorien ... 9
1.3 Begriffsbestimmung transaktionaler, transformationaler und charismatischer Führung ... 12
1.4 Die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung von House und Shamir ... 15
1.5 Conger und Kanungos' Theorie charismatischer Führung ... 17
1.6 Bass's Ansatz „Full Range of Leadership" ... 21
1.6.1 Transformationale Führung ... 22
1.6.2 Transaktionale Führung ... 25
1.6.3 Passive Führung ... 26
1.6.4 Zusammenfassung ... 28
1.7 Der Einfluss von Kontextbedingungen ... 29
1.8 Stand der empirischen Forschung zu transformationaler und charismatischer Führung ... 31
1.8.1 Studien zur Überprüfung des MLQ ... 31
1.8.2 Studien zu objektiven und subjektiven Erfolgskriterien ... 34
1.8.3 Studien zum Einfluss von Kontextfaktoren ... 38
1.8.4 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse ... 39

2. Motive und Persönlichkeitseigenschaften als Einflussgrößen erfolgreicher Führung ... 42

2.1 Motive und Eigenschaften („traits“) – zwei Entitäten der Persönlichkeit ... 42

2.2 Explizite und implizite Motive ... 44

2.3 Persönlichkeitseigenschaften („traits“) ... 47

2.4 Das Zusammenspiel von Motiven und „traits“ ... 49

2.5 Die „big three“ der Motive ... 52

2.5.1 Das Anschlussmotiv ... 53

2.5.2 Das Leistungsmotiv ... 54

2.5.3 Das Machtmotiv ... 55

2.5.4 Das Leadership Motive Pattern ... 58

2.5.5 Zusammenfassung ... 59

2.6 Stand der empirischen Forschung zu Motiven, Persönlichkeits-eigenschaften und Führungserfolg ... 60

2.6.1 Studien zu Traits und Effektivität der Führung ... 60

2.6.2 Studien zu Motiven und Effektivität der Führung ... 63

2.6.3 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse ... 68

3. Macht- und einflusstheoretische Ansätze der Führung ... 72

3.1 Ressourcen der Macht ... 72

3.2 Strategien der Macht ... 74

3.3 Empirische Forschung zu Einflussstrategien ... 77

3.4 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse ... 81

4. Fragestellung und Hypothesenbildung ... 84

4.1 Fragestellung und Untersuchungsmodell ... 84

4.2 Untersuchungshypothesen ... 88

4.2.1 Hypothesen zu Motiven und Einflussstrategien als Prädiktoren für Führungsstile ... 88

4.2.2 Hypothesen zu Motiven, Einflussstrategien und Führungsstilen als Prädiktoren für Erfolgsvariablen der Führung ... 93

4.2.3 Hypothesen zur Mediation der Beziehung zwischen Motiven bzw. der Interaktion zwischen Motiven und Einflussstrategien und den Erfolgskriterien durch transformationale Führung ... 97

III. Empirischer Teil 101

5. Untersuchungsmethode *101*

5.1 Untersuchungsdesign 101

5.2 Untersuchungsteilnehmer 102

5.3 Untersuchungsinstrumente und Skalen 105

5.3.1 Fragebogen für Führungskräfte 105

5.3.2 Fragebogen für Mitarbeiter 106

5.4 Faktorenanalyse zu den Erfolgskriterien der Führung 111

5.5 Aggregation der Daten: Ausmaß der übereinstimmenden Einschätzung des Führungsverhaltens 113

5.6 Effekte von Personen- und Kontextvariablen 115

5.7 Auswertungsmethode 116

5.7.1 Testung von Moderationseffekten 116

5.7.2 Testung von Mediationseffekten 118

5.7.3 Pfadanalyse 119

6. Ergebnisse *123*

6.1 Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen 123

6.2 Zusammenhang von Motiven und Einflussstrategien mit den Führungsstilen 127

6.2.1 Explizite Motive und die Einschätzung des Führungsstils 127

6.2.2 Einflussstrategien und die Einschätzung des Führungsstils 129

6.2.3 Rational Argumentieren als Moderator für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Führungsstilen 132

6.2.3.1 Moderation des Zusammenhangs zwischen Motiven und transformationaler Führung 2. Ordnung 133

6.2.3.2 Moderation des Zusammenhangs zwischen Motiven und transformationalen Führungsdimensionen 1. Ordnung 137

6.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Führungsstilen als Kriterium 144

6.3 Zusammenhang von expliziten Motiven, Einflussstrategien und Führungsstilen mit dem Führungserfolg 145
6.3.1 Explizite Motive und Führungserfolg 145
6.3.2 Einflussstrategien und Führungserfolg 147
6.3.3 Rational Argumentieren als Moderator für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Führungserfolg 149
6.3.3.1 Moderation des Zusammenhangs zwischen Motiven und Erfolgskriterien 2. Ordnung 150
6.3.3.2 Moderation des Zusammenhangs zwischen Motiven und Erfolgskriterien 1. Ordnung 154
6.3.4 Führungsstile und Führungserfolg 161
6.3.5 Moderation durch den Kontextfaktor Veränderung des Umfelds 163
6.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Erfolgskriterien der Führung 167
6.4 Mediation durch transformationale Führung 169
6.4.1 Mediation für Erfolgskriterien 2. Ordnung 169
6.4.2 Mediation für Erfolgskriterien 1. Ordnung 172

7. Zusammenfassung und Diskussion 178
7.1 In welchem Zusammenhang stehen explizite Motive und Einflussstrategien mit den Führungsstilen? 182
7.2 In welchem Zusammenhang stehen explizite Motive, Einflussstrategien und Führungsstile mit den Erfolgsvariablen der Führung – im Kontext wahrgenommener Veränderung? 190
7.3 Inwieweit mediiert transformationale Führung den Zusammenhang zwischen Motiven und Erfolgskriterien? 196
7.4 Limitierungen der Untersuchung 198
7.5 Implikationen für die Praxis 199
7.6 Resümee 202

Literaturverzeichnis 207
Anhang 223

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 *Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung in Anlehnung an Neuberger (2002)* 14

Tabelle 2 *Merkmale charismatischer Führung nach Conger und Kanungo (1998)* 18

Tabelle 3 *Die Komponenten transformationaler, transaktionaler und passiver Führung im MLQ nach Bass (z.B. 1999, 2002)* 22

Tabelle 4 *Vergleich der Verhaltensmerkmale und Wirkungen charismatischer Führung in den Konzepten von Bass, Conger und Kanungo sowie Shamir und House* 28

Tabelle 5 *Quellen der Macht nach Yukl und Falbe (1991), in Yukl (2002), S. 143.* 73

Tabelle 6 *Einflussstrategien der Führung (in Anlehnung an Yukl & Trace, 1992, S. 526)* 75

Tabelle 7 *Häufigkeiten, Prozentangaben und deskriptive Statistiken von Variablen zur Beschreibung der Führungskräfte-Stichprobe (N = 81)* 103

Tabelle 8 *Häufigkeiten, Prozentangaben und deskriptive Statistiken von Variablen zur Beschreibung der Mitarbeiter-Stichprobe (N = 359)* 104

Tabelle 9 *Reliabilitäten der Untersuchungsvariablen für die gesamte Stichprobe (N = 81) als Einschätzung der Führungskräfte* 105

Tabelle 10 *Reliabilitäten der Untersuchungsvariablen für die gesamte Stichprobe (N = 81) als Einschätzung der Mitarbeiter* 107

Tabelle 11 *Ergebnisse der Faktorenanalyse über die Erfolgskriterien der Führung 1. Ordnung* 112

Tabelle 12 *Konsensuale Validität (r_{wg}) und diskriminative Validität (F, Eta^2)* 115

Tabelle 13 *Prüfgrößen zur Bestimmung des Modelfit in pfadanalytischen Modellen* 120

Tabelle 14 *Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen aller hypothesenrelevanten Variablen – Teil 1* 124

Tabelle 15 *Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen aller hypothesenrelevanten Variablen – Teil 2* 125

Tabelle 16 *Interkorrelationen aller hypothesenrelevanten Variablen – Teil 3* 126

Tabelle 17 *Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Führungsstile 1. und 2. Ordnung durch die expliziten Motive* 128

Tabelle 18 *Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Führungsstile 1. und 2. Ordnung durch die Einflussstrategien* 131

Tabelle 19 *Ergebnisse de hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage der transformationalen Führung 2. Ordnung durch die expliziten Motive, rationales Argumentieren und deren jeweilige Interaktionen* 134

Tabelle 20 *Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage der Dimensionen transformationaler Führung 2. Ordnung durch die expliziten Motive, rationales Argumentieren und deren jeweilige Interaktionen* 138

Tabelle 21 *Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Variablen des Führungserfolgs durch die expliziten Motive* 146
Tabelle 22 *Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Variablen des Führungserfolgs durch die Einflussstrategien* 148
Tabelle 23 *Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage von Erfolgsvariablen der Führung (2. Ordnung) durch die expliziten Motive, rational Argumentieren und deren Interaktionen* 151
Tabelle 24 *Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage von Erfolgsvariablen der Führung (1. Ordnung) - Teil 1* 155
Tabelle 25 *Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage von Erfolgsvariablen der Führung (1. Ordnung) - Teil 2* 156
Tabelle 26 *Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Beschreibung des Augmentationseffekts von transformationaler Führung auf Variablen des Führungserfolgs* 162
Tabelle 27 *Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalysen zur Vorhersage von Erfolgsvariablen der Führung (2. Ordnung)* 165
Tabelle 28 *Fit-Statistik für das Untersuchungsmodell für die Erfolgskriterien 2. Ordnung* 170
Tabelle 29 *Test auf Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren, Machtmotiv x rational Argumentieren und den Erfolgskriterien 2.Ordnung durch transformationale Führung* 171
Tabelle 30 *Fit-Statistik für das Untersuchungsmodell mit den Erfolgskriterien Extra-Anstrengung Vertrauen und Zufriedenheit* 173
Tabelle 31 *Test auf Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren und Machtmotiv x rational Argumentieren mit Kriterien 1. Ordnung durch transformationale Führung* 173
Tabelle 32 *Fit-Statistik für das Untersuchungsmodell für das Kriterium Empowerment* 174
Tabelle 33 *Test auf Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren und Machtmotiv x rational Argumentieren mit dem Kriterium 1. Ordnung Empowerment durch transformationale Führung* 175
Tabelle 34 *Fit-Statistik für das Untersuchungsmodell mit den Kriterien Selbstwirksamkeit und Commitment* 176
Tabelle 35 *Test auf Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren und Machtmotiv x rational Argumentieren mit Kriterien 1. Ordnung durch transformationale Führung* 177
Tabelle 36 *Zusammenfassung der Ergebnisse zum Test der Untersuchungshypothesen* 179

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 *Führungsmodell nach von Rosenstiel (2001)* 8
Abbildung 2 *Veränderung des Selbstkonzepts nach Shamir et al. (1993, S. 581)* 17
Abbildung 3 *Prozessmodell für Veränderungsprozesse nach Conger und Kanungo (1998)* 19
Abbildung 4 *Full Range of Leadership (Bass & Avolio, 1994, S. 5)* 27
Abbildung 5 *Kompetenzmodell der Persönlichkeit nach McClelland, in Spencer und Spencer (1992)* ... 43
Abbildung 6 *Einflussmodell nach Yukl, Kim und Falbe (1996, S. 310)* 77
Abbildung 7 *Untersuchungsmodell zur vorliegenden Studie* 86
Abbildung 8 *Untersuchungsmodell mit Hypothesen* 99
Abbildung 9 *Beispiel für einen Moderationseffekt: Rational Argumentieren moderiert den Zusammenhang zwischen Machtmotiv und transformationaler Führung.* 117
Abbildung 10 *Beispiel für einen Mediationseffekt: Transformationale Führung mediiert den Zusammenhang zwischen Machtmotiv und Vertrauen in die Führung* 118
Abbildung 11 *Rational Argumentieren als Moderator für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und transformationaler Führung* 133
Abbildung 12 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Machtmotiv und transformationaler Führung* 135
Abbildung 13 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und transformationaler Führung* 136
Abbildung 14 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und transformationaler Führung* 136
Abbildung 15 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Machtmotiv und den transformationalen Führungsdimensionen 1. Ordnung* 140
Abbildung 16 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und den transformationalen Führungsdimensionen 1. Ordnung* 141
Abbildung 17 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und den transformationalen Führungsdimensionen 1. Ordnung* 142
Abbildung 18 *Rational Argumentieren als Moderator für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Variablen des Führungserfolgs* 150
Abbildung 19 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* 152
Abbildung 20 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* 153
Abbildung 21 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Machtmotiv und Teameffektivität* 153
Abbildung 22 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Machtmotiv und den Erfolgskriterien 1. Ordnung* 157

Abbildung 23 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und den Erfolgskriterien 1.Ordnung* 158
Abbildung 24 *Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und den Erfolgskriterien 1. Ordnung* 159
Abbildung 25 *Moderation durch die wahrgenommene Veränderung für den Zusammenhang zwischen transformationaler und passiver Führung für die Kriterien Empowerment & Motivation & Commitment* 166
Abbildung 26 *Transformationale Führung als Mediator* 169
Abbildung 27 *Modell zum Test einer Mediation zwischen Machtmotiv bzw. Machtmotiv x Rational Argumentieren und Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung bzw. Motivation & Commitment durch Transformationale Führung* 170
Abbildung 28 *Modell zum Test einer Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren, Machtmotiv x rational Argumentieren und Erfolgskriterien 1. Ordnung durch transformationale Führung* 172
Abbildung 29 *Modell zum Test einer Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren, Machtmotiv x rational Argumentieren und das Erfolgskriterium 1. Ordnung Empowerment durch transformationale Führung* 174
Abbildung 30 *Modell zum Test einer Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren, Machtmotiv x rational Argumentieren und Erfolgskriterien 1. Ordnung durch transformationale Führung* 176
Abbildung 31 *Untersuchungsmodell zur vorliegenden Studie, analog zu Abbildung 7, erläutert in Kapitel 4* 178

I. Einleitung

Das Umfeld von Organisationen ist in den letzten Jahren durch die verstärkte Globalisierung und einen enormen Wettbewerbsdruck geprägt. Die Zunahme von technischer und ökonomischer Komplexität, die hohe Dynamisierung und Vernetzung von Geschäftsprozessen sowie die Internationalisierung von Märkten sind nur einige Konsequenzen aktueller wirtschaftlicher Megatrends. Der Alltag der arbeitenden Bevölkerung ist somit von Restrukturierungen, Arbeitsplatzverlust, Fusionen und Mobilitätsdruck geprägt – kurzum, es besteht eine hohe Erwartung an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Berufliche Veränderungen sind für den Einzelnen sowohl mit Chancen, wie z.B. dem Erwerb von Kompetenzen, aber auch mit einem hohen Maß an Unsicherheit verbunden und führen häufig dazu, dass die Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen schwindet. Conger und Kanungo (1998) erkennen hier ein besonderes Dilemma: Einerseits gehen die Voraussetzungen für eine enge Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen immer mehr verloren, weil dieses weniger Sicherheit, Sinnstiftung und Verlässlichkeit bietet als früher. Andererseits sind die Unternehmen immer stärker auf ein hohes Commitment und die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter, besondere Leistungen zu erbringen angewiesen, um die wettbewerbsbedingten Herausforderungen bewältigen zu können.

Unternehmen können sowohl mit strukturellen als auch personellen Veränderungen auf die ökonomischen und sozialen Herausforderungen reagieren und damit Initiativen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ergreifen. Auf struktureller Ebene kann durch Veränderung der Unternehmensstrukturen und –prozesse, wie z.B. durch Business Reengineering, oder die Ausgliederung bzw. den Aufkauf von Unternehmensteilen die Effizienz und die Flexibilität der Organisation gesteigert werden. Auf personeller Ebene kann die fachliche, soziale und persönliche Kompetenz der Mitarbeiter durch entsprechende Qualifizierungsprogramme und Konzepte lebenslangen Lernens gezielt weiterentwickelt werden.

Genau an diesem Punkt bedarf es aber fähiger Führungskräfte in Unternehmen, die zum einen den Strukturwandel durch organisationsentwickelnde Maßnahmen begleiten und zum anderen durch Personalentwicklungsmaßnahmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter kontinuierlich ausbauen. Die Führungskräfte übernehmen hier die Rolle eines „Veränderungsmanagers“ (Doppler & Lauterburg, 2000), der Mitarbeiter unterstützt und in die Lage versetzt, Innovations- und Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen, herausragende Leistungen zu erbringen und Befriedigung aus ihrer Arbeit zu ziehen.

Zaleznik (1977) teilt Führungskräfte in zwei Führungstypen ein, den „Manager“ und den „Leader“ und hat damit bereits vor nahezu 30 Jahren die sich ändernden Anforderungen an Führungskräfte beschrieben. Während der „Manager“ sachlich distanziert und analytisch vorgeht und die Prozesssteuerung wie Ressourcenplanung, Maßnahmenumsetzung und Erfolgskontrolle im Fokus hat, nehmen sich „Leader“ hingegen der Führung aktiv an, stellen sich verantwortungsbewusst den künftigen Herausforderungen, inspirieren ihre Mitarbeiter, vermitteln Sinnhaftigkeit durch intensive Kommunikation und entwickeln die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter weiter. Damit konzentrieren sich die „Manager“ mehr auf die Verwaltung des Status Quo und sind bemüht, die „Dinge richtig zu tun“, während die „Leader“ als „Gestalter“ fungieren, sich auf die langfristige Neuausrichtung ihrer Organisation konzentrieren und dabei „die richtigen Dinge tun“. Bennis und Nanus (1985) haben in diesem Sinne zur erfolgreichen Bewältigung von Transformationsprozessen ein „weniger an Management und ein mehr an Leadership“ gefordert.

Die Konzepte der charismatischen und transformationalen Führung (House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo; 1998) haben in den letzten 20 Jahren am deutlichsten diese (neuen) Anforderungen an Führungskräfte als „Change Agents“ und „Gestalter“ aufgegriffen. Dabei wurde vielfach nachgewiesen, dass gerade in einem Umfeld krisenhafter Veränderungen die transformationale und charismatische Führung positive Effekte sowohl auf ökonomische Erfolgsvariablen wie z.B. Produktivität, Innovation und Effizienz als auch auf mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien wie Motivation, Commitment und Arbeitszufriedenheit haben. Deshalb bieten sie gerade in Situationen wirtschaftlicher und sozialer Umbrüche ein fundiertes Konzept für erfolgreiches Führungsverhalten.

Vielfältige Forschungsaktivitäten zur charismatischen und transformationalen Führung wurden in den letzten Jahrzehnten vor allem im anglosächsischen Raum getätigt (House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1986; Conger & Kanungo, 1998), aber mittlerweile auch immer häufiger im deutschsprachigen Umfeld (z.B. Steyrer, 1999; Gebert, 2002; Felfe 2003). Die Schwerpunkte der Forschung richteten sich darauf, das Konzept transformationaler und charismatischer Führung zu operationalisieren, valide Messinstrumente zu entwickeln und die Effekte auf das Mitarbeiterverhalten zu beschreiben (z.B. Bass & Avolio, 1993b; Conger & Kanungo, 1998; Felfe, 2003).

Einige Themenbereiche der charismatischen und transformationalen Führung sind bislang jedoch noch wenig systematisch untersucht worden. Dazu zählt die Wirkung von traits und

Motiven als intrapersonale Antezedenzien auf transformationale und charismatische Führung (Boyatzis & McClelland, 1982; McClelland & Burnham, 2003; de Hoogh, Den Hartog, Koopman, Van den Berg, Van der Weiden & Wilderom, 2005). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche motivationale Disposition von Führungskräften sich günstig darauf auswirkt, ob die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten als charismatisch wahrnehmen. Denn erfolgreiche Führung ist nicht nur eine Funktion des „Könnens" sondern auch des „Wollens" (v. Rosenstiel, 2001). Theorien der charismatischen Führung werden auch als macht- und einflussorientierte Ansätze der Führung klassifiziert (Brodbeck, Maier & Frey, 2002). Yukl und Tracey (1992) sowie Blickle (1997a, 2003) haben zwar einen positiven Zusammenhang zwischen bestimmten intraorganisationalen Einflussstrategien und genereller Führungseffektivität und Aufgabencommitment nachweisen können, dennoch sind mir keine Studien bekannt, die eine Wirkung von Einflussstrategien auf die transformationale Führung untersucht haben. Somit lässt sich die Frage ableiten, welche Einflussstrategien – beispielsweise schmeicheln, Druck machen oder rational argumentieren – transformationale Führungskräfte einsetzen, um eine hohe Veränderungs- und Leistungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitern zu erzielen.

Obwohl es sich bei dem Paradigma transformationaler Führung, wie Bass (1999) immer wieder betont hat und auch in der GLOBE-Studie empirisch nachgewiesen wurde (Brodbeck, Frese, & Javidan, 2002), um einen weitgehend universalen Ansatz der Führung handelt, wird dennoch gefordert, den Einfluss von Kontextfaktoren systematisch zu untersuchen (Hunt, 1999; Hunt & Conger 1999b; Yukl, 1999, 2002). So wird immer wieder postuliert, dass transformationale Führung gerade in einem organisationalen Kontext, der durch Unsicherheit, Unstrukturiertheit und unklare Handlungsrichtlinien geprägt ist, wie dies z.B. in Krisenzeiten oder bei starkem organisationalen Wandel der Fall ist, eine hoch effektive Führungsstrategie sein kann (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001). Deshalb soll der Frage nachgegangen werden, ob transformationale Führung gerade unter der Bedingung wahrgenommener organisationaler Veränderungen die Mitarbeiter dazu motiviert, sich über die Erwartungen hinaus für gemeinsame Ziele und Aufgaben zu engagieren.

Des Weiteren ist bisher kaum untersucht worden, ob der transformationalen Führung eine vermittelnde Rolle zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Erfolgskriterien zukommt. Barrick, Mount und Judge (2001) haben entsprechend ein multivariates Mediationsmodell vorgeschlagen, um Persönlichkeit und Erfolgskriterien zu verknüpfen. Basierend darauf

haben Lim und Ployhart (2004) die Mediationsfunktion transformationaler Führung für die Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Teamleistung in einem high-performance Kontext nachgewiesen. Deshalb wird in dieser Studie auch der Frage nachgegangen, ob transformationale Führung als Mediator für den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und den Erfolgskriterien der Führung bedeutsam ist.

Diese Forschungsthemen werden in der vorliegenden Studie nicht isoliert voneinander betrachtet, sondern wie Yukl fordert (2002), in einem integrativen Führungsmodell untersucht (vgl. auch Nystedt, 1997). Als Erfolgskriterien transformationaler Führung sollen dabei neben den „klassischen" Erfolgsvariablen der Führung – die wahrgenommene Zufriedenheit mit der Führung, die Erhöhung der Anstrengungsbereitschaft und die Effektivität der Führung (Bass, 1986; Bass & Avolio, 1993b) – vor allem die Variablen untersucht werden, die darauf hinweisen, dass durch transformationale Führung das Selbstkonzept der Mitarbeiter positiv verändert wird (Bass, 1986, 1999; Shamir, Arthur & House, 1993). Dazu zählen Variablen wie Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative, Empowerment und Commitment der Mitarbeiter.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es somit, sich im Rahmen eines integrierten Führungsmodells charismatischer und transformationaler Führung mit den folgenden Fragestellungen auseinander zu setzen:

- In welchem Zusammenhang stehen die drei Motive, nämlich das Macht- Leistungs- und das Anschlussmotiv von Führungskräften mit der wahrgenommenen transformationalen und charismatischen Führung und dem Führungserfolg?
- Wie hängen die intraorganisationalen Einflussstrategien rationales Argumentieren, Schmeicheln, Einschalten höherer Instanzen und Druck machen mit der wahrgenommenen transformationalen und charismatischen Führung sowie dem Führungserfolg zusammen? Inwieweit können Einflussstrategien wie rationale Argumentation dabei auch eine moderierende Funktion übernehmen?
- Wie beeinflusst der wahrgenommene Veränderungsgrad den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und den Erfolgsvariablen der Führung?
- Wie sind charismatische und transformationale Führung mit Erfolgsvariablen verbunden, die in besonderem Maße mit der Veränderung des Selbstkonzepts einhergehen, wie z.B. Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative und Empowerment?

- Inwieweit mediiert transformationale Führung den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen wie dem Machtmotiv und den Erfolgskriterien der Führung?

Analog zur Fragestellung ist die Arbeit wie folgt gegliedert: In Kapitel 1 des theoretischen Teils wird zunächst das Konzept der transformationalen und charismatischen Führung dargestellt. Dazu werden zentrale Forschungsergebnisse berichtet und die Kontextbedingungen, psychologische Verarbeitungsprozesse und Effekte transformationaler und charismatischer Führung auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter beleuchtet. Kapitel 2 beschäftigt sich mit der Theorie von „traits“ und Motiven von Führungskräften. Dabei werden Persönlichkeitseigenschaften sowie implizite und explizite Motive unterschieden und die „big three“ der Motive, das Anschlussmotiv, das Leistungsmotiv und das Machtmotiv in ihrer Wirkung auf das Führungsverhalten behandelt sowie der Stand der Forschung berichtet. Die theoretischen und empirischen Befunde zu Macht- und Einflussstrategien und ihre Wirkung auf die Führungseffektivität werden in Kapitel 3 thematisiert. In Kapitel 4 werden ein integriertes Untersuchungsmodell der Führung, das sich aus den theoretischen Überlegungen ableitet und die damit verbundenen Untersuchungshypothesen vorgestellt.
Der nachfolgende empirische Teil dieser Arbeit umfasst die Kapitel 5, 6 und 7. So werden in Kapitel 5 die Untersuchungsmethode, die Stichprobe, die Erhebungsinstrumente und die Forschungsmethoden erläutert und in Kapitel 6 die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen berichtet. Um die Zusammenfassung der Ergebnisse und ihre Diskussion geht es in Kapitel 7 bevor ein Ausblick auf die Relevanz für die organisationale Praxis und auf weitere wissenschaftliche Untersuchungen folgt.

II. Theoretischer Teil

1. Transformationale und charismatische Führung

In diesem Kapitel wird das Konzept der charismatischen und transformationalen Führung vorgestellt. Nach der Einordnung in die Führungsforschung sowie einer Begriffsbestimmung werden drei wesentliche theoretische Modelle charismatischer und transformationaler Führung thematisiert: Der Selbstkonzept-Ansatz von Shamir, Arthur und House (1993), das Charisma-Modell von Conger und Kanungo (1998) und das Konzept „Full Range of Leadership" von Bass (1986, 1999). Danach werden wesentliche empirische Befunde zur Forschung charismatischer und transformationaler Führung dargelegt zusammengefasst und in Bezug zur vorliegenden Arbeit gebracht.

1.1 Was ist unter erfolgreicher Führung zu verstehen?

Der Begriff „Führung" kann aus den Blickwinkeln unterschiedlicher Disziplinen wie Philosophie, Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften oder Psychologie betrachtet werden (von Rosenstiel, 2001). Da die verschiedenen Disziplinen und deren Vertreter unterschiedliche Vorstellungen von Führung besitzen, gibt es nicht *die eine* Definition von Führung. Yukl (2002) schlägt deshalb folgende Arbeitsdefinition für den Begriff der Führung vor:

> Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives. (S. 7)

Von Rosenstiel (2001) beschreibt Führung als Prozess, durch den absichtlich von einer Person auf andere zielbezogen Einfluss genommen wird – also als eine asymmetrische soziale Einflussnahme. Brodbeck et al. (2002) umschreiben ebenfalls die zielbezogene Einflussnahme auf andere als den Kerngedanken der Führung. Sie unterscheiden weiterhin, ob einerseits durch Strukturen geführt wird, z.B. durch Anreizsysteme, Vorschriften oder Rechtssysteme („strukturelle Führung") oder andererseits durch Menschen („personale Führung") und fassen letztere unter dem kleinsten gemeinsamen Nenner zusammen:

“Führung durch Menschen bedeutet, andere Personen zu beeinflussen, zu motivieren oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Gruppen und Organisationen beizutragen“ (Brodbeck et al., 2002, S. 329f.).

Darüber hinaus weist v. Rosenstiel (2001) darauf hin, dass das individuelle Führungsverhalten nicht isoliert zu betrachten ist, sondern in einen Gesamtprozess der Führung eingeordnet werden muss (siehe Abbildung 1): Das Führungsverhalten wird zunächst durch die Personenmerkmale des Führenden beeinflusst, wie z.B. dessen Motive, Eigenschaften und Kompetenzen. Im Weiteren beeinflussen die Kontextbedingungen der spezifischen Führungssituation, wie z.B. Branchenzugehörigkeit, Organisationsstruktur oder Unternehmenskultur die Beziehungen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, Führungsverhalten und dem Führungserfolg.

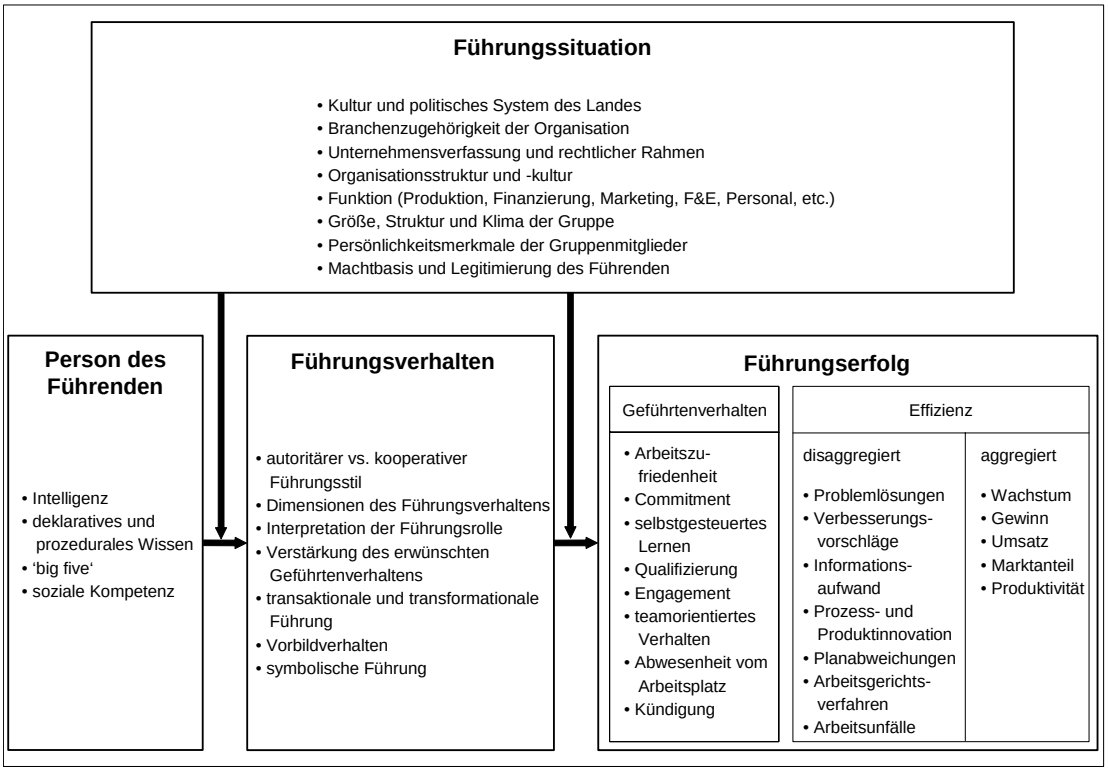

Abbildung 1
Führungsmodell nach von Rosenstiel (2001)

Als Variablen des Führungserfolgs benennt von Rosenstiel (2001) die generelle ökonomische Effizienz, z.B. Gewinn oder Produktivität, die Leistungsprozesseffizienz, operationalisiert z. B. durch Ausschuss und Arbeitsunfälle auf der materiellen Ebene oder durch Problemlösung und Innovationsbereitschaft auf der immateriellen Ebene und die Personeneffi-

zienz, z. B. Zufriedenheit und Kündigungen als arbeitsbezogene Einstellungen oder Kooperationsbereitschaft und Vertrauen als individualbezogene Einstellungen.

In der Führungsforschung der letzten Jahre hat sich auf Grund des starken Wandels organisationaler Kontexte im Rahmen einer zunehmenden globalisierten Welt der Fokus stärker auf veränderungsorientierte Führung gerichtet. So hat beispielsweise Yukl (2002) in seiner Taxonomie des Führungsverhaltens die beiden klassischen Verhaltensdimensionen der *Mitarbeiter-* und *Aufgabenorientierung* um die Dimension der *Veränderungsorientierung* erweitert (Yukl, 2002, S. 65 f.). Im gleichen Sinne wird in den Ansätze der transformationalen und charismatischen Führung die Anforderung, den transformationalen Wandel in der Rolle als „Change Agent" gestaltend zu steuern, ebenfalls als *die* zentrale Herausforderung für Führungskräfte gesehen (House, 1977; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Bass, 1995; Conger & Kanungo, 1998). Bevor nun eine begriffliche Definition transformationaler und charismatischer Führung vorgenommen wird, erfolgt zunächst eine Einordnung in die Tradition der Führungsforschung.

1.2 Einordnung transformationaler und charismatischer Führung innerhalb der Führungstheorien

Während bis Ende der 40er Jahre eigenschafts- bzw. traittheoretische Ansätze und damit die Persönlichkeit des Führenden im Mittelpunkt standen, konzentrierte sich die Forschung bis Ende der 60er Jahre auf Verhalten und Verhaltensstile. Bis Anfang der 80er Jahre dominierten situative bzw. kontingenztheoretische Ansätze die Forschung. Seit Mitte der 80er Jahre vollzog sich ein „Paradigmenwechsel" (Bryman, 1992; Hunt, 1999) und es rückten zahlreiche Ansätze zur „charismatischen Führung" in den Vordergrund, bei denen wieder verstärkt eine ganzheitliche Erfassung der Führungspersönlichkeit gefordert wurde. Damit war in erster Linie gemeint, dass sowohl Eigenschaften, wie z.B. ein hohes Selbstvertrauen als auch Verhaltensweisen, wie z.B. das Setzen anspruchsvoller Ziele, die in einem durch Veränderungen geprägten Kontext situationsadäquat eingesetzt werden müssen, die Effektivität der Führung beeinflussen.

Yukl (2002) teilt entlang der Geschichte der Führungsforschung die bestehenden Führungstheorien grob in fünf Klassen ein:

(1) Traitansätze oder personalistische Führungstheorien betonen Attribute von Führungskräften wie Persönlichkeit, Motive, Werte oder Fähigkeiten. Sie stehen für die Annahme, dass es „geborene" Führer gibt, die sich von der Allgemeinheit durch bestimmte Merkmale abheben. Trotz einer Vielzahl von meist korrelativen Untersuchungen innerhalb dieses Paradigmas konnten letztlich jedoch nicht *die* Eigenschaften, die Managementerfolg garantieren, identifiziert werden.

(2) Auf Grund einer gewissen Desillusionierung der traitorientierten Forschung konzentrierten sich im Weiteren die verhaltensorientierten Führungsansätze darauf, welchen Tätigkeiten Führungskräfte während ihrer Arbeit nachgehen und welche als effektives Führungsverhaltens klassifiziert werden können. Vor allem im Rahmen von Feldstudien wurden dabei die Wirkung von mitarbeiter- bzw. aufgabenorientiertem Führungsverhalten wie z.B. Planungs-, Entscheidungs-, oder Unterstützungsverhalten auf die Effektivität der Führung untersucht.

(3) Macht-/ Einflussansätze betrachten Führung primär als Prozess der sozialen Einflussnahme zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Sie nehmen eher eine führerzentrierte Perspektive ein und untersuchen, wie viel und welche Art von Macht Führungskräfte besitzen und wie sie diese ausüben. Empirische Untersuchungen haben vor allem die unterschiedliche Wirkung von autoritärem vs. demokratischem Führungsstil sowie den Einsatz verschiedener Einflusstaktiken, wie z.B. rationalem Überzeugen auf den Führungserfolg überprüft.

(4) Situative Ansätze betonen die Bedeutung von situativen Variablen der Führung, wie etwa Merkmale der Geführten, der Arbeit, der Organisation oder des externen Umfelds. Dabei werden vor allem zwei Schwerpunkte untersucht: Zum einen wird vorwiegend in Vergleichsstudien überprüft, ob in unterschiedlichen organisationalen Kontexten (z.B. verschiedene Branchen, Strukturen oder Kulturen) Führungsprozesse ähnlich verlaufen und vergleichbare Wirkungen auf die Erfolgskriterien der Führung haben. Zum anderen untersuchen die so genannten „kontingenztheoretischen Ansätze", in wieweit kontextbezogene Variablen die Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen der Führung bzw. Führungsverhalten und der Führungseffektivität moderieren.

(5) Schließlich berücksichtigen integrative Ansätze mehrere Variablen der Führung simultan und versuchen in einem integrierten Modell der Führung die Zusammenhänge zwischen traits, Führungsverhalten sowie kontextbezogenen Einflussfaktoren und dem Führungserfolg aufzuzeigen. Darüber hinaus wird zur Erklärung von Führungseffektivität verstärkt auf psychologische Wirkmechanismen eingegangen. Als ein gutes Beispiel kann hier die

Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung von Shamir et al. (1993) eingeordnet werden (vgl. Kapitel 1.4), bei der die Veränderung des Selbstkonzepts der Mitarbeiter als Erklärungsmechanismus für erhöhte Leistung und Motivation hervorgehoben wird.

Ausgehend von den historischen Trends in der Führungsforschung lassen sich die Ansätze der transformationalen und charismatischen Führung - auch als „new leadership approach" bezeichnet (House & Singh, 1978; Bryman, 1992; Felfe 2003) - zu den integrativen Ansätzen der Führung subsumieren (Yukl, 2002; S.13). Brodbeck et al. (2002) ordnen die Theorien transformationaler und charismatischer Führung hingegen eher den Macht- und Einflussansätzen zu, die versuchen den psychologischen Prozess zu erklären, wie Führungskräfte auf einzelne Mitarbeiter, auf Arbeitsgruppen und auf Organisationen Einfluss nehmen. Gemeinsam ist den Ansätzen charismatischer und transformationaler Führung (House 1977; Bass, 1986; Tichy & Devanna, 1986; Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff et al., 1990; Conger & Kanungo, 1998), dass sie als „integrative Führungstheorien" die Frage stellen, wie es Führungskräften gelingt, Mitarbeiter und Organisationen so zu führen, dass im Umfeld globaler und dynamischer Veränderungen herausragende Leistungen erzielt werden. Im Sinne einer ganzheitlichen Erfassung der Führungspersönlichkeit (vgl. Felfe 2003) verknüpfen charismatische Führungstheorien dabei eigenschaftstheoretische Ansätze die von einer herausragenden Persönlichkeit mit angeborenen Eigenschaften und Fähigkeiten ausgehen mit einer verhaltenstheoretischen Perspektive, welche die Lernbarkeit bzw. Entwicklungsfähigkeit von Führungsverhalten impliziert (Conger & Kanungo 1987, 1998; Yukl, 2002). Als Eigenschaften werden z.B. die Bedeutung eines hohen Selbstbewusstseins, Machtmotivs und der Wunsch, andere zu beeinflussen, betont (House, 1977; Bass, 1986). Als zentrale Verhaltensweise charismatischer Führung steht das Formulieren von inspirierenden Zielen (Visionen), die Mitarbeiter emotional ansprechen, sie begeistern und ihnen Sinn vermitteln im Vordergrund.

Ordnet man die vorliegende Arbeit als integratives Führungsmodell in die Tradition der Führungsforschung ein (v. Rosenstiel, 2001; Yukl, 2002), so ergeben sich folgende Betrachtungsschwerpunkte: Als Eigenschaften der Führungskraft werden ihre Motive, das Leistungs-, Macht-, und Anschlussmotiv untersucht. In Bezug auf das Führungsverhalten wird der Fokus auf die transformationale Führung und spezifische Einflussstrategien der Führungskraft gerichtet. Auf der situativen Ebene wird der wahrgenommene Veränderungsgrad des Umfelds als moderierende Variable aufgenommen. Als Erfolgsvariablen der Führung werden in Form subjektiver Kriterien einerseits motivationale Aspekte wie z.B.

Selbstwirksamkeit und Eigeninitiative, andererseits Arbeitseinstellungen wie Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie Leistungsvariablen wie die Gruppenleistung erhoben.
Im weiteren Verlauf werden nach einer Begriffsbestimmung zunächst zwei wegweisende theoretische Ansätze charismatischer und transformationaler Führung, die Selbstkonzepttheorie von Shamir, House und Arthur (1993) und das Konzept der charismatischen Führung von Conger und Kanungo (1998) dargestellt. Danach wird eine der umfassendsten Theorien transformationaler Führung, die auf Bass (1985, 1990, 1995, 1999) zurückgeht, dargelegt.

1.3 Begriffsbestimmung transaktionaler, transformationaler und charismatischer Führung

Bass' Theorie transformationaler Führung (Bass, 1985, 1990, 1999; Bass & Avolio, 1990) steht in der Tradition charismatischer Führungstheorien (House, 1977; Burns, 1978), die bereits in den späten 70er Jahren formuliert wurden. Wie Bass (1986) herausstellt, hatte die Führungsforschung zu diesem Zeitpunkt lediglich eine „Verfeinerung des alten Zuckerbrot und Peitsche–Prinzips" (S. 9) zustande gebracht, mit dem Ergebnis, dass nun *mehr* Zuckerbrot als Peitsche gefordert wurde. Bass vertrat jedoch die Meinung, dass der Einsatz von Verstärkermechanismen als Führungskonzept nicht ausreiche, um außergewöhnliche Erfolge und eine starke emotionale Wirkung bedeutender Führer unserer Zeit wie etwa Mahatma Gandhi oder John F. Kennedy zu erklären. Bass (1986) griff nun das Konzept von Burns (1978) auf, der im Bereich der Politik, die transaktionale und transformationale Führung unterschied und übertrug sie auf den Wirtschaftsbereich.
In Kapitel 1.6 erfolgt eine differenzierte Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. Im nachfolgenden Abschnitt gilt es zunächst eine grobe Unterscheidung zwischen diesen beiden Begriffen zu treffen:
Transaktionale Führung bezeichnet eine soziale Austauschbeziehung, bei der Führungskraft und Mitarbeiter vornehmlich als rationale Partner agieren, die Einsatz, Chancen und Nutzen genau kalkulieren. Die Führungskraft formuliert klar ihre Erwartungen und Ziele und stellt für gezeigte Leistungen, die sie kontrolliert entsprechend positive bzw. negative Sanktionen in Aussicht. In dem Prozess des „Gebens und Nehmens" reichen die Austauschgüter von materieller Vergütung bis hin zur Gewährung von Spielräumen und dem Austausch von Vertrauen und Loyalität.

Transformationale Führung geht dagegen über die Befriedigung ökonomischer und sozialer Austauschbedürfnisse hinaus. Menschliches Handeln ist nicht nur rational und zielgerichtet, sondern auf die Erhöhung des Selbstwertgefühls und der Selbstwirksamkeit ausgerichtet. Transformationale Führung weckt deshalb neue, vor allem höhere Bedürfnisse und Anspruchsniveaus, um gemeinsame Ziele der Organisation zu erreichen. Die Transformation der Mitarbeiter entsteht durch die Artikulation anspruchsvoller Ziele und Erwartungen, durch die Zurückstellung eigener Interessen zugunsten übergreifender Ziele, den Aufbau einer emotionalen Bindung und die Stärkung des Selbstvertrauens. Dadurch werden Ziele internalisiert und es entsteht eine Leistungsbereitschaft „going beyond selfactualizing" (Bass, 1999, S.12).
Während also transaktionale Führung von einer weitgehend stabilen Austauschbeziehung ausgeht ist gerade die organisationale Veränderung der Ausgangspunkt transformationaler Führung. Anstatt Stabilität zu verwalten, gilt es gravierenden Wandel zu bewältigen, dafür ist es wichtig, dass Führungskräfte Visionen entwickeln, Sinn stiften, motivieren und unterstützen, um „transformierend" zu gestalten.

Burns (1978) hat ursprünglich transformationale und transaktionale Führung als ein eindimensional bipolares Konzept vorgestellt, indem eine Führungskraft entweder stärker in die eine *oder* andere Richtung hinsichtlich ihres Führungsstils tendiere. Bass (1986, 1999) hat in einer theoretischen Erweiterung ein „sowohl als auch" – Prinzip transformationaler *und* transaktionaler Führung generiert und argumentiert, dass sich diese Prozesse wechselseitig nicht ausschließen. Ganz im Gegenteil betont Bass (1986, 1999), dass die meisten Führungskräfte eine Kombination aus beiden Führungsstilen einsetzen. Transaktionale Führung kann als Fundament transformationaler Führung betrachtet werden, da durch eine faire und zuverlässige Austauschbeziehung das Vertrauen in die Führungskraft aufgebaut wird. Darüber hinaus differenzierten Bass und Avolio (1990) das als richtungsweisend geltende Konzept von Burns (1978) und erhöhten den Grad der Konkretisierung, indem sie spezifische Verhaltensweisen operationalisierten, um sie entsprechend diagnostizier- und trainierbar zu machen.

Yukl (2002) weist darauf hin, dass die Begriffe „charismatische" und. „transformationale Führung" in Forschung und Praxis meist synonym verwendet werden, obwohl sie sich vom theoretischen Konzept her unterscheiden. Der Unterschied liegt vor allem in dem psycholo-

gischen Prozess, der bei den Geführten eine höhere Motivation und Leistungsfähigkeit bewirkt. Während charismatische Führungskräfte stärker eine persönliche Identifikation mit ihrer Person bei den Geführten beabsichtigen, geht es transformationalen Führungskräften mehr darum, dass die Geführten die Werte und Ziele der Organisation internalisieren. Dadurch werden mit charismatischer Führung im Sinne der „dark side of charisma" (Conger & Kanungo, 1998) auch größere Gefahren hinsichtlich einer „Verführung" (Neuberger, 2002) verbunden: Eine reine Identifikation mit der Führungsperson kann bei Geführten zu unkritischem Verhalten und geringerer Eigeninitiative (Conger & Kanungo, 1998) sowie einer Tendenz zur Abhängigkeit (Kark, Shamir & Chen, 2003) führen. Hingegen setzt eine Internalisierung von Werten und Zielen der Führungskraft bzw. der Organisation bei den Geführten zu einer kritischen Auseinandersetzung mit den Themen voraus und beugt damit der Gefahr einer blinden Nachfolge vor (Neuberger, 2002).

Tabelle 1
Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung in Anlehnung an Neuberger (2002)

Charismatische Führung (persönliche Identifikation)	**Transformationale Führung** (Internalisierung von Werten und Zielen)
- auf die Person des „Führenden" konzentriert - „Bewunderung" durch die Geführten - die Geführten bleiben „abhängig" - persönliche Identifikation mit Führungskraft - (kritikloses) Nachfolgen von Vorgaben	- auf die Förderung / Ermächtigung der „Geführten" konzentriert - soll Ziele und Anliegen der Gemeinschaft realisieren - die Geführten entwickeln sich - soziale Identifikation mit Werten und Zielen der organisatorischen Einheit - Lernen und Veränderung sind selbstverständlich

Im Unterschied zu House (1977) und Conger und Kanungo (1998), die „Charisma" zum zentralen und übergreifenden Begriff ihrer Theorien machten, ordnete Bass (1986) „Charisma" als einen integrativen Bestandteil in sein Konzept der transformationalen Führung ein. Damit weist Bass auf die partielle Unabhängigkeit beider Konstrukte hin: Es sei durchaus denkbar, dass eine Führungskraft, die als charismatisch erlebt wird, weil sie zu ihren Mitarbeitern eine enge emotionale Bindung herstellt und von diesen bewundert wird, nicht transformational ist, da sie nicht in der Lage ist, Veränderungen effektiv zu steuern.

Charisma ist demnach eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für transformationale Führung.

Abschließend werden aus einer Vielzahl von Definitionen für charismatische und transformationale Führung zwei sehr treffende herausgegriffen:

> „Transformational Leaders transform the needs, values, preferences, and aspirations of followers from self interests to collective interests …they cause followers highly committed in the leaders mission, …and perform above and beyond the call of duty" (House & Shamir, 1993, S. 82).

> "Charismatic leaders have the ability to inspire, to excite and persuade their followers to believe that they may be able to accomplish exceptional things with extra work effort" (Bass, 1990, S. 21).

Im nächsten Abschnitt wird beginnend mit dem Ansatz von House (1977) der historische Grundstein charismatischer Führungsforschung dargestellt und fortführend mit dem Ansatz von Shamir et al. (1993) das zentrale Konzept der Selbstwerttheorie charismatischer Führung näher beschrieben.

1.4 Die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung von House und Shamir

House (1977) hat in seinen frühen Studien folgende Merkmale charismatischer Führung identifiziert: Charismatische Führungskräfte verfügen über ein hohes Selbstvertrauen und sind von ihren Vorstellungen und Idealen überzeugt. Sie verfügen über ein hohes Machtmotiv und wollen andere beeinflussen, um ihre Ziele verwirklichen zu können. Von diesen Persönlichkeitsmerkmalen bestimmt, zeichnet sich ihr Führungsstil durch folgende Verhaltensweisen aus:

- Formulierung einer Vision und herausfordernder Ziele
- die Vermittlung von Kompetenz und Erfolgsstreben
- das Stimulieren der Motive der Geführten
- die Vorbildfunktion durch kongruentes Verhalten
- das Formulieren von hohen Erwartungen
- Ausdruck von Vertrauen in die Fähigkeit, diese zu erfüllen

Die formulierten Zielvorstellungen sind nach House (1977) eher moralisch begründet als pragmatisch motiviert und beinhalten eine attraktive Vision. Die Vorbildfunktion wird von Mitarbeitern besonders dann anerkannt, wenn die vorgelebten Verhaltensweisen prosozialen Charakter haben und als erfolgreich wahrgenommen werden können. Je mehr die Wertvorstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern übereinstimmen, um so eher wird die Vorbildrolle akzeptiert. Die hohen Erwartungen und die geäußerte Zuversicht stärken das Selbstvertrauen und die Bereitschaft, höhere Ziele zu akzeptieren und fördern die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Positive Effekte sind jedoch nur zu erwarten, wenn hohe Erwartungen mit Zuversicht und Vertrauen gekoppelt sind. Hohe Erwartungen ohne emotionale Unterstützung führen eher zu Unsicherheit und Angst. Ziele und Aufgaben werden eher akzeptiert, wenn es gelingt, sie mit den Motiven der Mitarbeiter zu verbinden. House spricht hierbei insbesondere von Leistungsmotiven, aber auch von Anschluss- und Machtmotiven der Mitarbeiter.

Shamir et al. (1993) stellen auf diesen frühen Grundüberlegungen von House (1977) aufbauend in ihrer erweiterten Theorie des „Selbstkonzepts charismatischer Führung“, die Beeinflussung und Veränderung des Selbstkonzepts als eine wesentliche Ursache für die Motivation der Geführten heraus. Damit gelingt es ihnen, einen zentralen Erklärungszusammenhang deutlich in den Vordergrund zu rücken: Menschen bringen durch ihr Verhalten ihre Einstellungen, Werte und Gefühle zum Ausdruck und definieren sich gleichzeitig darüber, was sie tun. Motivationale Leitlinien sind dabei (a) das Streben, den persönlichen Selbstwert zu erhöhen, (b) die Stabilität und Kontinuität des Selbstkonzepts aufrecht zu erhalten und (c) Hoffnung und Sinn zu schaffen. Gelingt es, Aufgaben und Ziele mit diesen Motiven glaubhaft zu verknüpfen, ist eine starke intrinsische Motivation zu erwarten, die zu hoher Identifikation und Leistungsbereitschaft führt.

Abbildung 2 stellt den von Shamir et al. (1993) entworfenen Wirkungszusammenhang dar.

Verhalten der FK	Motivationaler Mechanismus	Effekte für das Selbstkonzept	Zusätzliche Effekte
• Werteorientierte Erklärungen • Unterstreichen der gemeinsamen Identität	Stabilität und Kontinuität des Selbst	• Erhöhung der Selbstachtung • Erhöhung des Selbstwertes	• „Commitment gegenüber FK und Aufgabe“
• Bezugnahme auf Geschichte und Tradition • Bezug zu Wert und Kompetenz der Mitarbeiter	Erhalt und Steigerung von Selbstbewusstsein und Selbstwert	• Erhöhung der Selbstwirksamkeit • Erhöhung gemeinsamer Selbstwirksamkeit	• „Selbstaufopferndes Verhalten“
• Bezug auf gemeinsame Wirksamkeit • Ausdruck von Vertrauen und Zuversicht	Erhaltung der Hoffnung	• Identifikation mit der FK und der Gruppe • Übernahme der Werte	• „Organizational Citizenship Behavior“

Abbildung 2
Veränderung des Selbstkonzepts nach Shamir et al. (1993, S. 581)

Shamir et al. (1993) haben mit dieser Darstellung im Vergleich zu bisherigen Konzepten den motivationalen Vermittlungsprozess charismatischer Führung beschrieben. Es wird deutlich, dass rein extrinsische Vorteile nicht mehr ausreichen, besondere Leistungen zu erklären. Loyalität, Commitment und Organizational Citizenship Behavior (siehe Abbildung 2) wird erreicht, indem ein bestimmtes Führungsverhalten intrinsische Motivationsmechanismen stimuliert und diese bei den Geführten eine Transformation des Selbstkonzepts bewirken.

1.5 Conger und Kanungos’ Theorie charismatischer Führung

Conger und Kanungo (1987, 1998) stellen in ihrem Ansatz charismatischer Führung „Charisma“ als ein Phänomen dar, das erst durch die Attribution der Geführten entsteht. Folglich resultiert die Einschätzung charismatischer Führungsqualitäten durch die Geführten primär aus den gezeigten Verhaltensweisen und Fähigkeiten, welche die Führungskraft an den Tag legt, aber auch aus Merkmalen der Situation. Charismatische Führung setzt nach Conger und Kanungo voraus, sich intensiv mit den ökonomischen, strukturellen und marktbezoge-

nen Rahmenbedingungen der Organisation auseinanderzusetzen. Charismatische Führungskräfte sind vor allem in einem Umfeld starker ökonomischer und struktureller Veränderungen in der Lage, die Mitarbeiter zu motivieren und zu unterstützen, damit diese herausragende Resultate erzielen.

Tabelle 2
Merkmale charismatischer Führung nach Conger und Kanungo (1998)

Dimensionen	Operationalisierungen
Artikulation / Kommunikation einer strategischen Vision	▪ Inspiriert und motiviert durch überzeugende Kommunikation ▪ Kann beeindruckend reden und präsentieren ▪ Verfügt über Visionen und entwickelt immer wieder neue Ideen
Sensibilität für das organisationale Umfeld /politisches Gespür	▪ Erkennt rechtzeitig Gefahren und Risiken im sozialen und tech. Umfeld ▪ Erkennt Fähigkeiten und Potentiale, aber auch Grenzen der Mitarbeiter ▪ Erkennt Chancen der Leistungssteigerung
Sensibilität für Mitarbeiterbedürfnisse	▪ Pflegt im Umgang gegenseitige Wertschätzung und Respekt ▪ Zeigt Interesse und Betroffenheit für Bedürfnisse und Gefühle anderer
Persönliche Risikobereitschaft	▪ Nimmt beachtliche persönliche Opfer und Risiken in Kauf ▪ Scheut keinen persönlichen Aufwand oder Anstrengung
Unkonventionelles Verhalten	▪ Überrascht durch ungewöhnliche Maßnahmen und unübliches Verhalten ▪ Orientiert sich nicht an etablierten Vorgehensweisen ▪ Versucht nicht, Bestehendes aufrecht zu erhalten

Die Verhaltensweisen einer charismatischen Führungskraft können nach Conger und Kanungo wie folgt umschrieben werden: Sie ist in der Lage, eine attraktive, aber erreichbare Vision zu entwerfen, die eine bessere Zukunft verspricht als die gegenwärtige Situation. Sie kann die Vision aufgrund der eigenen starken Überzeugung und hohen eigenen Identifikation mit der Organisation glaubhaft und überzeugend kommunizieren und die Geführten dazu inspirieren, ihrer Vision zu folgen. Sie gewinnt das Vertrauen der Geführten, indem sie auf erste Erfolge verweisen kann, die auf ihre ausgeprägte Kompetenz und eine unkonventionelle, innovative Vorgehensweise zurückzuführen ist. So werden charismatische Führungskräfte von anderen als treibende Kraft im Sinne eines „Change Agents“ für zu initiierende Veränderungsprozesse wahrgenommen. Ihre persönliche Glaubwürdigkeit und ihr hohes Engagement unterstreichen sie durch die Bereitschaft eigene „Opfer“ zu bringen, unkonventionell zu handeln und persönliche Risiken einzugehen. Sie agieren als persönliches

Vorbild weil sie „tun, was sie sagen“. Indem sie Verantwortung nach unten delegieren und Vertrauen in die Kompetenz ihrer Mitarbeiter zeigen, versetzen sie die Geführten in die Lage, selbst Erfolge zu erreichen, was wiederum das Gefühl der eigenen Fähigkeiten stärkt und zu wahrgenommenem Empowerment führt.

Analyse des Status quo	**Entwicklung und Kommunikation einer strategischen Vision**	**Mittel und Wege der Umsetzung**	**Erfolgskriterien**
• Assessment der Kontextbedingungen der Organisation • Assessment der Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter	• Entwicklung einer strategischen Vision • inspirierende Kommunikation der Vision	• Persönliche Risikobereitschaft • Unkonventionelles Verhalten • Vorbildfunktion • Empowerment	auf Organisations-/ Gruppenebene: • hohe internale Kohäsion • hoher Konsensus, wenig Konflikte • Gruppenidentität und - leistung auf individueller Ebene: • Vertrauen in die FK • Zufriedenheit mit FK • hohe Aufgabenorientierung • Extra-Anstrengung

Abbildung 3
Prozessmodell für Veränderungsprozesse nach Conger und Kanungo (1998)

In dieser Beschreibung des Verhaltens wird eine hohe Parallelität zu den Grundgedanken der Theorie charismatischer Führung von House (1977) und Shamir et al. (1993) deutlich. Im Gegensatz zu dem Erklärungsmodell von Shamir et al. (1993) unternehmen die Autoren allerdings nicht den Versuch, Veränderungen in den Personen insbesondere auf der motivationalen Ebene zu erfassen. Eine theoretische Erweiterung der bisherigen Konzepte charismatischer Führung leisten Conger und Kanungo (1998) vor allem dadurch, dass sie ein dreistufiges Prozessmodell mit logisch aufeinander folgenden Phasen formulieren. Innerhalb ihres Phasenkonzepts betonen sie, dass die Phasen nicht einen einmaligen Prozess abbilden, sondern auf unterschiedlichen Ebenen immer wieder in iterativen Zyklen durchlaufen werden. (siehe Abbildung 3).

Im ersten Schritt („Analyse des Status quo“) führen charismatische Führungskräfte eine umfassende, kritische Bewertung der aktuellen Situation des Unternehmens oder einzelner Bereiche durch. Sie sind in dieser Phase in der Lage, Defizite und ungenutzte Chancen zu identifizieren, Ressourcen aber auch Beschränkungen der Organisation und der Umwelt

sensibel zu erkennen und dabei auch die Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiter wahrzunehmen. Gerade das Erkennen von wirtschaftlichen, technischen *und* sozialen Potenzialen bzw. Restriktionen gewährleistet eine realistische Einschätzung und Bewertung der Situation. Hierbei verfügen sie über eine besondere Sensibilität hinsichtlich Veränderungspotenzialen und Bedürfnissen sowie den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Auf Grundlage dieser kritischen Analyse erfolgt in einem zweiten Schritt („Entwicklung und Kommunikation einer strategischen Vision") die Entwicklung und Formulierung einer weiterführenden strategischen Vision, die sich deutlich von den bisherigen Vorstellungen und Zielen abhebt und mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können. Charismatische Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit, ihre Vorstellungen überzeugend und motivierend zu kommunizieren, um Verständnis und Begeisterung für notwendige Veränderungen zu wecken. Schließlich werden in einem dritten Schritt („Wege der Umsetzung") konkrete Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Ziele von der Organisation bzw. den Mitarbeitern erreicht werden können.

Charismatische Führungskräfte handeln dabei in einer unkonventionellen und innovativen Art und Weise und setzen hohes Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Gleichzeitig ermutigen sie diese und schaffen z.B. durch Qualifikationsmaßnahmen unterstützende Voraussetzungen für eine hohe Leistungsfähigkeit. Durch die Bereitschaft persönliche Risiken auf sich zunehmen und durch persönliches Vorbild das vorzuleben, was sie von ihren Mitarbeitern erwarten, wirken sie besonders integer. Zusätzlich verfügen sie über persönlichen Einfluss, der auf hoher Fachkompetenz und Expertentum gründet und bei den Mitarbeitern Respekt und Bewunderung erzeugt. Nicht-charismatische Führungskräfte verlassen sich eher auf ihre Positions- bzw. Sanktionsmacht oder versuchen Beziehungen zu nutzen, die auf Freundschaft und Sympathie ausgerichtet sind.

Conger und Kanungo (1998) ist zu Gute zu halten, dass sie den Begriff „Charisma" entmystifiziert und als Synonym für „veränderungsorientierte Führung" konzipiert haben. Zwar zeigen sie kein motivationales Erklärungsmodell für die Wirkung charismatischer Führung auf, weisen jedoch in mehreren Studien (Conger & Kanungo, 1998) nach, dass charismatisches Führungsverhalten klar positive Effekte auf Aufgabeneffizienz, Teamidentität und Empowerment der Mitarbeiter hat.

1.6 Bass's Ansatz „Full Range of Leadership"

Die Bass'sche Theorie transformationaler Führung (Bass, 1986; Bass & Avolio, 1990) steht ebenfalls in der Tradition charismatischer Führungstheorien (House, 1977; Burns, 1978), die in den 70er Jahren formuliert wurden, um einen Durchbruch zum Verständnis überragender Führungsqualitäten zu erzielen. Zunächst wird das Bass'sche Modell, in dem er im Wesentlichen die drei Führungsstile, transformationale, transaktionale und passive Führung unterscheidet, kurz im Überblick dargestellt.

Transformationale Führung beschreibt einen Führungsstil, durch den die Mitarbeiter gerade in einem Umfeld äußerer Transformationen auch als Person „innerlich transformiert" werden, indem sie ihre unmittelbaren Eigeninteressen den übergeordneten Werten, Zielen und Interessen einer Organisation unterordnen. Die Wirkung transformationaler Führung zeigt sich in einer hohen Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation woraus eine besondere intrinsische Motivation und organisationale Verbundenheit entsteht.

Der transformationalen Führung stellt Bass die *transaktionale Führung* gegenüber, welche auf einem Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitern basiert, indem klare Erwartungen und Ziele formuliert werden und bei entsprechender Aufgabenerfüllung die Leistung belohnt wird. Durch einen nutzenorientierten Austausch von Leistung und Belohnung resultiert in erster Linie eine extrinsische Motivation.

In späteren Darstellungen (Bass, 1999; Bass, Avolio, Jung & Berson 2003) werden diese beiden Führungsstile um die *passive Führung* ergänzt, die sich im Wesentlichen dadurch auszeichnet, dass die Führungskraft aktives Führungsverhalten vermeidet. Durch die Berücksichtigung dieser drei Führungsstile bildet die Theorie nach Bass ein in sich geschlossenes Führungsmodell, das Bass als „Full Range of Leadership" (Bass & Avolio, 1994) bezeichnet - auch wenn immer wieder bezweifelt wird, dass das Führungsmodell tatsächlich das ganze Spektrum des Führungsverhaltens zu erfassen vermag (Gebert, 2002; Kroeger & Tartler, 2002). Die drei Führungsstile und ihre einzelnen Komponenten, werden im Folgenden – so wie sie auch mit dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) erfasst werden (Bass & Avolio, 1993b, 1995) – näher beschrieben.

In Tabelle 3 sind die drei Führungsstile und deren konstituierende Komponenten im Überblick wiedergegeben.

Tabelle 3
Die Komponenten transformationaler, transaktionaler und passiver Führung im MLQ nach Bass (z.B. 1999, 2002)

Führungsstile	Dimensionen
Transformationale Führung	▪ Idealisierter Einfluss (attribuiert, behavioral) ▪ Inspirierende Motivierung ▪ Intellektuelle Stimulierung ▪ Individuelle Mitarbeiterorientierung
Transaktionale Führung	▪ Bedingte Belohnung ▪ Aktives Management by Exception
Passive Führung	▪ Passives Management by Exception ▪ Laissez Faire

1.6.1 Transformationale Führung

Transformationale Führungskräfte verwandeln die Werte, Überzeugungen und Motive ihrer Mitarbeiter und heben sie von einer niedrigeren auf eine höhere Reifestufe (Bass, 1986). Sie motivieren ihre Mitarbeiter, individuelle Bedürfnisse zu Gunsten höherer, organisationaler Ziele zurückzustellen und ihre Leistung für das Erreichen einer übergeordneten Vision einzusetzen. Durch die Verknüpfung der Arbeitstätigkeit mit einer erstrebenswerten Vision gewinnt die Arbeit an Bedeutung, die Mitarbeiter strengen sich in der Folge mehr an und erreichen so bessere Ergebnisse, als sie selbst ursprünglich erwartet hätten. So inspirieren transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu außergewöhnlichen Leistungen. Dieser Transformationsprozess beruht einerseits auf Verhaltensweisen wie Sinnvermittlung, Aufzeigen einer Vision und Einbeziehung bei Problemlösungen, andererseits auf Gefühlen der Bewunderung, des Respekts und der Loyalität gegenüber der Führungskraft, die in ihrer charismatischen Ausstrahlung gründen. Insofern stellt auch im Konzept von Bass Charisma ein wesentliches Merkmal dar, ist jedoch nur eine Facette der transformationalen Führung. Transformationale Führung zeichnet sich nach Bass (1986) durch die vier „I's" aus: *Idealisierter Einfluss / Charisma*, *inspirierende Motivierung*, *intellektuelle Stimulierung* und *individuelle Mitarbeiterorientierung*, die im Folgenden beschrieben werden.

Idealisierter Einfluss / Charisma

Der Begriff „Charisma“ wurde auf Grund der vielfältigen, auch negativen Assoziationen in Bass` Terminologie zunehmend durch den Begriff „idealisierter Einfluss“ ersetzt (Bass, 1999). *Idealisierter Einfluss* bedeutet, dass die Führungskraft durch persönliches Vorbild und Authentizität Einfluss auf die Einstellungen und Werte der Mitarbeiter ausübt. Bass unterscheidet zwischen *attribuiertem idealisierten Einfluss* und verhaltensbezogenem / *behavioralem idealisierten Einfluss*. Bei attribuiertem idealisiertem Einfluss bringen die Mitarbeiter ihrer Führungskraft hohe Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegen. Bei letzterem lebt die Führungskraft die hohen Erwartungen an ihre Mitarbeiter selbst vor und richtet ihr Handeln an werteorientierten Prinzipien aus. Damit übernimmt die Führungskraft eine durch Glaubwürdigkeit und Begeisterung geprägte „Vorbildrolle“. *Charisma* stellt eine notwendige Bedingung transformationaler Führung dar, weil durch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft eine starke emotionale Bindung aufgebaut wird. Charisma alleine zeichnet jedoch keine transformationale Führung aus, sondern muss mit weiteren Komponenten kombiniert werden.

Inspirierende Motivierung

Inspirierende Motivierung bedeutet, dass die Führungskraft eine begeisternde Vision für die Zukunft entwickelt und diese engagiert und überzeugend kommuniziert. Sie macht deutlich, dass sie selbst voll und ganz hinter dieser Vision steht, bedient sich symbolischen Verhaltens und spornt durch inspirierende Reden an. Sie formuliert, wie die Vision erreicht werden kann, drückt ihre Hoffnung und ihr Vertrauen in die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter aus und steckt sie mit ihrer Begeisterung an. Die Tätigkeit der Mitarbeiter wird in einen neuen, umfassenderen Sinnzusammenhang gestellt und erfüllt sie mit Stolz, an etwas Bedeutendem mitzuwirken. Inspirierende Führung soll über die Internalisierung von Werten und Zielen der Führungskraft bewirken, die Energien der Mitarbeiter in gewünschte Bahnen zu lenken. Die Führungskraft übernimmt hier die Rolle des inspirierenden „Visionärs“.

Intellektuelle Stimulierung

Intellektuelle Stimulierung entsteht dadurch, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken und Problemlösen anregen. Die Mitarbeiter werden aufgefordert, alte Sichtweisen in Frage zu stellen und Probleme aus neuen Blickwinkeln zu be-

trachten. Gängige Vorstellungen und Überzeugungen sollen aktiv hinterfragt und geprüft werden. Probleme werden als Herausforderung betrachtet, die dazu da sind, um sie durch neue, unkonventionelle Ideen und Handlungen zu lösen. Dabei toleriert die Führungskraft auch mögliche Fehler, die mit neuen, innovativen Ansätzen einhergehen. Durch intellektuelle Stimulierung soll ein intelligenter und kreativer Umgang mit Problemen gefördert werden bei dem die Mitarbeiter als Spezialisten für ihr Aufgabengebiet aktiv einbezogen sind. Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines stimulierenden und steuernden „partizipativen Problemlösers".

Individuelle Mitarbeiterorientierung

Unter *individueller Mitarbeiterorientierung* versteht Bass, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter als individuelle Persönlichkeiten wertschätzt und fördert. Sie sucht den persönlichen Kontakt und nimmt Anteil an den Belangen und der persönlichen Entfaltung und Entwicklung eines jeden Mitarbeiters. *Individuelle Mitarbeiterorientierung* hat viele verschiedene Erscheinungsformen: Anerkennung und konstruktive Kritik ebenso wie Unterstützung bei der individuellen Weiterentwicklung durch die Zuteilung von Spezialaufgaben oder die Einbeziehung der Mitarbeiter bei Entscheidungen. Wichtig ist die Bereitschaft der Führungskraft, die Rolle eines „Coachs oder Mentors" einzunehmen und jeden Mitarbeiter zu unterstützen und zu ermutigen. Individuelle Mitarbeiterorientierung soll die Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale fördern, ist jedoch für einen transformationalen Führungsprozess nicht zwingend notwendig (Steyrer, 1999).

Die dargestellten transformationalen Kompetenzen werden von Führungskräften jedoch individuell ganz unterschiedlich umgesetzt, weshalb transformationale Führung genauso direktiv wie partizipativ gelebt werden kann (Bass, 1999). Dennoch sollten transformationale Führungskräfte bestimmte Merkmale gemein haben. So nahm Bass (1986, 1990) ebenso wie schon House (1977) an, dass transformationale Führungskräfte ein hohes Machtmotiv, großes Selbstvertrauen und eine starke Gewissheit bezüglich der Richtigkeit ihrer moralischen Überzeugungen besitzen, da sie andernfalls auf ihr Umfeld nicht überzeugend wirken können. Ferner sollten sie sich durch persönliche Reife und die Bereitschaft zu unkonventionellem Verhalten auszeichnen, weswegen sie von anderen als Vorbild gesehen werden. Eine Vielzahl an Studien lieferten Hinweise auf relevante Merkmale transformationaler Führungskräfte wie ein sozialisiertes Machtmotiv (House, Spangler & Woycke, 1991),

soziale und emotionale Intelligenz (Bass, 2002), geringe aggressive Tendenzen, hohes Selbstvertrauen, ausgeprägter Pragmatismus und „feminine“ Attribute (Bass, Avolio & Atwater, 1996; Ross & Offermann, 1997; Bass, 1999).

1.6.2 Transaktionale Führung

Transaktionale Führungskräfte etablieren eine „Transaktion“, eine Art Tauschgeschäft mit ihren Mitarbeitern (Bass, 1986). Sie verdeutlichen, was sie von ihren Mitarbeitern an Anstrengung und Leistung erwarten und wie ihrerseits die entsprechende Gegenleistung aussieht. Es werden also klare Richtlinien im Sinne eines „Quid pro quo“ vereinbart. Dabei orientieren sie sich an den individuellen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter statt deren Bedürfnisse im Sinne transformationaler Führung auf ein anderes Niveau heben zu wollen. Bass (1985) beschreibt es so: „The transformational leader emphasizes what you can do for your country, the transactional leader, on what your country can do for you“ (S. 9). Transaktionale Führungskräfte akzeptieren bereits bestehende Ziele und Arbeitsinhalte, handeln konform und angepasst und konzentrieren sich mehr auf das „Wie“ als auf das „Was“ der Arbeit. Sie bemühen sich um einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse und die Einhaltung von Qualitätsstandards. Im Gegensatz zu transformationalen Führungskräften erzeugen sie auf Seiten der Mitarbeiter weniger Gefühle von Begeisterung und Bewunderung als vielmehr eine eher emotionslose Übereinkunft mit den ausgehandelten Richtlinien. Dieser „Deal“ kann zwar durchaus zufriedenstellend und effektiv sein, hat aber einen weniger positiven Effekt auf Motivation und Leistung der Geführten als transformationale Führung (Bass, 1999). Die Komponenten transaktionaler Führung bestehen in *bedingter Belohnung* und *aktivem Management by Exception*.

Bedingte Belohnung

Bedingte Belohnung bedeutet, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter in Abhängigkeit bestimmter Leistungen belohnt oder bestraft. Sie identifiziert Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und macht deren Erfüllung mittels spezifizierter „Wenn-dann-Beziehungen“ von deren Einsatz und Anstrengung abhängig. Wenn ein Mitarbeiter die an ihn gestellten Erwartungen erfüllt, erhält er von der Führungskraft dafür eine bestimmte Belohnung, wenn er die Erwartungen nicht erfüllt, erhält er eine Bestrafung oder es wird ihm zumindest eine Belohnung vorenthalten. Derartige Belohnungen können von Lob bis hin zu einer Beförderung

oder Gehaltserhöhung reichen. Belohnungskontingente sind das Herzstück transaktionaler Führung.

Aktives Management by Exception

Aktives Management by Exception bedeutet, dass die Führungskraft sich darauf konzentriert Arbeitsabläufe zu überwachen und dafür zu sorgen, dass diese reibungslos funktionieren. Sie sind in der Rolle des „Monitors", der die Arbeitsprozesse permanent in Hinblick auf Fehler und Abweichungen hin kontrolliert und im Bedarfsfall aktiv und korrigierend eingreift. *Aktives Management by Exception* ist wenig effektiv, wenn es um die Bewältigung besonderer Anforderungen geht, aber in bestimmten Situationen durchaus angemessen (Felfe & Goihl, 2002a).

1.6.3 Passive Führung

Passive Führungskräfte vermeiden Führung, weshalb passive Führung auch als eine Art „Nicht-Führung" verstanden werden kann (Bass, 1986). Passive Führungskräfte halten sich aus der Arbeit ihrer Mitarbeiter heraus und vermeiden das aktive Eingreifen in den Arbeitsprozess. Diese Form der Führung bildet den negativen Pol des Führungsspektrums und hat negative Effekte auf Erfolgsvariablen der Führung (Bass, 1999). Zu *passiver Führung* werden die Komponenten *passives Management by Exception* und *Laissez Faire* gezählt.

Passives Management by Exception

Passives Management by Exception stellt die passive Variante des Managements by Exception dar. Die Führungskraft bleibt weitgehend im Hintergrund und schreitet nur dann ein, wenn Fehler, Misserfolge oder gröbere Abweichungen von Standards drohen – sie handelt nach dem Motto „Solange es nicht kaputt ist, sollte man nicht versuchen, es zu reparieren" (Bass, 1986, S. 146). Sie sieht sich in der Rolle, Schadensbegrenzung zu betreiben. Nur als Reaktion auf offensichtliche Fehler, also ausschließlich im Bedarfsfall, greift die Führungskraft in die Arbeit ihrer Mitarbeiter korrigierend ein.

Laissez Faire

Laissez Faire bedeutet, dass sich die Führungskraft passiv verhält und gar nicht in das Arbeitsgeschehen eingreift. Sie vermeidet jegliches Führungsverhalten und kommt ihren Verantwortlichkeiten als Führungskraft nicht nach. *Laissez Faire* ist nicht nur ineffektiv für die

Bewältigung anstehender Aufgaben, sondern verursacht selber Probleme, weil notwendige Entscheidungen verzögert werden (Felfe & Goihl, 2002a).

Bass und Avolio (1994) schlussfolgern hinsichtlich „effektiver und aktiver Führung“ in ihrem Modell „Full Range of Leadership“ (siehe Abbildung 4), dass sich ein optimales Führungsprofil aus einer starken Ausprägung *transformationalen* Führungsverhaltens, einer relativ hohen Ausprägung *bedingter Belohnung*, einem geringeren Maß an *Management by Exception aktiv* und einem Minimum an *Management by Exception passiv* und *Laissez Faire* ableiten lässt. Das Zusammenspiel von *transaktionaler* und *transformationaler* Führung bezeichnen sie als den so genannten Augmentationseffekt. Er besagt, dass *transformationale* Führung über *transaktionale* Führung als Basis effektiver Führung hinaus („beyond expectations“, Bass 1985) eine höhere Leistung und Zufriedenheit bewirkt.

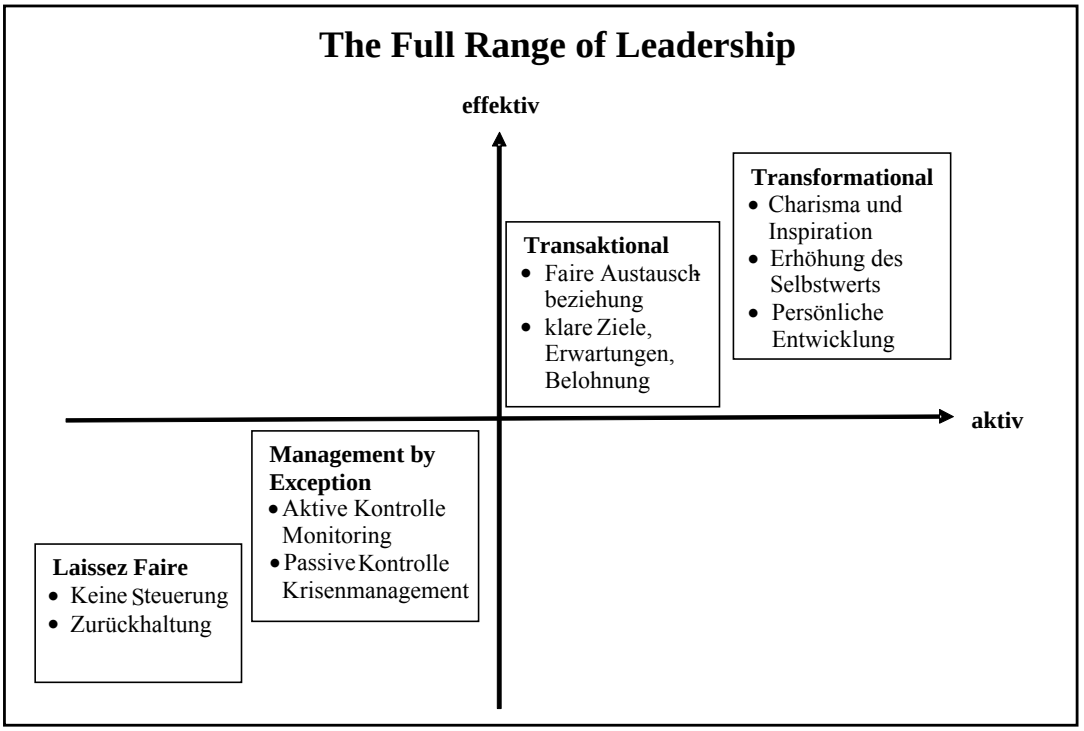

Abbildung 4
Full Range of Leadership (nach Bass & Avolio, 1994, S. 5)

1.6.4 Zusammenfassung

Vergleicht man die Ansätze charismatischer Führung von House (1977), Shamir et al. (1993) und Conger und Kanungo (1998) mit dem Konzept transformationaler Führung von Bass (1985, 1990, 1999) bzw. Bass und Avolio (1995), so zeigen sich weitgehende Übereinstimmungen. Das gilt nicht nur für die zentralen Verhaltensbereiche und Effekte, sondern auch für die Frage der Lern- und Trainierbarkeit. Die Gemeinsamkeiten und geringfügigen Unterschiede werden in Tabelle 4 aufgezeigt.

Tabelle 4
Vergleich der Verhaltensmerkmale und Wirkungen charismatischer Führung in den Konzepten von Bass, Conger und Kanungo sowie Shamir und House

Bass	Conger und Kanungo	Shamir, House und Arthur
Verhaltensweisen der Führungsperson		
- Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit - Motivation durch begeisternde Vision - Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken - Individuelle Wertschätzung und Entwicklung	- Sensibilität für Umfeldbedingungen, politisches Geschick - Inspirierende Vision und Kommunikation - Sensibilität für Mitarbeiterbedürfnisse, Empowerment - Unkonventionelles Verhalten, - persönliche Risikobereitschaft	- Vorbildfunktion, - Glaubwürdigkeit, Kompetenz - Inspirierende Ziele - Gemeinsame Werte - Hohe Erwartungen und - Vertrauen geben
Auswirkungen auf die Geführten		
- Veränderung der Werte, Überwindung von Eigeninteressen - Sinnerleben, Internalisierung von Zielen - höheres Anspruchsniveau, Selbstvertrauen - Vertrauen in die Führung - Zufriedenheit mit der Führung - Respekt und Bewunderung - Zusätzliche Anstrengung	- Ziel- und Wertekongruenz, Sinnerleben - höheres Anspruchsniveau - Identifikation mit der Führung, Vertrauen und Zufriedenheit - Respekt und Bewunderung - starkes Selbstvertrauen und Empowerment - Zusammenhalt im Team - hohe Leistungsbereitschaft	- Bindung und Loyalität zum Unternehmen und der Führung - Sinnerleben und Identifikation - hohes Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl - hohes Engagement - zusätzliche Anstrengung - Gruppenzusammenhalt

So haben Shamir, House und Arthur vor allem die motivationalen Mechanismen, die zu einer Transformation des Selbstkonzepts führen, dargestellt und theoretisch begründet. Conger und Kanungo sowie Bass betonen im Gegensatz dazu die Bedeutung der marktbezogenen Rahmenbedingungen in einem Umfeld radikaler Veränderungen. Aus ihrer Sicht

bedarf es dabei charismatischer Führungskräfte mit fachlich-methodischen Kompetenzen. Bass hat in seinem Konzept der transformationalen Führung „Charisma“ als einen Bestandteil veränderungsorientierter Führung in ein Gesamtkonzept integriert und in einem übergreifenden Führungsmodell („Full Range of Leadership“) verschiedene Aktivitätsniveaus effektiver Führung unterschieden.

Hinsichtlich der Wirkung auf die Erfolgsvariablen der Führung lässt sich zusammenfassend festhalten, dass sich die charismatischen Ansätze kaum von den transformationalen Ansätzen unterscheiden und Erfolgskriterien vor allem für die Dimensionen Zufriedenheit mit der Führung, Erhöhung von Motivation und Empowerment sowie Verbesserung der Gruppenidentität und -leistung beschreiben (vgl. Kapitel 1.8.2).

1.7 Der Einfluss von Kontextbedingungen

Im Mittelpunkt der Betrachtungen zum Einfluss von Kontextfaktoren auf charismatische und transformationale Führung standen vor allem organisationale Krisen (Weber, 1976; Hunt, 1999). Durch Krisen, so die Argumentation, entsteht ein hohes Maß an Unsicherheit und Stress. Charismatische Führungskräfte profitieren von der Angst der Betroffenen, indem sie neue Ziele und Wege anbieten, die aus dem krisenbehafteten Status Quo herausführen und eine besser Zukunft ermöglichen. Jedoch wurden in weiterführenden theoretischen Arbeiten differenziertere Kontextparameter aufgezeigt (Pawar & Eastman, 1997; Bass, 1999; Shamir & Howell, 1999).

Bass (1999) hat einen Überblick zu den Bedingungen gegeben, die transaktionale bzw. transformationale Führung begünstigen: Demnach erweist sich ein transaktionaler Führungsstil bei stabilen, eher individualistisch geprägten Umfeldbedingungen in politischen bzw. öffentlichen Organisationen mit einer eher hierarchisch und zentral ausgerichteten Struktur sowie standardisierten Aufgaben als effektiver. Dagegen erweist sich in privatwirtschaftlichen Organisationen, die in einem dynamischen Umfeld agieren, über eine dezentrale Organisationsstruktur mit lateraler Kommunikation verfügen und komplexe, sich verändernde Aufgaben zu bewältigen haben, ein transformationaler Führungsstil als effektiver. Pawar und Eastman (1997) vertreten ebenfalls den Ansatz, dass sich Organisationen darin unterscheiden, inwieweit sie transformationale Führung begünstigen. Sie haben einen eindimensionalen Kontextfaktor mit einem positiven bzw. negativen Pol entwickelt, um die „Rezeptivität“ der Organisation für transformationale Führung einzuschätzen. Transformationale hat dann eine hohe Rezeptivität (positiver Pol), wenn sich die Organisation in einem

Umfeld von starkem Wandel und hoher Unsicherheit befindet und gleichzeitig eine flache Struktur mit offener Unternehmenskultur hat. Wenig Rezeptivität (negativer Pol) ist dagegen bei sehr technik- und aufgabenorientierten Organisationen mit technokratischen Strukturen und einer eher bürokratischen Unternehmenskultur gegeben. Shamir und Howell (1999) kommen in ihren 15 Thesen hinsichtlich unterstützender Kontextfaktoren ebenfalls zu dem Schluss, dass Situationsparameter wie ein starker organisatorischer Wandel verbunden mit hoher Unsicherheit sowie eine offene, flexible und kollektive Organisationstruktur mit hoher Aufgabenkomplexität charismatische Führung insgesamt begünstigen.
Als weitere Kontextfaktoren können kulturelle Unterschiede angenommen werden. Hier zeigt sich, dass beispielsweise US-amerikanische Mitarbeiter ihre Führungskräfte in der Regel als charismatischer einschätzen als europäische Mitarbeiter (Kuchinke, 1999; Felfe, 2003). Die Begründung dafür ist, dass zum einen von europäischen Führungskräften mehr persönliche Zurückhaltung erwartet wird, um eine Top-Managementposition zu erlangen und zum anderen eine höhere Unsicherheitsvermeidung (Hofstede, 1999) einer stärkeren Orientierung an Regeln und Strukturen bedarf. Einen weiteren Kontextfaktor stellt die Hierarchieebene dar (Waldmann & Yammarino, 1999; Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996): Hier hat sich gezeigt, dass höhere Managementpositionen die Wirkung charismatischer Führung tendenziell begünstigen. Hinsichtlich des Geschlechts weist Bass (1999) darauf hin, dass Frauen eher dazu neigen, einen transformationalen Führungsstil anzuwenden (Bass et al., 1996). In einer Meta-Analyse über 45 Studien bestätigten Eagly, Johannesen-Schmidt und van Engen (2003) diese Annahme. Sie zeigten, dass weibliche Führungskräfte höhere Ausprägungen hinsichtlich transformationaler Führung und bedingter Belohnung aufwiesen, männliche Führungskräfte hatten dagegen höhere Werte beim Kontrollverhalten und dem *Laissez Faire* Führungsstil. Schließlich zeigen Befunde von Shamir (1995) hinsichtlich der Bedeutung von Nähe und Distanz, dass soziale Nähe die Identifikation erleichtert und soziale Distanz die Idealisierung fördert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich dynamische Umfeldbedingungen, dezentrale und unbürokratische Strukturen, komplexe Aufgaben und eine offene, aktive Unternehmenskultur auf die Wirkung charismatischer Führung günstig auswirken. Der Einfluss von Kontextfaktoren auf charismatische Führung konnte durch einzelne Parameter wie Geschlecht, Hierarchie, soziale Distanz, Internationalität und Branche in verschiedenen Studien (Fuller, Morrison, Jones, Bridger & Brown, 1999; Waldmann et al., 2001; de

Hoogh, den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weiden & Wilderom, 2004) nachgewiesen werden. Aus diesem Grund werden die Effekte transformationaler Führung insgesamt als kontextbezogen eingestuft und sollten in ihrer Wirkung auf Erfolgskriterien nicht isoliert betrachtet werden.

Das folgende Kapitel befasst sich mit dem aktuellen Stand der empirischen Forschung zu charismatischer und transformationaler Führung.

1.8 Stand der empirischen Forschung zu transformationaler und charismatischer Führung

Mittlerweile existiert ein breites Spektrum empirischer Untersuchungen zur Wirkungsweise charismatischer und transformationaler Führung auf Erfolgsvariablen wie z.B. Anstrengungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Vertrauen in die Führung. Die Forschungsbeiträge ordnet Yukl (2002) nach unterschiedlichen methodischen Untersuchungsdesigns: Sie reichen von historischen Archivstudien (House, Woycke & Fodor, 1988; House et al., 1991), qualitativen Untersuchungen mittels Interviews (Bennis & Nanus, 1985; Howell & Higgins, 1990; Tichy & Devanna, 1986), intensiven Einzelfallstudien (Roberts & Bradley, 1988), längsschnittliche Beobachtungs- und Befragungsstudien (Howell & Avolio, 1993), Feldstudien mit standardisierten Befragungen (Hater & Bass, 1988; Podsakoff et al. 1990; Bass & Avolio, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996) bis hin zu experimentellen Studien (Howell & Frost, 1989; Kirkpatrick & Locke, 1996).
Felfe (2003) hat einen profunden Stand zur empirischen Forschung aufgezeigt und zu allen oben genannten Untersuchungsfeldern die wichtigsten empirischen Studien zusammengestellt. An dieser Stelle werden zunächst die Ergebnisse zur Überprüfung des MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) als Erhebungsinstrument transformationaler Führung (Bass & Avolio, 1993b) beschrieben. Danach werden die Ergebnisse zur Wirkung charismatischer Führung auf objektive und subjektive Erfolgskriterien dargestellt und schließlich wesentliche empirische Studien zum Einfluss von Kontextfaktoren zusammengefasst.

1.8.1 Studien zur Überprüfung des MLQ

Die Studien zur Überprüfung der Analyseinstrumente charismatischer und transformationaler Führung beziehen sich vor allem auf den „MLQ“ (Multifactor Leadership Questionnai-

re) von Bass (1985) und Bass und Avolio (1993b), bzw. der Weiterentwicklung des MLQ 5x (Bass & Avolio, 1995) und die „C-K Scale of charismatic leadership“ von Conger und Kanungo (1994, 1998). Bislang weniger verbreitet ist der „TLI“ (Transformational leadership bahavior Inventory) von Podsakoff et al. (1990). Da im weiteren Verlauf der Studie der MLQ als Erhebungsinstrument verwendet wird, werden hier die wichtigsten empirischen Befunde zur Überprüfung des MLQ dargestellt. Auf die C-K Skala und den TLI wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen (vgl. Felfe, 2003).

Generell ist der MLQ das am häufigsten verwendete Instrumentarium zur Erfassung charismatischer und transformationaler Führung und hat sich hinsichtlich der Reliabilitäten und Validitäten weitgehend bewährt (Bass & Avolio, 1993b; Bass & Avolio, 1995; Bass, 1999). Die durchschnittlichen Reliabilitäten liegen mit Werten zwischen *.74* und *.94* (Bass & Avolio, 1995) in einem sehr guten Bereich. Die Konstruktvalidität hat sich zumindest für die transformationalen Skalen als zufriedenstellend erwiesen. So korrelieren sie zum einen mit dem Kriterium Effektivität stärker als konkurrierende Führungsdimensionen anderer Instrumente wie dem LBDQ oder dem FVVB (vgl. Geyer & Steyrer, 1994). Zum anderen fallen die Interkorrelationen der transformationalen Skalen untereinander mit Werten zwischen $r = .76$ *bis* $.86$ (Avolio & Bass, 1995) sehr hoch aus. Ferner ergeben sich auch hohe Zusammenhänge zur transaktionalen Skala *bedingte Belohnung*, was als mangelnde diskriminante Validität interpretiert werden kann. Bass und Avolio (1995) erklären dieses Phänomen damit, dass sowohl transformationale als auch transaktionale Führung positive, aktive Führungsstile sind, die sich wechselseitig ergänzen sollen. Schließlich, so die Autoren, wird durch eine solide Austauschbeziehung Vertrauen aufgebaut, was die Basis für visionäres Denken und Handeln bildet. Anhand konfirmatorischer Faktorenanalysen haben Bass und Avolio (1990, 1993, 1995) und Bass (1999) verschiedene Faktorenmodelle (1 Gesamtfaktor „Führung“, 2 Faktoren „aktiv“ vs. „passiv“ 3 Faktoren „transformational“, „transaktional“, „Nicht-Führung“, 9 Faktoren im Sinne des Modells „full range of leadership“) getestet. Dabei zeigte das in Kapitel 1.6 beschriebene neunfaktorielle Modell die besten Fit-Werte.

Allerdings gibt es auch eine Vielzahl kritischer Hinweise (Conger & Kanungo, 1987; House et al., 1991; Hunt, 1999; Yukl, 1999), die sich in erster Linie auf die hohen Interkorrelationen und die uneinheitliche Replizierbarkeit der Faktorenstruktur des MLQ beziehen. Bycio, Hackett und Allen (1995) haben ebenfalls eine hohe durchschnittliche Interkorrelation der vier transformationalen Subskalen *Inspirierende Motivation*, *Idealisierter Einfluss*,

Individuelle Wertschätzung und *Intellektuelle Stimulierung* von $r = .83$ bis $.91$ gefunden, wodurch ihrer Ansicht nach eine Differenzierung des Konstrukts transformationale Führung in vier Subskalen im Sinne der diskriminanten Validität angreifbar erscheint. Hinsichtlich der Replikationen der Faktorenstruktur des MLQ haben die Autoren für ein zweifaktorielles Modells („aktive" vs. „passive" Führung) eine bessere Bestätigung gefunden als für das bestehende neunfaktorielle Modell. Den Hartog, Van Muilen und Koopmann (1997) haben vergleichbare kritische Effekte für die transformationale Führung aufgezeigt. Darüber hinaus zeigte sich für die transaktionale Skala *Management by Exception passiv* eine stärkere Korrelation mit der passiven Führungsskala *Laissez Faire* als mit der transaktionalen Dimension *bedingte Belohnung*, was die Zuordnung von *Management by Exception passiv* zu dem Konstrukt transaktionale Führung ernsthaft in Frage stellt. Hinsichtlich der Faktorenstruktur schlagen die Autoren deshalb eine dreifaktorielle Lösung vor, die „inspirierende", „rationale" und „passive" Führung unterscheidet. Die unklare Rolle von *Management by Exception* wurde in weiteren Untersuchungen bestätigt (Hater & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1995) so dass heute weitgehend Übereinstimmung darin herrscht (vgl. Yukl, 1999), dass *Management by Exception* eher der passiven als der transaktionalen Führung zuzuordnen ist. Goodwin, Wofford und Whittington (2001) haben des weiteren das Problem mit der transaktionalen Skala *bedingte Belohnung* aufgegriffen (vgl. auch Podsakoff et al. 1990; Bycio et al. 1995) und auf deren hohe Korrelation mit den transformationalen Skalen hingewiesen, obwohl sie konzeptionell das Kernstück transaktionaler Führung darstellt. Als Lösung schlagen sie eine Zweiteilung der Skala *bedingte Belohnung* vor: a) in eine Subskala „expliziter Kontrakt", die sich auf die transaktionale Austauschbeziehung fokussiert und b) in eine Subskala „impliziter Kontrakt", die eher transformationale Vereinbarungen und Erwartungen impliziert. Beide Subskalen sowie ihre Zuordnung konnten in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigt werden.

Nachdem sich die Problematik der Replikation der Faktorenstruktur des MLQ auch in weiteren Studien bestätigt (Carless, 1998; Steyrer, 1999; Awamleh & Gardner, 1999) hat, haben Avolio, Bass und Jung (1999) in einer jüngeren Replikationsstudie aus 14 unabhängigen Stichproben mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen erneut verschiedene Faktorenmodelle verglichen. Bezogen auf die Ergebnisse favorisierten die Autoren im Vergleich zu dem bestehenden neunfaktoriellen Modell ein sechsfaktorielles Modell, das sich durch die drei transformationalen Dimensionen *Charisma* (als Kombination aus *inspirierende Motivierung* und *idealisierter Einfluss*), *intellektuelle Stimulierung* und *individuelle Wert-*

schätzung sowie die zwei transaktionalen Skalen *bedingte Belohnung* und *Management by Exception aktiv* und den Faktor *passive Führung* (als Kombination von *Management by Exception passiv* und *Laissez Faire*) auszeichnet. Die Komposition des transaktionalen Konstrukts hinsichtlich der unklaren Zuordnung von *bedingter Belohnung* bleibt zwar bestehen, *Management by Exception passiv* wird jedoch eindeutig als passive Führungskomponente definiert. Bass (1999) lehnt jedoch eine weitere Zusammenfassung der transformationalen Skalen mit dem Hinweis auf die praktische Relevanz für Trainingsmaßnahmen ab.

1.8.2 Studien zu objektiven und subjektiven Erfolgskriterien

In den letzten Jahren wurden mehrere Meta-Analysen (Fuller et al., 1996; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996; DeGroot, Kiker & Cross 2000; Judge & Piccolo 2004) zur Überprüfung der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung auf Erfolgsvariablen durchgeführt. Da sie einen breitgefächerten Überblick über die empirische Forschung geben und auch methodische Aspekte zu Untersuchungsdesigns, Stichproben und Auswertungsmethoden berücksichtigen, werden deren Ergebnisse etwas ausführlicher beschrieben.

Fuller et. al. (1996) und Lowe et al. (1996) haben als erste Forscher den Stand der empirischen Forschung mittels Meta-Analysen aufgearbeitet. Im Fokus stand die Frage, wie hängt charismatische Führung mit den unterschiedlichen Erfolgskriterien zusammen bzw. welche Einflüsse moderieren diese Beziehungen. Die Ergebnisse der Meta-Analyse von Fuller et. al. (1996), in die insgesamt 19 Untersuchungen einbezogen wurden, zeigen einen mittleren Zusammenhang von *.45* zwischen Charisma und objektiven Leistungsvariablen, wie z.B. Produktivität und Wachstumssteigerung sowie subjektiven Leistungsmerkmalen wie z.B. Extra-Anstrengung, Arbeitszufriedenheit und Commitment. Dabei schwanken die Korrelationen zwischen Werten von *.08* und *.71*. Werden als Moderatoren stichproben- bzw. kontextbezogene sowie methodische Besonderheiten der Untersuchungen berücksichtigt, zeigt sich, dass die gefundenen Zusammenhänge bezogen auf Effektivität, bei Führungskräften oberer Führungsebenen höher ausfallen als bei Führungskräften auf unteren Hierarchieebenen. Fuller et al. (1996) erklären diesen Befund damit, dass eine höhere hierarchische Position eher die Möglichkeit bietet, unkonventionell zu handeln und den Status quo in Frage zu stellen. Darüber hinaus zeigen sich auch Kontextunterschiede: So wurden im militärischen Kontext für Leistung und wahrgenommene Effektivität höhere Korrelationen gefunden als im zivilen Bereich. Kriterien- und Designunterschiede wurden dabei als methodische

Moderatoren berücksichtigt. Bei der Erhebung subjektiver Leistungsdaten lagen die Korrelationen erwartungsgemäß signifikant höher, als bei der Erhebung objektiver Leistungsdaten. Die gleichen Korrelationsunterschiede treten zu Tage, wenn unterschiedliche Datenquellen (Einschätzungen durch Mitarbeiter und Führungskräfte) einbezogen werden und somit ein „common-source-effect vermieden“ wird.

In der Meta-Analyse von Lowe et al. (1996) ist ebenfalls der Stand der empirischen Forschung im Hinblick auf den Zusammenhang von transformationaler bzw. charismatischer Führung und objektiven bzw. subjektiven Erfolgsindikatoren zusammengefasst. Zugrunde gelegt wurden 47 Studien mit insgesamt 7163 Befragten. Die transformationalen Skalen zeigten sehr gute Reliabilitäten und hohe durchschnittliche Interkorrelationen. Die korrelativen Zusammenhänge mit Erfolgskriterien fielen im Non-Profit-Bereich tendenziell höher aus als im Profit-Bereich. Wurden objektive Kriterien herangezogen, so fielen alle Zusammenhänge signifikant niedriger aus als bei subjektiven Kriterien. Der Zusammenhang zwischen Führung und Effektivität kristallisierte sich bei den oberen Führungskräften deutlicher heraus als bei den unteren Führungsebenen. Insofern sind die Ergebnisse insgesamt sehr ähnlich zu denen von Fuller et al. (1996).

DeGroot et al. (2000) haben in einer Meta-Analyse für 36 Forschungsstudien und 62 korrelativen Zusammenhängen die Effekte charismatischer Führung bezogen auf Effektivität der Führungskraft, Auswirkungen auf Leistungsverhalten, Zufriedenheit, Anstrengungsbereitschaft sowie Commitment der Mitarbeiter untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zusammenhänge zwischen Charisma und den Erfolgskriterien geringer ausfallen als bisher angenommen (vgl. Lowe et al., 1996), wenn die gemeinsame Methodenvarianz kontrolliert und das Kriterium auf der individuellen Ebene und nicht auf der Gruppenebene gemessen wird. Die Autoren ziehen daher den Schluss, dass charismatische Führung in stärkerem Maße einen positiven Effekt auf die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit einer Gruppe hat als für das Individuum. Da die geringeren Validitätswerte auch durch den Methodeneffekt gemeinsamer Datenquellen („common source effect“) erklärt werden kann, empfehlen die Autoren für das methodische Design künftiger Studien auf unterschiedliche Datenquellen zu achten, um möglichst realistische Zusammenhänge zwischen Charisma und Erfolgsvariablen zu erzielen.

Judge und Piccolo (2004) berichten in der jüngsten Meta-Analyse zur Validität transformationaler und transaktionaler Führung über insgesamt 626 korrelative Zusammenhänge aus 87 verschiedenen Studien. Dabei ergab sich für transformationale Führung generalisiert über Längsschnittstudien mit Multisource-Designs eine Gesamtvalidität von *.44*, für die transaktionale Skala *bedingte Belohnung* ein Wert von *.39* und für passive Führung *Laissez Faire* ein Wert von *-.37*. *Management by Exception* (aktiv und passiv) führte zu inkonsistenten Ergebnissen. Transformationale Führung zeigte die höchsten Zusammenhänge mit der Zufriedenheit der Führung *(.71)*, Mitarbeitermotivation *(.58)* und der Effektivität der Führung *(.68),* dagegen deutlich geringere Effekte für objektive Leistungskriterien *(.26)*. Die transaktionale Skala *bedingte Belohnung* zeigte vergleichbare gute Ergebnisse. *Management by Exception passiv* und *Laissez Faire* lieferten sowohl für Effektivität und Zufriedenheit als auch für die Leistungsvariablen negative Zusammenhänge, dagegen zeigte *Management by Exception aktiv* teilweise positive Effekte für die Effektivität der Führung. Werden die drei Führungsstile gemeinsam in eine Regressionsanalyse einbezogen verringert sich der Beitrag an aufgeklärter Varianz für Erfolgskriterien deutlich. Zudem liefert transformationale Führung *(.02)* im Gegensatz zu *bedingter Belohnung (. 45)* keinen prognostischen Wert für das Kriterium Job Performance der Führungskraft.

Die Autoren ziehen daraus vier wesentliche Schlussfolgerungen: Erstens zeigen die Ergebnisse trotz insgesamt unterstützender Resultate für die prognostische Validität transformationaler Führung deutlich geringere, jedoch realistischere Validitätswerte als die Meta-Analyse von Lowe et al. (1996). Sie führen dies in erster Linie darauf zurück, dass in den letzten Jahren die Maßstäbe an die Forschungsmethoden anspruchsvoller geworden sind. Zweitens sind zwischen der Wirkung transformationaler Führung und *bedingter Belohnung* nur geringfügige Unterschiede zu erkennen, *bedingte Belohnung* zeigt sogar teilweise höhere Werte für Job Performance (Judge & Piccolo, 2004). Drittens kann auf Grund der hohen Interkorrelation zwischen transformationaler Führung und *bedingter Belohnung* nicht von unterschiedlichen Konstrukten ausgegangen werden. Viertens lassen gerade die beiden letztgenannten Punkte und die drastische Reduzierung der Validitäten bei Einbezug aller Führungsstile in die Regressionsanalyse die theoretische Unterscheidung zwischen transformationaler versus transaktionaler Führung und damit das Bass'sche Konzept des „Full Range of Leadership" fragwürdig erscheinen. Hier wird als künftige Anforderung vor allem eine theoretische Optimierung des Konzepts transformationaler Führung empfohlen.

Wie Yukl (2002) und Brodbeck et al. (2002) resümierend feststellen, konnte in den letzten zehn bis 15 Jahren mit einer Vielzahl von empirischen Einzelstudien – die zu einem großen Teil auch in die oben genannten Meta-Analysen eingingen – nachgewiesen werden, dass charismatische und transformationale Führung deutlich positive Effekte auf mannigfaltige Erfolgskriterien hat. Als subjektive Erfolgskriterien wurden vor allem die Zufriedenheit und das Vertrauen mit der Führungskraft (Podsakoff et al., 1996; Conger & Kanungo, 1998), Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff et al. 1990; Deluga, 1995) und Commitment (Judge & Bono, 2000; Felfe & Goihl, 2002b), sowie Selbstwirksamkeit (Kirkpatrick & Locke, 1996; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Bono & Judge, 2004) und Empowerment (Conger & Kanungo, 1998; Fuller et al., 1999; Kark et al., 2003) als Kriteriumseffekte charismatischer und transformationaler Führung nachgewiesen. Für objektive Erfolgskriterien zeigten sich Zusammenhänge hinsichtlich finanzieller Größen, wie z.B. Wachstum und Budgeteinhaltung (Howell & Avolio, 1993; Barling, Weber & Kelloway, 1996; de Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weide, & Wilderom, 2002), Leistung, und Produktivität (Ross & Offermann, 1997; Bass, 1999), Markt- und Kundenausschöpfung (Geyer & Steyrer, 1994), Verkaufserfolg (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001) und Wirkung von Visionen auf den Gründererfolg (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998), sowie die längerfristige Geschäftsentwicklung (Waldman et al., 2001).

In den meisten Studien von Bass (1999) wird ein grundsätzliches Muster für die empirischen Zusammenhänge erkennbar: Transformationale Führung korreliert höher mit Führungserfolg als transaktionale Führung, wobei *bedingte Belohnung* höher mit Erfolgskriterien korreliert als *aktives Management by Exception*. *Laissez Faire* weist durchgängig negative Zusammenhänge mit den Erfolgskriterien auf. Zudem fallen die Effekte für subjektive Erfolgsmaßstäbe durchwegs höher aus, als für objektive Leistungskriterien. Wie die jüngste Meta-Analyse von Judge und Piccolo (2004) zudem zeigte, wurde die Wirkung der transaktionalen Skala *bedingte Belohnung,* die höhere Zusammenhänge mit objektiven Erfolgskriterien aufweist als transformationale Führung, häufig unterschätzt. Besonders erwähnenswert sind des Weiteren empirische Studien, die den Zusammenhang von Trainingsinterventionen und der Entwicklung transformationaler Führungskompetenz überprüft haben. Barling et al. (1996) haben in einer experimentellen Evaluationsstudie nachgewiesen, dass Führungskräfte einer Trainingsgruppe von ihren Mitarbeitern höhere Einschätzungen hinsichtlich transformationaler Führung erhielten als die der Kontrollgruppe. Dvir et al. (2002)

zeigten, dass die Mitarbeiter von Offizieren, die an Trainingsmaßnahmen zur transformationaler Führung teilgenommen hatten, höhere Werte hinsichtlich der Kriterien Selbstwirksamkeit und Gruppenkohäsion erreichten. Daraus lässt sich ableiten, dass transformationale Führung trainier- und erlernbar ist.

1.8.3 Studien zum Einfluss von Kontextfaktoren

Ausgehend von der Annahme, dass sich transformationale Führung in so genannten „weak psychological situations“ (Yukl, 1999), die beispielsweise in Krisenzeiten und bei starkem Wandel durch erhöhte Unsicherheit gegeben sind (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999), positiv auf Erfolgsvariablen der Führung auswirkt, untersuchten de Hoogh et al. (2002, 2004) im Rahmen des „GLOBE Research Projects“ den Zusammenhang zwischen Charisma und verschiedenen betriebswirtschaftlichen Kennziffern sowie der Arbeitsmotivation. Im ersten Schritt fanden die Autoren keine signifikanten Zusammenhänge mit den objektiven Erfolgskriterien, wie der Veränderung der Liquidität, der Solvenz und dem Profitabilitätszuwachs. Positive Zusammenhänge ergaben sich nur mit der Arbeitsmotivation. In einem zweiten Schritt wurden als Moderatoren das Ausmaß des technologischen Wandels und der Faktor Unsicherheit des Umfelds einbezogen. Dabei zeigte sich, dass in Situationen mit hoher Unsicherheit charismatische Führung einen günstigeren Einfluss auf die objektiven Erfolgskriterien aufwies als in Situationen mit hoher Sicherheit. Für den technischen Wandel wurde kein moderierter Effekt erkennbar.

Waldman et al. (2001) widmeten sich in ihrer Studie der Bedeutung des Führungsverhaltens von CEOs für die Geschäftsentwicklung. Ihr Ergebnis zeigte eine signifikante Korrelation zwischen Charisma und der aktuellen wirtschaftlichen Situation und einen schwächeren Zusammenhang mit der langfristigen Geschäftsentwicklung über fünf Jahre. Untersuchte man die Zusammenhänge mittels einer hierarchischen Regression, so blieben die Effekte nicht stabil und verschwanden wieder. Ein Moderationseffekt ergab sich hingegen, wenn das Umfeld als unsicher eingeschätzt wurde. Dann zeigte sich ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen Charisma und der langfristigen Geschäftsentwicklung.

Auch Pillai und Meindl (1998) konnten den Einfluss von Kontextvariablen nachweisen. Sie untersuchten in einer Feldstudie das Führungsverhalten in Arbeitsgruppen. Ihre Ergebnisse postulierten, dass charismatische Führung in organischen Strukturen mit kollektiver

Orientierung stärker ausgeprägt war als in mechanistischen Strukturen mit individueller Orientierung.

Insgesamt gesehen gibt es bisher noch relativ wenig empirische Studien, die belegen, dass Kontextvariablen wie organisationaler Wandel und damit einhergehende Unsicherheit, wie die Organisationsstruktur (organisch vs. mechanistisch) und die Kultur (adaptiv vs. hierarchisch) die Wirkung charismatischer Führung auf Erfolgskriterien beeinflussen. Die oben zitierten Befunde bestärken jedoch die Thesen von Shamir und Howell (1999) und Pawar und Eastman (1997), dass spezifische Kontextvariablen die Wirkung charismatischer Führung begünstigen können.

1.8.4 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Wie der Überblick zur empirischen Forschung zeigt, ist in den letzten 20 Jahren das Thema charismatische und transformationale Führung mit einer Vielzahl von Studien überprüft und weiterentwickelt worden. Brodbeck et al. (2002) kommen zu dem Schluss, dass die erhobenen Befunde überwiegend in Einklang mit den theoretischen Annahmen stehen. Yukl (2002) bestätigt die postulierte Effektivität charismatischer und transformationaler Führung für unterschiedliche Kulturkreise, Organisationsformen und Führungsebenen bezüglich eines weiten Spektrums objektiver und subjektiver Erfolgskriterien.
Bei der Überprüfung der Faktorenstruktur des MLQ zeigen die Ergebnisse, dass die transformationalen Skalen *idealisierter Einfluss, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Mitarbeiterorientierung* hoch interkorrelieren. Dies stellt einerseits die diskriminante Validität in Frage und andererseits lässt sie die methodische Aggregation zu einem übergeordneten Faktor 2. Ordnung als sinnvoll erscheinen (House et al., 1991; Bycio et al., 1995; den Hartog et al., 1997; Hunt, 1999; Yukl, 1999). Dagegen ist das theoretische Konzept der transaktionalen Führung durch die empirische Überprüfung weitgehend widerlegt worden: *Bedingte Belohnung* zeigt hohe Interkorrelationen mit den transformationalen Skalen und scheint deshalb stärker im Bereich der transformationalen Führung zu liegen (Carless, 1998; Steyrer, 1999; Awamleh & Gardner, 1999, Felfe, 2003). *Bedingte Belohnung* und *Management by Exception aktiv* sind dementsprechend weniger homogen als angenommen. Sie unterscheiden sich zum Teil erheblich in Bezug auf ihre Zusammenhänge mit den Erfolgsmaßstäben. Die Zusammenhänge zwischen *Management by Exception aktiv* und den Erfolgskriterien sind teilweise widersprüchlich, so zeigen sich z.B. positive Effekte mit stark auf-

gabenbezogenen Variablen und negative Effekte mit beziehungsorientierten Variablen (Hater & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1993; Yukl, 1999). Insgesamt können deshalb die transaktionalen Skalen nicht wie theoretisch postuliert als Faktor 2. Ordnung aggregiert werden (Yukl, 1999; Gebert, 2002; Felfe, 2003). Die Skalen passiver Führung, *Laissez Faire* und *Management by Exception passiv* zeigen durchgängig negative Korrelationen zu den Erfolgsindikatoren und können, wie auch konfirmatorische Faktorenanalysen zeigten, als Faktor 2. Ordnung aggregiert werden (Avolio et al., 1999; Bass, 1999).

Hinsichtlich der Effekte auf die Erfolgskriterien zeigt sich weiterhin, dass die transformationalen Skalen mit den drei Erfolgskriterien des MLQ, *Zufriedenheit mit der Führung*, *Effektivität der Führung* und *Extra-Anstrengung* stärker zusammenhängen als die transaktionalen Skalen (Fuller et al., 1996; Lowe et a., 1996; DeGroot et al., 2000). Somit kann der postulierte Augmentationseffekt weitgehend als bestätigt gelten (Judge & Piccolo, 2004). Zudem fallen die Zusammenhänge für die Kriterien des MLQ höher aus als für die Erfolgskriterien aus anderen Datenquellen, wie z.B. Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative und Commitment. Die Zusammenhänge mit objektiven Erfolgsindikatoren fallen generell niedriger aus als mit subjektiven Kriterien (Judge & Piccolo, 2004; Felfe, 2003).

Die Höhe der Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und den Erfolgsindikatoren, wird teilweise durch unterschiedliche organisations- und mitarbeiterbezogene Einflussgrößen, wie Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, Branche, Hierarchieebene und wahrgenommener Unsicherheit im Umfeld moderiert (Shamir, 1995; Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999; Waldman et al., 2001; de Hoogh et al., 2002, 2004). Untersuchungen zu vermittelnden Konstrukten sind bisher noch kaum untersucht worden. Als Mediatoren transformationaler Führung sind bis dato Variablen wie z.B. *Flow*, *Vertrauen, soziale Identifikation* und *Empowerment* gefunden worden (Gardner & Avolio, 1998; Sosik, Kahai & Avolio, 1999; Jung & Avolio, 2002; MacKenzie et al., 2001).

Aus dem aktuellen Stand der empirischen Forschung lassen sich im folgenden wesentliche Ansatzpunkte für weiterführende empirische Studien ableiten: Wenngleich die Wirkung charismatischer und transformationaler Führung auf Erfolgskriterien recht gut belegt worden ist, liegen im Gegensatz dazu relativ wenig Befunde für die Erklärung charismatischer und transformationaler Führung durch intrapersonale Motive und Persönlichkeitsmerkmale vor. So postulierte House (1977) beispielsweise ein hohes Machtmotiv und den Wunsch andere zu beeinflussen als Persönlichkeitsmerkmale charismatischer Führung. Im Hinblick auf Rolle und Bedeutung von Kontext- oder Bedingungsvariablen ist trotz erster Ansätze

weiterhin zu eruieren, welche Bedingungen und Kontexte, wie z.B. „unsichere psychologische Situation“ (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999) und starke Veränderungen der Arbeitsbedingungen, die transformationale Führung unterstützen bzw. behindern. Bislang ist darüber hinaus noch kaum untersucht worden, welche Wirkung, psychologische Prozesse wie z.B. *Internalisierung der Werte* und *Identifikation mit der Führungskraft* (Yukl, 2002; Kark et al., 2003) auf transformationale bzw. charismatische Führung haben. Ferner gibt es im Vergleich zu empirischen Studien, die die Wirkung auf Erfolgskriterien, wie Leistung und Zufriedenheit nachgewiesen haben, noch kaum empirische Belege dafür, wie sich der positive Einfluss transformationaler Führung insbesondere auf das Selbstkonzept äußert, z.B. durch die Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung, des empfundenen Empowerments und die Stärkung der Eigeninitiative. Obwohl transformationale und charismatische Führung den Macht- und Einflussansätzen der Führung zugeordnet werden (Brodbeck et al., 2002) sind Zusammenhänge mit Macht- und Einflussstrategien (Blickle, 2003) wenig untersucht worden. Weitgehend empirisch vernachlässigt ist bislang auch der Bereich unerwünschter, negativer Konsequenzen wie z.B. Abhängigkeit, Unselbständigkeit, etc., Hunt und Conger (1999b) sehen hier ein zukünftiges Forschungsfeld.

In den nachfolgenden Kapiteln zwei und drei werden die beiden Themenbereiche diskutiert, die in der Forschung zur charismatischen und transformationalen Führung bislang eher eine untergeordnete Rolle gespielt haben: So beschreibt das 2. Kapitel die Bedeutung von Motiven und Persönlichkeitseigenschaften bei Führungskräften als Erklärungsansatz für die Zuschreibung eines charismatischen Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter. Im 3. Kapitel wird dann unter dem Gesichtspunkt machttheoretischer Ansätze die Bedeutung von Einflussstrategien für die Wahrnehmung transformationalen Führungsverhaltens thematisiert.

2. Motive und Persönlichkeitseigenschaften als Einflussgrößen erfolgreicher Führung

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, welche motivationale Disposition dazu führt, dass manche Führungskräfte stärker und manche weniger stark charismatisch und transformational wahrgenommen werden. Zur Beantwortung dieser Frage wird zunächst eine theoretische Unterscheidung zwischen „traits" und Motiven getroffen sowie ein Zusammenhang zwischen den „drei großen Motiven", dem *Machtmotiv*, dem *Anschlussmotiv* und dem *Leistungsmotiv* und effektiver Führung hergestellt. Danach werden empirische Forschungsergebnisse zu Motiven und Persönlichkeitseigenschaften („traits") als Prädiktoren für transformationale und charismatische Führung beschrieben und in Bezug zur vorliegenden Studie gebracht.

2.1 Motive und Eigenschaften („traits") – zwei Entitäten der Persönlichkeit

In der Theorie der charismatischen und transformationalen Führung steht die Führungspersönlichkeit als Ganzes im Mittelpunkt. Während House (1977) dem Begriff Charisma ein hohes Machtmotiv, hohe Selbstsicherheit und den Wunsch andere zu beeinflussen als Eigenschaften zuschreibt, stellt Bass (1985, 1999) Verhaltensweisen, wie z.B. das Artikulieren einer inspirierenden Vision in den Vordergrund. Insgesamt besteht heute jedoch konzeptübergreifend Einigkeit darüber, dass sowohl Motive und Persönlichkeitseigenschaften („traits") als auch spezifische Verhaltensweisen die Kompetenzen charismatischer und transformationaler Führung ausmachen (Bass & Avolio, 1990; House & Howell, 1992; Shamir et al., 1993; Conger & Kanungo, 1998; Yukl, 2002; Felfe, 2003).

McClelland (in Spencer & Spencer, 1993) hat zur Beschreibung von Kompetenzen ein Zwiebelmodell der Persönlichkeit entwickelt (siehe Abbildung 5), in dem er Persönlichkeitsmerkmale, Motive, Werte und Fähigkeiten konzeptionell verbindet: Im „Inneren" der Person befinden sich die Kernkompetenzen der Persönlichkeit die Motive und Eigenschaften („traits"). Danach folgen die Einstellungen, die Werte und das Selbstkonzept und auf der „äußeren" Ebene sind die Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten und das Wissen angesiedelt. Somit definiert McClelland (1985) die Kompetenz einer Person wie folgt: „ …competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and / or superior performance in a job …"(S. 9). Die Änderung von Kompetenzen im „inneren" Bereich (core-personality), also von Motiven und traits, wie

z.B. des Leistungsmotivs oder der emotionalen Stabilität, ist schwerer zu erreichen als eine Veränderung der Kompetenzen im äußeren Bereich („surface of personality“). Demzufolge sind Wissen, soziale, fachliche und methodische Fähigkeiten leichter zu verändern und zu entwickeln als Motive und „traits“. Somit spielen Motive und Persönlichkeitseigenschaften (“traits”) in McClelland’s Persönlichkeitsmodell eine zentrale Rolle: „motives drive, direct and select behavior toward certain actions and goals, … traits are characteristics and consistent responses to situations … motives and traits are intrinsic and self-starting „master-traits“ that predict what people will do on their jobs long term … they are characteristic of successful managers” (S.10). Überträgt man das Kompetenzmodell McClellands auf den Ansatz der charismatischen Führung, so liegt nahe, dass sowohl Motive und Eigenschaften („traits“) einer Führungskraft als auch spezifische skills und Fertigkeiten ihr konkretes Führungsverhalten maßgeblich prägen und kanalisieren.

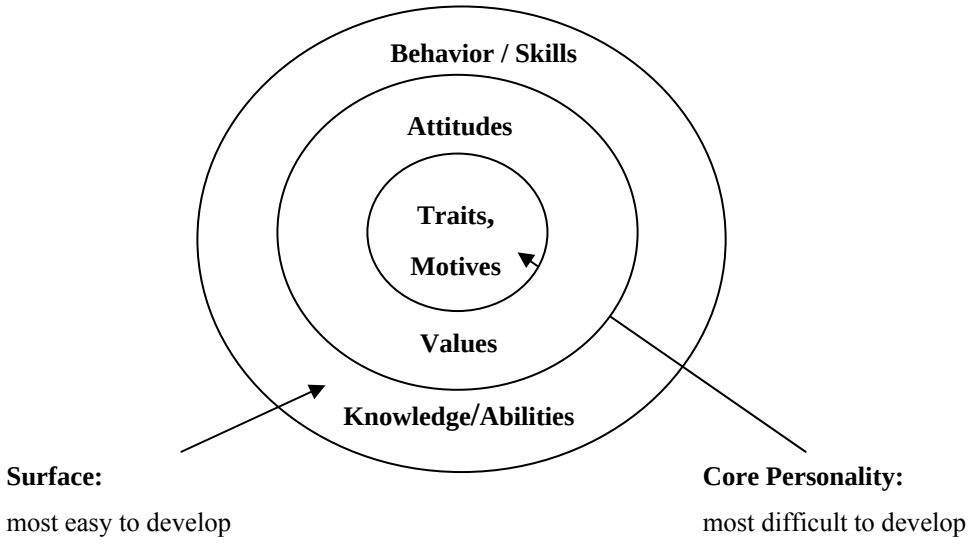

Abbildung 5
Kompetenzmodell der Persönlichkeit nach McClelland, in Spencer und Spencer, S.11 (1993)

Analog zu der Darstellung von McClelland, in der Motive und „traits“ Entitäten der Persönlichkeit sind, weisen auch Ansätze der personalistischen bzw. neocharismatischen Führungsforschung (Stogdill, 1948, 1963; House, 1977; Conger & Kanungo 1998; Bass, 1999) auf den Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften („traits“) und Motiven auf effektive Führung hin. Motive und „traits“ werden dabei meistens in einem Atemzug genannt, wie auch die folgende Auflistung Yukl’s (2002, S. 184) zeigt, die er als Resumée zu einer

Vielzahl von ihm zitierten empirischen Studien (Mann, 1959; Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl & Van Fleet, 1992; Hogan, Curphy, & Hogan, 1994; House & Aditya, 1997; Northhouse, 1997) darstellt. Demnach zeichnen sich erfolgreiche Führungskräfte aus, durch:

- ein hohes Energieniveau und Stresstoleranz,
- ein starkes Selbstvertrauen,
- eine hohe internale Kontrollüberzeugung,
- eine ausgeprägte emotionale Stabilität,
- persönliche Integrität,
- ein starkes sozialisiertes Machtmotiv,
- eine mittlere bis hohe Leistungsmotivation und
- ein eher niedriges Bedürfnis nach Anerkennung.

Andererseits wird in der Persönlichkeitsforschung überwiegend das Postulat formuliert, dass es sich bei Motiven und „traits“ um zwei grundsätzlich *unterschiedliche* Entitäten der Persönlichkeit handelt, die auch unterschiedliche Verhaltensweisen vorhersagen (McClelland, 1985; Winter, John, Stewart, Klohnen & Duncan, 1998; Brunstein & Maier, 2005). Die folgende Aussage von Winter et al. (1998) verdeutlicht jedoch die bereits historisch gewachsene Problematik einer methodologisch klaren Differenzierung der beiden Konstrukte: „In 7 decades of modern personality research, the concepts of trait and motive have usually led separate lives – each confinded to its own theoretical school or camps and different personality psychologists have taken different positions about the relation of traits and motives” (Winter et al., 1998, S. 230, S. 233). Um die Unterschiede beider Konstrukte zu verdeutlichen und daraus einen Schluss für die vorliegende Studie abzuleiten, wird zunächst genauer auf die Motive und dann auf die Persönlichkeitseigenschaften („traits“) eingegangen.

2.2 Explizite und implizite Motive

Nach McClelland (1985) sind Motive relativ stabile individuelle Präferenzen für das Erleben bestimmter emotionaler Erfahrungen (vgl. Brodbeck et al., 2002), wie z.B. das Gefühl von Zuneigung im Kontakt mit guten Freunden, erlebter Stolz nach der erfolgreichen Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben oder das Gefühl der Gestaltungskraft durch den Einfluss auf andere Menschen. Motive stehen somit für bewusste oder unbewusste Wünsche

und Intentionen, um bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. Motive erklären das „Warum“ eines bestimmten Verhaltens (McClelland, 1985). Eher formal ausgedrückt ist ein Motiv „a disposition to be concerned with and strive for a certain class of incentives or goals“ (Emmons, 1993, S. 32). Damit wird der zielorientierte, intentionale Charakter von Motiven deutlich. So hebt auch McAdams (1995) hervor „motives are defined in terms of future ends“ (S. 374). Das Streben einer Person wird folglich dadurch bestimmt, welches Motiv die höchste Präferenz hat. Danach orientiert sich die Wahrnehmung der Umwelt, die Bewertung der Anreize und welche Situationen ausgewählt werden. Nach Brunstein, Maier und Schultheiß (1999) haben Motive somit eine Orientierungsfunktion für die Ausrichtung des Verhaltens, eine Selektionsfunktion für die Auswahl geeigneter Verhaltensweisen und eine Energetisierungsfunktion für die Mobilisierung der notwendigen Handlungsenergie. Murray (1938) wies schon sehr früh auf die Situationsgebundenheit von Motiven hin. Je nach Situation, Erwartungen und Fähigkeiten kann ein Motiv völlig unterschiedliche Verhaltensweisen hervorrufen: So löst beispielsweise das Motiv „Hunger“ den Wunsch aus, etwas zu essen. Dieser Wunsch kann jedoch zu ganz unterschiedlichen Verhaltensweisen führen, je nachdem, ob man gerade zu Hause in der eigenen Küche ist, sich in einem noblen Feinschmeckerrestaurant aufhält, in einer fremden Stadt, deren Sprache man nicht versteht, unterwegs ist oder sich auf einer langen Flugreise ohne Cateringservice befindet. Entwicklungsgeschichtlich basieren Motive auf angeborenen Verknüpfungen von Umweltreizen und Reaktionen, die insbesondere durch Lernerfahrungen in der frühen Kindheit weiter geformt werden und sich allmählich zu generalisierten Präferenzen für bestimmte Klassen von Situationen herausbilden. Je nachdem in welchen Situationen positive oder negative Erfahrungen gesammelt werden, bilden sich verschiedene Motive unterschiedlicher Stärke aus (McClelland, 1985).

McClelland (1985) unterscheidet beim Motivbegriff zwischen impliziten Motiven und expliziten Motiven. Implizite Motive werden als weitgehend unbewusste Strebungen der Persönlichkeit beschrieben, während explizite Motive als vorwiegend bewusste Strebungen verstanden werden, die sich Personen selbst zuschreiben. Zur genauern Differenzierung von impliziten und expliziten Motiven unterscheidet Brunstein (2003) eine Reihe von bedeutsamen Merkmalen:

(1) Implizite Motive sind eher genetisch determiniert bzw. bilden sich in der frühen Kindheit durch unmittelbares Erleben und Handeln. Sie sind als meist unbewusste affektive

Komponenten der Persönlichkeit vorwiegend nichtsprachlich repräsentiert. Explizite Motive entwickeln sich dagegen erst später im Leben, sind enger an das kognitive System gebunden und spiegeln das Selbstkonzept, Werte und Ziele einer Person wider, mit denen sie sich identifiziert. Sie sind als Bestandteil des selbstbezogenen reflexiven Wissens sprachlich repräsentiert.
(2) Implizite Motive können nur über indirekte Methoden, wie den TAT (Thematischer Apperzeptionstest, vgl. McClelland, 1985) über das eigene Imaginationsverhalten erschlossen werden, wohingegen explizite Motive per Selbstbericht, also mit Fragebogenverfahren, z.B. dem PRF (Personal Research Form, Jackson, 1974) erfasst werden können (Spangler, 1992).
(3) Implizite und explizite Motive werden durch unterschiedliche Arten von Anreizen stimuliert. Implizite Motive werden hauptsächlich durch intrinsische Anreize einer Tätigkeit selbst angeregt, explizite Motive eher durch äußere soziale Anreize einer Situation, wie z.B. die Anerkennung durch andere (McClelland, Koestner & Weinberger, 1989).
(4) Implizite und explizite Motive reflektieren unterschiedliche Arten von Bedürfnissen, wobei implizite Motive stärker auf affektiven Prozessen gründen und explizite Motive mehr auf kognitiven Bedürfnissen wie dem Aufbau eines stabilen und positiven Selbstkonzepts beruhen.
(5) Implizite und explizite Motive prognostizieren unterschiedliche Formen des Verhaltens. Implizite Motive äußern sich in spontanem („operanten“) Verhalten, das aus Eigeninitiative heraus entsteht, längerfristigen Verhaltenstrends folgt und in Form von „real world“-Kriterien gemessen wird (Schmalt & Sokolowski, 2000). Explizite Motive äußern sich dagegen primär in („respondenten“) Verhaltensweisen, wie z.B. bewussten Entscheidungen und Bewertungen, die durch äußere Umstände veranlasst und kognitiv kontrolliert werden können (McClelland et al., 1989; Winter et al., 1998; Schultheiss & Brunstein, 2001).

Explizite und implizite Motive stellen zwei unterschiedliche und weitgehend unabhängige Motivsysteme der Persönlichkeit dar und sind deshalb auch empirisch weitgehend unkorreliert (McClelland et al., 1989; Brunstein, 2003; Kehr, 2004). Explizite Motive und implizite Motive können aber auch miteinander interagieren und übereinstimmen. Sie können von einander unabhängig sein oder auch in Widerspruch zu einander stehen (Winter et al. 1998; Brunstein, 2003; Kehr 2004). Im Falle einer Übereinstimmung bilden sie Koalitionen und ergänzen sich wechselseitig. Besteht jedoch eine mangelnde Übereinstimmung oder ein

Widerspruch zwischen den impliziten und den expliziten Motiven, so ergeben sich daraus emotionale Belastungen und höhere Anforderungen an die Handlungsregulation. Deshalb ist es für das Wohlergehen einer Person entscheidend, dass sie motivkongruente Ziele verfolgt (McClelland et al., 1989; Brunstein et al., 1999; Brunstein, 2003).

McClelland (1985) unterscheidet inhaltlich drei wesentliche Motive, die je nach genetischer Disposition bzw. individueller Entwicklung sowohl als implizite als auch explizite Motive repräsentiert sein können: Das Leistungsmotiv, das Macht- und das Anschlussmotiv. Bevor im Weiteren diese drei Motive und ihre Wirkung auf effektive Führung genauer beschrieben werden, erfolgt eine begriffliche Abgrenzung (bzw. das Aufzeigen von Interdependenzen) zwischen Motiven und traits.

2.3 Persönlichkeitseigenschaften („traits“)

Im Gegensatz zu Motiven werden „traits“ als „fundamental units of personality“ (Allport, 1961), „basic tendencies“ (McCrae & Costa, 1996), oder als „stylistic and habitual patterns of cognition, affect and behavior“ (Emmons, 1989, S. 32) beschrieben. „Traits“ ermöglichen es im Sinne einer Klassifikation verschiedene Phänomene menschlichen Verhaltens in generelle Verhaltenspattern oder Persönlichkeitsattribute zusammenzufassen (McAdams, 1994). „Traits“ haben primär keinen intentionalen Charakter wie Motive, sondern umfassen deskriptiv das „wie“ des Verhaltens: „Motivation has to do with the *why* of behavior, as contrasted with the *how* or the *what* of behavior“ (McClelland, 1985, S. 4). Deshalb sind in der Traitforschung faktorenanalytische Ansätze (vgl. Cattel, 1957; Allport, 1961; Eysenck, 1992) die bevorzugte Methode zur Systematisierung von Eigenschaften. Die neuere Persönlichkeitsforschung (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1996, 1999) hat in dieser Tradition die Vielzahl der verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften in der Fünf-Faktoren-Theorie (FFT) inhaltlich zusammengefasst. Demnach unterscheiden sich Personen im Wesentlichen durch fünf Persönlichkeitsdimensionen, den so genannten Big Five: *Neurotizismus (emotionale Stabilität)*, *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrungen*, *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit.* Jeder dieser fünf übergeordneten Persönlichkeitsfaktoren ist wiederum durch sechs Skalen repräsentiert, die spezifische Facetten der Persönlichkeit repräsentieren (vgl. Ostendorf & Angleitner, 2004). So wird beispielsweise die übergeordnete Big Five Persönlichkeitsdimension *Offenheit für Erfahrungen* mit den Unterfacetten Offenheit für Gefühle, Offenheit für Handlungen und Offenheit für Ideen beschrieben.

Die FFT ermöglicht es Forschern Persönlichkeitsmerkmale als Antezedenzien transformationaler Führung zu untersuchen. Bisher wurde gemessen an der Vielzahl von Untersuchungen zu charismatischer und transformationaler Führung in relativ wenigen empirischen Studien (vgl. Kapitel 2.6.1) der Zusammenhang zwischen den zwischen Persönlichkeitsmerkmalen der Big Five und transformationaler Führung überprüft (Judge & Bono, 2000; Judge & Ilies, 2002; Ployhart, Lim & Chan, 2001; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004). Judge und Bono (2000) stellten auf der Basis der FFT gezielte Vermutungen über die Zusammenhänge zwischen den Big Five Faktoren und transformationaler Führung her: *Extraversion* beschreibt ein energetische, optimistische und durchsetzungsfähige (Führungs-) Persönlichkeit (vgl. Costa & McCrae, 1992), die in der Lage ist, vertrauensvolle und wertschätzende Beziehungen aufzubauen. Watson und Clark (1997) haben sogar die positive Emotionalität als die wesentlichste Kernfacette extravertierter Personen vorgeschlagen. Folglich nehmen Judge und Bono (2004) eine positive Beziehung zwischen *Extraversion* und inspirierender Motivierung, intellektueller Stimulierung und idealisiertem Einfluss (Charisma) an.

Neurotizismus beschreibt Persönlichkeiten, die dazu neigen, die Welt durch eine negative Brille zu sehen. Der Faktor ist mit negativen Gefühlen wie Ängstlichkeit, Schuldgefühlen und Traurigkeit assoziiert sowie mit einer geringen Selbstwirksamkeit bzw. einem niedrigen Selbstwert verbunden (Costa & McCrae, 1992). Folglich werden Personen mit einem hohen Neurotizismus-Wert kaum eine optimistische Sicht der Zukunft entwickeln, mutig Veränderungen angehen und als Rollenmodell ihren Mitarbeitern Selbstvertrauen vermitteln. Insofern vermuten Bono und Judge (2004) einen negativen Zusammenhang mit transformationaler Führung.

Der Persönlichkeitsfaktor *Offenheit* steht für Personen, die sich durch eine kreative, introspektive, reflektierende und phantasievolle Lebensweise auszeichnen. Sie sind in der Lage, sich flexibel auf neue Situationen einzustellen und geistreich intellektuelle Herausforderungen zu meistern (McCrae, 1996), was einen positiven Einfluss auf intellektuelle Stimulierung und inspirierende Motivierung vermuten lässt.

Verträglichkeit umschreibt die Eigenschaften, vertrauensvolle, wertschätzende und kooperative Beziehungen aufzubauen (Graziano & Eisenberg, 1997). Diese Persönlichkeiten neigen einerseits dazu, Harmonie zu suchen und Konflikte zu vermeiden. Andererseits sind sie sehr an der Entwicklung und dem persönlichen Wachstum anderer Menschen interessiert, was auf einen Zusammenhang mit individueller Mitarbeiterorientierung hinweist.

Gewissenhaftigkeit steht schließlich für das Interesse von Personen, zielorientiert, zuverlässig, detailorientiert und ausdauernd zu agieren. In der Führung zeichnen sie sich durch Aufgabenorientierung, klare Verantwortlichkeiten, das Setzen von Zielen und Kontrolle aus (Hogan & Ones, 1997). Hier vermuten die Autoren weniger einen Zusammenhang mit transformationaler Führung als vielmehr mit den transaktionalen Skalen wie bedingte Belohnung und aktive Kontrolle.

Lim und Ployhart (2004) wiesen noch vor kurzem darauf hin, dass die Studie von Bono und Judge (2000) unter den wenigen die einzige Studie der letzten Jahre sei, die den direkten Zusammenhang zwischen den Big Five Dimensionen und transformationaler Führung untersucht hat. Dabei konnte die Autoren eine positive Beziehung zwischen *Extraversion* bzw. *Verträglichkeit* und transformationaler Führung aufzeigen. Lim und Ployhart (2004) bestätigten erwartungsgemäß den positiven Zusammenhang zwischen *Extraversion* und transformationaler Führung (der allerdings bei einer multivariaten Regressionsanalyse mit allen Big Five Dimensionen nicht mehr signifikant wurde). Jedoch stellten sie entgegen ihrer Vermutung eine negative Beziehung zwischen *Verträglichkeit* und transformationaler Führung fest. Zusätzlich erwies sich auch *emotionale Stabilität* als Prädiktor für transformationale Führung. In der jüngsten Meta-Analyse zum aktuellen Forschungsstand konnten Bono und Judge (2004) ihre oben genannten Annahmen nur teilweise bestätigen. Sie fanden einen positiven Zusammenhang zwischen *Extraversion* bzw. *emotionaler Stabilität* und transformationaler Führung, wohingegen zwischen *Offenheit*, *Gewissenhaftigkeit* und *Verträglichkeit* und transformationaler Führung keine stabilen Zusammenhänge resultierten. Hinsichtlich der transaktionalen Skalen und den Big Five Faktoren konnten sie keine bedeutsamen Beziehungen nachweisen. Da die Big Five insgesamt nur zwischen *2%* bis *11%* der Varianz transformationaler Skalen aufklären, stellen die Autoren ihre These „leaders are born not made“ (Bono & Judge, 2004, S. 905) selbstkritisch in Frage und fordern für weitere Forschungsarbeiten im Vergleich zu den sehr generalistischen Big Five Dimensionen eine Fokussierung auf spezifischere traits, wie sie z.B. mit den Facetten Dominanz, Geselligkeit oder Leistungsstreben gegeben sind (vgl. Kapitel 2.6.1).

2.4 Das Zusammenspiel von Motiven und „traits“

Einige traitorientierte Persönlichkeitsforscher tendieren dazu, Motive als Subkategorie den Persönlichkeitseigenschaften („traits“) unterzuordnen (McCrae, 1994, Goldberg, 1994;

Hofstee, 1994). So zeigten Costa und McCrae (1988), dass in einer gemeinsamen Faktorenanalyse ihres NEO-PI (Costa & McCrae, 1985) und des PRF (Personal Research Form, Jackson, 1974; Stumpf, Angleitner, Wieck, Jackson & Beloch-Till, 1985), die PRF-Dimension *Affiliation* und die NEO-PI-Dimension *Extraversion* auf einen gemeinsamen Faktor luden. Andererseits haben McClelland, (1989), McClelland et al. (1989), Weinberger und McClelland (1990) und McAdams (1992) eine weitgehende statistische und methodenbezogene Unabhängigkeit zwischen Konstrukten, die mit dem TAT (projektives Verfahren) bzw. dem PRF (Fragebogen) erhoben wurden, nachgewiesen. Die Korrelationen zwischen den (expliziten) Fragebogen-Dimensionen (PRF) *Affiliation, Power* und *Achievement* und den äquivalenten (impliziten) TAT-Konstrukten variierten zwischen *-.21* und *.15* (McClelland et al., 1989, S. 691). Insofern kann die Annahme, dass (implizite) Motive durch „traits" subsumiert werden durch die weiterführende Auffassung ersetzt werden, dass es sich bei (impliziten) Motiven und traits um zwei unterschiedliche Systeme der Persönlichkeit handelt, die auch empirisch weitgehend unabhängig voneinander sind (McClelland, 1985; McClelland et al., 1989; McAdams, 1995; Winter et al., 1998; Brunstein, 2003; Kehr, 2004; Brunstein & Maier, 2005).

Dass die Unterscheidung zwischen (impliziten) Motiven einerseits und Persönlichkeitseigenschaften („traits") durchaus inhaltlich sinnvoll ist, unterstreichen Winter et al. (1998): „What a person wants and in the process plans, anticipates, and enjoys (motives), and how that person acts (traits), are not necessarily the same" (S. 237). Die Autoren vertreten die These, dass „traits" den Ausdruck der „energetisierenden" Motive „kanalisieren". Empirisch belegen sie diese Annahme mittels einer Längsschnittstudie, in der sie die unterschiedliche Wirkung von Extaversion vs. Intraversion („traits") bei affiliationsmotivierten Personen untersuchten. Definitionsgemäß haben Personen mit einem hohen Affiliationsmotiv den Wunsch mit anderen Menschen in partnerschaftlichen Kontakt zu treten, sich auszutauschen und sich zu unterstützen. Je nach Ausprägung von Extraversion bzw. Intraversion äußerte sich das Affiliationsmotiv unterschiedlich: Introvertierte Personen mit hohem Affiliationsmotiv engagierten sich besonders im engeren Kreis vertrauter Personen, wie z.B. der Pflege in der Familie. Extrovertierte affilationsmotivierte Personen engagierten sich dagegen sozial in Verbänden und Vereinen. Das Affiliationsmotiv „energetisierte" soziales Engagement, das jedoch je nach Ausprägung von Extraversion bzw. Intraversion unterschiedlich „kanalisiert" wurde. Vergleichbare Ergebnisse konnten die Autoren auch für das

Machtmotiv in Abhängigkeit von der Extraversion bzw. Intraversion feststellen (Winter et al. 1998).

Explizite Motive können im Gegensatz zu impliziten Motiven als theoretisch äquivalente Konstrukte mit „traits“ in Beziehung gebracht werden. Explizite Motive sind wie „traits“ kognitiv repräsentierte, bewusste und selbstattribuierte Persönlichkeitsmerkmale. Kehr (2004) hebt hervor, dass explizite Motive auch als „values“ (vgl. Atkinson, 1964; McClelland, 1985) bezeichnet werden und in konzeptioneller Nähe zu „intentions“ (Gollwitzer, 1999), dem „Selbstkonzept“ (Markus & Wurf, 1987) bzw. zu „Zielen“ (Brunstein et al., 1998) stehen. Bezugnehmend zur FFT können die drei expliziten Motive, auch den Big Five Dimensionen zugeordnet werden. Ostendorf und Angleitner (2004, S. 167) verweisen in ihrem Manual zum NEO-PI-R auf faktorenanalytische Studien, bei denen die explizite Machtorientierung (*dominance*) und die Anschlussorientierung (*affiliation*) am besten dem Big Five Persönlichkeitsfaktor *Extraversion* mit den Facetten Tatendrang, Durchsetzungsfähigkeit und Geselligkeit zugeordnet werden können. Die explizite Leistungsorientierung kann dem Big-Five Faktors *Gewissenhaftigkeit* mit seinen Facetten Zielbewusstsein, Ehrgeiz und Beharrlichkeit zugeordnet werden. Inhaltlich können explizite Motive am besten mit den Motivthemen erklärt werden, die McClelland (1985) als die „big three“ beschrieben hat: das Leistungsmotiv, das Macht- und Anschlussmotiv (vgl. Brunstein et al., 1999). Explizite Motive können mittels des Fragebogens PRF (Jackson, 1984; Stumpf et al., 1985) als Anschlussorientierung (*affiliation)*, Machtstreben (*dominance)* und Leistungsorientierung (*achievement)* gemessen werden.

In einer aktuellen Meta-Analyse haben Collins, Hanges und Locke (2004) aufgezeigt, dass „Entrepreneurship“ sowohl durch das *explizite* als auch das *implizite* Leistungsmotiv prognostiziert werden kann. Es wurden Studien berücksichtigt, die zur Messung des Leistungsmotivs sowohl Fragebogenverfahren (z.B. PRF) als auch projektive Verfahren (TAT) verwendeten. In Anlehnung an eine frühere Meta-Analyse von Spangler (1992) hatten die Autoren vermutet, dass das mit dem TAT gemessene *implizite* Leistungsmotiv das Kriterium Entrepreneurship besser als das per Fragebogenverfahren erhobene *explizite* Leistungsmotiv vorhersagen würde. Die Ergebnisse lieferten jedoch keine signifikanten Unterschiede für das *explizite (.20)* bzw. das *implizite* Leistungsmotiv *(.20)* zur Vorhersage von Entrepreneurship. Die Autoren schlussfolgern: „A practical implication based on our findings is that

practitioners may consider using both self-report and projective measures to assess achievement motivation, because previous studies have shown consistently that TAT and questionnaire measures of achievement motivation are valid..." (Collins et al., 2004, S. 112)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass „traits" und explizite Motive einerseits und implizite Motive andererseits zwei unterschiedliche Entitäten der Persönlichkeit darstellen und auch weitgehend empirisch voneinander unabhängig sind. „Traits" und explizite Motive sind weitgehend bewusst und können durch Selbstbeschreibungen per Fragebogen (PRF) gemessen werden, während implizite Motive weitgehend unbewusst sind und mit projektiven Verfahren (TAT) erfasst werden. Empirische Befunden (vgl. Collins et al., 2004) weisen auch darauf hin, dass sich explizite *und* implizite Motive als valide Prädiktoren eignen. Neuere theoretische Ansätze gehen von der Interaktion beider Konstrukte aus und schreiben den (impliziten) Motiven eine energetisierende Funktion zu, die durch „traits" verhaltensspezifisch „kanalisiert" werden können (Winter et al., 1998; Brunstein, 2003; Kehr, 2004; Brunstein & Maier, 2005).

Die inhaltliche Unterscheidung und Beschreibung der drei Motive *Leistungs*-, *Anschluss*- und *Machtmotiv* und ihr Zusammenhang mit erfolgreichem Führungsverhalten, wird im folgenden Abschnitt dargestellt. Ausgehend von der Annahme eines dualen Motivsystems, in dem explizite und implizite Motive eine gemeinsame theoretische Grundlage haben (McClelland et al., 1989; Schmalt & Sokolowski, 2000), sich jedoch hinsichtlich der Kriterien Genese, Bewusstseinsgrad, kognitive vs. affektive Repräsentanz, Art der situativen Auslöser und Art der Verhaltenskorrelate unterscheiden, wird nun zur inhaltlichen Spezifizierung der drei Motive auf die Differenzierung „explizite vs. implizit" verzichtet.

2.5 Die „big three" der Motive

McClelland (McClelland, 1985) stellt drei wesentliche inhaltliche Motivklassen in den Mittelpunkt seines Forschungsinteresses, die seither als die „big three" in die Literatur Eingang gefunden haben: Das Leistungsmotiv (*achievement*), das Anschlussmotiv (*affiliation*) und das Machtmotiv (*power*). Die „big three" sind sowohl als implizite Motive als auch explizite selbstattribuierte Motive in der Persönlichkeit repräsentiert (McClelland et al., 1989; Brunstein, 2003). Dass exakt diese drei Motive das ganze Spektrum menschlichen Handelns erklären können, bezweifelt selbst McClelland (McClelland, 1985). Da es jedoch bis-

lang keine befriedigende Motivklassifikation gibt (Heckhausen, 2003), bleibt die Frage nach der vollständigen Anzahl der Motive ungeklärt und das Forschungsinteresse konzentriert sich im Wesentlichen auf die „big three“. Sie stehen als gleichberechtigte, voneinander unabhängige Konstrukte nebeneinander und können empirisch klar getrennt werden (Brunstein et al., 1999).

2.5.1 Das Anschlussmotiv

Das Anschlussmotiv repräsentiert eine Präferenz für Geborgenheits- und Zusammengehörigkeitsgefühle, die durch das Vertrautsein und Geselligkeit mit anderen Menschen entstehen (Brodbeck et al., 2002). Wie McClelland (1985) erläutert, äußert es sich in einem ständigen Bemühen, positive affektive Beziehungen mit einer anderen Person oder mehreren Personen aufzubauen, beizubehalten oder wiederherzustellen. Personen mit einem starken Anschlussmotiv wollen geliebt und akzeptiert werden und sind sehr sensibel für Zurückweisung oder Feindseligkeit durch andere. Sie streben nach harmonischen sozialen Interaktionen und betrachten wahre Freundschaft als hohen Wert.
Anschlussmotivierte Personen zeigen bessere Leistungen in Situationen, in denen anschlussbezogene Anreize vorhanden sind, etwa wenn sie jemandem einen Gefallen tun, mit anderen kooperieren oder soziale Anerkennung bekommen können. Sie bevorzugen Arbeitssituationen mit einer angenehmen, freundlichen und spannungsfreien Atmosphäre unter den Kollegen.

Wie wirkt sich das Anschlussmotiv auf das Führungsverhalten aus? Verschiedene Autoren (McClelland, 1985; House et al., 1991; Yukl, 2002; McClelland & Burnham, 2003) beschreiben Führungskräfte mit einem starken Anschlussmotiv dahingehend, dass sie ihr Führungsverhalten stärker der Aufrechterhaltung von Beziehungen als organisationalen Notwendigkeiten unterordnen. So schildert Yukl (2002): „They are concerned primarily about relationships rather than the task and are unwilling to allow the work to interfere with harmonious relationships“ (S. 191). Aus diesem Grund meiden sie Verhalten mit dem sie bei ihren Mitarbeitern anecken könnten. Sie führen lieber konsensorientiert als das Risiko einzugehen, sich unbeliebt zu machen (McClelland & Burnham, 2003). So setzen sie sich ungern durch, üben wenig Kritik und verteilen Lob und Belohnungen eher nach persönlicher Präferenz als nach Leistung. Wenn anschlussmotivierte Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter Einfluss nehmen, dann durch vorsichtige und „weiche“ Strategien wie zum Beispiel Ein-

schmeicheln (Blickle et al., 1997; McNeese-Smith, 1999). Da es ihnen schwer fällt, mit Konflikten konstruktiv umzugehen, umgehen sie diese und schieben notwendige, aber unbequeme Entscheidungen gerne auf. Es mangelt ihnen an persönlichem Stehvermögen und diese Tatsache lässt sie schwach und wenig charismatisch wirken (Winter & Stewart, 1978; House et al., 1991). Anschlussmotivierten Führungskräften fällt es schwer, ihre Mitarbeiter von sich und ihren Ideen zu begeistern. McClelland (1985) bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „People who try to avoid conflict and criticism should not make very good managers“ (S. 355). Dies konnte in mehreren Studien bestätigt werden, insbesondere in Studien zum Leadership Motive Pattern (siehe Kapitel 2.5.4), das eine Motivkonfiguration mit einem hohen sozialisierten Machtmotiv und niedrigem Anschlussmotiv bezeichnet (McClelland & Boyatzis, 1982; Winter, 1991; Jacobs & McClelland, 1994; McClelland & Burnham, 2003).

Im Gegensatz zu einem starken Anschlussmotiv ist bei Führungskräften auch ein extrem schwaches Anschlussmotiv hinderlich, da es zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört, an sozialen Anlässen teilzunehmen, aktiv Kontakte zu knüpfen und gute Beziehungen zu Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen aufzubauen und zu pflegen. Diese Eigenschaften fallen Führungskräften mit einem sehr geringen Anschlussmotiv schwer (Boyatzis, 1973; Yukl, 2002).

2.5.2 Das Leistungsmotiv

Das Leistungsmotiv repräsentiert eine Präferenz für intrinsische Befriedigung und Stolz, die sich bei der erfolgreichen Bewältigung schwieriger Aufgaben einstellen (Brodbeck et al., 2002). McClelland stellt heraus, dass sich das Leistungsmotiv in einem primären Interesse äußert, außergewöhnliche persönliche Leistungen zu vollbringen und einen Standard der Exzellenz zu erreichen (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1976; McClelland, 1985). Stark leistungsmotivierte Personen messen ihre Leistungen an einem anspruchsvollen Gütemaßstab, suchen nach neuen, innovativen Lösungswegen und erleben Misserfolge als sehr aversiv.

Bei Aufgaben, die eine angemessene Herausforderung an ihre Fähigkeiten stellen, zeigen Personen mit einem starken Leistungsmotiv bessere Leistungen, lernen schneller und besitzen mehr Ausdauer, besonders wenn es sich um leistungsbezogene anstelle von sozialen Anreizen handelt (McClelland et al., 1976; McClelland, 1985). Soziale Rückmeldungen sind ihnen zu unklar und bieten weit weniger Anreiz als leistungsbezogenes Feedback

durch das sie konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung ihrer Leistung finden. Leistungsmotivierte Personen ziehen es vor, für Leistungen persönlich verantwortlich zu sein und konzentrieren sich stark auf ihre eigenen Fähigkeiten. Die Kehrseite ist, dass sie im zwischenmenschlichen Bereich oft wenig sensibel auftreten.

Der Führungsstil leistungsmotivierter Personen wird wie folgt beschrieben (Boyatzis, 1982; McClelland, 1985; Yukl, 2002; Heckhausen, 2003; McClelland & Burnham, 2003): Sie bevorzugen Aufgaben mit persönlicher Verantwortung gegenüber Gruppenaufgaben und geben ihre Verantwortung nur widerwillig ab. Sie delegieren ungern und schwächen damit die Eigenverantwortung und das Commitment ihrer Mitarbeiter (McClelland & Burnham, 2003). Da sie sich lieber auf ihre eigenen Leistungen konzentrieren als sich mit anderen Menschen und deren Zielen auseinander zu setzen, sind sie häufig ausgeprägte Einzelgänger mit mangelndem Sensor für zwischenmenschliche Belange. Eine erfolgreiche Führungskraft muss aber genau über die sozialen Kompetenzen wie z.B. andere zu motivieren, zu fördern, zu koordinieren und Konflikte zu schlichten, verfügen. Da leistungsmotivierte Führungskräfte soziale Interaktionen häufig zu wenig aktiv gestalten, werden sie als weniger charismatisch wahrgenommen (House et al., 1991). Sie greifen dementsprechend weniger auf beziehungsorientierte und empathische, als auf knappe, sachbezogene Einflussmechanismen wie klare Anweisungen zurück (McNeese-Smith, 1999). Sie setzen ihren Mitarbeitern herausfordernde, aber realistische Ziele, entwickeln Pläne zur Zielerreichung, organisieren die Arbeit effektiv und betonen die Bedeutung von Leistung (Boyatzis, 1982). Stehen die eigenen fachlichen Kompetenzen der Führungskraft in der Tätigkeit im Vordergrund, wie z.B. in der Fachlaufbahn oder im mittleren Management, dann sind stark leistungsmotivierte Personen durchaus erfolgreich (vgl. McClelland, 1978, 1985; Brodbeck et al., 2002). Bei Führungsaufgabe mit großer Führungsspanne, in der interpersonale Kompetenzen stärker gefordert sind als fachliche Fähigkeiten, finden sich negative Zusammenhänge mit Führungserfolg (z. B. House et al., 1991), denn: „ it is fairly clear that a high need to achieve does not equip a man to deal effectively with managing human relationships“ (McClelland, 1973, S. 301).

2.5.3 Das Machtmotiv

Das Machtmotiv repräsentiert eine affektive Präferenz für Ereignisse, die die Ausübung von Macht, die Gestaltung von sozialen Prozessen und die Kontrolle von Situationen er-

möglichen (Brodbeck et al., 2002). Wie McClelland (1978, 1985) erläutert, äußert sich das Machtmotiv in dem Wunsch nach einer kraftvollen Wirkung auf das Umfeld und in dem Bemühen, Macht aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Machtmotivierte Personen erleben es als befriedigend, die Emotionen, das Verhalten und die Einstellungen anderer Personen zu beeinflussen und an Entscheidungen bedeutend mitzuwirken.

McClelland (1978, 1985) beschreibt die Charakteristika machtmotivierter Personen wie folgt: Sie bevorzugen Situationen, in denen soziale Anreize wie Anerkennung und Bewunderung vorhanden sind und zeigen in solchen Fällen mehr Anstrengung und bessere Leistungen als bei rein tätigkeitsbezogenen Anreizen. Wenn sie öffentliches Aufsehen erregen können, gehen sie größere Risiken ein. Sie verfügen über ein sicheres Auftreten und verbringen ihre Zeit mit machtbezogenen Beschäftigungen, zu denen eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Verhaltensweisen zählt (McClelland & Watson, 1973; McClelland, 1978): aggressive Akte, Hilfeleistung, Beistand oder Rat, die Übernahme von Ämtern oder der Besitz prestigeträchtiger Eigentümer. Machtmotivierte Personen genießen es, Diskussionen zu gewinnen, Gegner zu besiegen, Gruppenaktivitäten zu steuern oder Autoritätspositionen zu besetzen (Yukl, 2002).

Wie sich aus den bisherigen Ausführungen ergibt, kann sich das Machtmotiv sowohl in nützlichen, sozial erwünschten Handlungen wie Hilfeleistungen oder Übernahme von verantwortungsvollen, gestaltenden Führungsrollen, als auch in problematischen, impulsiven Handlungen wie egoistischem Machtgehabe und Ausbeutung anderer äußern (Winter, 1988). Wie McClelland (1978) erläutert, handelt es sich bei diesen Verhaltensweisen um *alternative* Manifestationen des Machtmotivs, d.h. Personen, die ihr Machtmotiv sozial verträglich in Form von Hilfe und Unterstützung ausleben, zeigen nicht gleichzeitig impulsive, verwerfliche Machthandlungen. McClelland differenziert in diesem Sinne zwischen dem *personalisierten* und *sozialisierten* Machtmotiv. Das personalisierte Machtmotiv ist eine unkontrollierte, auf persönliche Dominanz ausgerichtete Ausdrucksform des Machtmotivs, das sozialisierte Machtmotiv eine kontrollierte und sozial verträgliche Ausdrucksform, die von mehr psychosozialer Reife zeugt (McClelland, 1978). Die entscheidende Rolle bei der Unterscheidung zwischen personalisiertem und sozialisiertem Machtmotiv spielt die Aktivitätshemmung: “inhibition is a very important moderator variable for *n* Power: it determines whether the power motive expresses itself in more socialized, controlled ways or in more reckless attempts to show off as being powerful” (McClelland, 1985, S. 302). Aktivitätshemmung wird definiert als Selbstkontrolle (McClelland & Boyatzis, 1982) oder

als das Ausmaß der Beschränkung, die sich jemand bezüglich der eigenen Machtausübung auferlegt (Howell, 1988). Ein geringes Maß an Aktivitätshemmung bewirkt, dass das Machtmotiv als unkontrolliertes, personalisiertes Machtmotiv ausgelebt wird, ein hohes Maß an Aktivitätshemmung bewirkt, dass das Machtmotiv als kontrolliertes, sozialisiertes Machtmotiv in Erscheinung tritt.

Das personalisierte Machtmotiv

Personen mit einem stark personalisierten Machtmotiv sehen das Leben als „Null-Summen-Spiel“, in dem sie nur gewinnen können, wenn andere verlieren und nur verlieren können, wenn andere gewinnen. Sie streben nach persönlicher Dominanz und Überlegenheit, indem sie andere schwach und abhängig halten und ihr eigenes Prestige und ihren Status pflegen (McClelland, 1978). Auf ihrem Weg an die Spitze dienen ihnen andere Menschen lediglich als Mittel zum Zweck. Im Arbeitsleben sind sie wenig kooperativ und zeichnen sich durch autokratisches Verhalten aus, sie beziehen andere nicht in Entscheidungen ein und schrecken auch vor täuschendem und manipulativem Verhalten nicht zurück, um sich durchzusetzen (McClelland, 1985). Sie mögen zwar durch ihr Auftreten als charismatische Führungskräfte wahrgenommen werden, Howell (1988) spricht in diesem Fall jedoch von personalisierten Charismatikern. Solche Führungskräfte erwirken eine persönliche Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Person und erreichen damit häufig Abhängigkeit, Submissivität und Konformität bei den von ihnen Geführten. Wenn diese Führungskraft die Organisation verlässt, hinterlässt sie häufig desorganisierte Mitarbeiter, die auf sich allein gestellt hilflos sind (McClelland & Burnham, 2003). Ein solcher Führungsprozess entspricht nicht der authentischen transformationalen Führung nach Bass (Bass & Steidlmeier, 1999), die auf Empowerment und Stärkung der Mitarbeiter abzielt und sich an höheren Zielen und Werten orientiert.

Das sozialisierte Machtmotiv

Personen mit einem stark sozialisierten Machtmotiv streben danach, Macht zum Wohle anderer einzusetzen (McClelland, 1978). Sie verfolgen moralisch integre Ziele, die auf das allgemeine Wohlergehen ausgerichtet sind und wollen andere ermutigen, gemeinsam auf solche Ziele hinzuarbeiten. Ihre Maxime lautet: “Hier sind die Ziele, die gut und richtig sind und die wir gemeinsam teilen. Es gibt Wege, sie zu erreichen. Ihr seid stark und tüchtig. Ihr könnt diese Ziele verwirklichen“ (McClelland, 1978, S. 194). Sie empfinden eine

gewisse Ambivalenz gegenüber der Ausübung von Macht, da sie sich der Folgen ihrer Handlungen für andere bewusst sind und negative Folgen vermeiden wollen. Personen mit stark sozialisiertem Machtmotiv leben es kontrolliert, überlegt und auf eine sozial verträgliche Art aus. Wie McClelland zusammenfasst (1978, 1985), halten sie sich gern in Gruppen von Freunden auf, in denen sie eine führende Position einnehmen und die Gruppenaktivitäten steuern. Wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, berücksichtigen sie die Meinungen anderer, ermutigen sie und ermächtigen die Menschen in ihrem Umfeld anstatt sie zu unterdrücken. Personen mit einem stark sozialisierten Machtmotiv werden als charismatische Führungskräfte wahrgenommen (House et al., 1991). Howell (1988) spricht in diesem Fall von sozialisierten Charismatikern, die bei ihren Mitarbeitern Vertrauen und Respekt genießen und darüber hinaus auch eine Internalisierung ihrer Werte.

McClelland stellte schon früh eine Verbindung zwischen Machtmotiv und Führung her: „Da Führungskräfte in erster Linie danach streben, andere zu beeinflussen, darf man wohl davon ausgehen, dass sie ein hohes Bedürfnis nach Macht besitzen“ (McClelland, 1978, S. 187; McClelland & Burnham, 2003). Da machtmotivierte Personen Freude daran haben, andere zu beeinflussen, erwerben sie früh die notwendigen Fähigkeiten für ein bestimmtes und überzeugendes Auftreten (House, 1977; Schultheiss & Brunstein, 2002). Um andere zu beeinflussen, setzen machtmotivierte Führungskräfte ein breites Spektrum an Strategien ein (Blickle, Hepperle, Hoeschele, Klein, Pikal, Diebold & Flemming, 1997). Ihr sicheres Auftreten führt zu einer erhöhten Zuschreibung von Charisma, Stärke und Erfolg (Winter & Stewart, 1978; House et al., 1991). Bass (2002) mutmaßt, dass ein ausgeprägtes sozialisiertes Machtmotiv transformationale Führung generiert.

2.5.4 Das Leadership Motive Pattern

Belege für die bereits dargestellten Zusammenhänge zwischen Motiven und Führungserfolg liefert die Forschung zum „leadership motive pattern“ (LMP, McClelland & Boyatzis, 1982). Dieser Forschungszweig nimmt eine Sonderstellung bei der Identifizierung förderlicher Motive für Führungstätigkeiten ein, da anstelle von einzelnen Motiven eine bestimmte Konstellation von Motiven betrachtet wird.

Die Motivkonstellation, die zunächst unter dem Namen „imperiales Motivationssyndrom“ bekannt ist (McClelland, 1978), besteht aus einem ausgeprägten Machtmotiv bei gleichzeitig starker Aktivitätshemmung (also einem sozialisierten Machtmotiv) und einem ver-

gleichsweise niedrigen Anschlussmotiv. Diese Konstellation ist für Führungskräfte aus folgenden Gründen von Vorteil: Ein starkes Machtmotiv bedeutet, Interesse und Freude daran zu haben, andere zu beeinflussen, worin der Kern jeder Führungstätigkeit besteht. Eine starke Aktivitätshemmung im Sinne von psychosozialer Reife und Selbstkontrolle verhindert ein impulsives und sozial unverträgliches Ausleben des Machtmotivs. Ein niedriges Anschlussmotiv bewirkt, dass dringliche Entscheidungen und Maßnahmen, die auch unangenehme Folgen für andere haben können, mit der nötigen Vehemenz durchgesetzt werden. Gelegentlich wird auch ein mittelstarkes Leistungsmotiv in dieser Kombination als förderlich angesehen (Yukl, 2002).

Das LMP hat sich in einer Vielzahl von Studien (Winter, 1991; Jacobs & McClelland, 1994) als guter Prädiktor für den Erfolg einer Führungskraft erwiesen. Eine herausragende Rolle nimmt dabei eine Längsschnittstudie von McClelland und Boyatzis (1982) ein, die den Effekt des LMP auf den Berufserfolg von Managern nach acht bzw. 16 Jahren nachweisen konnten (siehe Kapitel 2.6.2). McClelland und Burnham (2003) fanden, dass bei Führungskräften mit dem LMP ein positives Organisationsklima herrschte, welches sich durch einen starken Teamgeist, Klarheit bezüglich der Verantwortlichkeiten und der Organisation und Gefühle der Verantwortlichkeit auszeichnete.

2.5.5 Zusammenfassung

Die Erklärung von Zusammenhängen zwischen Persönlichkeitseigenschaften bzw. Motiven und der Effektivität der Führung geht auf die Ansätze der personalistischen Führungstheorien zurück. Das Konstrukt der charismatischen und transformationalen Führung betont die Führungspersönlichkeit als Ganzes (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998) und es spielen sowohl motivationale Aspekte, wie ein sozialisiertes Machtmotiv (McClelland & Boyatzis, 1982) als auch „traits“, wie ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein (House, 1977; House & Howell, 1992; House & Aditya, 1997) eine zentrale Rolle. Deshalb scheint es angemessen, den Einfluss von „traits“ und Motiven als Prädiktoren für transformationale und charismatische Führung genauer zu untersuchen. Aus Sicht der Motivforschung stehen dabei die „big three“ der Motive, das Macht-, Leistungs- und das Anschlussmotiv im Mittelpunkt (McClelland, 1985; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 2003; de Hoogh et al., 2005). Aus Sicht der Trait-Forschung bieten sich in erster Linie die Big-Five Persönlichkeitsdimensionen (Judge & Bono, 2000; Crant & Bateman, 2000; Judge, Ilies, Bono & Gerhardt, 2002; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004; de Hoogh, den Hartog &

Koopman, 2005) als Prädiktoren transformationaler Führung an. Die theoretische Darstellung hat gezeigt, dass explizite Motive und traits eine konzeptionelle Nähe aufweisen, weil sie beide als bewusste, selbstattribuierte Persönlichkeitsmerkmale kognitiv repräsentiert sind. Methodisch werden sie per Fragebogen im Selbstbericht erhoben und können in korrelativen Zusammenhang mit charismatischer und transformationaler Führung gebracht werden. Implizite Motive sind dagegen weitgehend unbewusste Entitäten der Persönlichkeit, die langfristigen Führungserfolg als „life-outcomes" prognostizieren. Nachfolgend werden wesentliche Forschungsergebnisse für die Zusammenhänge zwischen „traits" und Motiven mit charismatischer bzw. transformationaler Führung berichtet.

2.6 Stand der empirischen Forschung zu Motiven, Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg

Zunächst werden Forschungsergebnisse referiert, die einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften („traits") und Effektivität der Führung herstellen. Anschließend werden empirische Studien zu Motiven und ihrer Wirkung auf Führung dargestellt.

2.6.1 Studien zu Traits und Effektivität der Führung

Zur wissenschaftlichen Untersuchung von Persönlichkeitseigenschaften wird in den meisten Fällen das Konzept der Big-Five (Costa & McCrae, 1992) verwendet. Hierzu liegen bereits einschlägige Meta-Analysen vor (Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Salgado, 1997; Mount, Barrick & Stewart 1998).

Barrick und Mount (1991) haben den Zusammenhang der „Big-Five" für unterschiedliche Kriterien zum Berufserfolg metaanalytisch untersucht. Auf der Grundlage von 117 Studien kamen sie zu dem Ergebnis, dass es beim Big-Five Faktor *Gewissenhaftigkeit*, konsistente Zusammenhänge zu unterschiedlichen Leistungskriterien in allen Berufsgruppen (durchschnittlich *.22*) gibt. Bei den Berufsgruppen, die ein hohes Maß an sozialer Interaktion aufweisen wie beispielsweise Manager und Verkäufer, zeigten sich für *Extraversion* ebenfalls bedeutsame Zusammenhänge mit Korrelationswerten zwischen *.15* und *.18*.

In der Meta-Analyse von Mount, Barrick und Stewart (1998) wurden diese Befunde auf der Basis von 11 Studien weitgehend bestätigt. Darüber hinaus wurden auch bedeutsame Zusammenhänge für *Verträglichkeit (.21)* und *emotionale Stabilität (.18)* in Bezug auf *job performance* festgestellt. Auch in dieser Studie fanden sich Hinweise auf moderierende

Kontextfaktoren. Bei Tätigkeiten, die Teamarbeit erfordern, zeigen sich deutlich höhere Zusammenhänge bei den Faktoren *emotionale Stabilität*, *Verträglichkeit* und *Extraversion* als bei Tätigkeiten, die nur dyadische Interaktionen erfordern. Umgekehrt wird für diese bilateralen Tätigkeiten ein höherer Zusammenhang für *Gewissenhaftigkeit* berichtet. Mount et al. (1998) kommen so zu dem Fazit, dass es sich insbesondere auch bei den Faktoren ***e**motionale Stabilität*, *Verträglichkeit* und *Extraversion* um valide Indikatoren handelt, deren Bedeutung jedoch stärker an den Kontext gebunden ist, als dies beim Faktor *Gewissenhaftigkeit* der Fall ist. Diese Befunde wurden von Salgado (1997) anhand europäischer Stichproben weitgehend bestätigt.

Tett et al. (1991) fanden in ihrer Meta-Analyse ebenfalls deutliche Zusammenhänge zwischen Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmalen. Für die Big-Five wurden auf Grundlage der Befunde von 494 Studien folgende durchschnittliche korrigierte Zusammenhänge ermittelt: *Verträglichkeit (.33), Offenheit (.27)*, *Gewissenhaftigkeit (.18), Extraversion (.16), Neurotizismus (-.22).* Zusätzlich stellten sie fest, dass sich durchschnittlich höhere Zusammenhänge ergaben, wenn konfirmatorische Analysemethoden eingesetzt wurden *(.29)*, als wenn nur explorative Verfahren zur Anwendung kamen *(.12).* Da auch in diesem Falle die Berücksichtigung des Kontexts eine Moderatorvariable darstellte, erscheint es wichtig, die relevanten Persönlichkeitsmerkmale, die für den spezifischen Anforderungshintergrund von Bedeutung sind, in Abhängigkeit des Kontexts auszuwählen.

Bezüglich der Big-Five zeigten Barrick und Mount (1993) an einer Stichprobe von 146 Managern signifikante Zusammenhänge zwischen deren Leistung und *Gewissenhaftigkeit (.25)* bzw. *Extraversion (.14).* Die Zusammenhänge fielen bei den Führungskräften systematisch höher aus, die über ein größeres Maß an Autonomie verfügten als bei jenen, deren Autonomiegrad eher begrenzt war. Silverthorne (2001) untersuchte den Zusammenhang von Führungserfolg und den Big-Five in unterschiedlichen kulturellen Kontexten (USA, Thailand, Taiwan). Demnach unterschieden sich erfolgreiche Führungskräfte von weniger erfolgreichen durch höhere Ausprägungen in den Faktoren *Extraversion*, *Verträglichkeit*, *Gewissenhaftigkeit* und *emotionaler Stabilität*. Beim Faktor *Offenheit* zeigten sich jedoch nur bei den amerikanischen Führungskräften Unterschiede.

Judge, Bono, Ilies und Gerhardt (2002) berichten auf Grundlage ihrer Meta-Analyse zu 73 Stichproben und 222 Korrelationen durchschnittliche Zusammenhänge zwischen Führungseffektivität und den Big-Five, die in die gleiche Richtung weisen: *Neurotizismus (-.24)*, *Extraversion (.31*), *Offenheit (.24), Verträglichkeit (.08)* und *Gewissenhaftigkeit (.28).* Als

besonders stabil erwiesen sich die Zusammenhänge für *Extraversion*, *Offenheit* und *Zuverlässigkeit,* die in mehr als 90% der Korrelationen größer als Null waren. Die Autoren sahen sich vor dem Hintergrund der gefundenen Zusammenhänge zwischen Big Five und Führungseffektivität in ihrer „leader-trait perspective“ bestätigt.

Judge und Bono (2000) haben in einer weiteren Studie explizit den Zusammenhang von transformationaler Führung und den Big-Five auf Grundlage einer breiten Datenbasis mit Führungskräften aus 200 Organisationen untersucht. Die Ergebnisse zeigen positive Korrelationen zwischen den Dimensionen transformationaler Führung und den Big-Five Faktoren *Extraversion (.14 bis .24)* und *Verträglichkeit (.21 bis .28)*. Auch für *Offenheit* zeigte sich ein positiver Zusammenhang *(.10 bis .22)*, der jedoch gegen Null tendierte, wenn andere Faktoren auspartialisiert wurden. Bemerkenswert ist, dass *emotionale Stabilität (-.03 bis .07)* und *Gewissenhaftigkeit (-.10 bis .01)* keine signifikanten Zusammenhänge erbrachten. Insbesondere für *emotionale Stabilität* waren höhere Zusammenhänge erwartet worden. Um diesen Befund abzusichern wurden zusätzlich die Variablen *Selbstwertgefühl*, *Selbstwirksamkeit* und *Internalität* einbezogen. Aber auch hierbei ergaben sich keine weiteren Zusammenhänge. Insgesamt konnten die Big-Five Faktoren als Prädiktoren in einer multiplen Regression 12% der Varianz transformationaler Führung erklären. Dabei erwies sich *Verträglichkeit* als stärkster Prädiktor. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass das Konzept der transformationalen Führung folglich nicht eindeutig als Trait-Ansatz einzuordnen ist, da nur ein geringer Teil der Unterschiede im Führungsverhalten auf stabile Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen ist.

Bono und Judge (2004) haben in ihrer jüngsten Meta-Analyse die Beziehung zwischen Persönlichkeitsvariablen und transformationaler und transaktionaler Führung in 25 Forschungsstudien mit insgesamt 384 korrelativen Zusammenhängen untersucht. Als Persönlichkeitsmerkmale wurden wieder die Big Five Dimensionen, *Neurotizismus*, *Extraversion*, *Offenheit*, *Verträglichkeit* und *Zuverlässigkeit,* die dem 5-Faktoren Modell der Persönlichkeit (Costa & McCrae, 1992) zugrunde liegen, mit den transformationalen und transaktionalen Skalen des MLQ (Bass, 1998) in Beziehung gebracht. Insgesamt fielen die Zusammenhänge wiederum nicht so stark wie erwartet aus. So erklären die Big Five Variablen nur *12%* der Varianz des charismatischen Führungsverhaltens. Für *Intellektuelle Stimulierung (5%)* und *Individuelle Mitarbeiterorientierung (4%)* war die erklärte Varianz noch geringer.

Am besten geeignet zur Erklärung und Vorhersage transformationaler Führung erwies sich die Big Five Dimension *Extraversion (.24)* und ansatzweise *Neurotizismus (-.16)*, wohingegen sich für *Offenheit (.09)*, *Verträglichkeit (.12)* und *Zuverlässigkeit (.11)* kaum positive Effekte zeigten. Bono und Judge (2004) sehen auf der Basis dieser metaanalytischer Befunde ihre ursprüngliche Annahme („leaders are born, not made“) als deutlich relativiert an. Die Ergebnisse bestätigen vielmehr ihre Befunde (Judge & Bono, 2000), dass transformationale Führung nur zu einem gewissen Teil auf dispositionale Ursachen zurückzuführen sei und schreiben den im Laufe der Sozialisation erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen eine größeres Gewicht zu. Damit erhält ihrer Ansicht nach auch die Erlernbarkeit und Trainierbarkeit transformationaler Führung eine höhere Bedeutung. Sie betonen jedoch auch, dass dem Faktor *Extraversion* als dispositionaler Persönlichkeitsdeterminante eine positive prognostische Aussagekraft für transformationale Führung zukommt. Die Autoren schlussfolgern: „Although results provided some support for the dispositional basis of transformational leadership - generally weak associations suggested the importance of future research to focus on both narrower personality traits and nondispositional determinants of transformational leadership” (Bono & Judge, 2004, S. 901).

2.6.2 Studien zu Motiven und Effektivität der Führung

In einer wegweisenden Längsschnittstudie über acht bis 16 Jahre haben McClelland und Boyatzis (1982) den Effekt des Leadership Motiv Pattern auf langfristigen Erfolg für höherrangige, nichttechnische Führungskräfte nachgewiesen. Bei AT&T konnten sie für 237 Manager, die bei Einstiegstests den TAT durchgeführt haben belegen, dass die Motivkombination eines hohen sozialisierten Machtmotivs mit einem niedrigen Anschlussmotiv die erfolgreiche Entwicklung als Manager im Unternehmen prognostizierte. Entscheidend war, dass es sich dabei um Führungspositionen mit einem hohen Anteil an Führungsaufgaben im nichttechnischen Bereich handelte. Das Leistungsmotiv zeigte dagegen nur bei niedrigeren Hierarchieebenen, in denen die fachlichen Fähigkeiten wichtiger waren als die Führungskompetenzen, einen positiven Einfluss auf die Karriereentwicklung. Die Autoren ziehen daraus folgendes Fazit: Die Ergebnisse liefern einen wesentlichen empirischen Beitrag zu dem theoretisch postulierten Einfluss des Leadership Motiv Pattern und speziell des sozialisierten Machtmotivs auf Managererfolg, trotz schwacher Zusammenhänge.

Cornelius und Lane (1984) haben an einer kleinen Stichprobe von 39 Managern die Validität des Leadership Motiv Pattern (LMP) überprüft. Sie haben drei verschiedene Erfolgskriterien gemessen: (a) die „ökonomische Bedeutung“ bzw. den „Status“ der organisatorischen Einheit für die ein Manager verantwortlich war, (b) die objektiven Leistungsergebnisse der untersuchten organisatorischen Einheit und (c) die Variablen zum Betriebsklima bzw. der allgemeinen Zufriedenheit. Die Ergebnisse zeigten jedoch nur einen positiven Zusammenhang zwischen LMP und dem „ökonomischen Status“ einer organisatorischen Einheit, nicht jedoch mit objektiven Leistungsergebnissen und subjektiv eingeschätzten Werten zum Betriebsklima. Überraschender Weise zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen den objektiven bzw. den subjektiven Erfolgskriterien und dem Anschlussmotiv und nicht mit dem sozialisierten Machtmotiv. Das Leistungsmotiv weist keine Zusammenhänge mit den Erfolgsvariablen auf, bis auf den Effekt, dass leistungsorientierte Manager klarere Leistungserwartungen an ihre Mitarbeiter formulieren. Zum einen, so schlussfolgern die Autoren, ist der Zusammenhang zwischen sozialisiertem Machtmotiv und den Variablen „Bedeutsamkeit und Status“ theoriekonform, weil machtorientierte Manager danach streben, leitende Positionen innerhalb der größten und wichtigsten organisatorischen Einheiten zu übernehmen. Zum anderen kann die These, dass Manager mit sozialisiertem Machtmotiv ihre Mitarbeiter stärker aktivieren, höhere Arbeitsergebnisse zu erzielen und sie in der Lage sind ein positiveres Arbeitsklima sowie „Teamspirit“ zu erzeugen, nicht belegt werden. Stattdessen ergeben sich sogar leicht negative Zusammenhänge mit der Variablen allgemeinen Zufriedenheit. Die nicht erwartungskonformen Ergebnisse hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen sozialiertem Machtmotiv und Arbeitsergebnissen bzw. –einstellungen werden mit der kleinen Stichprobe, dem überdurchschnittlich hohen Anteil an weiblichen Führungskräften (41%) und dem vorwiegend technischen Aufgabenanteil der Manager begründet.

Die Bedeutung der Geschlechtsunterschiede im Hinblick auf Machtmotiv und dessen Auswirkung auf Managementerfolg haben Jacobs und McClelland (1994) nachgewiesen. Eine über einen Zeitraum von 12 Jahren mit 211 Männern und 180 Frauen in Führungsfunktionen erhobenen Längsschnittstudie ergab, dass erfolgreiche männliche Manager in ihren TAT-Geschichten eher reaktive Machtstrategien thematisieren, während erfolgreiche Managerinnen eher ressourcenorientierte Machtstrategien präferieren. Unter reaktiven Machtstrategien versteht man Verhaltensweisen von Personen, die sich dominant, durchsetzungs-

stark und rebellierend zeigen und sich anderen gegenüber durchzusetzen wollen. Ressourcenorientierte Machtstrategien umfassen dagegen beschützende, unterstützende, beratende und inspirierende Facetten machtorientierter Verhaltensweisen. Erfolgreiche Frauen in Managementfunktionen unterscheiden sich demnach nicht in der Intensität aber dafür in der Qualität des Machtmotivs. Darüber hinaus wurde in dieser Studie, im Gegensatz zu den Ergebnissen von McClelland und Boyatzis (1982), bei jüngeren Führungskräften ein negativer Zusammenhang zwischen Aktivitätskontrolle (Activity inhibition) und Managementerfolg gefunden. Neben der unterschiedlichen Qualität des Machtmotivs bei männlichen und weiblichen Personen erweist sich für jüngere Führungskräfte ein offensiver Einsatz machtorientierter Einflussstrategien im hierarchischen Wettbewerb innerhalb von Organisationen als günstig. Ein Zusammenhang zwischen Leistungsmotiv und Managementerfolg zeigte sich bei Männern und Frauen in mittleren Führungsebenen deren Schwerpunkt mehr auf fachlicher Verantwortung lag. So gesehen untermauert diese Studie mit Einschränkungen das theoretische Konzept des *Leadership Motiv Pattern.*

Spangler und House (1991) diskutieren den bisherigen Stand der Forschung (Cumming, 1967; Winter, 1973; Varga, 1975; McClelland & Burnham, 1976; McClelland & Boyatzis, 1982; Cornelius & Lane, 1984; Winter, 1987) und fassen ihn wie folgt zusammen: Motivationale Persönlichkeitscharakteristika wie das *Macht*-, *Leistungs*,- und *Anschlussmotiv*, die Aktivitätshemmung (activity inhibition) und das *Leadership Motiv Pattern* können einen signifikanten Varianzanteil der Leistung von Führungskräften in hohen Hierarchieebenen und in nichttechnischen oder politischen Organisationen erklären. Darüber hinaus zeigten ihre Untersuchungen, dass *59%* der Varianz der Leistungen amerikanischer Präsidenten durch individuelle Unterschiede im Macht- und Leistungsmotiv sowie im Anschlussstreben und in den rhetorischen Fähigkeiten erklärt werden können. Hypothesenkonform zeigte das Machtmotiv als auch die Aktivitätshemmung (activity inhibition) positive Effekte auf die Leistungseinschätzung der Präsidenten. Dagegen konnte für das sozialisierte Machtmotiv und das *Leadership Motiv Pattern* nach McClelland und Boyatzis (1982) keine Zusammenhänge mit der Leistung der Präsidenten gefunden werden.

Auf Grund der teilweise widersprüchlichen Ergebnisse zum *Leadership Motive Pattern* hat Winter (1991) eine alternative TAT-Codierung, den so genannten „Verantwortlichkeits-Scoring“ (Barenbaum, 1987; Winter & Barenbaum, 1989) beschrieben und ihn im Ver-

gleich zum LMP untersucht. „Verantwortlichkeit“ wurde in TAT-Geschichten dann gescort, wenn folgende Bedingungen gegeben waren: Die TAT Geschichten zeichneten sich durch moralische Bewertungen bzw. Verpflichtungen aus, sie waren durch die Übernahme von Verantwortung für andere Menschen bzw. die Konsequenzen des eigenen Handelns geprägt und sie zeichneten sich durch das selbstkritische Hinterfragen des eigenen Handelns aus. Winter fand in einer Reanalyse der AT&T Studie (McClelland & Boyatzis, 1982) heraus, dass die Zusammenhänge zwischen der Verantwortlichkeit bzw. dem Leadership Motiv Pattern als unabhängigen Variablen und dem Kriterium Managementerfolg (Erreichen des Managementlevels 3 nach 16 Jahren) nahezu äquivalent ausfielen. Winter schlussfolgert daraus, dass erfolgreiche Führungskräfte zwar machtorientiert sein müssen, das Machtmotiv jedoch in verantwortungsvoller Weise eingesetzt werden soll, um einen positiven Effekt auf Managementeffektivität zu erzielen. Wie Winter (1991) an Hand der Reanalyse der AT&T-Daten zeigte, wirkt ein „verantwortungsvoll eingesetztes Machtmotiv“ (hohes Machtmotiv und hohe Verantwortlichkeit) in ähnlicher Weise wie das LMP (hohes Machtmotiv, hohe Aktivitätshemmung, niedriges Anschlussmotiv). Jedoch ergeben sich laut Winter für das sozialisierte Machtmotiv, operationalisiert durch das Verantwortlichkeits-Scoring weniger Probleme bezüglich der theoretischen Begründbarkeit, als dies bei dem LMP durch die Operationalisierung der Aktivitätshemmung als Maß für die soziale Kontrolle der Fall ist.

Neben den positiven Effekten des Machtmotivs konnten Fodor und Riordan (1995) in einem Experiment für Situationen mit Teamkonflikten zeigen, dass ein hohes Machtmotiv auch negative Effekte bewirken kann. So haben Führungskräfte mit hohem Machtmotiv in Konfliktsituationen bei ihren Teammitgliedern negativere affektive Reaktionen (self affect) hervorgerufen, was sich wiederum negativ auf die Teamkreativität auswirkte. Limitationen ergaben sich bei dieser Studie vor allem durch die studentische Stichprobe. In einem weiteren Experiment von Fodor und Carver (2000) zeigte sich der Einfluss der situativen Variable „Feedback“: Personen mit einem hohen Leistungsmotiv profitierten sowohl von positivem als auch von negativem Feedback und waren deshalb aktiv bemüht, sich zu verbessern. Dies wirkte sich auch positiv auf deren Kreativität aus. Machtmotivierte Personen steigerten dagegen nur bei positivem Feedback ihre Kreativität, weil sie damit in ihrem Gefühl, Einfluss auszuüben und positive Wirkung zu erzielen verstärkt wurden. Bei negativem Feedback reduzierten sie ihre Initiative deutlich, da sie kaum Chancen auf Selbstwirksam-

keit und Erfolg antizipierten und ihr Machtmotiv „frustriert“ wurde. Fazit: Leistungsmotivierte wollten aus negativem Feedback lernen, um sich gezielt zu verbessern, Machtmotivierte hingegen nicht.

In einer Untersuchung von Chusmir und Azevedo (1992) wurden bei einer Analyse von Aktionärsbriefen mit der Methode des TAT-Scorings (Winter, 1991) sowohl positive Effekte des Machtmotivs (für das Kriterium „Growth in profit“) als auch des Leistungsmotivs (für das Kriterium „Growth in sales“) auf objektive Erfolgskriterien nachgewiesen. Positive Effekte für das Anschlussmotiv fanden Thomas, Dickson und Bliese (2001) in einem moderierten Untersuchungsmodell: Eine hohes Anschlussmotiv moderiert durch Extraversion wirkte sich positiv auf Führungserfolg im Assessment-Center aus. Sie interpretierten das Ergebnis in der Weise, dass sich ein hohes Anschlussmotiv in Kombination mit extrovertiertem Kontaktstreben vor allem in frühen Phasen der Führungssituation günstig auswirkt. Längerfristig zeichneten sich Manager nach Ansicht der Autoren jedoch durch die Fähigkeit aus, Entscheidungen umzusetzen, was wiederum ein eher niedriges Anschlussmotiv voraussetzen würde.

In einer neueren Studie untersuchte de Hoogh et al. (2005) den Zusammenhang zwischen Motiven, charismatischer Führung und Arbeitseinstellungen bei einer Stichprobe von 73 CEOs in Profit und Non-Profit Organisationen. Die Motive *Macht-, Leistungs-, und Anschlussmotiv* wurden nach der Scoringmethode von Winter (1991), die Variable Verantwortlichkeit, als Kriterium zur sozialen Kanalisierung des Machtmotivs mit einem speziellen Scoringmaß nach Winter und Barenbaum (1985) ermittelt. Charisma und Arbeitseinstellungen wurden per Fragebogen gemessen. Die Ergebnisse zeigen, dass (a) Charisma positiv mit dem Machtmotiv korreliert, (b) das Anschlussmotiv einen schwach signifikanten negativen Zusammenhang mit Charisma aufzeigt, (c) CEOs mit hohem Machtmotiv und hohem Verantwortungswert in sozialen Organisationen als charismatischer wahrgenommen werden als in Profitorganisationen und (d) sich positive Effekte zwischen Charisma und einer positiven Arbeitseinstellung erweisen. Nicht bestätigt werden konnte (e) der erwartete negative Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Charisma, (f) ein direkter Zusammenhang zwischen Motiven und Arbeitseinstellungen und (g) ein Mediationseffekt für den Zusammenhang zwischen Machtmotiv und positiven Arbeitseinstellungen durch charismatische Führung. Die Autoren resümieren, dass motivationale Dispositionen einen

wichtigen Beitrag liefern, wie Führungskräfte wahrgenommen werden und welche Effekte sie bei ihren Mitarbeitern erzielen. Die Bedeutung eines „verantwortungsvollen Machtmotivs“ hängt jedoch vom Kontext (z.B. Profit vs. Non-Profit) ab. Der Einfluss des Leistungs- und des Anschlussmotivs ist noch uneindeutig und sollte ebenfalls für unterschiedliche Kontexte eingehender untersucht werden.

2.6.3 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Als Fazit zu den dargestellten empirischen Forschungsergebnissen können folgende Punkte festgehalten werden. Zunächst zur Trait-Forschung: Die Big Five Faktoren haben für die Kriterien Berufserfolg und generelle Führungseffektivität eine höhere prognostische Aussagekraft als für charismatische und transformationale Führung im Speziellen. Für verschiedene Kriterien des Berufserfolgs lieferte der Faktor *Gewissenhaftigkeit* die stabilsten Zusammenhänge (Barrick & Mount, 1991). Für generelle Führungseffektivität zeigten sich die Faktoren *emotionale Stabilität*, *Verträglichkeit, Offenheit* und *Extraversion* als Prädiktoren, dagegen erwies sich *Gewissenhaftigkeit* stärker an den Kontext gebunden (Tett et al., 1991; Barrick & Mount, 1991, 1993; Salgado, 1997; Mount et al., 1998; Judge et al., 2002). Zur Vorhersage transformationaler Führung erwies sich nur der Big Five Faktor *Extraversion* mit den Unterfacetten wie z.B. *Dominanz* und *Aktivität* als stabiler Prädiktor für transformationale und charismatische Führung (Judge & Bono, 2000; Ployhart et al., 2001; Judge & Ilies, 2002; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004). Für *Verträglichkeit* resultierten widersprüchliche Ergebnisse. Während Bono und Judge (2000) einen positiven Zusammenhang mit transformationaler Führung fanden, weisen Lim und Ployhart (2004) auf eine negativen Zusammenhang, Bono und Judge (2004) auf einen nicht signifikanten Zusammenhang zwischen *Verträglichkeit* und transformationaler Führung hin. Für *emotionale Stabilität* resultierte ebenfalls nicht durchgängig eine positive Beziehung mit transformationaler Führung, die Faktoren *Offenheit* und *Gewissenhaftigkeit* ergaben weitgehend keine signifikanten Zusammenhänge mit transformationaler Führung (Judge & Bono, 2000; Judge & Ilies, 2002; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004).

Die besondere Bedeutung des Faktors *Extraversion* als Prädiktor für transformationale Führung kann einerseits durch die Teilfacetten *Durchsetzungsfähigkeit* und *Aktivität* erklärt werden, die als „soziale Einflussnahme“ (prosocial assertiveness) – und *nicht* als das „Bedürfnis andere zu dominieren und zu kontrollieren“ (House & Howell, 1992, S. 85) – zu verstehen sind. Andererseits verkörpern die Teilfacetten *Herzlichkeit*, *Geselligkeit* und *posi-*

tive Emotionen den kontaktstarken, begeisternden und wertschätzenden Aspekt transformationaler Führung. Als Erklärung für die fehlenden Zusammenhänge zwischen dem Faktor *Gewissenhaftigkeit* mit der Subskala Leistungsorientierung auf die wahrgenommene transformationale Führung können moderierende Kontextfaktoren, wie z.B. eine hohe Aufgabenorientierung der Tätigkeit, herangezogen werden (vgl. Judge & Bono, 2000; Bono & Judge, 2004). Die teilweise – jedoch nicht durchgängigen – Effekte für transformationale Führung mit dem Faktor *Verträglichkeit* (Judge & Bono, 2000; Judge & Ilies, 2002; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004). können einerseits durch die Teilfacetten *Vertrauen* und *Gutherzigkeit*, die eine emotionale Bindung und damit auch eine charismatische Wirkung bewirken können, erklärt werden. Andererseits ist anzunehmen, dass Facetten wie *Altruismus*, *Bescheidenheit* und *Entgegenkommen* mit fehlender Entschlossenheit und Durchsetzungskraft einhergehen.

In den Studien zur Untersuchung der *impliziten Motive* zeigt sich überwiegend ein positiver Zusammenhang für das *sozialisierte Machtmotiv* und Führungserfolg McClelland & Boyatzis, 1982; Spangler & House, 1991; Winter, 1991; Chusmir & Azevedo, 1992; McClelland & Burnham, 2003). Dieser Zusammenhang lässt sich jedoch nur in Längsschnittuntersuchungen nachweisen und bezieht sich dabei vorwiegend auf Top-Managementebene mit hohem Führungsanteil in nichttechnischem Kontext. Kaum nachzuweisen sind die positiven Effekte des *Machtmotivs* auf positive Arbeitseinstellungen (Cornelius & Lane, 1984; de Hoogh et al., 2005). Für das *Leistungsmotiv* resultiert im politischen Kontext ein negativer Zusammenhang mit Führungserfolg (House et al., 1991), für Manager in technischen Organisationen und in niedrigeren Führungsebenen konnte ein positiver Effekt (McClelland & Boyatzis, 1982; Jacobs & McClelland, 1991; Winter, 1991) aufgezeigt werden. Das *Leistungsmotiv* erweist sich vor allem in Entrepreneur-Situationen als Prädiktor für unternehmerischen Erfolg (Collins, et al., 2004). In einer ganzen Reihe von Studien konnte die Annahme bestätigt werden, dass Führungskräfte in unternehmerischer Funktion ein höheres *Leistungsmotiv* als vergleichbare Führungskräfte in nicht-unternehmerischer Funktion haben. Je höher das *Leistungsmotiv* bei Landwirten (Ray & Sing, 1980), F&E-Mitarbeitern (Varga, 1975), Geschäftsführern (Wainer & Rubin, 1969) oder Vorstandsvorsitzenden (Chusmir & Azevedo, 1992) ist, desto höher ist ihr ökonomischer Erfolg. Für das *Anschlussmotiv* werden überwiegend negative Effekte auf den Führungserfolg berichtet (McClelland & Boyatzis, 1982; Winter, 1991). Positive Effekte ergeben sich vor allem, wenn

das Anschlussmotiv durch den Moderator Extraversion „kanalisiert“ wird (Varga, 1975; Cornelius & Lane, 1984; Thomas et al., 2001). Die Ergebnisse zum *Leadership Motiv Pattern* (McClelland & Boyatzis, 1982) sind nicht eindeutig, auch wenn sie in der Mehrzahl die Bedeutung eines hohen *sozialen Machtmotivs* und eines *niedrigen Anschlussmotivs* unterstreichen (Winter, 1991). Eine Kombination der expliziten und impliziten Motive (Winter et al., 1998, Brunstein & Maier, 2005), zeigt dass implizite Motive Verhalten „energetisieren“ und explizite Motive Verhalten „kanalisieren“. Das heißt, dass für spezifische Kontexte mit unterschiedlichen Anreizen gerade erst durch die Interaktion der impliziten und expliziten Motive eine Vorhersage auf Erfolgskriterien möglich wird. Diese Zusammenhänge sind für das Führungsverhalten noch weitgehend unerforscht.

Vor dem Hintergrund der Befunde aus dargestellten empirischen Studien zu „traits“ (Big Five) und impliziten Motiven sind für die Planung der vorliegenden Untersuchung, in der die Bedeutung von Motiven als Antezedenzien transformationaler Führung im Zentrum steht, vor allem zwei Aspekte relevant:

Vom methodischen Standpunkt her eignen sich im Rahmen einer Querschnittsuntersuchung mit Fragebogendesign die *expliziten Motive* besser als die impliziten Motive zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Motiven und transformationaler bzw. charismatischer Führung. Explizite Motive äußern sich in respondentem Verhalten, das der kognitiven Steuerung unterliegt. In diesem Zusammenhang ist anzunehmen, dass mit der Ausübung einer Führungsrolle bei der Führungskraft bewusste, selbstattribuierte Motivzuschreibungen stattfinden und die Einschätzung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter ein kognitiver, durch das situative Erleben der Führungskraft geprägter Bewertungsprozess ist. Um den Einfluss impliziter Motive zu überprüfen sollte dagegen besser ein Längsschnittdesign zur Vorhersage von operanten Erfolgskriterien für den langfristigen Führungserfolg (z.B. der langfristigen Entwicklung in Top-Führungspositionen) angelegt werden. Schließlich haben Collins et al. (2004) für das Leistungsmotiv darauf hingewiesen, das sich implizite und explizite Motive für das Kriterium Entrepreneurship in ihrer Vorhersagegüte nicht unterscheiden und deshalb aus praktischen Gründen Fragebogenverfahren (z.B. PRF) genauso zu empfehlen seien, wie projektive Verfahren (TAT).

Vom Standpunkt der Trait-Perspektive weisen Bono und Judge in ihrer jüngsten Meta-Analyse (2004) darauf hin, dass die übergeordneten Big Five Faktoren eher zu globale Konstrukte seien und deshalb in künftigen Forschungsarbeiten eine spezifischer Untersu-

chung der Teilfacetten der Big Five ratsam wäre (vgl. Kapitel 2.6.1). Mit dem Konzept der expliziten Motive kann dieser Forschungsbedarf aufgegriffen werden: Die Teilfacette *Durchsetzungsfähigkeit* des Persönlichkeitsfaktors *Extraversion* entspricht als inhaltliches Äquivalent die PRF-Skala *Dominanz*, die nach der Terminologie McClellands auch als explizites Machtmotiv interpretiert werden kann (vgl. McClelland et al., 1989; Brunstein, 2003). Dem Big Five Faktor *Gewissenhaftigkeit* kann inhaltlich die PRF-Skala *Leistungsorientierung* (achievement) zugeordnet werden, die wiederum als *explizites Leistungsmotiv* zu interpretieren ist. Die PRF-Skala *Anschlussorientierung* (affiliation), die auch als *explizites Anschlussmotiv* interpretiert werden kann, lädt sowohl auf den Big Five Faktor *Verträglichkeit*, als auch in einem noch stärkern Maße auf *Extraversion* (Borkenau & Ostendorf, 1993).

Insofern bietet die übergreifende Motivtheorie McClellands (1985) mit der Differenzierung zwischen expliziten und impliziten Motiven (McClelland et al., 1989) den theoretischen Gesamtrahmen für die vorliegende Untersuchung motivationaler Bedingungen transformationaler Führung. Die Befunde der Trait-Forschung zu den Zusammenhängen der Big Five und transformationaler Führung liefern darüber hinaus eine empirische Begründung (vgl. Judge & Bono, 2004) sich stärker auf motivationale Teilfacetten der Persönlichkeit zu konzentrieren. Deshalb wird im Weiteren der Fokus auf die „Big three“ der expliziten Motive, dass Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv gelegt werden.

Bevor im empirischen Teil Design und Ergebnisse der Studie vorgestellt werden, wird in Anlehnung an die Forderung von Judge und Bono (2004), „…future research to focus on both narrower personality traits and nondispositional determinants of transformational leadership” (Bono & Judge, 2004, S. 901), das Konzept der Macht- und Einflussstrategien als verhaltensorientierte Bedingung transformationaler Führung aufgegriffen.

3. Macht- und einflusstheoretische Ansätze der Führung

In diesem Kapitel wird das Konzept der intraorganisationalen Einflussstrategien vorgestellt. Nach einem Überblick zu den Ressourcen der Macht werden verschiedene Einflussstrategien im Hinblick auf die Effektivität der Führung thematisiert. Danach werden wesentliche empirische Befunde zu macht- und einflusstheoretischen Ansätzen vorgestellt und in Bezug zur vorliegenden Arbeit gesetzt.

Führung bedeutet, auf Mitarbeiter gezielt Einfluss zu nehmen, um organisationale Ziele zu erreichen (v. Rosenstiel, 2001; Brodbeck et al., 2002). Die Art und Weise, wie Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter Einfluss nehmen wurde in den Theorien der Führung unterschiedlich diskutiert: Im Rahmen der personalistischen Führungsansätze wurden z.B. das *sozialisierte Machtmotiv* (McClelland, 1985) oder *emotionale Stabilität* (House, 1977, 1995) als wesentliche Dispositionen für eine effektive Einflussnahme identifiziert. Die verhaltensorientierten Ansätze haben in der *aufgabenbezogenen* und *mitarbeiterorientierten* Steuerung die entscheidenden Einflussgrößen für erhöhte Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter gesehen (Yukl, 2002). Schließlich haben die neocharismatischen Ansätze der Führung gezeigt, das sowohl durch Eigenschaften wie z.B. hohes Selbstvertrauen (House, 1977; House & Howell, 1992; Ross & Offerman, 1997) als auch durch Verhaltensweisen wie z.B. hohe Leistungsstandards setzen, Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten ausgeübt wird (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1990; Podsakoff et al., 1990; Conger & Kanungo, 1998).

„To understand what makes managers effective requires an analysis of the complex web of power relationships and influence processes found in all organizations“ (Yukl, 2002, S.141). Somit leiten die Theorien über Macht- und Einflussansätze am eindeutigsten ab, welche Machtressourcen, wie z.B. Expertenmacht (French & Raven, 1959) und Einflussstrategien, wie z.B. rationales Überzeugen (Blickle, 1995) den Prozess der Einflussnahme begünstigen.

3.1 Ressourcen der Macht

„Macht“ wird von Yukl (2002) als das zentrale Konzept identifiziert, um zu verstehen, wie sich Personen in Organisationen auf vielschichtige Weise wechselseitig beeinflussen. Mit

dem Begriff Macht wird das Vermögen und die Fähigkeiten einer Person („agent“) beschrieben, die auf andere Personen („target“) in der gewünschten Form Einfluss ausübt. Die Folgen („outcomes“) von Machtausübung im Sinne der Beeinflussung können einerseits positiv sein und sich in Commitment und Leistungsbereitschaft zeigen, zum anderen können auch negative Effekte wie Widerstände und Reaktanz entstehen. Als psychologische Erklärung, warum jemand auf eine andere Person erfolgreich Einfluss ausüben kann, werden drei Interaktionsprozesse zwischen „agent“ und „target“ differenziert: (a) „Instrumental compliance“ bedeutet, dass ein Mitarbeiter („target“) z.B. einen Auftrag ausführt, weil er von seinem Vorgesetzten („agent“) angewiesen wurde und er dafür entsprechend der Vereinbarungen belohnt wird – d.h. er ist ausschließlich extrinsisch motiviert; (b) „internalization“ beschreibt dagegen, dass der Mitarbeiter einen Auftrag ausführt, weil er Pläne und Ziele seiner Führungskraft zu „seiner eigenen Sache“ erklärt hat und sie auch zu seinen Werten und Vorstellungen passen – d.h. er ist intrinsisch motiviert; Und (c) „personal identification“ beinhaltet, der Mitarbeiter führt den Auftrag aus, weil er sich mit seiner Führungskraft persönlich identifiziert und dadurch Anerkennung und Selbstvertrauen erfährt. Daraus lässt sich ableiten, dass Einfluss dann erfolgreich ausgeübt werden kann, wenn dies in einer sozial akzeptablen Form geschieht.

Tabelle 5
Quellen der Macht nach Yukl und Falbe (1991), in Yukl (2002), S. 143.

Position Power	Personal Power
• Legitimate Power • Reward Power • Coercive Power • Information Power • Ecological Power	• Referent Power • Expert Power

Die Zusammenhänge zwischen Macht und Effektivität des Managements werden anhand verschiedener Machtquellen aufgezeigt. Die bekannteste Taxonomie geht auf French und Raven (1959) zurück und unterscheidet folgende Quellen der Macht: Legitimations-, Belohnungs-, Bestrafungs-, Experten- und Beziehungsmacht. Andere Autoren (Bass 1960; Etzioni, 1991) haben sich auf die Unterscheidung zweier übergreifender Faktoren der Macht, die „Positionsmacht“ und die „personale Macht“ fokussiert. Während die Positionsmacht auf die formale Position und Hierarchie in der Organisation zurückzuführen ist, entsteht personale Macht durch die die eigenen Kompetenzen, wie z.B. Wissen und die Art

der Beziehungsgestaltung. Yukl und Falbe (1991) haben in einer Studie verschiedene Machtressourcen unter die beiden Faktoren Positionsmacht und personale Macht eingeordnet (siehe Tabelle 5) und dabei die Legitimationsmacht, Expertenmacht und Überzeugungsmacht als die drei wichtigsten Machtressourcen identifiziert. Sie kamen zu dem Schluss, dass personale Macht einen stärkeren Einfluss auf Commitment und Leistung hat als die Positionsmacht.

3.2 Strategien der Macht

In den letzten Jahren haben Forscher über die beiden Machtquellen, Positionsmacht und personale Macht hinaus, spezifischere Strategien der Macht (auch: Einflussstrategien) untersucht. Einflussstrategien werden dabei als gezielt eingesetzte Verhaltensweisen verstanden, mit welchen die eigenen Interessen und Ziele gegenüber anderen Personen verwirklicht werden sollen (Yukl, 2002). Einflussstrategien können gegenüber allen Zielgruppen wie z.B. Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten angewendet werden. Eine der einfachsten Einflussstrategien könnte im Rahmen der Führung bedeuten, einen Auftrag „per Ansage“ zu erteilen. Verfügt der Mitarbeiter für die Erfüllung des Auftrags über die nötigen Fähigkeiten, dann wird er den Auftrag sicherlich ordnungsgemäß umsetzen. Überfordert der Auftrag jedoch seine Kompetenzen und Fähigkeiten, dann kann es zu Widerständen kommen oder zu einer Verzögerung bei der Auftragsausführung. Für erfolgreiche Führungskräfte ist es deshalb entscheidend, dass sie über ein breites Repertoire von Einflussstrategien verfügen und sie auch aktiv einsetzen können. Eine Liste „proaktiver Einflussstrategien“ nach Yukl und Tracey (1992) ist in Tabelle 6 wiedergegeben.

Tabelle 6
Einflussstrategien der Führung (in Anlehnung an Yukl & Tracey, 1992, S. 526)

Proaktive Einflussstrategien und ihre Bedeutung	
Rationale Überzeugung:	Überzeugung durch begründete Argumente, Fakten und die Erklärung von Zusammenhängen.
Inspirierende Appelle:	Appelle und Vorschläge die Begeisterung wecken, weil auf wünschenswerte Ideale, Ziele und Bestrebungen hingewiesen wird oder die Selbstsicherheit gestärkt wird.
Konsultation:	Beteiligung durch Ideen und Ratschläge bei der Planung einer Strategie, Aktivität, weil die Unterstützung des Empfängers gewünscht ist.
Schmeicheln:	Schmeicheln, freundliches und unterstützendes Verhalten, um einen Empfänger in eine positive Stimmung zu versetzen und Vertrauen in seine Fähigkeiten auszudrücken.
Persönlicher Appell:	Appelle an die persönliche Loyalität oder Freundschaft, um Zustimmung zu einem Vorschlag zu erhalten.
Austausch:	In Aussicht stellen einer Erfolgsbeteiligung, z.B. durch den Austausch von Gefälligkeiten und Anerkennung, oder das Teilen eines erwarteten Gewinns.
Koalitionsbildung:	Unterstützung anderer, z.B. höherer Vorgesetzter einholen, um eigene Vorstellungen besser durchsetzen zu können.
Legitimierungstaktik:	Rechtfertigung eines Vorschlags durch Berufung auf eine Autorität, Ableitung eigener Ansprüche aus der Politik oder den Regeln, Praktiken oder der Kultur der eigenen Organisation.
Druck machen:	Durchsetzung von Interessen durch häufiges Nachfragen und Kontrollieren sowie Ausübung von Druck.

Wie Brodbeck et al. (2002) resümieren, können Einflussstrategien nur dann zu Effektivität führen, wenn sie flexibel und situationsbezogen eingesetzt werden. *Druck machen* wird beispielsweise stärker gegenüber eigenen Mitarbeitern eingesetzt als gegenüber Gleichgestellten oder Vorgesetzten und führt häufig zu verstärktem Misstrauen oder Widerständen (Yukl & Tracey, 1992; Blickle, 2003). Die Strategien *rationale Überzeugung*, *Schmeicheln* oder *persönlicher Appell* werden meist zu Beginn einer Interaktion eingesetzt, wohingegen die Strategien *Austausch*, *Koalitionsbildung* oder *Druck machen* in der Regel erst dann angewendet werden, wenn erste Widerstände auftreten (Yukl & Tracey, 1992). Als insgesamt erfolgreichste Einflussstrategien haben sich *rationale Überzeugung*, *Konsultation* und *inspirierende Appelle* erwiesen und unter den am wenigsten erfolgreichen Einflussstrategien finden sich *Druck machen*, *Koalitionsbildung* und *Legitimierungstaktiken* wieder (Yukl &

Tracey, 1992). Yukl (2002) betont, dass die Wirksamkeit der eingesetzten Einflussstrategien auch vom situativen Kontext abhängig ist. Das bedeutet, dass eine Führungskraft auch in der Lage sein muss, Einflussstrategien sinnvoll zu kombinieren und anzuwenden. Als unterstützende Kontextfaktoren für erfolgreiche Einflussnahme bezeichnet er die wahrgenommene Relevanz und Bedeutung eines Auftrags bzw. Vorhabens durch die Beteiligten sowie die Einschätzung, dass ein Vorhaben in der Realität auch umsetzbar ist (Yukl, Kim & Chavez, 1999).

In einem „Gesamtmodell der Einflussnahme“ haben Yukl, Kim und Falbe (1996, S. 310) dargestellt, dass Machtressourcen, Einflusstaktiken und Kontextfaktoren in einem direkten Zusammenhang mit den Kriterien Commitment und Managementeffektivität stehen und miteinander wechselseitig verbunden sind (siehe Abbildung 6). So wird die Art der Machtressourcen über die eine Führungskraft verfügt, die Auswahl der Einflusstaktiken bestimmen: Wer z.B. über eine hohe Expertenmacht verfügt wird eher versuchen, rational zu überzeugen und somit diese Strategie auch häufiger einsetzen. Zusätzlich werden in dem Modell mögliche Moderationseffekte deutlich: Die gleichen rationalen Argumente machen die Führungskraft, die über eine hohe fachliche Expertise verfügt, einflussreicher und glaubwürdiger als jene Führungskraft, die wenig Expertise hat. Letztlich bestimmen Kontextfaktoren die Auswahl und Wirkung von Einflussstrategien: So würden z.B. Führungskräfte, die ein strategisch bedeutsames und „top-down“ gesteuertes Projekt leiten eher die Einflussstrategien *rationale Überzeugung* und *inspirierende Appelle* auswählen und damit auch erfolgreicher sein, als wenn es sich um ein weniger wichtiges Projekt handeln würde.

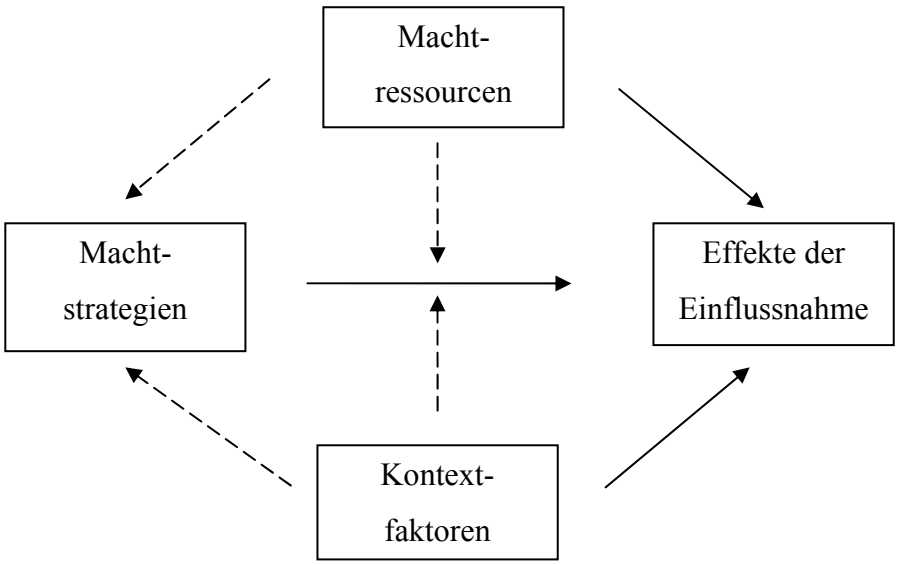

Abbildung 6
Einflussmodell nach Yukl, Kim und Falbe (1996, S. 310)

Hinsichtlich der Wirkung von Einflussstrategien innerhalb des Einflussmodells fassen Yukl und Tracey (1992) zusammen: "The underlying assumption is, that a tactic is more likely to be successful, if the target perceives it to be a socially acceptable form of influence behaviour, if the agent has sufficient position and personal power to use the tactic, if the tactic has the capability to affect the target's attitudes about the desirability of the request, if the tactic is used in a skillful way and if it is used for a request that is legitimate and consistent with the targets values and needs" (S. 526).

3.3 Empirische Forschung zu Einflussstrategien

Das Thema Macht und Einflussnahme erfährt neben der anglosächsischen Forschung (Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1996; 1999) auch im deutschsprachigen Raum zunehmendes Interesse (Blickle, 1995; Gebert, 1995; Neuberger, 1995; Blickle et al., 1997; Blickle 2003) – wobei Blickle und Gönner (1999) anmerken: „Während in der amerikanischen Forschung eine empirische Vorgehensweise dominierte, ist im deutschsprachigen Forschungsbereich bei der Erforschung intraorganisationaler Einflussphänomene die ‚arm chair'- Perspektive vorherrschend" (S. 2).

Welche Erkenntnisse lassen sich aus den im vorausgegangenen Abschnitt genannten amerikanischen Studien zu Machtressourcen und Einflussstrategien ableiten?
Yukl und Falbe (1991) konnten nachweisen, dass in Erweiterung zu der Taxonomie von French und Raven (1959), die beiden übergreifenden Faktoren Positionsmacht und personale Macht (vgl. Tabelle 5) als weitgehend unabhängige Machtressourcen aufgefasst werden können. Als zusätzliche Machtquellen definierten sie die Informations- und Überzeugungsmacht sowie die ökologische Macht. Während die Informationsmacht die Kontrolle und Steuerung von Wissen („Wissen ist Macht“) meint, bezieht sich die Überzeugungsmacht auf die Gestaltung und Kontrolle von technischen, ökonomischen und organisatorischen Ressourcen. Als am effektivsten haben sich die Legitimationsmacht, Expertenmacht sowie Überzeugungsmacht (die in späteren Studien jedoch eher den Einflusstaktiken zugeordnet wird) erwiesen. Personale Macht zeigte sich insgesamt wirkungsvoller in Bezug auf Aufgabencommitment und Managementeffektivität als Positionsmacht. In einer Replikationsstudie (Yukl et al., 1996) konnte die positive Wirkung von Experten- und Legitimationsmacht jedoch nicht mehr eindeutig bestätigt werden, wohingegen sich die Beziehungsmacht („referent power“) als besonders günstig erwies. Die Autoren fanden darin die Bedeutung der personalen Macht bestätigt – d.h., die Ausführung eines Auftrags hängt stark von einer wertschätzenden, auf den Empfänger ausgerichteten Art und Weise ab. Ferner wurde in dieser Studie auch die Bedeutung der Kontextfaktoren (wahrgenommene Bedeutung, Wichtigkeit und Umsetzbarkeit eines Auftrags) belegt.

Nachdem die Machtressourcen nur einen unzureichenden Aufschluss über spezifisches Einflussverhalten geben konnten, untersuchten Yukl und Tracey (1992) neun Einflusstaktiken (siehe Tabelle 6) in ihrer Wirkung auf die Effekte Aufgabencommitment und Managementeffektivität. Dabei erfolgte eine Einschätzung der Taktiken „aufwärts“ durch Mitarbeiter, „abwärts“ durch Vorgesetzte und „lateral“ durch Kollegen. Wie bereits erwähnt, erwiesen sich *rationale Überzeugung*, *inspirierende Appelle* und *Konsultation* als die effektivsten Einflussstrategien, während *Druck machen*, *Koalitionsbildung* und *Legitimation* die schwächsten Effekte zeigten. *Schmeicheln* und *Austausch* waren nur moderat wirksam hinsichtlich der Beeinflussung von Mitarbeitern und Kollegen, nicht jedoch von Vorgesetzten. Bei der Ausrichtung von Einflussstrategien zeigte sich: *Inspirierende Appelle*, *Schmeicheln* und *Druck machen* wurden meistens „abwärts“ von Vorgesetzten angewendet; *Persönliche Appelle*, *Austausch* und *Legitimierung* wurden meistens „lateral“ eingesetzt; *Koalitionen*

waren in der Regel "aufwärts" bzw. „lateral" und r*ational Überzeugen* vor allem „aufwärts" angewendet worden. Die starken Zusammenhänge zwischen *rationalem Überzeugen* und Effektivität führen die Autoren auf die wahrgenommene Verknüpfung von Expertenmacht mit *rationalem Überzeugen* zurück. *Rationales Überzeugen* konnte außerdem in zwei Formen beobachtet werden: „*Weak rational persuasion*" beschränkte sich nur auf das Aufzählen von Fakten und logischen Argumenten und wirkte sich deutlich schwächer auf Managementeffektivität aus als „*strong rational persuasion*", das neben „Zahlen und Fakten" eine überzeugende Darstellung und Erläuterung der Hintergründe und Zusammenhänge einschloss.

In der deutschen Forschungsliteratur setzte sich Blickle (1995, 1997a, 1998, 2003) das Ziel, Selbsteinschätzungsskalen als Inventar zur Erfassung intraorganisationaler Einflussstrategien zu entwickeln und zu validieren. Er überprüfte die von Yukl und Tracey (1992) verwendeten neun Einflussstrategien des IBQ (Influence Behavior Questionnaire) und konnte im Gegensatz zu den beiden Autoren, in zwei unabhängigen Stichproben faktorenanalytisch nur vier valide Einflussstrategien als Skalen sicherstellen: *rationales Überzeugen*, *Schmeicheln*, *Einschalten übergeordneter Instanzen* und *Druck machen*. In einer weiteren Validitätsüberprüfung der neun Einflussstrategien von Yukl und Tracey (1992) zeigte Blickle (1998) zudem, dass sich zwar eine konvergente jedoch keine diskriminante Validität nachweisen ließ.: „This suggests that the Influence Behavior Questionnaire might measure some aspects of influence tactics redundantly" (S.925). In einer weiteren Studie konnten Blickle und Gönner (1999) mittels einer Multitrait-Multimethod-Analyse zur Selbst- und Fremdbeschreibung für ihr Inventar deutschsprachiger Skalen *rationales Überzeugen*, *Schmeicheln*, *Einschalten übergeordneter Instanzen* und *Druck machen,* konvergente und diskriminante Validität nachweisen.

In weiteren empirischen Untersuchungen hat Blickle für die vier Einflussstrategien zur gezielten Einflussnahme in Organisationen auch prädiktive Effekte auf Variablen wie Sympathie, Misstrauen und Effektivität untersucht (Blickle et al., 1997; Blickle & Gönner, 1999; Blickle, 2003). Im Einzelnen zeigten sich folgende Effekte:

(1) Die Einflussstrategie *Druck machen,* die zu den harten Einflusstaktiken gehört und sich durch offene Konfrontation, hartnäckiges Insistieren und das Androhen von Konsequenzen

äußert, führte zu Reaktanzbildung und zu negativen Zusammenhängen mit Zufriedenheit, Durchsetzungserfolg und aufgabenbezogener Effektivität (Blickle, 1997a).

(2) *Schmeicheln* zählt zu den weichen Einflusstaktiken und zeichnet sich durch den Einsatz von Komplimenten, Lob, persönlichem Interesse an der Person des Anderen sowie zustimmenden Äußerungen zu Erfolg aus. Je intensiver die Taktik *Schmeicheln* eingesetzt wurde, desto sympathischer wurde das Gegenüber empfunden (Gordon, 1996; Blickle 2003), selbst wenn dem Adressaten klar war, dass die Komplimente vielleicht nicht immer ganz ernst gemeint waren (Cialdini, 1997). Es wurden keine Zusammenhänge mit positiven Leistungsbeurteilungen gefunden (Gordon, 1996), außer, wenn es als vermittelnden Effekt eine hohe wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gab (Wayne, Liden, Graf & Ferris, 1997). *Schmeicheln* wirkte sich ebenfalls positiv auf die Motivierungsfähigkeit, jedoch negativ auf die Durchsetzungsfähigkeit von Führungskräften aus (Blickle et al., 1997).

(3) Das *Einsetzen übergeordneter Instanzen ist* eine Taktik der indirekten Einflussnahme. Eine Führungskraft wendet sich z.B. an ihren nächsthöheren Vorgesetzten, damit dieser, als übergeordnete Instanz, die Mitarbeiter entsprechend beeinflusst. In früheren Untersuchungen zeigten Blickle et al. (1997), dass mit dem *Einsetzen höherer Instanzen* negative Zusammenhänge mit aufgabenbezogener Effektivität, der Durchsetzungsfähigkeit der Führungskraft sowie der Zufriedenheit der Mitarbeiter einhergingen. Als Erklärung führte der Autor an, dass *Einsetzen höherer Instanzen* auf Grund fehlender Transparenz zu Skepsis und Misstrauen bei Mitarbeitern und Kollegen führt (Blickle, 2003).

(4) *Rational Argumentieren* bezeichnet eine Einflusstaktik, die insbesondere auf den Einsatz von Begründungen, dem Aufzeigen von Hintergründen und der Weitergabe von Informationen beruht. Für das *rationale Argumentieren* konnten Blickle et al. (1997) mittels Fremdeinschätzungen durch Mitarbeiter deutliche Zusammenhänge mit den Variablen aufgabenbezogene Effektivität, Durchsetzungs- und Motivierungsfähigkeit sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter nachweisen. In jüngeren Untersuchungen konnten diese Effekte nur teilweise repliziert werden - Blickle (2003) konnte keinen Zusammenhang zwischen *rationalem Argumentieren* und einer positiven Leistungsbeurteilung im Sinne der Effektivität nachweisen, dagegen wirkte sich *rationales Argumentieren* positiv auf die wahrgenommene Fähigkeit aus, andere Personen zu motivieren.

Blickle et al. (1997) untersuchten darüber hinaus, inwieweit der Einsatz der vier Einflussstrategien mit dem motivationalen Streben von Persönlichkeiten zusammenhängt. Den Ausgangspunkt bildeten Befunde von Barrick und Mount (1993), die einen Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen *Extraversion* und *Gewissenhaftigkeit* und dem beruflichen Erfolg von Managern nachgewiesen hatten und Ergebnisse von Mowday (1978), wonach die Gesamthäufikeit von Einflussaktivitäten in Organisationen mit der Stärke des Machtmotivs korrelierten. Auf dieser Basis wurde zunächst angenommen, dass leistungsmotivierte Personen vor allem die Einflussstrategie *rational Argumentieren* einsetzen, dass machtorientierte Personen mit einem ausgeprägten Aggressionsmotiv häufiger *Druck machen* und dass konfliktvermeidende Verhaltensweisen häufiger mit der Strategie *Einschmeicheln* einhergehen. In einer Querschnittstudie nahmen 201 berufstätige Personen teil. Die Ergebnisse bestätigten weitgehend die Annahmen und zeigten, dass (1) die Einsatzhäufigkeit von *Rational Argumentieren* am stärksten mit dem Machtmotiv *(.28)* und dem Leistungsmotiv *(.18)* zusammenhing; (2) Die Einsatzhäufigkeit von *Einschmeicheln* korrelierte sowohl mit dem Machtmotiv *(.18)* als auch mit der Tendenz der *Konfliktvermeidung (.28)*; (3) Die Einsatzhäufigkeit von *Druck machen* zeigte Zusammenhänge mit dem Machtmotiv (.25) und dem Aggressionsmotiv *(.23)*; (4) Die Häufigkeit von *Einschalten höherer Instanzen* war mit dem Machtmotiv verbunden *(.27)*. Am meisten wurden die Einflussstrategien – mit Ausnahme von *Schmeicheln* – von machtorientierten Personen eingesetzt.

3.4 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Die amerikanischen Studien (Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1996, 1999) zeigten, dass Machtressourcen, Machttaktiken und Kontextfaktoren als weitgehend unabhängige Konstrukte, spezifische Wirkungen auf Aufgabencommitment und Managementeffektivität haben. Yukl zeigte das Zusammenwirken dieser Konstrukte in seinem Einflussmodell auf. Als Ressourcen erwies sich personale Macht effektiver als Positionsmacht. Von neun im IBQ operationalisierten Einflussstrategien erwiesen sich *rationale Überzeugung*, *inspirierende Appelle* und *Konsultation* als wirkungsvollste Strategien, während *Druck machen*, *Koalitionen* und *Legitimation* die schwächsten Effekte lieferten. Als Kontextfaktoren der Macht spielen die Bedeutsamkeit und Machbarkeit eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Ausübung von Macht.

In mehreren empirischen Studien zu Macht- und Einflussmechanismen in Organisationen hat Blickle (Blickle, 1995, 1997a, 1998; Blickle et al., 1997; Blickle & Gönner, 1999; Blickle 2003) ein deutschsprachiges Inventar von Einflussstrategien entwickelt und validiert. Er konnte für die Einflussstrategien, *Druck machen*, *rational Argumentieren*, *Einsetzen höherer Instanzen* und *Einschmeicheln* nachweisen, dass (a) eine klare vierdimensionale Faktorenstruktur sowohl für die Selbst- als auch für die Fremdeinschätzung von Einflusstaktiken vorliegt. Selbst- und Fremdeinschätzung sind also stuktur-analog. Für alle vier Einflussstrategien wurden (b) akzeptable bis gute Reliabilitätsmaße sowie eine konvergente und diskriminante Validität nachgewiesen. Hinsichtlich des Realitätsbezugs der Fremdeinschätzung von Einflusstaktiken ergab sich (c) eine Varianzaufklärung von *20%*, d.h. dass die Fremdeinschätzungen der Einflusstaktiken ein realistisches Bild des tatsächlichen Einflussverhaltens wiedergeben. Für die vier Einflussstrategien konnten (d) signifikante Zusammenhänge zwischen der Fremdbeschreibung und der Beurteilung der eigenen Führungskraft hinsichtlich Motivierungsfähigkeit, aufgabenbezogene Effektivität, Durchsetzungsfähigkeit und Zufriedenheit gefunden werden. Schließlich fanden sich (e) Zusammenhänge zwischen der motivationalen Orientierung einer Person sowie der Einsatzhäufigkeit und Ausprägung der Einflussstrategien. Kritisch hat Blickle (1997a) darauf hingewiesen, dass Zusammenhänge teilweise auf einen Methodeneffekt zurückgeführt werden können, der dann zustande kommt, wenn eine gemeinsame Einschätzung sowohl der Einflusstaktiken als auch der Auswirkungen durch die Mitarbeiter erfolgt. Zumindest für *rationales Argumentieren* konnte durch die Verwendung unterschiedlicher Datenquellen (Blickle, 2003) der Zusammenhang mit Effektivität nicht mehr – dafür jedoch mit Motivierung von Mitarbeitern – nachgewiesen werden. Stabil blieben dagegen auch bei einem anspruchsvollen Erhebungsdesign die Zusammenhänge zwischen *Schmeicheln* und wahrgenommener Sympathie, zwischen *Druck machen* und Reaktanzbildung und zwischen *Einsetzen höherer Instanzen* und empfundenem Misstrauen.

Auf Grund der empirischen Validierungsergebnisse für den deutschen Sprachraum (Blickle, 1995, 1997a, 1998, 2003; Blickle et al., 1997; Blickle & Gönner, 1999) werden in der vorliegenden Untersuchung die vier oben genannten Einflussstrategien *rational Argumentieren*, *Druck machen*, *Einschmeicheln* und *Einsetzen übergeordneter Instanzen* eingesetzt. Auch wenn die von Yukl (2002) dargestellten Einflussstrategien *inspirierende Appelle* und *Konsultation* direkte Beziehungen zu transformationaler und charismatischer Führung ver-

muten lassen, überwog für diese Studie das Argument das profund validierte deutschsprachige Inventar von Blickle (2003) zu nutzen. Viel versprechend ist die Übereinstimmung in der amerikanischen und deutschsprachigen Forschung, dass *rationales Überzeugen* eine der wirkungsvollsten Einflussstrategien darstellt und Effekte hinsichtlich Effektivität und motivationaler Kriterien zeigte. Deshalb ist anzunehmen, dass *rationales Argumentieren* auch einen Zusammenhang mit transformationaler und charismatischer Führung aufweisen könnte, obwohl dies bisher noch nicht untersucht wurde. Ebenfalls ist bisher die moderierende Wirkung von Einflusstaktiken auf den Zusammenhang zwischen Motiven und transformationaler bzw. charismatischer Führung noch nicht untersucht.

4. Fragestellung und Hypothesenbildung

In diesem Kapitel werden vor dem Hintergrund der empirischen Befundlage zu charismatischer und transformationaler Führung (Kapitel 1), zu Eigenschaften und Motiven effektiver Führung (Kapitel 2) und zu den Einflussstrategien der Führung (Kapitel 3) ein Untersuchungsmodell vorgestellt und die Hypothesen der vorliegenden Studie formuliert.

4.1 Fragestellung und Untersuchungsmodell

Eine zusammenfassende Betrachtung des beschriebenen Forschungsstandes zeigt, dass die Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Erfolgskriterien der Führung recht gut erforscht sind (Fuller et al., 1996; Lowe et al., 1996; DeGroot et al., 2000; Judge & Piccolo, 2004). In der vorliegenden Arbeit werden folgende Themenbereiche aufgegriffen für die weiterer Forschungsbedarf erkannt wurde:

(1) Es gibt bisher nur relativ wenige Studien, die die motivationale Grundlage transformationaler Führung untersucht haben. Motivationale Antezedenzien sind aber deshalb bedeutsam, da es sich bei charismatischen Führungstheorien um ein integratives Paradigma handelt, das eigenschafts- und verhaltenstheoretische Ansätze der Führung miteinander verknüpft (House, 1977; Bass, 1986; Bass, 1999; Felfe, 2003; Bono & Judge, 2004). Bislang fokussieren sich die meisten Studien auf *implizite* Motive (McClelland & Boyatzis, 1982; Spangler & House, 1991; Winter, 1991; de Hoogh et al., 2005). *Explizite* Motive wurden bisher nur im Rahmen der Trait-Forschung zur FFT (Big Five) untersucht (Bono & Judge, 2000; Ployhart et al., 2001; Judge & Ilies, 2002; Judge et al., 2002; Judge & Bono, 2004; Lim & Ployhart, 2004; de Hoogh et al., 2005). Da Judge und Bono (2004) in ihrer jüngsten Meta-Analyse zu dem Schluss kommen, dass die Big Five Faktoren zu global sind und deshalb nur relative schwache Zusammenhänge mit transformationaler Führung aufgedeckt haben, liegt es nahe, spezifischere Facetten der Big Five zu untersuchen. Als eine mögliche Spezifizierung der Big Five bieten sich die expliziten Motive an, weil sich *Extraversion* als stabilster Big Five Prädiktor für transformationale Führung erwiesen hat (Judge & Bono, 2004) und das explizite Machtmotiv (*dominance*) und Anschlussmotiv (*affiliation*) diesem Faktor als Teilfacetten zugeordnet werden können (vgl. Ostendorf & Angleitner, 2004). Zwar hat sich der Faktor *Gewissenhaftigkeit,* mit der Facette Leistungsorientierung (*achievement*) bislang nicht als durchgängig stabiler Prädiktor für transformationale Führung erwiesen (Judge & Bono, 2004), nach dem Konzept der expliziten Motive (McClelland et al.,

1989; Brunstein, 2003; Kehr, 2004) kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich Führungskräfte bewusst motivationale Strebungen zuschreiben und dass auch die Leistungsorientierung ein wesentlicher Bestandteil ihres eigenen motivationalen Selbstkonzepts ist. Deshalb wird die Fragestellung als relevant erachtet, in welchem Zusammenhang die expliziten Motive, das *Leistungsmotiv*, das *Macht-* und *Anschlussmotiv* der Führungskraft als intrapersonale Bedingungen mit der wahrgenommenen transformationalen Führung in Zusammenhang stehen.

(2) Charismatische Führungstheorien werden auch als macht- und einflussorientierte Ansätze eingeordnet (Brodbeck et al., 2002). Bisher wurden Zusammenhänge zwischen Einflussstrategien und effektiver Führung im Generellen überprüft (vgl. Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1996; Blickle et al., 1997; Blickle, 2003). Es fehlen jedoch bislang empirische Untersuchungen, welche die Zusammenhänge zwischen Macht- und Einflussstrategien und transformationaler Führung im Speziellen thematisieren. Vor diesem Hintergrund ist die Frage von Interesse, welche Einflussstrategien als behaviorale Bedingung die wahrgenommene transformationale Führung begünstigen.

(3) Transformationale Führung wirkt sich kontextbezogen auf ihre Erfolgsvariablen aus. Das Postulat, dass transformationale Führung seine größte Wirkung in einem dynamischen Umfeld zeigt, ist häufig genannt (Pawar & Eastman, 1997; Bass, 1999; Shamir & Howell, 1999) jedoch selten empirisch untersucht worden (Waldman et al., 2001; de Hoogh et al., 2004). Deshalb stellt sich die Frage, inwieweit der wahrgenommene Grad der Veränderungen die Wirkung transformationaler Führung begünstigt.

(4) Nimmt man an, dass Transformationale Führung durch explizite Motive als Persönlichkeitsmerkmale erklärt werden kann und selbst wiederum Prädiktor für bestimmte Erfolgskriterien ist, so wirft man die Frage auf, ob der transformationalen Führung eine vermittelnde Rolle zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Erfolgskriterien zukommt. Barrick, Mount und Judge (2001) haben entsprechend ein multivariates Mediationsmodell vorgeschlagen, um Persönlichkeit und Erfolgskriterien zu verknüpfen. Basierend darauf haben Lim und Ployhart (2004) die Mediationsfunktion transformationaler Führung für die Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Teamleistung in einem high-performance Kontext nachgewiesen. Da die mediierende Rolle transformationaler Führung bisher kaum untersucht wurde, jedoch bedeutsam für den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Berufserfolg sein kann, wird diese Frage mittels eines Mediationsdesigns in der vorliegenden Studie aufgegriffen.

Diese Forschungsanliegen sollen in der vorliegenden Studie vor dem Hintergrund der Wirkung transformationaler Führung auf Erfolgsvariablen der Führung aufgegriffen werden: Als „klassische“ Erfolgskriterien werden die Zufriedenheit mit der Führung, die Erhöhung der Motivation und die Steigerung der Effektivität durch die Führung (Bass, 1986; Bass & Avolio, 1993b; Conger & Kanungo, 1998) in die Untersuchung einbezogen. Auch wenn im Fokus der Untersuchung das Konstrukt der transformationalen Führung steht, werden nach dem Ansatz des „full range of leadership“ (Bass, 1986; Bass & Avolio, 1994) zusätzlich die transaktionale und passive Führung ins Untersuchungsmodell aufgenommen.

Auf dieser Basis wird für die vorliegende Studie folgende Fragestellung formuliert und in dem nachstehenden, integrativen Führungsmodell (vgl. Nystedt, 1997; Yukl, 2002; S. 13.) konzeptionalisiert (siehe Abbildung 7): In welchem Zusammenhang stehen explizite Motive und Einflussstrategien mit den wahrgenommenen Führungsstilen (transformational, transaktional und passiv) und ihren Erfolgsvariablen (Zufriedenheit, Effektivität und Motivation) im Kontext dynamischer Veränderungen? Wie wirkt sich darüber hinaus die Interaktion zwischen expliziten Motiven und Einflussstrategien (als Moderator) auf die transformationale Führung und die Erfolgskriterien aus? Inwieweit hat transformationale Führung eine vermittelnde Funktion (als Mediator) auf die Beziehung zwischen expliziten Motiven und Erfolgsvariablen?

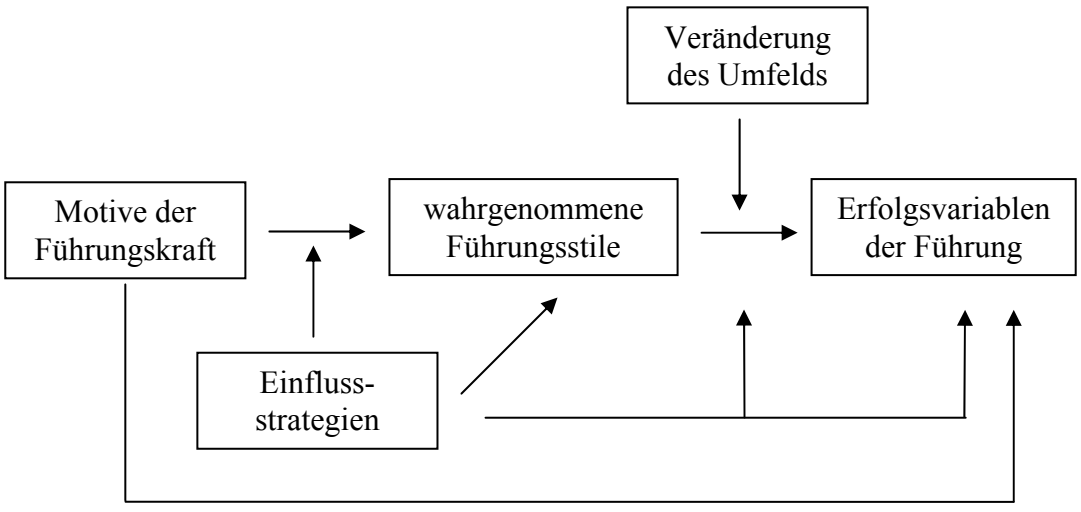

Abbildung 7
Untersuchungsmodell zur vorliegenden Studie

Welche Variablen werden in das Untersuchungsmodell einbezogen? Als explizite Motive werden das *Machtmotiv*, das *Leistungsmotiv* und das *Anschlussmotiv* (McClelland, 1985) verwendet. Als Einflussstrategien die vier Strategien *rational Argumentieren*, *Schmeicheln*, *Einschalten höherer Instanzen* und *Druck machen* (Blickle, 2003). Als Führungsstile die *passive*, *transaktionale* und *transformationale* Führung (Bass & Avolio, 1993b). Als Erfolgsvariablen werden die „klassischen" Kriterien (Bass, 1990), die *Effektivität der Führung*, die *Zufriedenheit mit der Führung* und die *Motivation durch die Führung* abgebildet, die auch mit dem MLQ erhoben werden (Bass & Avolio, 1993b). Die MLQ-Variablen sind jedoch mit einigen Defiziten verbunden. Zum einen fehlen Kriterien, die das Selbstkonzept der Mitarbeiter (Shamir, et al., 1993; Conger & Kanungo, 1998) positiv beeinflussen, wie *Selbstwirksamkeit* (Bandura, 1977, 1986), *Eigeninitiative* (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997), *Empowerment* (Conger & Kanungo 1988; Spreitzer, 1995; Menon, 1999) und *organisationales Commitment* (Maier & Woschée, 2002; Felfe, 2003). Deshalb wird das Untersuchungsmodell um diese („MLQ-fremden") Erfolgsvariablen ergänzt. Darüber hinaus besteht die Forderung, dass nicht nur die individuelle Ebene des Führungserfolgs, sondern auch die Gruppenebene erfasst werden soll (Conger & Kanungo, 1998), weshalb die Variablen *Gruppenidentität* und *Gruppenleistung* (Conger, Kanungo & Menon, 2000) in das Modell aufgenommen werden. Schließlich wird die Bedeutung des ökonomischen Erfolgs bei den MLQ-Kriterien nicht ausreichend berücksichtigt, weshalb die Einschätzung des *subjektiven ökonomischen Erfolgs* (Rauch, Frese, & Sonnentag, 2000) durch die Führungskraft als Erfolgsvariable hinzugezogen wurde. Durch diese Erweiterung der MLQ-Erfolgskriterien wird auch eine methodisch strengere Überprüfung von Effekten transformationaler Führung ermöglicht, weil mehrfach nachgewiesen worden ist (Felfe, 2003; Judge & Piccolo, 2004), dass die MLQ-Kriterien höhere Korrelationen liefern als MLQ-fremde Kriterien. Methodisch konnten die einzelnen Erfolgskriterien mittels einer Faktorenanalyse (siehe Kap. 5.4) unter die drei oben genannten übergeordneten „klassischen" Erfolgskriterien als Faktoren 2. Ordnung untergeordnet werden.

Im nächsten Abschnitt werden die Untersuchungshypothesen zu dem dargestellten Untersuchungsmodell genauer spezifiziert.

4.2 Untersuchungshypothesen

Die Untersuchungshypothesen gliedern sich insgesamt in drei Gruppen:
(1) Die erste Hypothesengruppe bezieht sich auf die Zusammenhänge zwischen den Antezedenzien *explizite Motive* und *Einflussstrategien* und den wahrgenommenen Führungsstilen, *passive*, *transaktionale* und *transformationale Führung* als Kriterien. Als Moderation wird an dieser Stelle ein Interaktionseffekt zwischen *expliziten Motiven* und *Einflussstrategien* in seiner Wirkung auf *transformationale Führung* vermutet.
(2) Die zweite Hypothesengruppe untersucht die Wirkung von *expliziten Motiven*, *Einflussstrategien* und *Führungsstilen* auf die Erfolgsvariablen der Führung als Kriterien. An dieser Stelle wird als Moderation der Interaktionseffekt zwischen *expliziten Motiven* und *Einflussstrategien* und der Interaktionseffekt zwischen *transformationaler Führung* und *wahrgenommener Veränderung* auf die Erfolgskriterien der Führung untersucht.
(3) In der dritten Hypothesengruppe wird als Mediationseffekt der vermittelnde Einfluss *transformationaler Führung* auf die Beziehung zwischen *expliziten Motiven* und Erfolgskriterien überprüft. Abschließend wird mit einer moderierten Mediation getestet, inwieweit *transformationale Führung* den Zusammenhang zwischen dem Interaktionsterm *explizite Motive* X *Einflussstrategien* und den Erfolgskriterien der Führung mediiert.

4.2.1 Hypothesen zu Motiven und Einflussstrategien als Prädiktoren für Führungsstile

Hypothesen zu Motiven als Prädiktoren für Führungsstile

In den Studien zur Wirkung von Motiven und Persönlichkeitsmerkmalen auf Führungsverhalten zeigt sich überwiegend ein positiver Zusammenhang zwischen dem *Machtmotiv* und effektiver Führung (McClelland, 1985; Winter 2002; McClelland & Burnham, 2003). Aus Sicht der Trait-Forschung unterstreichen dies die Zusammenhänge zwischen der Big Five Dimension *Extraversion* mit seiner Facette *Dominanz* (Barrick & Mount, 1991; Mount et al., 1998; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004) mit transformationaler Führung. In der Motivforschung bestätigte sich der Zusammenhang zwischen dem *sozialisierten* Machtmotiv und effektiver bzw. charismatischer Führung (McClelland & Boyatzis, 1982; House & Howell, 1992; Winter 2002; McClelland & Burnham, 2003; de Hoogh et al., 2005). Deshalb wird die Hypothese formuliert:

H1.1: Das *Machtmotiv* steht in positivem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* und *bedingter Belohnung*, sowie in negativem Zusammenhang mit *passiver Führung*.

Hinsichtlich des *Leistungsmotivs* liegen unterschiedliche Befunde vor. Einerseits werden positive Effekte zwischen Unternehmertum und dem *Leistungsmotiv* (Collins et al.; 2004) sowie leistungsmotivierten Führungskräften in einem stark technik- und aufgabenbezogenen Umfeld mit kleiner Führungsspanne (McClelland & Boyatzis, 1982; Jacobs & McClelland, 1991; Winter 1991; Winter, 2002) berichtet. Andererseits zeigten sich negative Effekte mit charismatischer Führung in der Politik (House et al., 1991), de Hoogh et al. (2005) fanden keine Zusammenhänge zwischen dem *Leistungsmotiv* und Charisma von CEOs. Ebenfalls nur schwache Zusammenhänge der Big Five *Gewissenhaftigkeit* mit der Facette *Leistungsorientierung* und *transformationaler Führung* konnten Judge und Bono (2000), Judge und Ilies (2002) sowie Bono und Judge (2004) feststellen. Insgesamt scheint sich somit das *Leistungsmotiv* stärker in technischen, von flachen Hierarchien und „Entrepreneurship" geprägten Organisationen zu äußern und weniger in inspirierendem, visionären Führungsverhalten in Managementfunktionen von traditionellen, hierarchisch strukturierten Organisationen zum Ausdruck zu kommen (McClelland & Boyatzis, 1982; Collins et al., 2004; Bono & Judge, 2004; de Hoogh et al., 2005). Da die Teilnehmer der Studie vorwiegend aus Organisationen und Branchen kommen (Banken, Versicherungen, Großindustrie, große soziale Organisationen), die der letzteren Organisationsform zuzuordnen sind, wird die Hypothese formuliert:

H1.2: Das *Leistungsmotiv* steht in negativem Zusammenhang mit *transformationaler Führung*.

Für anschlussmotivierte Führungskräfte werden überwiegend negative Zusammenhänge mit effektiver bzw. charismatischer Führung berichtet (McClelland & Boyatzis, 1982; Winter, 1991; Winter, 2002; McClelland & Burnham, 2003; de Hoogh et al., 2005). Wird das Anschlussmotiv als trait im Sinne einer aktiven, mit positiven Emotionen konotierten Kontaktstärke unter die Big Five Dimension *Extraversion* subsumiert (vgl. Angleitner & Ostendorf, 2004) so ergaben sich positive Zusammenhänge mit transformationaler Führung (Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004). Wird das *Anschlussmotiv* dagegen als Komponente

der Big Five Dimension *Verträglichkeit* interpretiert (vgl. Angleitner & Ostendorf, 2004), mit ihren eher passiven Facetten wie z.B. Gutmütigkeit, so zeigten sich überwiegend nur geringe bzw. negative Zusammenhänge mit *transformationaler Führung* (Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004). Positive Effekte wurden dann berichtet, wenn das *Anschlussmotiv* durch *Extraversion* mediiert bzw. moderiert wurde (Winter et al., 1998; Thomas, Dickson & Bliese, 2001). Insgesamt zeichnet sich jedoch ab, dass anschlussorientierte Führungskräfte trotz einer gewissen Kontaktstärke über eine geringe Entscheidungs- und Durchsetzungsstärke verfügen und dazu neigen, Konflikte zu vermeiden (McClelland, 1985; McClelland & Burnham, 2003). Deshalb wird angenommen, dass sie nicht als inspirierende und veränderungsorientierte Manager wahrgenommen werden und als Hypothese formuliert:

H1.3: Das *Anschlussmotiv* steht in negativem Zusammenhang mit *transformationaler Führung*.

Hypothesen zu Einflussstrategien als Prädiktoren für Führungsstile

Nun werden die Einflussstrategien der Führungskraft (Blickle, 1995; 1997a; 1998; 2003; Blickle et al., 1997, Blickle & Gönner, 1999) als behaviorale Prädiktoren der transformationalen Führung genauer betrachtet. Im Rahmen von machttheoretischen Führungsansätzen (Brodbeck et al., 2002) haben empirische Studien zu Einflussstrategien positive Zusammenhänge zwischen *rationalem Argumentieren* und Commitment sowie Managementeffektivität gezeigt (Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1996). *Rationale Überzeugung* wird dabei stark mit personaler Macht verbunden (Yukl & Falbe, 1991). Wer überzeugend argumentiert verfügt über eine hohe fachliche Expertise und intendiert Transparenz und Sinnzusammenhänge zu vermitteln. Blickle et al. (1997) und Blickle (2003) konnten zudem einen positiven Effekt *rationaler Argumentation* und der Fähigkeit, andere zu motivieren nachweisen. *Rational Argumentieren* wird deshalb als eine proaktive Einflussstrategie für effektives Führungsverhalten angenommen. Als Hypothese wird formuliert:

H2.1: *Rational Argumentieren* steht in positivem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* und *bedingter Belohnung*, sowie in negativem Zusammenhang mit *passiver Führung*.

Schmeicheln erwies sich im Vergleich zu *rationaler Argumentation* nur sehr moderat als eine förderliche Strategie zur Einflussnahme von Führungskräften auf Mitarbeiter (Yukl & Tracey, 1992), jedoch korrelierte *Schmeicheln* mit wahrgenommener Sympathie und Motivierungsfähigkeit (Blickle et al., 1997). Da *transformationale Führung* stark mit dem Aufbau einer emotionalen Bindung, der Wertschätzung der Mitarbeiter und der Stärkung des Selbstwertgefühls einhergeht (Bass, 1986; Shamir et al., 1993; Felfe, 2003) kann eine positive Wirkung von *Schmeicheln* auf *transformationale Führung* angenommen werden. Dagegen wird kein Zusammenhang mit *transaktionaler Führung* vermutet, weil hier eher eine nutzenorientierte Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vorliegt (Bass, 1986). Als Hypothese wird formuliert:

H2.2: *Schmeicheln* steht in positivem Zusammenhang mit *transformationaler Führung*.

Die meisten Studien haben negative Zusammenhänge für die Strategien *Koalitionen* und *Legitimation* (Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1996) nachgewiesen, weil sie eher zu Misstrauen führen und sich auf die Positionsmacht anderer Personen berufen. Blickle et al., (1997) und Blickle (2003) zeigten, dass sich die Strategie *Einschalten übergeordneter Instanzen* negativ auf aufgabenbezogene Effektivität, Durchsetzungskraft und Zufriedenheit mit Entscheidungen auswirkt und begründet dies mit einem Mangel an Transparenz und inhaltlicher Überzeugung. Deshalb wird als Hypothese formuliert:

H2.3: *Einschalten übergeordneter Instanzen* steht in negativem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* und *bedingter Belohnung*.

Ebenfalls negative Effekte werden durch die Strategie *Druck machen* für die Kriterien Commitment und Führungseffektivität bewirkt (Yukl & Tracey, 1992). Blickle et al. (1997) verweisen auf die konfrontative, nachhaltige und kontrollierende Grundhaltung, die mit dieser Strategie einhergeht. Da sich die Strategie *Druck machen* durch einen Mangel an Wertschätzung, Einbindung und an emotionaler Bindung auszeichnet, kann ein negativer Zusammenhang mit transformationalem Führungsverhalten angenommen werden. Auf Grund der konfrontierenden Haltung wird gleichzeitig ein negativer Zusammenhang mit

Laissez Faire Führungsverhalten und ein positiver Zusammenhang mit aktivem Kontrollverhalten vermutet. Deshalb lautet die Hypothese:

H2.4: *Druck machen* steht sowohl in negativem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* als auch mit *Laissez Faire* und in positivem Zusammenhang mit *Management by Exception aktiv*.

Hypothesen zur Moderation durch Rational Argumentieren

Wie dargestellt wurde, handelt es sich bei *rational Argumentieren* um eine sehr effektive Einflussstrategie (Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1996; Blickle, 2003). Blickle et al. (1997) haben zudem aufgezeigt, dass vor allem macht- aber auch leistungsorientierte Personen häufiger *rationales Argumentieren* als die übrigen drei Einflussstrategie nutzen. Dies kann dadurch erklärt werden, dass mit *rationalem Argumentieren* die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit verbunden wird, Einfluss zu üben und Leistungsziele zu erreichen (Yukl & Tracey, 1992; Blickle et al., 1997). Allerdings wurden bislang keine Moderationseffekte durch *rationales Argumentieren* untersucht. Es kann jedoch angenommen werden, dass der Ausprägungsgrad *rationaler Argumentation* als behavioraler Strategie den Zusammenhang zwischen Motiven und transformationaler Führung beeinflusst. Da für *machtorientierte* Führungskräfte ein positiver Zusammenhang mit *transformationaler Führung* postuliert wurde (vgl. McClelland & Burnham, 2003), kann angenommen werden, dass bei einer geringeren *rationalen Argumentation* die Ausprägung des *Machtmotivs* um so wichtiger ist und eine kompensatorische Funktion hinsichtlich effektiver Einflussnahme übernimmt. Deshalb wird vermutet, dass der positive Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und *transformationaler Führung* ums so stärker ist, desto niedriger die *rationale Argumentation* ausgeprägt ist.

H3.1: Der Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und *transformationaler* Führung ist positiver, wenn *rationale Argumentation* schwach ausgeprägt ist.

Für *leistungsmotivierte* Personen wurde eine negative Beziehung zu transformationaler Führung postuliert, da sie in der Regel wenig delegieren und zu knappen, aufgabenbezogenen Anweisungen neigen (vgl. McClelland & Burnham, 2003). Deshalb kann vermutet werden, dass sie durch *rationale Argumentation* ihr kommunikatives Verhalten stärken und

eine effektivere soziale Einflussnahme erreichen, indem sie Informationen geben sowie Hintergründe und Sinnzusammenhänge aufzeigen (Tracey & Yukl, 1992; Yukl et al., 1996). Deshalb wird angenommen dass der Zusammenhang zwischen *Leistungsmotiv und transformationaler Führung* unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* positiver ist als bei schwacher *rationaler Argumentation*.

H3.2: Der Zusammenhang zwischen *Leistungsmotiv* und *transformationaler Führung* ist positiver, wenn *rationale Argumentation* stark ausgeprägt ist.

Für anschlussorientierte Führungskräfte war ein heterogenes Bild hinsichtlich der Zusammenhänge mit effektiver Führung aufgezeigt worden (Bono & Judge, 2000; Judge & Bono, 2004; Lim & Ployhart, 2004; de Hoogh et al., 2005). Als ein übergreifendes Merkmal wurde angemerkt, das *anschlussorientierte* Führungskräfte dazu neigen zu harmonisieren und sich wenig durchzusetzen (vgl. McClelland & Burnham, 2003). Durch die Einflussstrategie *rationale Argumentation*, so kann vermutet, werden können anschlussorientierte Führungskräfte an Überzeugungskraft und über ihre Kontaktstärke hinaus auch an Einfluss gewinnen. Es wird deshalb vermutet, dass bei einer hohen *rationalen Argumentation* der Zusammenhang zwischen *Anschlussmotiv* und *transformationaler Führung* höher ausgeprägt ist.

H3.3: Der Zusammenhang zwischen *Anschlussmotiv* und *transformationaler Führung* ist positiver, wenn *rationale Argumentation* stark ausgeprägt ist.

4.2.2 Hypothesen zu Motiven, Einflussstrategien und Führungsstilen als Prädiktoren für Erfolgsvariablen der Führung

Um die systematische Überprüfung des dargestellten Untersuchungsmodells (siehe Abbildung 7) zu gewährleisten, wird neben den Führungsstilen auch die die Wirkung der Motive und der Einflussstrategien auf die Erfolgskriterien untersucht.

Hypothesen zu Motiven als Prädiktoren für Erfolgskriterien

Machtmotivierte Führungskräfte übernehmen Verantwortung und gestalten soziale Beziehung, um gemeinsam Erfolge zu erzielen (McClelland & Boyatzis, 1982; House & Howell, 1992; Judge et al., 2002; McClelland & Burnham, 2003), so dass positive Effekte hinsichtlich der Erfolgsvariablen der Zufriedenheit und Effektivität erwartet werden können. Dage-

gen steht für *leistungsmotivierte* Führungskräfte die Aufgabenerfüllung im Vordergrund (McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland, 1985; de Hoogh et al., 2005), sie neigen dazu stark zu kontrollieren und wenig zu delegieren, wodurch negative Effekte hinsichtlich der wahrgenommenen Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung erwartet werden können. Da de Hoogh et al. (2005) generell keine Beziehungen zwischen den Motiven und dem Kriterium Arbeitsmotivation fanden, wird nur ein Zusammenhang zwischen *Macht-* bzw. *Leistungsmotiv* und dem Kriterium der Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung vermutet, nicht jedoch mit dem Kriterium Arbeitsmotivation. Es wird folgende Hypothese formuliert:

H4: Das *Machtmotiv* steht in einem positiven, das *Leistungsmotiv* dagegen in einem negativen Zusammenhang mit der Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung.

Hypothesen zu den Einflussstrategien als Prädiktoren für Erfolgskriterien

Auf Grund der oben beschriebenen Befunde (Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Tracey, 1992; Yukl et al., 1996, 1999; Blickle, 1997a, 2003; Blickle et al., 1997, 1999) werden auch Zusammenhänge zwischen Einflussstrategien und den Erfolgsvariablen der Führung angenommen. Im Sinne einer „strong rational persuasion" hat sich gezeigt, dass sich *rationales Argumentieren* sowohl auf Kriterien wie Effektivität als auch auf Motivation und Commitment auswirkt (Yukl & Tracey, 1992; Blickle, 2003). *Schmeicheln* korrelierte dagegen ausschließlich positiv mit affektiven Kriterien wie einer positiven Beziehungsgestaltung und Sympathie und nicht mit Commitment (Blickle et al., 1997; Blickle, 2003). Für die Strategien *Einschalten übergeordneter Instanzen* und *Druck machen* resultierten überwiegend negative Effekte für Zufriedenheit, Vertrauen und auch Commitment (Yukl & Tracey, 1992; Blickle et al., 1997; Blickle, 2003). Es werden folgende Hypothesen formuliert:

H5.1: *Rational Argumentieren* ist positiv mit den Erfolgskriterien der Führung *Zufriedenheit*, *Motivation* und *Effektivität* verbunden.

H5.2: *Schmeicheln* ist positiv mit dem *Vertrauen* und *der Zufriedenheit mit der Führung* verbunden.

H5.3: *Einschalten übergeordneter Instanzen* steht in negativem Zusammenhang mit den Kriterien *Vertrauen* und *Zufriedenheit mit der Führung, Arbeitszufriedenheit* sowie *Commitment*.

H5.4: *Druck machen* steht in negativem Zusammenhang mit *Vertrauen* und *Zufriedenheit mit der Führung, Arbeitszufriedenheit sowie Commitment*.

Hypothesen zur Moderation durch Rational Argumentieren

Analog zu Hypothese 3 ist anzunehmen, dass der Ausprägungsgrad *rationaler Argumentation* nicht nur den Zusammenhang zwischen motivationaler Disposition und *transformationale Führung*, sondern auch mit den Erfolgskriterien der Führung beeinflusst. Da für *machtorientierte* Führungskräfte ein positiver Zusammenhang mit der Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung postuliert wurde (vgl. McClelland & Burnham, 2003), wird angenommen, dass bei einer geringeren *rationalen Argumentation* die Ausprägung des *Machtmotivs* um so wichtiger ist und eine kompensatorische Funktion hinsichtlich effektiver Einflussnahme übernimmt.

H6.1: Der Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und der Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung ist positiver, wenn *rationale Argumentation* schwach ausgeprägt ist.

Für *leistungsmotivierte* Personen wurde eine generell negative Beziehung zu Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung postuliert (vgl. McClelland & Burnham, 2003). Es wird nun angenommen, dass der Zusammenhang zwischen *Leistungsmotiv* und Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* positiver ist als bei schwacher *rationaler Argumentation.* Begründet wird diese Annahme, dass dafür durch rationale Informationsweitergabe und Erläuterung von Zusammenhängen der kommunikative Einfluss leistungsorientierter Personen in der Führungsbeziehung verstärkt wird (vgl. Yukl & Tracey, 1992).

H6.2: Der Zusammenhang zwischen *Leistungsmotiv* und der Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung ist positiver, wenn *rationale Argumentation* stark ausgeprägt ist.

Durch die Einflussstrategie *rationale Argumentation*, so kann vermutet werden, können anschlussorientierte Führungskräfte, die dazu neigen, zu harmonisieren und sich wenig durchzusetzen (vgl. McClelland & Burnham, 2003) über ihre Kontaktstärke hinaus an Einfluss gewinnen. Es wird deshalb angenommen, dass bei einer hohen *rationalen Argumentation* der Zusammenhang zwischen *Anschlussmotiv* und Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung höher ausgeprägt ist.

H6.3: Der Zusammenhang zwischen *Anschlussmotiv* und Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung ist positiver, wenn *rationale Argumentation* stark ausgeprägt ist.

Hypothesen zu den Führungsstilen als Prädiktoren für Erfolgskriterien

Wie die Meta-Analysen (Fuller et al., 1996; Lowe et al., 1996; DeGroot et al., 2000; Judge & Piccolo, 2004) zeigten, wirkt sich *transformationale Führung* stärker auf affektive Kriterien wie Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter aus, als auf harte Leistungskriterien. Für diese Kriterien, die eng mit dem Selbstkonzept einer Person assoziiert sind (Shamir et al., 1993) klärt *transformationale Führung* über die *transaktionale Führung* hinaus, im Sinne des so genannten Augmentationseffekts (Bass, 1999; Felfe, 2003; Judge & Piccolo, 2004), einen zusätzlichen Varianzanteil auf. Dagegen haben die transaktionale Skalen *bedingte Belohnung* und *Management by Exception aktiv* stärkere Zusammenhänge mit aufgabenbezogenen und ökonomischen Erfolgskriterien gezeigt (Judge & Piccolo, 2004). Umgekehrt wirkt *Management by Exception aktiv* durch stark kontrollierende Verhalten eher negativ auf affektive Kriterien wie die Zufriedenheit und Motivation (Felfe, 2003; Judge & Piccolo, 2004). Deshalb werden als Hypothesen formuliert:

H7.1: *Transformationale Führung* steht in positivem Zusammenhang mit den Erfolgskriterien *Zufriedenheit und Effektivität der Führung* sowie *Motivation*.

H7.2: *Transaktionale Führung* (*Bedingte Belohnung*, *Management by Exception aktiv*) steht in positivem Zusammenhang mit der *Gruppenleistung* und dem *subjektiven ökonomischen Erfolg*.

H7.3: *Management by Exception aktiv* steht in negativem Zusammenhang mit *Zufriedenheit und Effektivität der Führung*.

H7.4: *Transformationale Führung* klärt für *Effektivität* und *Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation* über die *transaktionale Führung* hinaus einen zusätzlichen Varianzanteil auf („Augmentationseffekt").

Hypothesen zur Moderation durch den wahrgenommenen Veränderungsgrad

Transformationale Führung wirkt sich besonders in Krisenzeiten und unter dynamischen Umfeldbedingungen positiv auf den Führungserfolg aus (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999). Diese Annahme konnten von Waldman et al. (2001) bzw. de Hoogh et al. (2004) für das ökonomische Kriterium Wachstum nachgewiesen werden. Bisher wurden jedoch noch nicht der Einfluss wahrgenommener Veränderung auf den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und motivationaler Effekte bei den Mitarbeitern untersucht. In Anlehnung an die bisherige Befundlage wird angenommen, dass einem dynamischen Umfeld *transformationale Führung* in einer positiven und *passive Führung* in einer negativen Beziehung zur Motivation der Mitarbeiter steht. Als Hypothesen werden formuliert:

H8.1: In einem dynamischen Umfeld ist der positive Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* und dem Erfolgskriterium *Motivation* stärker ausgeprägt als in einem stabilen Umfeld.

H8.2: In einem dynamischen Umfeld ist der negative Zusammenhang zwischen *passiver Führung* und dem Erfolgskriterium *Motivation* stärker ausgeprägt als in einem stabilen Umfeld.

4.2.3 Hypothesen zur Mediation der Beziehung zwischen Motiven bzw. der Interaktion zwischen Motiven und Einflussstrategien und den Erfolgskriterien durch transformationale Führung

Im Vergleich zu empirischen Untersuchungen zum prädiktiven Charakter transformationaler und charismatischer Führung für objektive und subjektive Erfolgskriterien wurden bisher noch selten mediierende Zusammenhänge erforscht (vgl. Thomas et al., 2001; Barrick

et al., 2001; Felfe, 2003). Lim und Ployhart (2004) konnten beispielsweise eine Mediationsfunktion transformationaler Führung für die Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Teamleistung in einem high-performance-Kontext aufzeigen. Für charismatische Führungskräfte ist als motivationale Grundlage ein starkes *sozialisiertes Machtmotiv* (House et al., 1991; House & Howell, 1992; de Hoogh et al., 2005) bzw. eine hohe *Extraversion* (Judge & Bono, 2000; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004) nachgewiesen worden. Beide Persönlichkeitsfacetten äußern sich in dem Wunsch, Einfluss zu üben und eine aktiv gestaltenden Führungsrolle im Sinne des Gemeinwohls zu übernehmen (McClelland & Boyatzis, 1982; House & Howell, 1992; McClelland & Burnham, 2003). Insofern liegt die Vermutung nahe, dass sich das *Machtmotiv,* über *transformationale* Führung vermittelt, positiv auf die Zufriedenheit mit der Führung und die Motivation der Geführten auswirkt - und der *transformationalen* Führung somit eine Mediatorfunktion zukommt. Da *transformationale Führung* in aktuellen Studien nur marginale positive Effekte für Leistungskriterien wie z.B. *job performance* ergaben (vgl. Judge & Piccolo, 2004), wird keine mediierende Funktion für das Kriterium *Gruppenleistung* angenommen. Da bei den Hypothesen H3 und H6 von einer moderierenden Wirkung *rationalen Argumentierens* ausgegangen wurde und in H 9.1 *transformationale Führung* als Mediator vermutet wird, ist auch eine mediierende Wirkung *transformationaler* Führung für den Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rationales Argumentieren* anzunehmen. Als Mediationshypothesen werden formuliert:

H9.1: *Transformationale Führung* mediiert die Beziehung zwischen *Machtmotiv* und den Erfolgskriterien Zufriedenheit mit der Führung und Motivation.

H9.2: *Transformationale Führung* mediiert die Beziehung zwischen dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *Rational Argumentieren* und den Erfolgskriterien Zufriedenheit mit der Führung und Motivation.

In der folgenden Abbildung ist das Untersuchungsmodell einschließlich der formulierten Hypothesen im Überblick dargestellt.

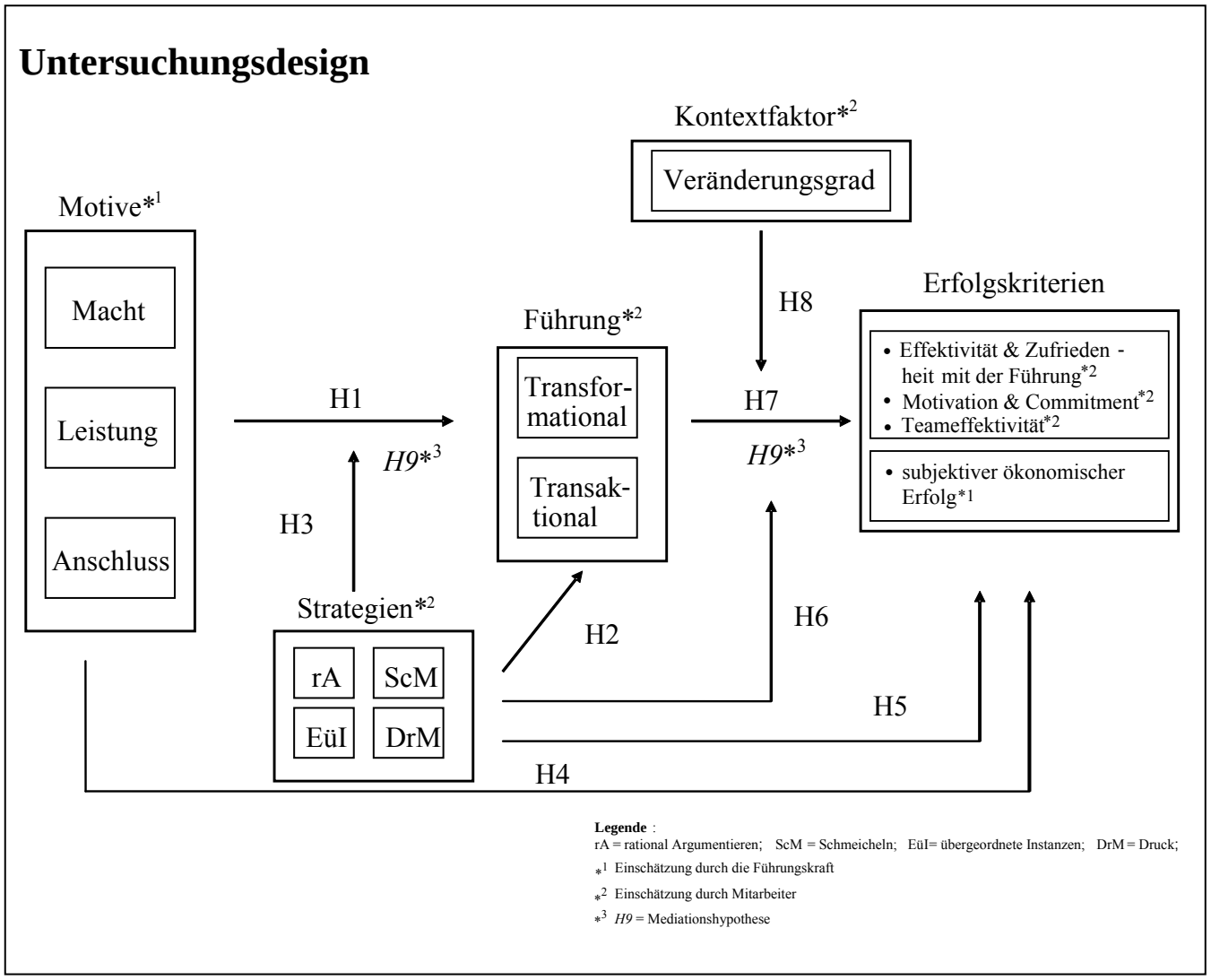

Abbildung 8
Untersuchungsmodell mit Hypothesen

III. Empirischer Teil

Im empirischen Teil wird zunächst die Untersuchungsmethode beschrieben, bevor die Ergebnisse vor dem Hintergrund der formulierten Hypothesen dargestellt werden. In der Diskussion werden die gewonnenen Befunde zusammengefasst und theoretische und praktische Konsequenzen abgeleitet, sowie alternative Interpretationsmöglichkeiten für nicht erwartungskonforme Ergebnisse aufgezeigt. Weiterhin werden Limitierungen der Untersuchung diskutiert sowie inhaltliche und methodische Vorschläge für künftige Forschungsvorhaben formuliert.

5. Untersuchungsmethode

In diesem Kapitel werden das Untersuchungsdesign, die Stichprobe sowie die Erhebungsinstrumente beschrieben. Darauf hin wird die Zulässigkeit der Aggregation individueller Daten auf das Gruppenniveau überprüft und die Testung von Kontrollvariablen durchgeführt. Schließlich werden die Auswertungsmethoden vorgestellt.

5.1 Untersuchungsdesign

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Querschnittsuntersuchung. Im Kontext der als „LEAD-Studie“ (Leadership Effectiveness and Development) bezeichneten Untersuchung wurden Führungskräfte aus Wirtschaftsunternehmen und sozialen Organisationen, die an Interventionsmaßnahmen zur Entwicklung der eigenen Führungskompetenz teilnahmen (z.B. Führungskräftetrainings, Supervisionsgruppen, individuelles Coaching) gebeten, eine Selbst- und Fremdeinschätzung ihres Führungsverhaltens vorzunehmen. In diesem Rahmen wurde die Zielsetzung formuliert, dass Führungskräfte durch ein Feedback von ihren Mitarbeitern zu ihrem Führungsverhalten, die eigene Führungskompetenz weiter entwickeln können. Die Führungskräfte füllten dazu einen Führungsfragebogen zur Selbsteinschätzung ihres Führungsverhaltens aus. Ferner haben sie an Ihre Mitarbeiter einen Fragebogen zur Fremdeinschätzung des wahrgenommenen Fühungsverhaltens verteilt, der innerhalb von zwei bis vier Wochen nach der Selbsteinschätzung ausgefüllt zurückgeschickt wurde. Die Führungskräfte erhielten neben einer mündlichen Instruktion für ihre Mitarbeiter auch schriftliche Informationen zur Zielsetzung und Durchführung der LEAD-Studie.

Die Befragung erfolgte anonym, die Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung wurden in einem frankierten Rückkuvert an die Universität München zurückgesandt. Die eindeutige Zuordnung von Führungskräfte- und Mitarbeiterdaten erfolgte durch den in beiden Fragebogen-Typen vermerkten Namen der Führungskraft. Als Anreiz für die Teilnahme an der LEAD-Studie erhielten die Führungskräfte einen individuellen Feedbackbericht zu ihrem Führungsverhalten. Sie hatten darüber hinaus die Möglichkeit, sich in einem persönlichen oder telefonischen Gespräch zu den Ergebnissen eine Kurzberatung einzuholen. Die Selbsteinschätzung zum eigenen Führungsverhalten ging jedoch nicht in die wissenschaftliche Untersuchung ein, sondern diente als Anreiz, die Teilnehmer für die Studie zu gewinnen.

5.2 Untersuchungsteilnehmer

Führungskräfte-Stichprobe (N = 81)

Die endgültige Stichprobe umfasste, mit einer Anzahl von $N = 81$, Führungskräfte unterschiedlicher Branchen und Berufsbilder. Davon arbeiteten 55 in Wirtschaftsunternehmen (26 hiervon wiederum bei Dienstleistungsunternehmen, 29 in der herstellenden Industrie) und 26 in sozialen Organisationen. Die Teilnehmer der Studie waren im Mittel 44.03 Jahre alt ($SD = 6.59$). Es wirkten 61 männliche und 20 weibliche Führungskräfte mit. Die Teilnehmer der Studie bekleideten Führungspositionen auf unterschiedlichen Ebenen: 25 waren Mitglieder des unteren Managements, 36 des mittleren und 20 aus dem Top Management. Im Mittel hatten sie *19.28* Jahre Berufserfahrung ($SD = 7.30$) und arbeiteten seit 11.54 Jahren für ihren aktuellen Arbeitgeber ($SD = 7.10$). Die momentane Position hatten sie im Durchschnitt seit *4.48* Jahren inne ($SD = 3.90$), Führungserfahrung besaßen die Probanden seit *10.71* Jahren ($SD = 6.72$). Sie entstammten Organisationen unterschiedlicher Größenordnung: 17 arbeiteten in einer Organisation mit weniger als 500 Mitarbeitern, 20 bei einem Arbeitgeber mit 500 bis 5.000 Angestellten, 17 in einem Unternehmen mit 5.000 bis 20.000 Beschäftigten, 17 bei einer Organisation in der Größe von 20.000 bis 50.000 Mitarbeitern und sieben bei noch größeren Arbeitgebern (drei machten keine Angaben).

Tabelle 7
Häufigkeiten, Prozentangaben und deskriptive Statistiken von Variablen zur Beschreibung der Führungskräfte-Stichprobe (N = 81)

Variable	Häufigkeit / Mittelwert	Anteil von N / Standardabw.	n von N[a]
Geschlecht			81
Männer	61	75.3%	
Frauen	20	24.7%	
Alter *(in Jahren: M; SD)*	44.0	6.6	77
Schulbildung			79
Abitur	50	61.7%	
Fachabitur	17	21.5%	
Mittlere Reife	7	8.6%	
Hauptschulabschluss	5	6.2%	
Berufsqualifizierender Abschluss			79
Universitätsabschluss	43	53.1%	
Fachhochschulabschluss	19	23.5%	
Fachakademie	9	11.1%	
Lehre bzw. Ausbildung	8	9.9%	
Berufserfahrung *(in Jahren: M, SD)*	19.3	7.3	78
Unternehmenszugehörigkeit seit*(in Jahren: M, SD)*	11.5	7.1	78
Führungserfahrung *(in Jahren: M, SD)*	10.7	6.7	78
Management-Level			81
Top Management	20	24.7%	
Mittleres Management	36	44.4%	
Unteres Management	25	30.9%	
Aktuelle Position seit *(in Jahren: M, SD)*	4.5	3.9	79
Direkt geführte Mitarbeiter *(M, SD)*	12.8	11.0	78
An der Studie beteiligte MA pro FK *(M, SD)*	4.4	1.9	81
Unternehmensgröße			78
Bis 500 MA	17	21.0%	
500 - 5.000 MA	20	24.7%	
5.000 - 20.000 MA	17	21.0%	
20.000 - 50.000 MA	17	21.0%	
Über 50.000 MA	7	8.6%	
Organisationstyp			81
Soziale Einrichtung	26	32.1%	
Wirtschaftsunternehmen	55	67.9%	
Dienstleistungsunternehmen	26	32.1%	
Industrielles Unternehmen	29	35.8%	

Anmerkung: [a] n ist hier die Anzahl vollständig ausgefüllter Fragebögen und somit die Summe auswertbarer Antworten der jeweiligen Variable.

Das Bildungsniveau der Befragten in der primären Stichprobe war gehoben: Als berufsqualifizierenden Abschluss wiesen 43 Führungskräfte einen Universitätsabschluss, 19 einen Fachhochschulabschluss, neun ein abgeschlossenes Studium an einer Fachakademie oder ähnlichen Einrichtung und acht eine Lehre bzw. Ausbildung auf (zwei machten keine An-

gaben). Dementsprechend ergab sich für die Schulausbildung eine ähnliche Verteilung: 50 hatten Abitur gemacht, 17 Fachabitur, sieben Mittlere Reife, fünf einen Hauptschulabschluss (zwei machten keine Angaben). Zum Zeitpunkt der Datenerhebung führten die teilnehmenden Führungskräfte der Studie im Durchschnitt *12.78* Mitarbeiter *(SD = 11.03)*, wovon im Mittel *4.43* an der Studie teilnahmen *(SD = 1.95)*.

Mitarbeiter-Stichprobe (N = 359)

Durch die an die Mitarbeiter weitergegebenen Fragebögen entstand eine sekundäre Stichprobe aller Mitarbeiter von *N* = 359. Diese waren im Mittel 42.71 Jahre alt (*SD* = 8.75) und zu *39.3%* weiblich (*3.9%* machten keine Angaben zum Geschlecht). Im Durchschnitt waren sie seit 11.61 Jahren in ihrer Organisation tätig (*SD* = 8.87) und kannten ihre Führungskraft seit 5.58 Jahren (*SD* = 5.18). 60.7% gaben an, selbst Führungsverantwortung zu tragen; 4.5% machten hierzu keine Angaben.

Tabelle 8
Häufigkeiten, Prozentangaben und deskriptive Statistiken von Variablen zur Beschreibung der Mitarbeiter-Stichprobe (N = 359)

Variable	**Häufigkeit / Mittelwert**	**Anteil von N / Standardabw.**	**n von N [a]**
Geschlecht			345
Männer	204	56.8%	
Frauen	141	39.3%	
Alter *(in Jahren: M; SD)*	42.7	8.8	337
Schulbildung			342
Abitur	177	49.3%	
Fachabitur	55	15.3%	
Mittlere Reife	72	20.1%	
Hauptschulabschluss	38	10.6%	
Berufsqualifizierender Abschluss			340
Universitätsabschluss	125	34.8%	
Fachhochschulabschluss	74	20.6%	
Fachakademie	48	13.4%	
Lehre bzw. Ausbildung	93	25.9%	
Berufserfahrung *(in Jahren: M, SD)*	18.5	9.6	338
Unternehmenszugehörigkeit seit*(in Jahren: M, SD)*	11.6	8.9	341
Teamzugehörigkeit seit *(in Jahren: M, SD)*	5.7	5.9	339
Kennen der Führungskraft seit *(M, SD)*	5.6	5.2	344
Eigene Führungsverantwortung			343
Ja	218	60.7%	
Nein	125	34.8%	

Anmerkung: [a] n ist hier die Anzahl vollständig ausgefüllter Fragebögen und somit die Summe auswertbarer Antworten der jeweiligen Variable.

5.3 Untersuchungsinstrumente und Skalen

Im Rahmen der LEAD-Studie kamen bei der Datenerhebung zwei unterschiedliche Fragebögen zum Einsatz: ein Fragebogen für Führungskräfte und einer für Mitarbeiter. Ersterer erfasste – wie im Folgenden beschrieben – vornehmlich die Selbsteinschätzung der Motive durch die Führungskräfte, letzterer – siehe weiter unten – die Fremdeinschätzung der Vorgesetzten sowie die wahrgenommene Veränderung und die Erfolgskriterien durch zugehörige Mitarbeiter. Beide Bögen beinhalteten auch demographische Angaben sowie Daten zum Team und zur jeweiligen Organisation der Probanden. In der Studie verwendete Skalen, die nur in englischsprachiger Form vorlagen (*wahrgenommener Veränderungsgrad des Umfelds* von Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001; *Vertrauen in die Führung* von Bass, 1985; *Empowerment* von Menon, 1999; *Gruppenidentität* und *Gruppenleistung* von Conger, Kanungo & Menon 2000), wurden mit einer englisch-muttersprachigen Übersetzerin zuerst vom Englischen ins Deutsche und dann zur inhaltlichen Überprüfung wieder zurück übersetzt.

5.3.1 Fragebogen für Führungskräfte

Der folgende Abschnitt beschreibt die Skalen, die mit dem Führungskräfte-Fragebogen erhoben wurden. In der folgenden Tabelle 9 sind die Erhebungsinstrumente und die Reliabilitäten im Überblick dargestellt, bevor sie im Anschluss detaillierter vorgestellt werden.

Tabelle 9
Reliabilitäten der Untersuchungsvariablen für die gesamte Stichprobe (N = 81) als Einschätzung der Führungskräfte

Skala	Skalierung	Cronbachs Alpha	Items
Explizite Motive			
Anschlussmotiv	0 - 16	.74	16
Leistungsmotiv	0 - 16	.51	16
Machtmotiv	0 - 16	.75	16
Erfolgskriterien			
Subj. Einschätzung des ökonom. Erfolgs	1 - 5	.72	7

Erhebung der expliziten Motive der Führungskraft

Zur Messung des expliziten *Anschluss*-, *Leistungs*- und *Machtmotivs* der Führungskräfte dienten Übersetzungen der jeweiligen Skalen der Personality Research Form (Jackson, 1974; Stumpf et al., 1985). Hier wurde in dichotomem Antwortformat den Aussagen im

Sinne der drei erfassten Motivationsdimensionen zugestimmt oder nicht zugestimmt. Ein Beispielitem für das *Anschlussmotiv* lautet: „Ich bemühe mich andere Leute kennen zu lernen“, für das *Leistungsmotiv*: „Ich setze mir oft schwer erreichbare Ziele“, und für das *Machtmotiv*: „Ich habe nur wenig Interesse daran, andere zu führen“ (revers codiert). Über jeweils 16 Items ergaben sich in der Auswertung nach der Berücksichtigung umgepolter Aussagen die Skalenwerte für die drei expliziten Motive. Die Reliabilitäten für das *Machtmotiv* (α = .75) und das *Anschlussmotiv* (α = .74) können als gut bezeichnet werden, demgegenüber erreicht das *Leistungsmotiv* (α = .51) nur einen sehr mäßigen Reliabilitätswert. Bei Versuchen zur Optimierung durch den Ausschluss von bis zu acht Variablen konnte keine nennenswerte Verbesserung erzielt werden (maximaler α-Wert von .59), weshalb die Skalenbildung mit allen 16 Variablen belassen wurde. Folglich ist bei der Interpretation der Ergebnisse zur Skala *Leistungsmotiv* eine gewisse Vorsicht angebracht.

Erfolgsvariablen der Führung

Als Erfolgskriterium durch Einschätzung der Führungskraft wurde die *subjektive Einschätzung des ökonomischen Erfolgs* (Rauch et al., 2000) auf einer fünfstufigen Skala erhoben (1= starkes Abfallen bis 5 = starker Anstieg). Ein Beispielitem lautet: „Wie haben sich die Gewinne im letzten Jahr entwickelt“? Die Reliabilität der Skala ist mit α = .72 als zufriedenstellend zu bezeichnen.

5.3.2 Fragebogen für Mitarbeiter

Der folgende Abschnitt beschreibt die Skalen, die mit dem Mitarbeiter-Fragebogen erhoben wurden. Hinsichtlich der Erfolgskriterien der Führung werden zunächst nur die Dimensionen und die Reliabilitätswerte für die Skalen 1. Ordnung dargestellt. Die Skalen wurden anschließend mittels einer Faktorenanalyse zu Skalen 2. Ordnung zusammengefasst und mit einer Reliabilitätsanalyse überprüft, ob eine Skalenbildung 2. Ordnung zulässig ist (siehe nächster Abschnitt). In der nachfolgenden Tabelle 10 sind die Erhebungsinstrumente und die Reliabilitäten im Überblick dargestellt, bevor sie im Anschluss daran detaillierter vorgestellt werden.

Tabelle 10
Reliabilitäten der Untersuchungsvariablen für die gesamte Stichprobe (N = 81) als Einschätzung der Mitarbeiter

Skala	Skalierung	Cronbachs Alpha	Items
MLQ-Führungsstile			
Transformationale Führung (2. Ordnung)	1 - 5	.92	6
Charismatische Ausstrahlung	1 - 5	.89	4
Idealisierter Einfluss attribuiert	1 - 5	.80	4
Idealisierter Einfluss behavioral	1 - 5	.62	4
Inspirierende Motivierung	1 - 5	.77	4
Intellektuelle Stimulierung	1 - 5	.73	4
Individuelle Mitarbeiterorientierung	1 - 5	.80	4
Transaktionale Führung (2. Ordnung)	1 - 5	.04	2
Bedingte Belohnung	1 - 5	.68	4
Aktives Management by Exception	1 - 5	.51	5
Passive Führung (2. Ordnung)	1 - 5	.81	2
Passives Management by Exception	1 - 5	.62	3
Laissez Faire	1 - 5	.72	4
Kontextfaktor			
Wahrgenommene Veränderung	1 - 5	.65	4
Einflussstrategien			
Rational Argumentieren	1 - 5	.80	4
Schmeicheln	1 - 5	.75	5
Einschalten übergeordneter Instanzen	1 - 5	.75	3
Druck Machen	1 - 5	.80	4
Erfolgskriterien der Führung			
Effektivität & Zufriedenheit/Führung (2. O.)	1 - 5	.89	5
Extra-Anstrengung	1 - 5	.87	3
Effektivität der Führung	1 - 5	.72	3
Zufriedenheit mit der Führung	1 - 5	.85	2
Vertrauen in die Führung	1 - 5	.88	2
Arbeitszufriedenheit	1 - 7	.77	7
Motivation & Commitment (2. Ordnung)	1 - 5	.74	4
Selbstwirksamkeit	1 - 5	.83	10
Eigeninitiative	1 - 5	.80	7
Empowerment (2. Ordnung) [b]	1 - 5	.56	3
Empowerment: Wahrgenom. Kontrolle	1 - 5	.78	3
Empowerment: Wahrgenom. Kompetenz	1 - 5	.78	3
Empowerment: Internalisierung von Zielen	1 - 5	.78	4
Commitment	1 - 5	.90	9
Teameffektivität (2. Ordnung)	1 - 5	.80	2
Gruppenidentität	1 - 5	.87	5
Gruppenleistung	1 - 5	.89	3

Anmerkung: [a] Die Werte der Variable Arbeitszufriedenheit wurden vor der Berechnung dieses Outcomes 2. Ordnung in die einer 5er-Skala transformiert. In die übrigen beiden Outcomes 2. Ordnung gingen nur Variablen ein, die bereits 5er-skaliert waren. [b] Empowerment 2. Ordnung ging in den Faktor „Motivation & Commitment“ ein.

Führungsstile: Transformationale, transaktionale und passive Führung

Zur Erfassung transformationaler, transaktionaler und passiver Führung wurde eine deutsche Version des MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire (Felfe & Goihl, 2002) verwendet. Gemäß den Autoren ist die deutsche Variante der englischsprachigen Version 5x Short (Avolio & Bass, 2002) im Wortlaut stark verwandt und bietet somit eine gute Vergleichbarkeit. Neben der Dimension *charismatische Ausstrahlung* (α = .89*;* Beispielitem: „Ich verstehe es, andere immer wieder zu begeistern"), durch welche der MLQ von Felfe & Goihl (2002) in der deutschen Fassung ergänzt wurde, erhebt das Instrument fünf weitere Komponenten transformationalen Führungsverhaltens – nämlich *idealisierten Einfluss attribuiert* (α = .80; Beispielitem: „Ich strahle Stärke und Vertrauen aus"), *idealisierten Einfluss behavioral* (α = *.62*; Beispielitem: „Ich spreche mit den Mitarbeitern über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte"), *inspirierende Motivation* (α = .77; Beispielitem: „Ich äußere mich optimistisch über die Zukunft"), *intellektuelle Stimulierung* (α = .73; Beispielitem: „Ich schlage neue Wege vor, wie Aufgaben / Aufträge bearbeitet werden können") und *individuelle Mitarbeiterorientierung* (α = .80; Beispielitem: „Ich helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken auszubauen"). Die Reliabilitäten sind als durchwegs gut zu bezeichnen, auch *idealisierter Einfluss behavioral* ist noch als ausreichend einzustufen.

Als Komponenten transaktionalen Führens wurden die zwei Dimensionen *bedingte Belohnung* (α = .68; Beispielitem: „Ich zeige Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen") und *aktives Management by Exception* (α = .51; Beispielitem: „Ich mache andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden") erfasst, wobei die Reliabilität letzterer Dimension als mäßig zu bezeichnen ist.

Schließlich wurden zwei Komponenten passiver Führung gemessen: *Passives Management by Exception* (α = .62; Beispielitem: „Ich bin fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte") und *Laissez Faire* (α = .72; Beispielitem: „Ich bin immer da, wenn ich gebraucht werde" – revers codiert), mit zufriedenstellenden Reliabilitätswerten.

Um das Führungsverhalten analog zum theoretischen Ansatz von Avolio und Bass (2002) als die drei übergeordneten Dimensionen *transformationale*, *transaktionale* und *passive* Führung interpretieren zu können, wurde der Versuch einer Skalenbildung 2. Ordnung unternommen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich nur für die Dimensionen *transformationale Führung* mit Cronbachs α = .92 und *passive Führung* mit Cronbachs α = .81 zufriedenstellende Reliabilitätswerte ergeben. Für *transaktionale Führung* erweist sich eine Zusammenführung in einer Skala 2. Ordnung auf Grund eines Wertes von Cronbachs α = .04 als nicht

sinnvoll (vgl. Gebert, 2002; Felfe, 2003), so dass im weiteren Verlauf der Untersuchung *transaktionale Führung* nur als die beiden Dimensionen 1. Ordnung *bedingte Belohnung* und *aktives Management by Exception* interpretiert wird.

Einflussstrategien der Führungskraft

Zu Erfassung intraorganisationaler Einflussstrategien der Führungskraft wurden vier Skalen von Blickle (2003) verwendet: *Rational Argumentieren* (α = .80; Beispielitem: „Meine Führungskraft erklärt mir gegenüber ausführlich die Gründe für ihr Anliegen"), *Schmeicheln* (α = *.75*; Beispielitem: „Meine Führungskraft lobt mich überschwänglich"), *Einschalten übergeordneter Instanzen* (α = .75; Beispielitem: „Meine Führungskraft sorgt für Rückendeckung seitens Höhergestellter") und *Druck machen (*α = .80; Beispielitem: „Meine Führungskraft stellt sich offen gegen mich, um sich durchzusetzen") erhoben. Jede der Skalen umfasste vier Items (Blickle, 2003). Der Wertebereich möglicher Antworten wurde bei allen Items durch eine fünfstufige Skala vorgegeben (1 = *stimme überhaupt nicht* bis 5 = *stimme voll und ganz zu*). Die Überprüfung der Reliabilität ergab gute Werte.

Wahrgenommene Veränderung des Umfelds als Kontextfaktor

Das Ausmaß der erlebten Veränderung des Umfelds aus Sicht der Mitarbeiter wurde mittels 4 Items von Waldman et al. (2001) erhoben (α = .62; Beispielitem: „Das wirtschaftliche Umfeld meines Unternehmens ist sehr dynamisch und verändert sich schnell in technischen, ökonomischen und kulturellen Bereichen"). Die Reliabilität ist noch zufriedenstellend.

Erfolgskriterien der Führung

Bass und Avolio (1993b) unterscheiden als Erfolgskriterien der Führung drei Aspekte, nämlich die Effektivität der Führung, die Zufriedenheit mit der Führung und die Motivation durch die Führung, um besondere Leistungen zu erbringen. Diese drei Kriterien werden auch im MLQ erfasst. Conger und Kanungo (1998) unterscheiden darüber hinaus Erfolgskriterien auf individueller Ebene, wie z.B. Arbeitszufriedenheit und auf Organisations- bzw. Gruppenebene, wie z.B. Gruppenleistung. Beide Forschergruppen erheben diese Erfolgskriterien in der Regel als subjektive Einschätzung durch die Mitarbeiter. Wie bereits beschrieben wird in der vorliegenden Untersuchung die Taxonomie von Bass und Avolio (1993b) im MLQ zu Grunde gelegt, jedoch werden über den MLQ hinaus weitere Kriterien

hinzugezogen und auch die Ebene der Gruppenidentität und -leistung (Conger & Kanungo, 1998) berücksichtigt. Abgesehen von der *Arbeitszufriedenheit* wurden die im Folgenden beschriebenen Erfolgsvariablen auf einer fünfstufigen Skala beantwortet (1 = *stimme überhaupt nicht* bis 5 = *stimme voll und ganz zu*).

Erfolgsvariablen zu Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung

Aus dem MLQ wurden drei klassische Erfolgsindikatoren zur Erfassung der wahrgenommenen Führungsqualität erfasst. Hierbei wurden Einschätzungen zur *Extra-Anstrengung der Geführten* (*α = .87*; Beispielitem: „Ich sporne die Mitarbeiter an, erfolgreich zu sein"), zur *Effektivität der Führungskraft* (*α* = .72; Beispielitem: „Ich kann eine Gruppe effektiv führen") und zur *Zufriedenheit mit der Führungskraft* (*α* = .85; Beispielitem: „Ich sorge durch mein Führungsverhalten für Zufriedenheit") erfragt. Alle Items des MLQ wurden auf einer fünfstufigen Skala beantwortet (1 = *stimme überhaupt nicht* bis 5 = *stimme voll und ganz zu*).

Über zwei Items von Bass (1985) wurde das für die Führungskraft aufgebrachte *Vertrauen in die Führung* erhoben (*α* = .88), ein Beispiel ist: „Ich habe volles Vertrauen in meine Führungskraft".

Zur Ermittlung der *Arbeitszufriedenheit* wurde eine Kurzfassung des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) verwendet. Diese Skala umfasst acht Items, bei deren Beantwortung die Befragten auf einer Kunin-Skala einschätzen, wie zufrieden sie mit ihren Kollegen, mit ihrem Vorgesetzten, mit ihrer Tätigkeit, mit den Arbeitsbedingungen, mit der Organisation und Leitung, mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten, mit ihrer Bezahlung sowie mit ihrer Arbeit im Gesamten sind. Das Antwortformat weist sieben Alternativen auf, von *sehr unzufrieden* (1) bis *sehr zufrieden* (7). Die Reliabilität betrug α = .77.

Erfolgsvariablen zu Motivation durch die Führung

Hierzu wurde zunächst die Dimension *Empowerment* (Menon, 1999) erhoben, die sich in drei Subindices unterteilte: *wahrgenommene Kontrolle* (*α* = .78; Beispielitem: „Ich kann beeinflussen, wie ich meine Arbeit erledige"), *wahrgenommene Kompetenz* (*α* = .78; „Ich habe die Fähigkeiten, effizient zu arbeiten") und die *Internalisierung von Zielen* (α = .78; „Ich möchte sehr gern, dass unsere Organisation erfolgreich ist"). Letztere Skala errechnet sich aus vier Items, die beiden voranstehenden aus jeweils drei Items. Die Empowerment-

Skalen wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit analog zu Conger und Kanungo (1998) zu einer Empowerment-Skala 2. Ordnung zusammengeführt. Da der Reliabilitätswert für Cronbachs α = .56 für Empowerment 2. Ordnung niedrig ausfiel, müssen die Ergebnisse jedoch mit Vorsicht interpretiert werden.

Für die *persönliche Selbstwirksamkeit* ergab sich aus zehn Items von Schwarzer und Jerusalem (1999) ein Wert für Cronbachs α = .83 (Beispielitem: „Schwierigkeiten in der Arbeit sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann“).

Die *Eigeninitiative* aus Sicht der Mitarbeiter wurde mit sieben Items von Frese et al. (1997) auf einer Fünfer-Skala erhoben (α = .80; Beispielitem: „Ich gehe Probleme aktiv an“).

Die *organisationale Verbundenheit* (*Commitment*) wurde mit einer deutschen Version des Organizational Commitment Questionnaire von Porter und Smith (1970; deutsche Fassung: Maier & Woschée, 2002) erhoben. Die Skala umfasst neun Items (α = .90; Beispiel: „Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre“). Die Reliabilitätswerte für Cronbachs Alpha können durchgehend als gut bezeichnet werden.

Erfolgsvariablen zu Gruppenidentität und -leistung

Zur Messung der *Gruppenidentität* (α = .87; Beispielitem: „In unserem Team gehen wir mit Konflikten offen und konstruktiv um“) wurde auf eine fünf Items umfassende Skala von Conger et al. (2000) zurückgegriffen. Schließlich begründeten drei Items von Conger et al. (2000) eine Skala zur Messung der *Gruppenleistung* (α = .78; Beispielitem: „Wir sind als Team sehr leistungsfähig“). Auch hieraus resultierten gute Werte für Cronbachs Alpha in der Reliabilitätsanalyse.

5.4 Faktorenanalyse zu den Erfolgskriterien der Führung

Um die Variablen des Führungserfolgs zu systematisieren wurden so genannte „Composits“, Faktoren 2. Ordnung gebildet (Begley & Czajka, 1993; Koeske, Kirk & Koeske, 1993). Methodisch wurden dazu für die Erfolgskriterien 1. Ordnung eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, um sie als Faktoren 2. Ordnung zu klassifizieren. Die so gefundenen Faktoren 2. Ordnung wurden darüber hinaus einer Reliabilitätsanalyse unterzogen, um zu überprüfen, ob die Voraussetzung für eine sinnvolle Zusammenfassung der Skalen erfüllt ist. In der Forschungspraxis hat sich zur Bestimmung der Dimensionalität von Messinstrumenten die Hauptkomponentenanalyse mit anschließender orthogonaler Varimax-Rotation durchgesetzt (vgl. Bungard, Holling und Schultz-Gambard, 1996). Die Selektion

der relevanten Hauptfaktoren erfolgt üblicherweise nach dem Kaiser-Guttmann-Kriterium, das fordert, dass nur Faktoren berücksichtigt werden, die die Varianz von mindestens einer einzelnen Variablen aufklären, also einen so genannten Eigenwert von über 1.0 erreichen (Bortz, 1999). Zur Frage der Zuordnung von Variablen fordert Fürntratt (1969, zitiert nach Bortz, 1999), dass eine Variable nur dann einem Faktor zugeordnet werden sollte, wenn mindestens 50% ihrer aufgeklärten Varianz auf den betreffenden Faktor entfallen.

Tabelle 11
Ergebnisse der Faktorenanalyse über die Erfolgskriterien der Führung 1. Ordnung

Skala	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	h^2
Eigenwert des Faktors	3.56	2.73	1.75	
Varianzaufklärung	32.38	24.85	15.86	
Extra-Anstrengung	.76			.68
Effektivität der Führung	.89			.84
Zufriedenheit mit der Führung	.87			.80
Vertrauen in die Führung	.83			.71
Arbeitszufriedenheit	.69			.66
Selbstwirksamkeit		.83		.75
Eigeninitiative		.82		.67
Empowerment		.83		.76
Commitment		.62		.51
Gruppenidentität			.88	.85
Gruppenleistung			.86	.82

Anmerkung: N = 81. Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation mit Kaiser-Normalisierung. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert. Es wurden nur Faktorladungen ≥ .40 wiedergegeben. h^2: Kommunalität, d.h. Varianzbeitrag einer Variablen, der durch den Faktor erklärt wird (z.B. Stevens, 1986).

In Tabelle 10 sind die Reliabilitäten für die Skalen 2. Ordnung wiedergegeben, Tabelle 11 zeigt die Ergebnisse der Faktorenanalyse. Es ergab sich eine dreifaktorielle Lösung:
Der 1. Faktor (Eigenwert: 3.56; Varianzaufklärung 32.4%) bildet mit den fünf Variablen *Extra-Anstrengung*, *Effektivität der Führung*, *Zufriedenheit mit der Führung*, *Vertrauen in die Führung* und *Arbeitszufriedenheit* ein inhaltliches Spektrum ab, das als „*Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung“* bezeichnet werden kann. Die Reliabilität ist mit einem Wert für Cronbachs α = .89 als gut zu bezeichnen, womit die Voraussetzung für die Bildung einer Dimension 2. Ordnung gegeben ist.

Der 2. Faktor (Eigenwert: 2.73; Varianzaufklärung 24.9%) mit den Variablen *Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative*, *Empowerment* und *Commitment* kann als „*Motivation & Commitment"* umschrieben werden. Auch hier ist mit einem Reliabilitätswert von Cronbachs $\alpha = .74$ die Voraussetzung für die Bildung einer Dimension 2. Ordnung gegeben.
Schließlich wird der 3. Faktor (Eigenwert: 1.75; Varianzaufklärung 15.9%*)* mit den Variablen *Gruppenleistung* und *Gruppenidentität* als „*Teameffektivität"* interpretiert. Mit einem Reliabilitätswert von Cronbachs $\alpha = .70$ ist die Voraussetzung für die Bildung einer Dimension 2. Ordnung gegeben.
Bei der Überprüfung der Hypothesen im Ergebnisteil werden im ersten Schritt die Effekte für die „Composits", also die Erfolgskriterien 2. Ordnung dargestellt, bevor dann im zweiten Schritt spezifiziert die relevanten Effekte für die Erfolgskriterien 1. Ordnung aufgezeigt werden.

5.5 Aggregation der Daten: Ausmaß der übereinstimmenden Einschätzung des Führungsverhaltens

Meistens wird der Führungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als individuelle Interaktion (Neuberger, 2002) verstanden und folglich werden die Einschätzungen der Mitarbeiter zum Führungsverhalten auf individueller Auswertungsebene berechnet. Andererseits kann der Effekt der Führung auch auf Teamebene interpretiert werden. In diesem Fall werden die individuellen Wahrnehmungen der Teammitglieder hinsichtlich des Verhaltens ihrer Führungskraft per Mittelwertbildung zu einem Gruppenmaß aggregiert. Dies setzt voraus, dass eine gewisse Übereinstimmung zwischen den Wahrnehmungen mehrerer Personen innerhalb eines Teams hinsichtlich des erlebten Führungsverhaltens ihres Vorgesetzten existiert. Wird Führung in diesem Sinne als eine sozial geteilte Wahrnehmung mehrerer Personen, also als eine Teamvariable definiert, dann muss als ein weiteres Testgütekriterium die Übereinstimmung der individuellen Wahrnehmungen untersucht werden. Außerdem ist die Distinktheit der Messwerte auf Teamebene von Bedeutung. Weisen Mitglieder des selben Teams sehr unterschiedliche Messwerte auf, dann ist es wahrscheinlich, dass überwiegend individuelle Unterschiede durch das Instrument gemessen werden. Sind die Skalen zu wenig sensitiv für Merkmale des gesamten Teams, dann besteht die Gefahr, dass Unterschiede zwischen verschiedenen Teams nicht angemessen abgebildet werden. Das Messinstrumentarium ist gut geeignet, wenn ein hoher Konsens zwischen den Teammitgliedern besteht und zwischen verschiedenen Teams gut diskriminiert werden kann. Die Inter-Rater-

Übereinstimmung pro Team (engl. within group agreement, r_{wg}) wurde nach James, deMaree und Wolf (1984, 1991) berechnet, wobei ein Grenzwert von r_{wg} = .70 überschritten werden sollte (George, 1990; Nunally, 1978). Die Distinktheit der Messwerte auf Teamebene wurde auf Basis der *F*- und Eta^2-Werte einer einfaktoriellen Varianzanalyse, mit Teamzugehörigkeit als Gruppierungsvariable, berechnet. Je höher *F*- und Eta^2-Werte sind, desto mehr Varianz wird zwischen den Teams durch die Variablen aufgeklärt.

In Tabelle 12 werden die durchschnittlichen r_{wg}-, *F*- und Eta^2-Werte pro Dimension für die Gesamtstichprobe beschrieben. Bei der Gesamtstichprobe überschreiten die durchschnittlichen Inter-Rater-Reliabilitäten der Dimensionen das geforderte Kriterium von $r_{wg} = .70$ weitgehend deutlich. Nur für die Variablen *Extra-Effort* (5,9%) und *Einsetzen übergeordneter Instanzen* (9,4%) erreichen mehr als 5% der Teams nicht den geforderten
r_{wg}-Wert > .70.
Die meisten F-Werte der Gesamtstichprobe sind deutlich größer als 1.00 und jeweils signifikant. Einschränkungen ergeben sich für die F-Werte der Variablen *Selbstwirksamkeit* und *Empowerment / wahrgenommene Kompetenz*, die nicht signifikant wurden. Die entsprechenden Eta^2-Werte deuten auf moderate bis hohe Effektstärken hin, d.h. durch Verwendung der Dimensionen lassen sich hohe Anteile der Varianz zwischen den Teams (Range: Eta^2 = .26 -.55) gemessen an der Gesamtvarianz aufklären.

Insgesamt besteht hinsichtlich der hypothesenrelevanten Variablen überwiegend ein hoher Konsens *innerhalb* der Teams und *zwischen* den Teams werden die Variablen ausreichend differenziert. Insofern sind die Voraussetzungen gegeben, dass eine Aggregation der individuellen Daten auf Gruppenebene vorgenommen werden kann.

Tabelle 12
Konsensuale Validität (r_{wg}) und diskriminative Validität (F, Eta^2)

Variable	r_{wg}	Eta^2	F
Führungsstile			
Charismatische Ausstrahlung	.87	.42	2.60***
Intellektuelle Stimulierung	.91	.36	2.00***
Individuelle Mitarbeiterorientierung	.87	.30	1.53**
Inspirierende Motivierung	.90	.41	2.41***
Idealisierter Einfluss attribuiert	.89	.41	2.47***
Idealisierter Einfluss behavioral	.86	.36	1.97***
Management by Exception aktiv	.89	.36	2.00***
Management by Exception passiv	.88	.44	2.79***
Bedingte Belohnung	.84	.33	1.17**
Laissez Faire	.91	.46	2.97***
Kontextfaktor			
Wahrgenommene Veränderung	.83	.55	4.27***
Einflussstrategien			
Rational Argumentieren	.92	.35	1.91***
Schmeicheln	.87	.37	2.06***
Einschalten übergeordneter Instanzen	.73	.32	1.62**
Druck machen	.90	.33	1.75***
Erfolgskriterien der Führung			
Extra-Anstrengung	.83	.34	1.83***
Effektivität der Führung	.86	.40	2.35***
Zufriedenheit mit der Führung	.83	.44	2.72***
Vertrauen in die Führung	.85	.44	2.77***
Arbeitszufriedenheit	.93	.29	1.41*
Persönliche Selbstwirksamkeit	.97	.20	.87
Eigeninitiative	.95	.30	1.48**
Commitment	.94	.45	2.86***
Empowerment / wahrgenommene Kontrolle	.94	.37	2.03***
Empowerment / wahrgenommene Kompetenz	.94	.23	1.05
Empowerment / Internalisierung der Ziele	.94	.37	2.24***
Gruppenidentität	.92	.32	1.66**
Gruppenleistung	.93	.27	1.30†

Anmerkung: r_{wg} = Interrater-Übereinstimmung pro Team. Prozent der Teams, die $r_{wg} < .07$ überschreiten: Extra-Anstrengung (5,9%) und Einschalten übergeordneter Instanzen (9,4%).
N = 81. *** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10.

5.6 Effekte von Personen- und Kontextvariablen

Um mögliche Effekte von Personen bzw. Kontextvariablen zu kontrollieren wurde mittels T-Test geprüft, ob Alter, Geschlecht, Hierarchieebene und die Branche der Untersuchungsteilnehmer einen signifikanten Einfluss auf die hypothesenrelevanten Variablen haben. Da zur Überprüfung dieser Merkmale eine große Anzahl von T-Tests erforderlich war, wurde

als Adjustierung des Alpha-Niveaus eine Bonferoni-Korrektur (Bortz, 1999) vorgenommen. Es zeigten sich mit Ausnahme der Variablen *Branche* keine signifikanten Effekte ($p < .0005$). Für die Variable *Branche* ergab sich, dass in Wirtschaftsorganisationen die *transformationale Führung*, *charismatische Ausstrahlung*, *Extra-Anstrengung*, *subjektive Einschätzung des ökonomischen Erfolgs* und *wahrgenommene Veränderung* signifikant höher eingeschätzt wurden als in sozialen Organisationen ($p < .0005$). Deshalb wurde in einem weiteren Schritt überprüft, ob für die Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen *transformationale Führung* sowie *charismatische Ausstrahlung* und den Erfolgskriterien der Führung auch unter Kontrolle der Variablen *Branche* signifikante Effekte für die angenommenen Zusammenhänge resultierten. In einer zweistufigen Regressionsanalyse wurde im ersten Schritt die *Branche*, im zweiten Schritt die *transformationale Führung* bzw. die *charismatische Ausstrahlung* aufgenommen. Es zeigte sich, dass *transformationale Führung* und *charismatische Ausstrahlung* auch unter Kontrolle der Variablen *Branche* in einem hoch signifikant positiven Zusammenhang ($p < .001$) mit den hypothesenrelevanten Erfolgskriterien (siehe Hypothese 7, Kapitel 4.2) standen. Deshalb wird aus Gründen der Übersichtlichkeit bei der Darstellung der Ergebnisse im Weiteren darauf verzichtet, die *Branche* als Kontrollvariable für die *transformationale Führung* und *charismatische Ausstrahlung* in die Regressionsgleichungen aufzunehmen.

5.7 Auswertungsmethode

Für die statistische Überprüfung der im Untersuchungsmodell beschriebenen Hypothesen werden neben der in den Sozialwissenschaften am häufigsten angewandten Methode der multivariaten Regressionsanalyse vor allem Auswertungsmethoden zur Testung von Moderations- und Mediationseffekten verwendet.

5.7.1 Testung von Moderationseffekten

In der Literatur (James & Brett, 1984; Baron & Kenny, 1986; Frazier, Barron & Tix, 2004) werden Moderatoren und Mediatoren wie folgt unterschieden: Ein Moderationseffekt wird dann angenommen, wenn der Zusammenhang zwischen einem Prädiktor und einem Kriterium von der Ausprägung einer dritten Variablen, der Moderatorvariablen, abhängt. „More specifically, a moderator is a variable, that alters the direction or strength of the relation between a predictor and an outcome …“ (Frazier et al., 2004, S. 116). Eine inhaltliche Ent-

scheidung, welche der Variablen Prädiktor, welche Moderator ist, kann nur theoretisch getroffen werden, weil hinsichtlich des Kriteriums beide Variablen als unabhängige Variablen wirken (Baron & Kenny, 1986, S. 1174; Stone, 1988, S. 199). In dem vorliegenden Modell stellen die Einflussstrategie *rational Argumentieren* und der Kontextfaktor *wahrgenommene Veränderung* Moderatorvariablen dar. Es wurde angenommen, dass *rational Argumentieren* den Zusammenhang zwischen *expliziten Motiven* und *transformationaler Führung* moderiert. Darüber hinaus wird bezüglich des Zusammenhangs zwischen *transformationaler Führung* und den *Erfolgsvariablen der Führung* die Kontextvariable *wahrgenommene Veränderung* als Moderator vermutet.

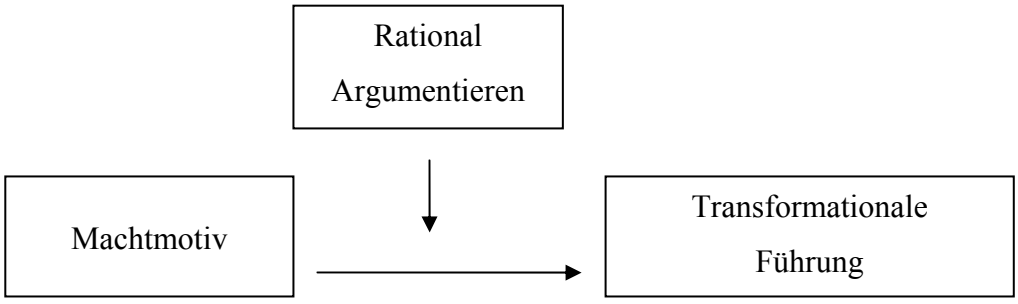

Abbildung 9
Beispiel für einen Moderationseffekt: Rational Argumentieren moderiert den Zusammenhang zwischen Machtmotiv und transformationaler Führung.

Nach Aiken und West (1991) wird eine Moderationsanalyse in vier Schritten durchgeführt: Zuerst werden analog dem oben gezeigten Beispiel die hypothesenrelevanten Variablen, also Prädiktor (*Machtmotiv*), Kriterium (*transformationale Führung*) und Moderatorvariable (*rational Argumentieren*) z-standardisiert.

Zweitens werden Prädiktor und Moderatorvariable multipliziert (*Machtmotiv* x *rational Argumentieren*). Sowohl der Prädiktor als auch der Interaktionsterm Prädiktor x Moderator werden dann schrittweise nacheinander in eine moderierte hierarchische Regressionsanalyse aufgenommen.

Drittens werden für die signifikanten Moderationseffekte der Regressionsanalyse Grafiken zur Veranschaulichung der Gerichtetheit des Zusammenhangs zwischen Prädiktor und Kriterium unter dem Einfluss des Moderators erstellt. Daraus kann z.B. abgeleitet werden, ob ein positiver oder negativer Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und *transformationaler*

Führung unter der Bedingung einer hohen bzw. niedrigen Ausprägung des Moderators *rational Argumentieren* besteht.

Viertens werden die Steigungen der Geraden in den Grafiken hinsichtlich signifikanter Unterschiede überprüft, z.B. die Frage ergründend, ob unter der Bedingung einer hohen Ausprägung des Moderators *rational Argumentieren* auch tatsächlich ein signifikant positiver oder negativer Zusammenhang zwischen dem *Machtmotiv* und *transformationaler Führung* resultiert.

5.7.2 Testung von Mediationseffekten

Bei Mediatoren wird von vermittelnden Variablen gesprochen, die den Zusammenhang zwischen einem Prädiktor und einem Kriterium erklären sollen (Baron & Kenny, 1986; James & Brett, 1984; Frazier et al., 2004). Mediatoren erklären einen Zusammenhang indem sie eine kausale Reihenfolge implizieren, während Moderatoren die Bedingungen angeben, unter denen bestimmte Zusammenhänge zu Tage treten. „Whereas *moderators* address "when" or "for whom" a predictor is more strongly related to an outcome, *mediators* establish "how" or "why" one variable predicts or causes an outcome variable. More specifically, a *mediator* is defined as a variable that explains the relation between a predictor and an outcome…" (Frazier, et al., 2004, S. 116).

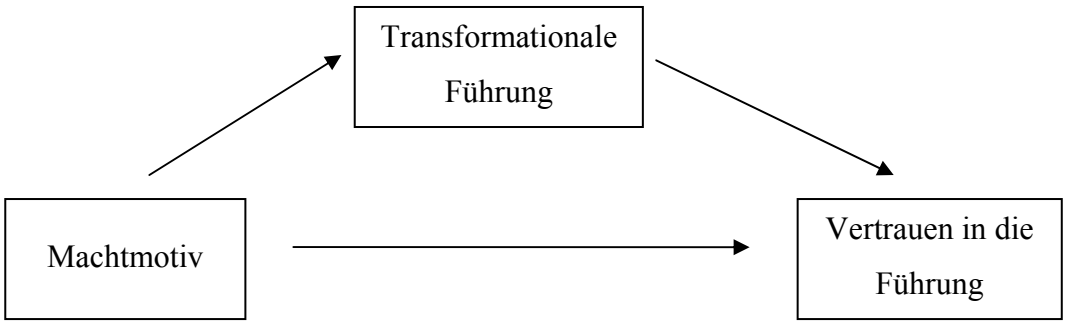

Abbildung 10
Beispiel für einen Mediationseffekt: Transformationale Führung mediiert den Zusammenhang zwischen Machtmotiv und Vertrauen in die Führung

Der Zusammenhang zwischen dem Prädiktor *Machtmotiv* und dem Kriterium *Vertrauen in die Führung* kann durch die vermittelnde Wirkung des Mediators *transformationale Führung* erklärt werden.

In der vorliegenden Studie wird die mediierende Wirkung der *transformationalen Führung* zum einen für das *Machtmotiv* und zum anderen für den Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* als moderierte Mediation (Baron & Kenny, 1986) auf verschiedene *Erfolgskriterien der Führung* untersucht. James und Brett (1984) haben von einer *moderierten Mediation* gesprochen, wenn in einem Mediationsmodell zusätzlich eine Moderation als Interaktion zweier unabhängiger Variablen einbezogen ist. Somit kann eine *moderierte Mediation* als Vorgehen beschrieben werden, mit dem versucht wird, sowohl die Bedingungen als auch die Erklärungen für auftretende Kriteriumseffekte zu verdeutlichen: „Moderated Mediation models attempt to explain both, *how* and *when* a given effect occurs“ (vgl. Preacher, Rucker & Hayes, 2006, S.12).

5.7.3 Pfadanalyse

Methodisch wird zur Überprüfung eines Mediationseffekts eine Pfadanalyse durchgeführt, die im Weiteren kurz beschrieben wird. Gerade die Überprüfung eines moderierten Mediationseffekts mit mehreren Erfolgsvariablen als abhängigen Variablen kann mit der in der sozialwissenschaftlichen Forschung am häufigsten angewandten Methode der multivariaten Regression (Bortz, 1999) nur bedingt durchgeführt werden. Regressionsanalysen ermöglichen lediglich Schätzgleichungen für einzelne Modellzusammenhänge. Derartige Einzelgleichungsmodelle unterstellen eine einfache Zusammenhangsstruktur, in der eine oder mehrere unabhängige Variablen jeweils einen Effekt auf eine abhängige Variable zeigen. Die statistische Überprüfung des spezifizierten Untersuchungsmodells erfordert jedoch die Schätzung mehrerer Gleichungen mit mehrstufigen Wirkungszusammenhängen zwischen mehreren unabhängigen und abhängigen Variablen. Die Testung derartiger Mehrgleichungssysteme (vgl. Brüderl, 2000) kann über eine Pfadanalyse bzw. über ein lineares Strukturgleichungsmodell vorgenommen werden.

Während in der klassischen Pfadanalyse (Wright, 1934; zit. nach Kline, 2005) nur Wirkungszusammenhänge zwischen direkt beobachteten oder manifesten Variablen geprüft werden, ermöglicht der Ansatz von Strukturgleichungsmodellen die Berücksichtigung von latenten Variablen, also Konstrukten, die nur indirekt über verschiedene Indikatoren erfasst werden können (vgl. Kline, 2005). Damit verbunden sind allerdings sehr hohe Anforderungen an die Qualität der Daten und an die Stichprobengröße. Während der notwendige Stichprobenumfang für Pfadanalysen nach unterschiedlichen Faustregeln beispielsweise mit mindestens 15 Beobachtungen pro manifester Variable (Stevens, 1996) oder mit fünf Beo-

bachtungen pro geschätztem Parameter im Modell (Bentler & Chou, 1987) angegeben wird, erhöht sich dieser für vollständige Strukturgleichungsmodelle enorm (vgl. Breckler, 1990; Loehlin, 1998). Da der Stichprobenumfang der vorliegenden Studie lediglich die Anforderungen einer Pfadanalyse erfüllt, werden die vermuteten Mediationseffekte pfadanalytisch überprüft.

Bewertung der Modellgüte in Pfadanalysen

Die Güte der Anpassung der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten in pfadanalytischen Modellen bildet das entscheidende Kriterium zur Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge und wird über den so genannten Modelfit bestimmt. Dieser sollte nach Bollen und Long (1993) über verschiedene Prüfgrößen bestimmt werden, die unterschiedliche Kategorien der Modellgüte repräsentieren. Tabelle 13 gibt einen Überblick über die gängigsten Prüfgrößen und entsprechende Konventionen zur Modellgüte (vgl. Bollen & Long, 1993; Browne & Arminger, 1995; Kline, 2005).

Tabelle 13
Prüfgrößen zur Bestimmung des Modelfit in pfadanalytischen Modellen

Gütekriterien	**akzeptabler Modelfit**	**guter Modelfit**
χ^2-Wert	χ^2 / df ≤ 3	χ^2 / df ≤ 2
GFI (Goodness of Fit Index)	≥ .90	≥ .95
NFI (Normed Fit Index)	≥ .90	≥ .95
IFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	≥ .90	≥ .95
CFI (Comparative Fit Index)	≥ .90	≥ .95
TLI (Tucker Lewis Index)	≥ .90	≥ .95
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	≤ .08	≤ .05

Die Prüfgröße des Chi-Quadrats *(χ^2)* stellt ein absolutes Maß für die Diskrepanz zwischen der empirischen Stichproben-Kovarianzmatrix und der hypothetischen Populations-Kovarianzmatrix, die aus den geschätzten Parametern des Modells abgeleitet wird, dar. Da die Signifikanz dieser Diskrepanz sehr stark von der Anzahl der Freiheitsgrade im Modell abhängt, wird der Wert des Chi-Quadrats üblicherweise ins Verhältnis zur Anzahl der Freiheitsgrade im Modell gesetzt (Kline, 2005). Der Goodness of Fit Index (*GFI*) gibt den Anteil an der Gesamtvarianz in den Daten an, der durch die Modellstruktur erklärt wird. Werte über .90 signalisieren, dass 90% der empirischen Varianzen und Kovarianzen durch das

Modell erklärt werden und können als Hinweis auf eine akzeptable Passung interpretiert werden. Der Normed Fit Index (*NFI*), der Incremental Fit Index (*IFI*), der Comparative Fit Index (*CFI*) sowie der Tucker Lewis Index (*TLI*) bewerten die Modellgüte im Vergleich zu einem strukturellen Null-Modell, in dem angenommen wird, dass zwischen den Variablen kein Zusammenhang besteht. Der *CFI* berücksichtigt als Weiterentwicklung des *NFI* auch die Stichprobengröße. Auch für diese Indizes gilt die Konvention, dass Werte über .90 für eine akzeptable Modellpassung sprechen. Der Root Mean Square Error of Approximation (*RMSEA*) drückt die Diskrepanz der durch das Pfadmodell implizierten Kovarianzmatrix und der Populations-Kovarianzmatrix aus, wobei Modellkomplexität und Stichprobenumfang berücksichtigt werden. Von einer befriedigenden Modellanpassung kann gesprochen werden, wenn der Wert für den *RMSEA* unter .08 liegt (vgl. Browne & Cudeck, 1993).

Direkte, indirekte und Total-Effekte in Pfadanalysen

Bei der Analyse der Zusammenhangsstruktur eines Pfadmodells ist zwischen direkten, indirekten und Total-Effekten zu unterscheiden, die jeweils durch Pfadkoeffizienten angegeben werden (Kline, 2005). Der direkte Effekt entspricht dem Pfadkoeffizienten des direkten Pfades von einer unabhängigen zu einer abhängigen Variable. Der standardisierte Pfadkoeffizient gibt an, um wie viele Standardeinheiten sich die abhängige Variable verändert, wenn sich die unabhängige Variable um eine Standardeinheit erhöht (Brüderl, 2000).

Der indirekte Effekt lässt sich als Produkt aus dem direkten Effekt einer unabhängigen Variable auf eine Mediatorvariable und dem direkten Effekt dieser Mediatorvariable auf eine abhängige Variable berechnen (Kline, 2005).

Total-Effekte berechnen sich aus der Summe von direkten und indirekten Effekten. Dies kann in bestimmten Fällen dazu führen, dass sich direkte und indirekte Effekte gegenseitig aufheben, wenn ein Pfadkoeffizient negativ ist (Kline, 2005).

In einer Pfadanalyse genügt nach Kline (2005) bzw. Raykov und Marcoulides (2000) – im Gegensatz zu Baron und Kenny (1986), die eine Testung mit vier Prüfschritten in einer hierarchischen Regressionsanalyse vorschlagen – bereits das Aufdecken eines indirekten Effektes, um eine Mediatorvariable zu identifizieren:

> Indirect effects are the effects between two variables that are mediated by one or more intervening variables (often referred to as a mediating variable). (Raykov & Marcoulides, 2000, S. 7).

Bestehen also in einem Pfadmodell zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable indirekte Pfade über eine oder mehrere Variablen und fällt der Koeffizient für den indirekten Pfad signifikant aus, wirkt die zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable liegende Variable mediierend. Werden in einem Pfadmodell sowohl ein direkter als auch ein indirekter Pfad zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable modelliert, kann die Überprüfung der Mediation analog zum von Baron und Kenny (1986) vorgeschlagenen, regressionsanalytischen Vorgehen drei verschiedene Ergebnisse erbringen: Fällt nur der indirekte Effekt signifikant aus, der direkte jedoch nicht, handelt es sich um eine totale Mediation, fallen beide Effekte signifikant aus, liegt eine partielle Mediation vor, fällt nur der direkte Pfad signifikant aus, liegt keine Mediation vor (vgl. Raykov und Marcoulides, 2000; Kline, 2005).

Für die pfadanalytische Überprüfung der modellierten Mediationshypothesen wurde in der vorliegenden Arbeit die Statistik-Software „AMOS“ benutzt.

6. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden nach der Darstellung der deskriptiven Statistiken und Interkorrelationen der Variablen die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen präsentiert.
Im Kapitel 6.2 werden die hypothesenrelevanten Zusammenhänge zwischen Motiven, Einflussstrategien und den Führungsstilen als Kriterien, sowie die entsprechenden Moderationseffekte dargestellt. Danach werden im Kapitel 6.3 die hypothesenrelevanten Zusammenhänge zwischen Motiven, Einflussstrategien, den Führungsstilen und den Erfolgsvariablen der Führung als Kriterien, sowie den entsprechenden Moderationseffekten vorgestellt. Darüber hinaus wird der moderierende Einfluss der *wahrgenommenen Veränderung* auf die Beziehung zwischen *transformationaler Führung* und Erfolgsvariablen der Führung beschrieben. Abschließend werden im Kapitel 6.4 die Mediationseffekte *transformationaler Führung* auf die Beziehung zwischen Motiven bzw. der Interaktion zwischen Motiven x Einflussstrategien auf die Erfolgsvariablen der Führung berichtet.

6.1 Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen

Die folgenden Tabellen 14 bis 16 zeigen die deskriptiven Statistiken und Interkorrelationen aller hypothesenrelevanten Variablen. Die Korrelationstabellen sind inhaltlich strukturiert, d.h. zuerst sind Motive und Einflussstrategien, dann Führungsstile, wahrgenommener Veränderungsgrad und Erfolgskriterien dargestellt. Die Dimensionen 2. Ordnung sind, falls vorhanden, hervorgehoben.

Interkorrelationen der hypothesenrelevanten Variablen – 1

Tabelle 14
Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen aller hypothesenrelevanten Variablen – Teil 1

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Explizites Anschlussmotiv	10.74	3.20	-																			
2	Explizites Leistungsmotiv	13.23	1.87	-.09	-																		
3	Explizites Machtmotiv	10.94	3.07	.02	.27*	-																	
4	Rational Argumentieren	3.97	0.44	.03	-.16	.16	-																
5	Schmeicheln	2.24	0.51	-.05	.17	.23*	-.21	-															
6	Einschalten überg. Instanzen	3.07	0.58	-.01	.02	.29**	-.12	.47**	-														
7	Druck machen	1.66	0.44	.03	-.01	.14	-.33**	.23*	.30**	-													
8	**Transformationale Führung**[1]	3.61	0.42	-.04	-.09	.35**	.69**	.11	-.11	-.21	-												
9	Idealisierter Einfluss attribuiert	3.58	0.52	.03	-.14	.28*	.68**	-.08	-.16	-.29**	.88**	-											
10	Idealisierter Einfluss behavioral	3.68	0.47	-.04	-.02	.24*	.53**	.19	-.03	-.04	.79**	.58**	-										
11	Charismatische Ausstrahlung	3.38	0.60	-.09	-.02	.45**	.55**	.22	-.01	-.23*	.91**	.81**	.64**	-									
12	Inspirierende Motivierung	3.74	0.46	.00	-.03	.35**	.39**	.16	-.08	.03	.79**	.62**	.59**	.68**	-								
13	Intellektuelle Stimulierung	3.67	0.42	-.07	-.13	.19	.70**	-.08	-.22*	-.27*	.85**	.69**	.61**	.68**	.59**	-							
14	Individ. Mitarbeiterorientierung	3.62	0.45	-.05	-.11	.23*	.69**	.10	-.10	-.27*	.87**	.75**	.63**	.73**	.56**	.80**	-						
15	Bedingte Belohnung	3.71	0.43	-.03	-.10	.22*	.67**	.02	-.07	-.12	.73**	.67**	.53**	.56**	.60**	.64**	.72**	-					
16	Mgmt. by Exception aktiv	2.71	0.37	.05	-.08	-.19	-.19	-.03	.09	.46**	-.25*	-.25*	-.09	-.32**	-.15	-.20	-.22	-.02	-				
17	**Passive Führung** [1]	2.09	0.45	-.07	.15	-.18	-.66**	.18	.15	.07	-.67**	-.65**	-.55**	-.48**	-.44**	-.68**	- .67**	-.71**	.05	-			
18	Mgmt. by Exception passiv	2.11	0.50	-.11	.18	-.08	-.58**	.14	.07	.10	-.57**	-.52**	-.52**	-.38**	-.34**	-.61**	- .58**	-.60**	.04	.92**	-		
19	Laissez Faire	2.07	0.48	-.01	.10	-.25*	-.64**	.20	.20	.03	-.66**	-.68**	-.48**	-.49**	-.46**	-.63**	-.66**	-.70**	.05	.91**	.67**	-	
20	Wahrgen. Veränderungsgrad	2.63	0.77	-.13	-.10	.21	.10	-.01	.22*	.14	.29**	.17	.33**	.26*	.30**	.26*	.17	.29**	.12	-.33**	-.32**	-.29**	-

Anmerkung: ***N*** **=** 81. * $p < .05$, zweiseitig. ** $p < .01$, zweiseitig. [1] = Faktor 2. Ordnung

Interkorrelationen der hypothesenrelevanten Variablen – 2

Tabelle 15
Deskriptive Statistiken und Interkorrelationen aller hypothesenrelevanten Variablen – Teil 2

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	**Effektivität & Zufriedenheit** [1]	3.72	0.44	.00	-.14	.31**	.75**	-.08	-.11	-.27*	.88**	.89**	.58**	.81**	.62**	.73**	.81**	.73**	-.20	-.72**	-.60**	-.73**	.23*
22	Extra-Anstrengung	3.43	0.57	-.09	-.04	.35**	.54**	.07	-.04	-.07	.82**	.74**	.57**	.79**	.68**	.67**	.69**	.65**	-.10	-.60**	-.52**	-.58**	.31**
23	Effektivität der Führung	3.76	0.49	.08	-.18	.25*	.69**	-.16	-.12	-.19	.76**	.81**	.49**	.65**	.50**	.70**	.72**	.69**	-.12	-.73**	-.59**	-.75**	.20
24	Zufriedenheit mit der Führung	3.62	0.64	.09	-.11	.23*	.75**	-.11	-.17	-.39**	.78**	.79**	.51**	.70**	.53**	.66**	.74**	.66**	-.28*	-.64**	-.49**	-.67**	.12
25	Vertrauen in die Führung	3.97	0.58	.00	-.15	.26*	.63**	.01	.05	-.33**	.71**	.79**	.44**	.71**	.42**	.52**	.70**	.52**	-.21	-.55**	-.45**	-.56**	.14
26	Arbeitszufriedenheit	5.27	0.47	-.12	-.11	.19	.54**	-.21	-.29**	-.09	.61**	.57**	.43**	.55**	.49**	.55**	.54**	.57**	-.06	-.55**	-.48**	-.53**	.25*
27	**Motivation & Commitment** [1]	3.85	0.26	-.11	.09	.17	.32**	-.10	-.13	-.13	.42**	.32**	.29**	.43**	.36**	.40**	.32**	.31**	.07	-.29**	-.25*	-.29*	.22*
28	Selbstwirksamkeit	3.78	0.22	.07	.16	.15	.32**	.01	-.04	-.10	.40**	.28*	.30**	.40**	.35**	.38**	.33**	.27*	-.08	-.28*	-.21	-.30**	.21
29	Eigeninitiative	3.87	0.32	-.05	.10	.22*	.23*	.04	.15	-.02	.30**	.19	.24*	.34**	.24*	.28*	.22*	.16	-.05	-.22*	-.21	-.20	.18
30	Commitment	3.62	0.50	-.11	.03	.07	.21	-.12	-.30**	-.13	.32**	.31**	.17	.31**	.25*	.32**	.28*	.32**	.25*	-.25*	-.21	-.26*	.11
31	Empowerment [1]	4.15	0.27	-.21	.05	.13	.28*	-.20	-.08	-.14	.32**	.21	.28*	.34**	.32**	.30**	.19	.20	-.05	-.15	-.13	-.14	.26*
32	Emp./wahrgen. Kontrolle	4.15	0.40	-.16	.01	.09	.33**	-.21	.08	-.22	.29*	.24*	.21	.30**	.25*	.24*	.19	.18	-.23*	-.16	-.15	-.14	.18
33	Emp./wahrgen. Kompetenz	4.30	0.26	-.10	-.07	.03	.33**	-.13	-.10	-.17	.25*	.13	.20	.25*	.16	.31**	.25*	.17	-.08	-.10	-.08	-.09	.13
34	Emp./Internalisierung v. Zielen	4.00	0.41	-.18	.12	.15	.02	-.11	-.18	.05	.19	.09	.21	.20	.28*	.15	.04	.10	.18	-.07	-.06	-.07	.24*
35	**Teameffektivität** [1]	3.81	0.38	.00	-.02	.08	.43**	-.18	.06	.00	.27*	.24*	.27*	.23*	.16	.28*	.22	.30**	.11	-.38**	-.30**	-.39**	.28*
36	Gruppenidentität	3.57	0.44	-.01	.06	.11	.41**	-.13	.06	-.01	.30**	.24*	.31**	.28*	.17	.28*	.23*	.26*	.01	-.31*	-.25*	-.33**	.21
37	Gruppenleistung	4.04	0.40	.02	-.11	.02	.37**	-.20	.06	.01	.20	.20	.19	.13	.12	.23*	.16	.28*	.20	-.39**	-.31**	-.40**	.32**
38	Subjektiver ökonomischer Erfolg	3.52	0.66	.01	-.02	.13	.03	.10	.14	.00	.20	.20	.22	.17	.23*	.08	.08	.28*	.20	-.09	-.05	-.11	.29**

Anmerkung: ***N*** **=** 81. * $p < .05$, zweiseitig. ** $p < .01$, zweiseitig. [1] = Faktor 2. Ordnung

Interkorrelationen der hypothesenrelevanten Variablen – 3

Tabelle 16
Interkorrelationen aller hypothesenrelevanten Variablen – Teil 3

		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
21	**Effektivität & Zufriedenheit** [1]	-																	
22	Extra-Anstrengung	.82**	-																
23	Effektivität der Führung	.90**	.68**	-															
24	Zufriedenheit mit der Führung	.91**	.63**	.82**	-														
25	Vertrauen in die Führung	.84**	.57**	.70**	.72**	-													
26	Arbeitszufriedenheit	.74**	.60**	.63**	.59**	.52**	-												
27	**Motivation & Commitment** [1]	.42**	.45**	.26*	.35**	.24*	.54**	-											
28	Selbstwirksamkeit	.38**	.44**	.22	.37**	.20	.38**	.77**	-										
29	Eigeninitiative	.23*	.25*	.12	.22	.15	.24*	.74**	.75**	-									
30	Commitment	.38**	.41**	.26*	.28*	.23*	.53**	.79**	.34**	.27*	-								
31	Empowerment [1]	.31**	.31**	.19	.25*	.17	.47**	.84**	.62**	.56**	.58**	-							
32	Emp./Wahrgen. Kontrolle	.31**	.19	.22	.29**	.29**	.37**	.58**	.56**	.50**	.21	.78**	-						
33	Emp./Wahrgen. Kompetenz	.19	.25*	.11	.20	.03	.24*	.53**	.51**	.44**	.24*	.66**	.37**	-					
34	Emp./Internalisierung v. Zielen	.17	.26*	.09	.08	.02	.40**	.74**	.34**	.32**	.76**	.76**	.31**	.27*	-				
35	**Teameffektivität** [1]	.43**	.36**	.41**	.36**	.33**	.41**	.31**	.32**	.20	.17	.37**	.31**	.26*	.25*	-			
36	Gruppenidentität	.43**	.34**	.38**	.37**	.35**	.40**	.23*	.30**	.17	.08	.28*	.27*	.16	.18	.92**	-		
37	Gruppenleistung	.36**	.31**	.37**	.28*	.25*	.34**	.34**	.30**	.19	.24*	.40**	.29**	.32**	.29**	.91**	.68**	-	
38	Subjektiver ökonomischer Erfolg	.16	.16	.15	.14	.10	.11	.21	.14	.22	.15	.16	.11	.15	.11	.13	.05	.20	-

Anmerkung: ***N*** **=** 81. * $p < .05$, zweiseitig. ** $p < .01$, zweiseitig. [1] = Faktor 2. Ordnung

6.2 Zusammenhang von Motiven und Einflussstrategien mit den Führungsstilen

Zunächst werden die Ergebnisse zur Überprüfung der Hypothesen hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen expliziten Motiven und des wahrgenommenen Führungsstils dargestellt.

6.2.1 Explizite Motive und die Einschätzung des Führungsstils

Die Hypothese 1 thematisiert die Zusammenhänge zwischen expliziten Motiven und Führungsstilen. Zunächst wurde postuliert, dass das *Machtmotiv* in positivem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* und der transaktionalen Skala *bedingte Belohnung*, sowie in negativem Zusammenhang mit *passiver Führung* steht (Hypothese 1.1). Für das *Leistungsmotiv* wurde angenommen, dass ein negativer Zusammenhang mit *transformationaler Führung* besteht (Hypothese 1.2). Schließlich wurde für das *Anschlussmotiv* vermutet, dass es in negativem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* steht (Hypothese 1.3).

Zur Überprüfung dieser Zusammenhänge wurde eine hierarchische Regressionsanalyse berechnet (Cohen & Cohen, 1983). Als Prädiktoren für die Kriterien *transformationale*, *transaktionale* und *passive Führung* gehen in das Regressionsmodell die drei expliziten Motive *Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv* ein. Wie im Theorieteil beschrieben (vgl. Kapitel 1.8.1), kann *transaktionale Führung* nicht als Faktor 2. Ordnung gebildet werden, weil die beiden Subskalen *Management by Exception aktiv* und *bedingte Belohnung* nicht in positivem Zusammenhang stehen (vgl. Felfe, 2003). Dieser Befund wurde auch durch die Reliabilitätsanalyse dieser Studie (siehe Kapitel 5.3.2, Tabelle 10) bestätigt. Deshalb werden als Führungsstile 2. Ordnung nur die *transformationale* und die *passive Führung* untersucht. Als Faktoren 1. Ordnung werden als transformationale Variablen *charismatische Ausstrahlung*, *idealisierter Einfluss attribuiert*, *idealisierter Einfluss behavioral*, *inspirierende Motivierung, individuelle Mitarbeiterorientierung* und *intellektuelle Stimulierung* berücksichtigt. Als transaktionale Dimensionen 1. Ordnung gehen *bedingte Belohnung* und *Management by Exception aktiv* in die Analyse ein, die zwei passiven Führungsdimensionen 1. Ordnung sind *Management by Exception passiv* und *Laissez Faire*.

Tabelle 17
Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Führungsstile 1. und 2. Ordnung durch die expliziten Motive

Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen: Transformationale Führung (2. Ordnung) β	R^2	Passive Führung (2. Ordnung) β	R^2
		.163**		.076†
Anschlussmotiv	-.07		-.05	
Leistungsmotiv	-.20†		.21†	
Machtmotiv	.41***		-.24*	

	Charismatische Ausstrahlung β	R^2	Idealisierter Einfluss attribuiert β	R^2	Idealisierter Einfluss behavioral β	R^2
		.239***		.132**		.068
Anschlussmotiv	-.12		.00		-.06	
Leistungsmotiv	-.16		-.24*		-.10	
Machtmotiv	.50***		.35**		.27*	

	Inspirierende Motivierung β	R^2	Intellektuelle Stimulierung β	R^2	Individuelle Mitarbeiterorientierung β	R^2
		.135*		.081†		.089†
Anschlussmotiv	-.02		-.09		-.07	
Leistungsmotiv	-.13		-.21†		-.19†	
Machtmotiv	.38***		.25*		.28*	

	Bedingte Belohnung β	R^2	Aktives Management by Exception β	R^2	Passives Management by Exception β	R^2
		.078†		.040		.057
Anschlussmotiv	-.05		.05		-.09	
Leistungsmotiv	-.17		-.03		.20†	
Machtmotiv	.27*		-.19		-.14	

	Laissez Faire β	R^2
		.091†
Anschlussmotiv	.01	
Leistungsmotiv	.18	
Machtmotiv	-.30*	

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Wie aus Tabelle 17 ersichtlich wird, klären die expliziten Motive 16,3% ($p < .01$) der Varianz der *transformationalen Führung* und 7,6% ($p < .10$) der *passiven Führung* 2. Ordnung auf. Für die Führungsdimensionen 1. Ordnung klären die expliziten Motive bis zu 23,9 % der Varianz für *charismatische Ausstrahlung* ($p < .001$) auf.

Das *Machtmotiv* steht sowohl mit *transformationaler Führung* 2. Ordnung ($p < .001$) als auch den transformationalen Subskalen 1. Ordnung in positivem Zusammenhang ($p < .05$).

Am stärksten sind die Zusammenhänge hier für *charismatische Ausstrahlung*, *inspirierende Motivierung* und *idealisierter Einfluss attribuiert*. Des Weiteren zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem *Machtmotiv* und der transaktionalen Skala *bedingte Belohnung* ($p < .05$). Dagegen steht das *Machtmotiv* in einem negativen Zusammenhang mit *passiver Führung* 2. Ordnung ($p < .05$), wenngleich auf Faktorenebene 2. Ordnung nur der Zusammenhang mit *Laissez Faire* ($p < .05$), nicht jedoch mit *Management by Exception passiv* signifikant wird. Insofern kann die Hypothese 1.1 als bestätigt betrachtet werden.

Das *Leistungsmotiv* steht dagegen in negativem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* 2. Ordnung ($p < .10$), sowie auch mit den Subskalen *intellektuelle Stimulierung* ($p < .10$), *individuelle Mitarbeiterorientierung* ($p < .10$) und *idealisierter Einfluss attribuiert* ($p < .05$). Die negativen Zusammenhänge mit *charismatischer Ausstrahlung*, *idealisiertem Einfluss behavioral* und *inspirierender Motivierung* sind jedoch nicht signifikant. Als weiterer Effekt zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem *Leistungsmotiv* und *passiver Führung* 2. Ordnung ($p < .10$). und *Management by Exception passiv* ($p < .10$). Insofern kann Hypothese 1.2 nur teilweise bestätigt werden.

Für das *Anschlussmotiv* sind keine signifikanten Zusammenhänge erkennbar, insofern muss die Hypothese 1.3 als nicht bestätigt eingestuft werden.

6.2.2 Einflussstrategien und die Einschätzung des Führungsstils

In Hypothese 2 wurden Zusammenhänge zwischen Einflussstrategien und Führungsstilen angenommen: Es wurde vermutet, dass *rational Argumentieren* in positivem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* und *bedingter Belohnung* steht, sowie in negativem Zusammenhang mit *passiver Führung* (Hypothese 2.1). Für *Schmeicheln* wurde postuliert, dass ein positiver Zusammenhang mit *transformationaler Führung* besteht (Hypothese 2.2). Für *Einschalten übergeordneter Instanzen* wurde ein negativer Zusammenhang mit *transformationaler Führung* und *bedingter Belohnung* angenommen (Hypothese 2.3). Schließlich wurde vermutet, dass *Druck machen* sowohl in negativer Beziehung mit *transformationaler Führung* als auch mit *Laissez Faire* und in positivem Zusammenhang mit *Management by Exception aktiv* stehe (Hypothese 2.4).

Zur Überprüfung dieser Zusammenhänge wurde eine hierarchische Regressionsanalyse berechnet (Cohen & Cohen, 1983), in die als Prädiktoren die vier Einflussstrategien *ratio-*

nal Argumentieren, *Schmeicheln*, *Einschalten übergeordneter Instanzen* und *Druck machen* und als Kriterien die *transformationale, transaktionale* und *passive Führung* eingingen. Für *transformationale Führung* und *passive Führung* sind in Tabelle 18 sowohl Faktoren 2. Ordnung als auch die Subdimensionen 1. Ordnung abgebildet, für *transaktionale Führung* nur die Subdimensionen 1. Ordnung.

Wie Tabelle 18 zeigt, klären die vier Einflussstrategien einen Varianzanteil von 56,8% (p <.001) für *transformationale Führung* und 47,6% (*p* <.001) für *passive Führung* auf. Für die Führungsfaktoren 2. Ordnung reicht der Anteil aufgeklärter Varianz von 23% für *Management by Exception aktiv* bis hin zu 56% bei *individueller Mitarbeiterorientierung*.
Rational Argumentieren steht mit *transformationaler Führung* 2. Ordnung und deren Subskalen 1. Ordnung, sowie auch der transaktionalen Skala *bedingte Belohnung* (*p* <.001) in positivem Zusammenhang, die stärkste Beziehung besteht – wie die ß-Werte zeigen – zu *bedingter Belohnung*, *individueller Mitarbeiterorientierung* und *intellektueller Stimulierung.* Dagegen weist *rational Argumentieren* negative Zusammenhänge mit *passiver Führung* 1. Ordnung und deren Subskalen 2. Ordnung (*p* <.001) auf. Die Hypothese 2.1 kann somit bestätigt werden.
Schmeicheln steht ebenfalls in signifikantem Zusammenhang mit *transformationaler Führung* (*p* <.001) und darüber hinaus mit *bedingter Belohnung.* Am stärksten ist *Schmeicheln* – wie die ß-Werte zeigen – mit den transformationalen Subdimensionen *charismatische Ausstrahlung* und *idealisierter Einfluss behavioral* assoziiert. Damit findet Hypothese 2.2 ebenfalls Bestätigung.
Einschalten übergeordneter Instanzen weist eine negative Beziehung zu *transformationaler Führung* 2. Ordnung (*p* <.05) sowie zu deren Subskalen 1. Ordnung auf, wobei diese für *charismatische Ausstrahlung, idealisierten Einfluss attribuiert* und *idealisierten Einfluss behavioral* nicht signifikant werden. Hypothese 2.3 kann somit nur teilweise bestätigt werden.
Schlieβlich stellt sich die Einflussstrategie *Druck machen* als prädiktiv für *Management by Exception aktiv* (*p* <.001) heraus und steht in negativem Zusammenhang mit *passiver Führung* (2. Ordnung) (*p* <.05) und *Laissez Faire* (*p* <.01). Jedoch besteht nicht der vermutete negative Zusammenhang mit *transformationaler Führung*, es zeichnet sich sogar ein schwacher positiver Zusammenhang mit *inspirierender Motivierung* ab (*p* <.10). Insofern kann Hypothese 2.4. nur teilweise bestätigt werden.

Passives Führungsverhalten steht in negativem Zusammenhang mit *rationaler Argumentation* und *Druck machen*. *Laissez Faire*-Führungsverhalten ist mit dem *Einschalten übergeordneter Instanzen* assoziiert.

Tabelle 18
Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Führungsstile 1. und 2. Ordnung durch die Einflussstrategien

Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen: Transformationale Führung (2. Ordnung)		Passive Führung (2. Ordnung)	
	β	R^2	β	R^2
		.568***		.476***
Rational Arg.	.74***		-.71***	
Schmeicheln	.35***		.04	
Einschalten überg. I.	-.19*		.10	
Druck machen	.01		-.20*	

	Charismatische Ausstrahlung		Idealisierter Einfluss attribuiert		Idealisierter Einfluss behavioral	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.443***		.479***		.404***
Rational Arg.	.59***		.67***		.63***	
Schmeicheln	.41***		.13		.37***	
Einschalten überg. I.	-.10		-.12		-.17	
Druck machen	-.10		-.07		.14	

	Inspirierende Motivierung		Intellektuelle Stimulierung		Individuelle Mitarbeiterorientierung	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.269***		.529***		.561***
Rational Arg.	.49***		.70***		.72***	
Schmeicheln	.33**		.17†		.33***	
Einschalten überg. I.	-.23*		-.21*		-.15†	
Druck machen	.18†		-.02		-.06	

	Bedingte Belohnung		Aktives Management by Exception		Passives Management by Exception	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.490***		.236***		.345***
Rational Arg.	.73***		-.06		-.61***	
Schmeicheln	.20*		-.16		.04	
Einschalten überg. I.	-.11		.02		.01	
Druck machen	.11		.47***		-.11	

	Laissez Faire	
	β	R^2
		.474***
Rational Arg.	-.69***	
Schmeicheln	.03	
Einschalten überg. I.	.18†	
Druck machen	-.25**	

Anmerkung: $N = 81.$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Zusammenfassend zeigen die bisherigen Ergebnisse, dass sowohl explizite Motive als auch Einflussstrategien einen signifikanten Varianzanteil der *transformationalen*, *transaktionalen* und *passiven Führung* aufklären. Insgesamt kann man resümieren, dass Führungskräfte mit einem hohen *Machtmotiv*, und die stark *rational argumentieren* und *schmeicheln* erwartungsgemäß als stärker *transformational* und *charismatisch* wahrgenommen werden. Das *Leistungsmotiv* wirkt sich dagegen, wie vermutet, eher ungünstig auf effektive Führung aus, weil es mit *transformationaler Führung* negativ und mit *passiver Führung* positiv verbunden ist. Einen negativen Effekt auf die Einschätzung *transformationaler Führung* bewirkt, wie angenommen, auch die Einflussstrategie *Einschalten übergeordneter Instanzen*. Die Strategie *Druck machen* steht in positiver Beziehung mit *aktivem Management by Exception* und in negativer Beziehung mit *passiver Führung*. Es konnte jedoch keine negative Wirkung auf *transformationale Führung* nachgewiesen werden. Schließlich haben sich für das *Anschlussmotiv* die erwarteten negativen Zusammenhänge nicht bestätigt.

6.2.3 Rational Argumentieren als Moderator für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Führungsstilen

In Hypothese 3 wurde ein moderierender Effekt von *rational Argumentieren* für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und dem Führungsverhalten angenommen: *Für das Machtmotiv* wurde in Hypothese 3.1 formuliert, dass der Zusammenhang mit *transformationaler* Führ*ung* positiver ist, wenn die *rationale Argumentation* schwach ausgeprägt ist. Für das *Leistungsmotiv* wurde in Hypothese 3.2 angenommen dass der Zusammenhang mit *transformationaler Führung* unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* positiver ist als bei schwacher *rationaler Argumentation*. Für das *Anschlussmotiv* wurde in Hypothese 3.3 vermutet, dass bei einer hohen *rationalen Argumentation* der Zusammenhang zwischen *Anschlussmotiv* und *transformationaler Führung* höher ausgeprägt ist.

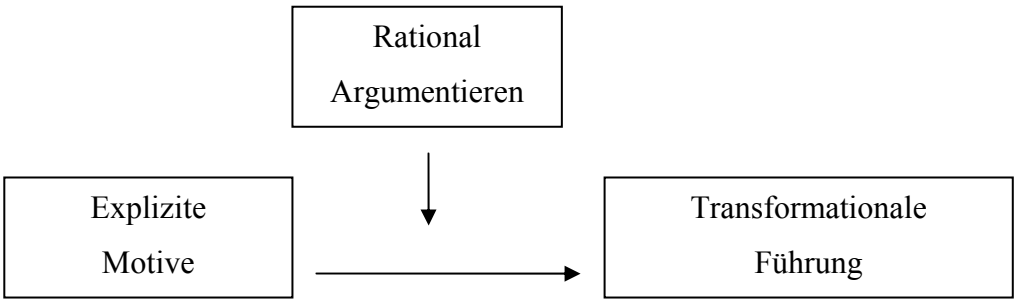

Abbildung 11
Rational Argumentieren als Moderator für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und transformationaler Führung

Methodisch wurde die Moderationshypothese nach dem Modell von Aiken und West (1991) in vier Schritten untersucht: Zuerst wurden die Variablen z-standardisiert. Zweitens wurden die expliziten Motive mit den Einflussstrategien multipliziert und sowohl die Haupteffekte als auch die Interaktionsterme schrittweise nacheinander in eine hierarchische Regressionsanalyse aufgenommen. Drittens wurden Grafiken zur Veranschaulichung des Einflusses der Variablen des Interaktionsterms auf das Kriterium erstellt. Viertens wurden die Interaktionen in den Grafiken hinsichtlich signifikanter Unterschiede überprüft.

6.2.3.1 Moderation des Zusammenhangs zwischen Motiven und transformationaler Führung 2. Ordnung

In der nachfolgenden Tabelle 19 sind die Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse für *transformationale Führung* 2. Ordnung dargestellt. In die Regressionsanalyse wurden im 1. Schritt die expliziten Motive, im 2. Schritt die Einflussstrategie *rational Argumentieren* und im 3. Schritt die jeweiligen Interaktionen *explizite Motive* x *rational Argumentieren* zur Vorhersage des Kriteriums aufgenommen.

Tabelle 19
Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage der transformationalen Führung 2. Ordnung durch die expliziten Motive, rational Argumentieren und deren jeweilige Interaktionen

	Abhängige Variable Transformationale Führung (2. Ordnung)		
Unabhängige Variablen	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.07	-.08	-.02
Leistungsmotiv	-.20†	-.06	-.05
Machtmotiv	.41***	.27**	.26**
Rational Argumentieren		.64***	.59***
Anschlussmotiv x rat. Argum.			-.16*
Leistungsmotiv x rat. Argum.			.14†
Machtmotiv x rat. Argum.			-.20**
R^2	.163**	.547***	.623***
ΔR^2	.163**	.383***	.076**

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Die Ergebnisse zeigen, dass im 3. Schritt der Regression für das Kriterium *transformationale Führung* (2. Ordnung) ein Varianzanteil von 62,3% ($p < .001$) aufgeklärt wird, was im Vergleich zum 2. Schritt einen zusätzlichen Varianzanteil von 7,6% ($p < .01$) bedeutet. Im 3. Schritt der Regressionsanalyse, werden die Interaktionsterme *Explizite Motive* x *rational Argumentieren* für das *Machtmotiv* ($p < .01$), für das *Anschlussmotiv* ($p < .05$) und für das *Leistungsmotiv* ($p < .10$) bezüglich des Kriteriums *transformationale Führung* signifikant.

Weiterhin soll die Form der signifikanten Moderationseffekte durch grafische Darstellungen genauer bestimmt werden. Die folgenden Grafiken zeigen den Einfluss des Moderators *rational Argumentieren* auf die Beziehung zwischen *expliziten Motiven* und *transformationaler Führung.* Auf der Y-Achse ist die Ausprägung des Kriteriums *transformationale Führung* und auf der X-Achse das jeweilige Motiv, z.B. das *Machtmotiv* abgetragen. Eingetragen wurden dann die Werte für hypothetische Personen, die hohe (+1 *SD*) bzw. geringe (-1 *SD*) Werte in den Variablen *rational Argumentieren* bzw. den *expliziten Motiven* hatten. Die gestrichelte Linie steht für eine hohe Ausprägung des Moderators *rational Argumentieren*, die durchgehende Linie für eine niedrige Ausprägung des Moderators.

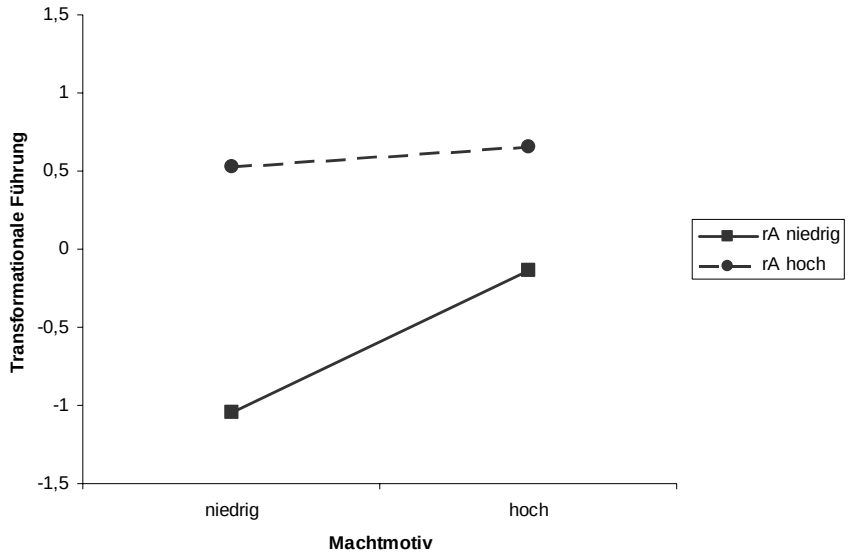

Abbildung 12
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Machtmotiv und transformationaler Führung

Abbildung 12 zeigt, dass bei hoher *rationaler Argumentation* kein signifikanter Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und *transformationaler Führung* besteht (B = .07, t = 0.57, *ns*).

Bei niedriger *rationaler Argumentation* ist die Ausprägung des *Machtmotivs* hingegen bedeutsam: Ein hohes *Machtmotiv* wirkt sich signifikant günstiger auf *transformationale Führung* aus als ein niedriges *Machtmotiv*, was die Steigungsanalyse gemäß Aiken und West (1991) ergibt (B = .46, t = 4.58, p < .001).

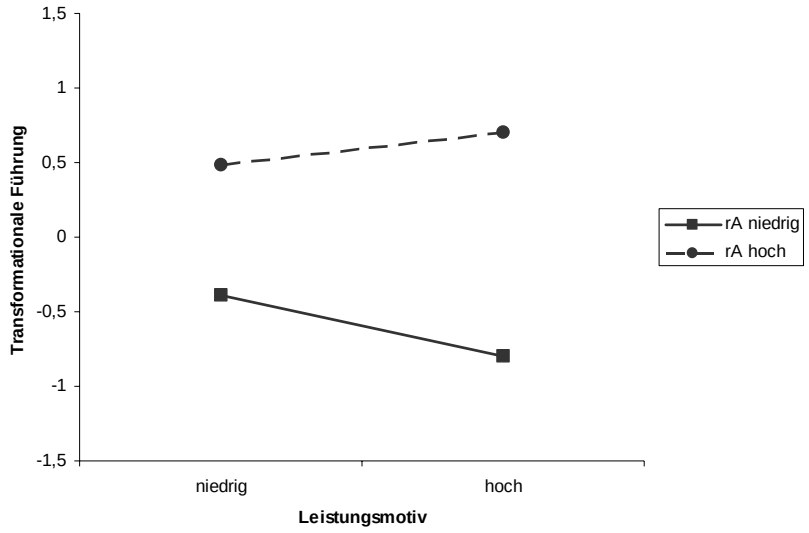

Abbildung 13
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und transformationaler Führung

Wie Abbildung 13 zeigt, besteht unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* ein positiver, jedoch nicht signifikanter Zusammenhang zwischen dem *Leistungsmotiv* und *transformationaler Führung* ($B = .11$, $t = 0.98$, *ns*).

Dagegen zeigt sich eine signifikant negative Beziehung zwischen *Leistungsmotiv* und *transformationaler Führung* für Führungskräfte, die in geringem Maße von der Einflussstrategie der *rationalen Argumentation* Gebrauch machen ($B = -.21$, $t = -1.81$, $p < .10$).

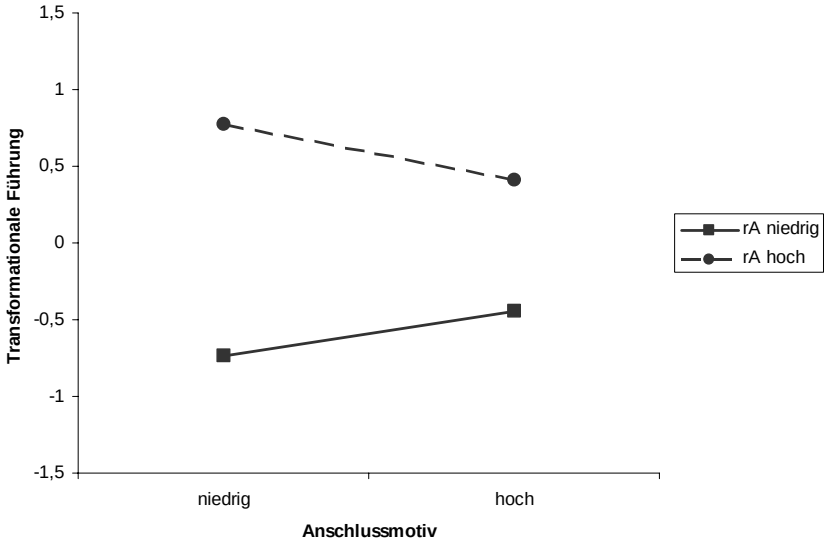

Abbildung 14
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und transformationaler Führung

Aus Abbildung 14 geht hervor, dass bei hohem *rational Argumentieren* eine moderat signifikante Beziehung zwischen *Anschlussmotiv* und *transformationaler Führung* besteht (B = -.18, t = -1.89, p < .10), d.h. je höher das *Anschlussmotiv* einer Führungskraft ausgeprägt ist, desto weniger *transformational* wird sie eingeschätzt.
Bei niedrigem *rational Argumentieren* ist der Effekt dagegen umgekehrt, jedoch erreichte der Zusammenhang der beiden Variablen hier kein akzeptables Signifikanzmaß (B = .15, t = 1.17, *ns*).

6.2.3.2 Moderation des Zusammenhangs zwischen Motiven und transformationalen Führungsdimensionen 1. Ordnung

In einem weiteren Schritt wird der Moderationseffekt von *rational Argumentieren* für die Zusammenhänge der expliziten Motive mit den transformationalen Dimensionen 1. Ordnung *charismatische Ausstrahlung*, *idealisierter Einfluss attribuiert*, *individuelle Mitarbeiterorientierung* und *intellektuelle Stimulierung* dargestellt. In der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse wurden im 1. Schritt die expliziten Motive, im 2. Schritt die Einflussstrategie *rational Argumentieren* und im 3. Schritt die jeweiligen Interaktionen *explizite Motive* x *rational Argumentieren* zur Vorhersage des Kriteriums aufgenommen.

Tabelle 20

Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage der Dimensionen transformationaler Führung 1. Ordnung durch die expliziten Motive, rationale Argumentation und deren jeweilige Interaktionen

	Abhängige Variablen Charismatische Ausstrahlung		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.12	-.12	-.05
Leistungsmotiv	-.16	-.05	-.05
Machtmotiv	.50***	.40***	.39***
Rational Argumentieren		.49***	.42***
Anschlussmotiv x rat. Argum.			-.23**
Leistungsmotiv x rat. Argum.			-.22**
Machtmotiv x rat. Argum.			-.20*
R^2	.239**	.461***	.593***
ΔR^2	.239**	.222***	.132***
	Idealisierter Einfluss attribuiert		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.01	-.01	.04
Leistungsmotiv	-.24*	-.10	-.09
Machtmotiv	.35**	.23**	.20*
Rational Argumentieren		.63***	.58***
Anschlussmotiv x rat. Argum.			-.14†
Leistungsmotiv x rat. Argum.			.21**
Machtmotiv x rat. Argum.			-.20*
R^2	.132*	.499***	.591**
ΔR^2	.132*	.367***	.092**
	Abhängige Variable Individuelle Mitarbeiterorientierung		
Unabhängige Variablen	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.07	-.08	-.01
Leistungsmotiv	-.19†	-.05	-.03
Machtmotiv	.28*	.14	.15†
Rational Argumentieren		.66***	.61***
Anschlussmotiv x rat. Argum.			-.19*
Leistungsmotiv x rat. Argum.			-.02
Machtmotiv x rat. Argum.			-.20**
R^2	.089†	.500***	.568*
ΔR^2	.089†	.411***	.069*
	Intellektuelle Stimulierung		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.09	-.04	-.04
Leistungsmotiv	-.21†	-.06	-.06
Machtmotiv	.25*	.11	.13†
Rational Argumentieren		.68***	.61***
Anschlussmotiv x rat. Argum.			-.21*
Leistungsmotiv x rat. Argum.			.06
Machtmotiv x rat. Argum.			-.07
R^2	.081†	.508***	.554*
ΔR^2	.081†	.427***	.046*

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Die Ergebnisse aus Tabelle 20 zeigen, dass im 3. Schritt der Regression die aufgeklärte Varianz für die abhängige Variable *charismatische Ausstrahlung* 59,3 % ($p < .001$) beträgt, für *idealisierten Einfluss attribuiert* liegt der Anteil aufgeklärter Varianz bei 59,1% ($p < .01$), für *individuelle Mitarbeiterorientierung* bei 56,8% ($p < .05$) und für *intellektuelle Stimulierung* bei 55,4% ($p < .05$). Hinsichtlich der Zusammenhänge zeigt sich im 3. Schritt der Regressionsanalyse, dass die Interaktionsterme *Explizite Motive* x *rational Argumentieren* für die transformationalen Subdimensionen 1. Ordnung *charismatische Ausstrahlung, idealisierter Einfluss attribuiert* weitgehend auf dem 5%-Niveau signifikant werden. Für *individuelle Mitarbeiterorientierung* werden die Interaktionsterme *Anschlussmotiv* x *rational Argumentieren* ($p < .05$) und *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* ($p < .01$) signifikant, für *intellektuelle Stimulierung* der Interaktionsterm *Anschlussmotiv* x *rational Argumentieren* ($p < .05$). Für die transformationalen Subdimensionen *inspirierende Motivierung* und *Idealisierten Einfluss behavioral* konnten keine signifikanten Moderationseffekte gefunden werden.

Nun wird die Form der signifikanten Moderationseffekte durch grafische Darstellungen genauer bestimmt. In den folgenden Grafiken ist auf der Y-Achse die Ausprägung des Kriteriums, z.B. *charismatische Ausstrahlung*, auf der X-Achse das jeweilige Motiv, z.B. das *Machtmotiv* abgetragen. Eingetragen wurden dann die Werte für hypothetische Personen, die hohe (+1 *SD*) bzw. geringe (-1 *SD*) Werte in den Variablen *rational Argumentieren* bzw. den *expliziten Motiven* hatten. Die gestrichelte Linie steht für eine hohe Ausprägung des Moderators *rational Argumentieren*, die durchgehende Linie für eine niedrige Ausprägung des Moderators.

Abbildung 15 zeigt die Zusammenhänge zwischen *Machtmotiv* und den transformationalen Führungsskalen 1. Ordnung.

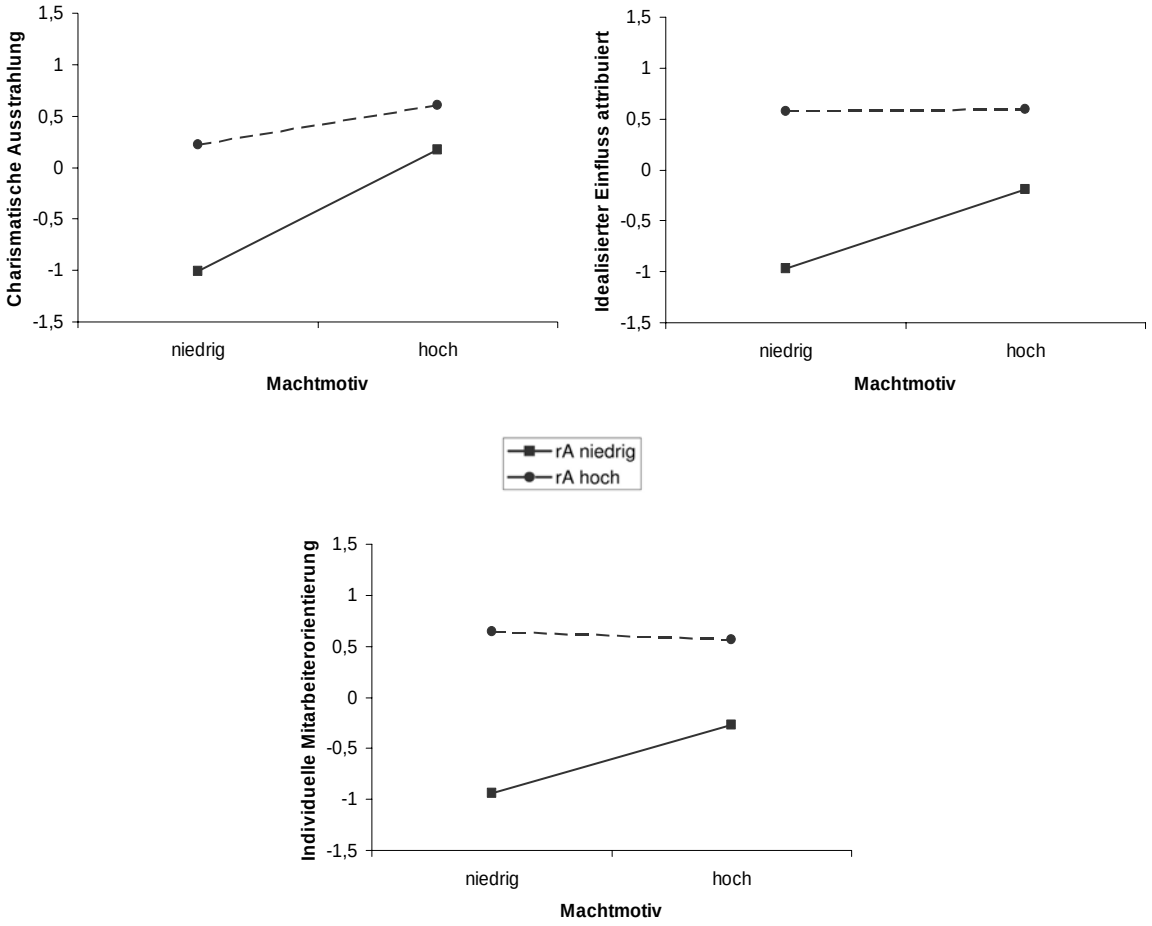

Abbildung 15
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Machtmotiv und den transformationalen Führungsdimensionen 1. Ordnung

Unter der Bedingung starker *rationaler Argumentation* zeigt sich ein positiver, jedoch nicht signifikanter Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und *charismatischer Ausstrahlung* (B = .19, t = 1.63, *ns*). Kein signifikanter Zusammenhang resultiert für die Beziehungen zwischen dem *Machtmotiv* und *idealisierten Einflusses attribuiert* (B = .01, t = 0.07, *ns*) sowie dem *Machtmotiv* und *individueller Mitarbeiterorientierung* (B = -.04, t = -0.33, *ns*).
Bei niedriger *rationaler Argumentation* resultieren signifikant positive Beziehungen zwischen dem *Machtmotiv* und *charismatischer Ausstrahlung* (B = .59, t = 5.71, p < .001), dem *Machtmotiv* und *idealisierter Einfluss attribuiert* (B = .39, t = 3.74, p < .001.) sowie dem

Machtmotiv und *individuelle Mitarbeiterorientierung* (B = .33, t = 3.14, p < .01), wie die Analyse der Steigungen (Aiken & West, 1991) zeigt.

Abbildung 16 zeigt die Zusammenhänge zwischen *Leistungsmotiv* und transformationalen Führungsskalen 1. Ordnung.

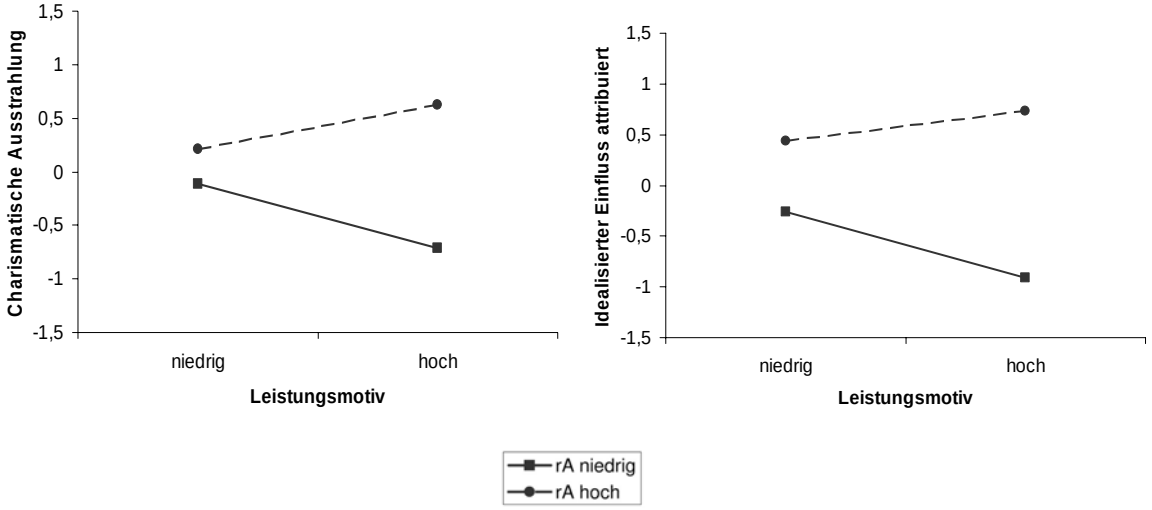

Abbildung 16
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und den transformationalen Führungsdimensionen 1. Ordnung

Bei einer hohen Ausprägung *rationaler Argumentation* erweist sich die Beziehung zwischen *Leistungsmotiv* und *charismatischer Ausstrahlung* als signifikant positiv (B = .21, t = 1.80, p < .10), zwischen *Leistungsmotiv* und *idealisiertem Einfluss attribuiert* resultiert ein positiver, jedoch nicht signifikanter Zusammenhang (B = .15, t = 1.28, *ns*).
Bei einer schwachen *rationalen Argumentation* ergeben sich sowohl für c*harismatische Ausstrahlung* (B = -.30, t = -2.54, p < .05) als auch für *idealisierten Einfluss attribuiert* (B = -.33, t = -2.75, p < .01) signifikant negative Zusammenhänge mit dem *Leistungsmotiv.*

Abbildung 17 zeigt die Zusammenhänge zwischen *Anschlussmotiv* und transformationalen Führungsskalen 1. Ordnung.

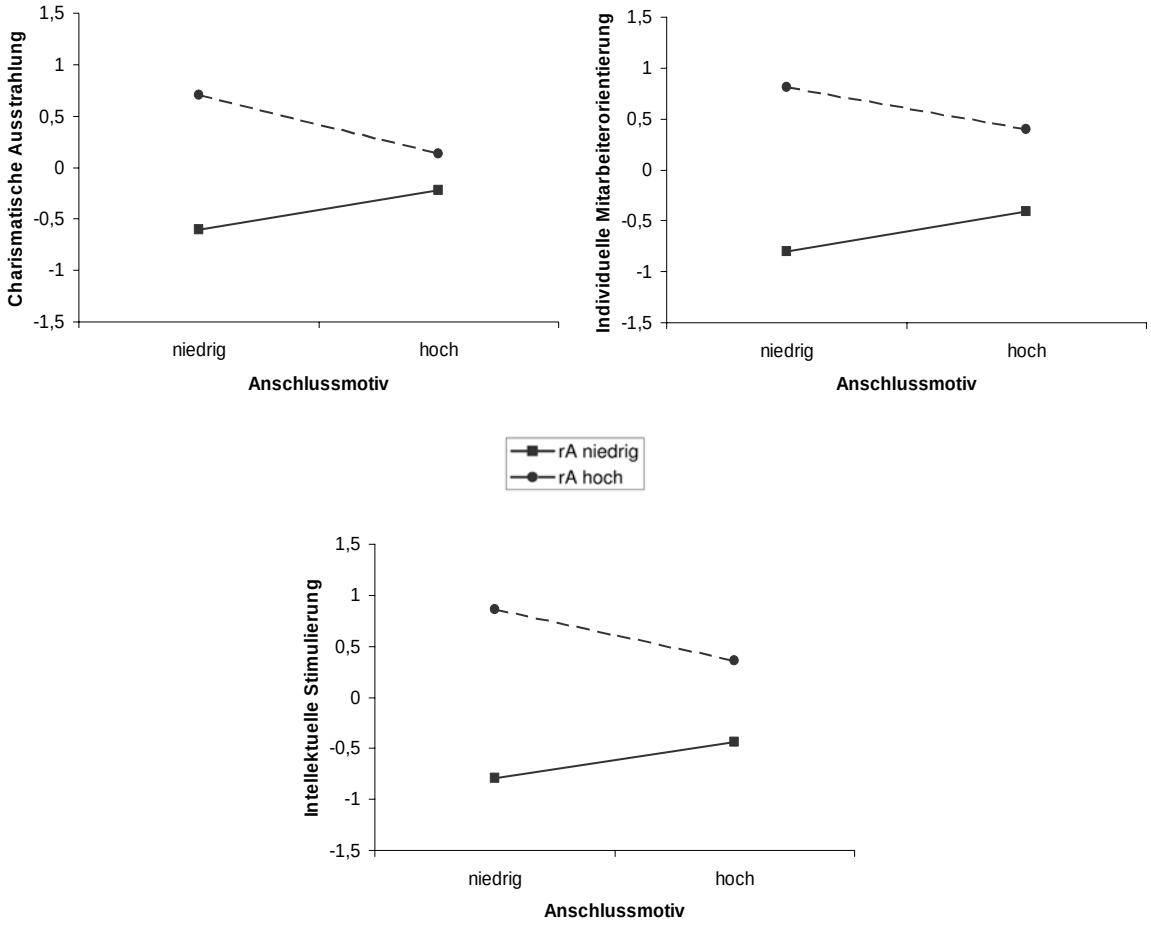

Abbildung 17
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und den transformationalen Führungsdimensionen 1. Ordnung

Bei einer hohen *rationalen Argumentation* ergeben sich zwischen dem *Anschlussmotiv* und *charismatischer Ausstrahlung* (B = -.29, t = -2.89, p < .01.), *individuelle Mitarbeiterorientierung* (B = -.20, t = -2.01, p < .05) und *intellektuelle Stimulierung* (B = -.25, t = -2.44, p < .05) signifikant negative Beziehungen.

Bei niedriger Ausprägung des Moderators erweist sich das *Anschlussmotiv* in einem positiven, jedoch nicht signifikanten Zusammenhang mit *intellektueller Stimulierung* (B = .18, t = 1.33, *ns*) und einem positiven, nicht signifikanten Zusammenhang mit *charismatischer Ausstrahlung* und *individueller Mitarbeiterorientierung* (B = .19, t = 1.49, *ns* bzw. B = .20, t = 1.48, *ns*).

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der Moderationsanalyse nach Aiken und West (1991), dass die Einflussstrategie *rational Argumentieren* einen signifikanten moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen *expliziten Motiven* und *transformationaler Führung* 2. Ordnung, sowie auf die Subdimensionen 1. Ordnung *charismatische Ausstrahlung*, *idealisierter Einfluss attribuiert* und *individuelle Mitarbeiterorientierung* ausübt. Aus zwei Gründen kann Hypothese 3 die besagt, dass *rational Argumentieren* einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und *transformationaler Führung* hat, nur teilweise bestätigt werden: Erstens konnten für die transformationalen Subdimensionen *inspirierende Motivierung* und *idealisierter Einfluss behavioral* keine signifikanten Moderationseffekte gefunden werden. Zweitens fielen die Zusammenhänge teilweise anders als vermutet aus. Für das *Machtmotiv* bestätigte sich Hypothese 3.1, dass der Zusammenhang mit *transformationaler Führung* positiver ist, wenn die *rationale Argumentation* schwach ausgeprägt ist. Für das *Leistungsmotiv* zeigte sich ein heterogenes Ergebnis hinsichtlich Hypothese 3.2, weil der Zusammenhang mit *transformationaler Führung* bei hoher *rationaler Argumentation* zwar positiver war als bei niedriger *rationaler Argumentation*, dieser Zusammenhang aber nur für *charismatische Ausstrahlung* signifikant wurde. Für das *Anschlussmotiv* wird die Hypothese 3.3 verworfen, weil entgegen den Erwartungen, bei einer hohen *rationalen Argumentation* ein negativer Zusammenhang mit *transformationaler Führung* besteht.

Insgesamt betrachtet ist die *transformationale Führung* bei einer starken *rational Argumentation* höher ausgeprägt als bei schwacher *rationaler Argumentation*. Unter der Bedingung einer starken *rationalen Argumentation* wirkt sich ein niedriges *Anschlussmotiv* günstiger auf *transformationale Führung* aus. Ein hohes *Machtmotiv* und ein hohes *Leistungsmotiv* haben bei starker *rationaler Argumentation* nur für die *charismatische Ausstrahlung* einen günstigeren Effekt. Unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* wirken sich einerseits ein hohes *Machtmotiv* und andererseits ein niedriges *Leistungsmotiv* günstiger auf *transformationale Führung* aus.

6.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Führungsstilen als Kriterium

Insgesamt kann hinsichtlich der *expliziten Motive* resümiert werden, dass sich das *Machtmotiv* positiv auf *transformationale Führung* und die transaktionale Dimension *bedingte Belohnung* auswirkt und negativ in Zusammenhang mit *passiver Führung* steht. Das *Leistungsmotiv* wirkt sich dagegen negativ auf *transformationale Führung* aus und es zeigt sich ein schwacher positiver Zusammenhang mit *passiver Führung*. Das *Anschlussmotiv* weist hingegen keinen systematischen Zusammenhang mit den Führungsstilen auf.
Als Einflussstrategien stehen *rational Argumentieren* und *Schmeicheln* in einem positiven Zusammenhang mit *transformationaler Führung*. Einen negativen Effekt auf *transformationale Führung* bewirkt die Einflussstrategie *Einschalten übergeordneter Instanzen*. Die Strategie *Druck machen* steht in positiver Beziehung mit *aktivem Management by Exception* und in negativer Beziehung mit *passiver Führung*, es konnte jedoch keine negative Wirkung auf *transformationale Führung* nachgewiesen werden.

Die Moderationsanalyse ergab, dass *rational Argumentieren* einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen *expliziten Motiven* und *transformationaler Führung* ausübt. Insgesamt sind die Effekte für *transformationale Führung* bei einer hohen Ausprägung des Moderators *rational Argumentieren* stärker ausgeprägt als bei einer niedrigen Ausprägung von *rational Argumentieren*. Unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* wirkt sich ein hohes *Anschlussmotiv* negativ auf *transformationale Führung* aus, demgegenüber haben ein hohes *Macht-* und *Leistungsmotiv* für *charismatische Ausstrahlung* einen günstigen Effekt. Unter der Bedingung einer niedrigen Ausprägung des Moderators *rationale Argumentation* wirkt sich ein hohes *Machtmotiv* günstig und ein hohes *Leistungsmotiv* ungünstig auf *transformationale Führung* aus.

6.3 Zusammenhang von expliziten Motiven, Einflussstrategien und Führungsstilen mit dem Führungserfolg

Im nächsten Abschnitt werden die Effekte bezüglich der Variablen des Führungserfolgs dargestellt. Zuerst werden die Zusammenhänge für die Erfolgskriterien 2. Ordnung, danach die relevanten Effekte für die Erfolgskriterien 1. Ordnung präsentiert.

6.3.1 Explizite Motive und Führungserfolg

Wie die bisherigen Ergebnisse zeigten, steht das *Machtmotiv* in einer positiven und das *Leistungsmotiv* in einer negativen Beziehung mit der transformationalen und charismatischen Führung. In Hypothese 4 wurde nun analog formuliert, dass das *Machtmotiv* in einem positiven und das *Leistungsmotiv* in einem negativen Zusammenhang mit dem Kriterium *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* steht.

Zur Überprüfung der formulierten Zusammenhänge wurde eine hierarchische Regressionsanalyse berechnet (Cohen & Cohen, 1983). Als Prädiktoren gehen in das Regressionsmodell die drei expliziten Motive *Leistungs-*, *Macht-* und *Anschlussmotiv* ein. Als Kriterien werden *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* als Faktor 2. Ordnung und die Variablen *Extra-Anstrengung, Effektivität der Führung, Zufriedenheit mit der Führung*, *Vertrauen in die Führung* und *Arbeitszufriedenheit* als Faktoren 1. Ordnung aufgenommen.

Wie die Ergebnisse in Tabelle 21 zeigen, klären die expliziten Motive 14,5% ($p < .05$) der Varianz der *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und zwischen 8,1% und 15,3% der Varianz für die Erfolgskriterien 1. Ordnung auf.

Tabelle 21
Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Variablen des Führungserfolgs durch die expliziten Motive

Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen: Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung (2. Ordnung)		Motivation & Commitment (2. Ordnung)		Teameffektivität (2. Ordnung)	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.145**		.040		.010
Anschlussmotiv	-.04		-.11		-.01	
Leistungsmotiv	-.24*		.04		-.05	
Machtmotiv	.37**		.16		.09	

	Extra-Anstrengung		Effektivität der Führung		Zufriedenheit mit der Führung	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.153**		.133*		.090†
Anschlussmotiv	-.11		.05		.06	
Leistungsmotiv	-.15		-.27*		-.18	
Machtmotiv	.39**		.32**		.28**	

	Vertrauen in die Führung		Arbeitszufriedenheit		Empowerment	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.120*		.081†		.060
Anschlussmotiv	-.03		-.14		-.21†	
Leistungsmotiv	-.24*		-.18		-.01	
Machtmotiv	.33**		.24*		.14	

	Eigeninitiative		Selbstwirksamkeit		Commitment	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.054		.037		.019
Anschlussmotiv	-.05		-.20		-.11	
Leistungsmotiv	.04		-.03		-.09	
Machtmotiv	.21†		.11		.06	

	Gruppenleistung		Gruppenidentität		Subjektiv. ökonomischer Erfolg	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.059		.018		.020
Anschlussmotiv	.01		-.11		.00	
Leistungsmotiv	.03		.00		-.06	
Machtmotiv	.02		.07		.15	

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Das *Machtmotiv* steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Kriterium *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* ($p < .01$), sowie den zugehörigen Erfolgsvariablen 1. Ordnung *Extra-Anstrengung*, *Zufriedenheit mit der Führung*, *Effektivität der Führung*, *Vertrauen in die Führung* und *Arbeitszufriedenheit*. Das *Leistungsmotiv* weist dagegen einen negativen Zusammenhang mit der *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* ($p < .05$) sowie mit den zugehörigen Variablen 1. Ordnung *Effektivität der Führung* und *Vertrauen in die Führung* auf, und – jedoch nicht signifikant – mit *Extra-Anstrengung*, *Zufriedenheit mit*

der Führung und *Arbeitszufriedenheit*. Somit kann Hypothese 4 weitgehend bestätigt werden.

6.3.2 Einflussstrategien und Führungserfolg

Als Hypothesen für den Zusammenhang zwischen den Einflussstrategien und den Erfolgskriterien der Führung wurde angenommen, dass *rational Argumentieren* in einem positiven Zusammenhang mit den Erfolgskriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung, Motivation & Commitment* und *Teameffektivität* steht (Hypothese 5.1) und dass sich *Schmeicheln* positiv auf die affektiven Kriterien *Vertrauen in die Führung* sowie *Zufriedenheit mit der Führung* auswirkt. (Hypothese 5.2). Als negative Effekte wurden postuliert, dass die Strategie *Einschalten übergeordneter Instanzen* in einem negativen Zusammenhang mit den affektiven Kriterien *Vertrauen in die Führung*, *Zufriedenheit mit der Führung, Arbeitszufriedenheit* und *Commitment* (Hypothese 5.3) steht und *Druck machen* ebenfalls in einem negativen Zusammenhang mit *Vertrauen in die Führung, Zufriedenheit mit der Führung, Arbeitszufriedenheit* und *Commitment* (Hypothese 5.4) steht.

Die Hypothesen wurden mittels einer hierarchischen Regressionsanalyse überprüft, in die als Prädiktoren die vier Einflussstrategien *rational Argumentieren*, *Schmeicheln*, *Einschalten übergeordneter Instanzen* und *Druck machen* aufgenommen wurden. Als Kriterien gingen in das Regressionsmodell die Variablen 2. Ordnung*, Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung*, *Motivation & Commitment* und *Teameffektivität*, sowie die entsprechenden Erfolgsvariablen 1. Ordnung ein. Wie die Ergebnisse in Tabelle 22 verdeutlichen, erklären die Einflussstrategien zwischen 2,6% und 57% ($p < .001$) der Varianz der Kriterienvariablen.

Rational Argumentieren weist dabei positive Zusammenhänge für alle drei Erfolgskriterien 2. Ordnung auf. Am stärksten ist der Zusammenhang mit *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung (ß = .76***),* gefolgt von *Teameffektivität (ß = .46***)*. Etwas schwächer ausgeprägt ist der Zusammenhang mit *Motivation & Commitment (ß = .31**).* Für die Faktoren 1. Ordnung ist der Zusammenhang mit der *Effektivität der Führung (ß = .71***)* am stärksten und mit der *Zufriedenheit mit der Führung* am schwächsten ausgeprägt *(ß = .34*).* Somit kann Hypothese 5.1 bestätigt werden.

Tabelle 22
Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Variablen des Führungserfolgs durch die Einflussstrategien

Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen: Effektivität & Zufriedenheit (2. Ordnung)		Motivation & Commitment (2. Ordnung)		Teameffektivität (2. Ordnung)	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.573***		.110†		.244***
Rational Argumentieren	.76***		.31**		.46***	
Schmeicheln	.11		.01		-.20†	
Einschalten höherer Instanzen	-.09		-.10		.17	
Druck machen	-.01		.00		.15	

	Extra-Anstrengung		Effektivität der Führung		Zufriedenheit mit der Führung	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.346**		.484***		.111†
Rational Argumentieren	.61***		.71***		.34**	
Schmeicheln	.22*		.00		.10	
Einschalten höherer Instanzen	-.10		-.05		-.05	
Druck machen	.11		.06		-.01	

	Vertrauen in die Führung		Arbeitszufriedenheit		Empowerment	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.449***		.336***		.104
Rational Argumentieren	.60***		.56***		.24*	
Schmeicheln	.12		-.01		-.16	
Einschalten höherer Instanzen	.12		-.27*		.03	
Druck machen	-.19*		.17†		-.03	

	Eigeninitiative		Selbstwirksamkeit		Commitment	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.083		.111		.125*
Rational Argumentieren	.25*		.34**		.20†	
Schmeicheln	.01		.10		.06	
Einschalten höherer Instanzen	.17		-.05		-.31*	
Druck machen	.01		.00		.02	

	Gruppenleistung		Gruppenidentität		Subjekt. ökonomischer Erfolg	
	β	R^2	β	R^2		
		.208**		.206**		.026
Rational Argumentieren	.39**		.44***		.05	
Schmeicheln	-.24*		-.13		.06	
Einschalten höherer Instanzen	.18		.13		.13	
Druck Machen	.14		.13		-.04	

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Schmeicheln wirkt sich positiv auf *Extra-Anstrengung* ($p < .05$) aus, steht aber in negativem Zusammenhang mit dem Kriterium 2. Ordnung *Teameffektivität* ($p < .10$) und *Gruppenleistung* ($p < .05$). Ein positiver Zusammenhang mit *Vertrauen in die Führung* und *Zufriedenheit mit der Führung* ist nicht gegeben, somit muss die Hypothese 5.2 verworfen werden.

Einschalten übergeordneter Instanzen weist einen negativen Zusammenhang mit der *Arbeitszufriedenheit* ($p < .05$) und *Commitment* ($p < .05$) auf, jedoch nicht mit *Vertrauen in die Führung* und *Zufriedenheit mit der Führung*, d.h. Hypothese 5.3 kann nur teilweise bestätigt werden.

Da die Strategie *Druck machen* nur dahingehend der Annahme entspricht, dass sie mit *Vertrauen in die Führung*, nicht jedoch mit *Zufriedenheit mit der Führung* in negativem Zusammenhang steht und sogar in einem schwachen positiven Zusammenhang mit *Arbeitszufriedenheit*, muss die Hypothese 5.4 verworfen werden.

6.3.3 Rational Argumentieren als Moderator für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Führungserfolg

In Hypothese 6 wurde angenommen, dass *rational Argumentieren* die Beziehung zwischen expliziten Motiven und der *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* sowie der *Teameffektivität* moderiert. Für das *Machtmotiv* wurde in Hypothese 6.1 konstatiert, dass der positive Zusammenhang mit Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung stärker ist, wenn *rationale Argumentation* geringer ausgeprägt ist. Für *leistungsmotivierte* Personen wurde in Hypothese 6.2 postuliert, dass der Zusammenhang mit der Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* positiver ist als bei schwacher *rationaler Argumentation*. Schließlich wurde in Hypothese 6.3 für das *Anschlussmotiv* vermutet, dass bei einer starken *rationalen Argumentation* der Zusammenhang zwischen *Anschlussmotiv* und Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung höher ausgeprägt ist.

Methodisch wurde der Moderationseffekt von *rational Argumentieren* auf die Beziehung zwischen expliziten Motiven und Variablen des Führungserfolgs nach Aiken und West (1991) – wie in Kapitel 5.7.1 beschrieben – untersucht.

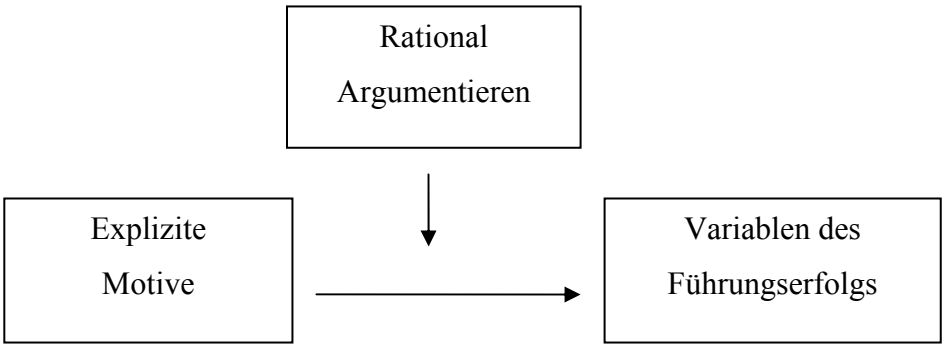

Abbildung 18
Rational Argumentieren als Moderator für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Variablen des Führungserfolgs

In die Regressionsanalyse wurden im 1. Schritt die expliziten Motive, im 2. Schritt die Einflussstrategie *rational Argumentieren* und im 3. Schritt die jeweiligen Interaktionen *explizite Motive* x *rational Argumentieren* aufgenommen.

6.3.3.1 Moderation des Zusammenhangs zwischen Motiven und Erfolgskriterien 2. Ordnung

Wie die Ergebnisse von Tabelle 23 für die Erfolgskriterien 2. Ordnung zeigen, wird im 3. Schritt der Regression durch die Interaktionsterme *explizite Motive* x *rational Argumentieren* ein signifikanter Zugewinn an aufgeklärter Varianz für die Erfolgsvariablen *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* (8,5 %; p <.001) und *Teameffektivität* (9,9%; p < .05) erzielt. Für *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* beträgt der Beitrag aufgeklärter Varianz somit insgesamt 68,6 % (p < .001), für *Teameffektivität 28,6*% (p < .001).

Tabelle 23

Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage von Erfolgsvariablen der Führung (2. Ordnung) durch die expliziten Motive, rational Argumentieren und deren Interaktionen

	Abhängige Variablen Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung (2. Ordnung)		
Unabhängige Variablen	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.04	-.05	-.01
Leistungsmotiv	-.24*	-.09	-.09
Machtmotiv	.37**	-.22**	.23**
Rational Argumentieren		.70***	.64***
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.20**
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			.21**
Machtmotiv x rat. Argumentieren			-.09
R^2	.146**	.601***	.686***
ΔR^2	.146**	.455***	.085***

	Motivation & Commitment (2. Ordnung)		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.09	-.09	-.08
Leistungsmotiv	.05	.13	.12
Machtmotiv	.17	.10	.13
Rational Argumentieren		.34**	.31***
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.10
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			-.06
Machtmotiv x rat. Argumentieren			.10
R^2	.044	.150*	.168†
ΔR^2	.044	.106**	.018

	Teameffektivität (2. Ordnung)		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	.00	-.01	-.02
Leistungsmotiv	-.05	.05	.01
Machtmotiv	.08	-.01	.05
Rational Argumentieren		.44***	.41***
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.10
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			-.01
Machtmotiv x rat. Argumentieren			.31**
R^2	.008	.187**	.286***
ΔR^2	.008	.179**	.099*

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Hinsichtlich der Zusammenhänge zeigt sich im 3. Schritt der Regressionsanalyse, dass die Interaktionsterme *Leistungsmotiv* x *rational Argumentieren* und *Anschlussmotiv* x *rational Argumentieren* für das Kriterium *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* signifikant ($p < .01$) werden. Der Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* wird dagegen nur für das Kriterium *Teameffektivität* ($p < .01$) signifikant.

Im nächsten Schritt wird durch die grafische Darstellung die Form der signifikanten Moderationseffekte genauer bestimmt. In den folgenden Grafiken ist auf der Y-Achse jeweils die Ausprägung des Kriteriums, z.B. *Teameffektivität*, auf der X-Achse das jeweilige Motiv, z.B. das *Machtmotiv* abgetragen. Eingetragen wurden dann die Werte für hypothetische Personen, die hohe (+1 *SD*) bzw. geringe (-1 *SD*) Werte in den Variablen *rational Argumentieren* bzw. den *expliziten Motiven* hatten. Die gestrichelte Linie steht für eine hohe Ausprägung des Moderators *rational Argumentieren*, die durchgehende Linie für eine niedrige Ausprägung des Moderators.

Die folgenden Grafiken zeigen zunächst den Moderationseffekt von *rational Argumentieren* auf den Zusammenhang zwischen *Leistungs-* bzw. *Anschlussmotiv* und dem Erfolgskriterium 2. Ordnung *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung*.

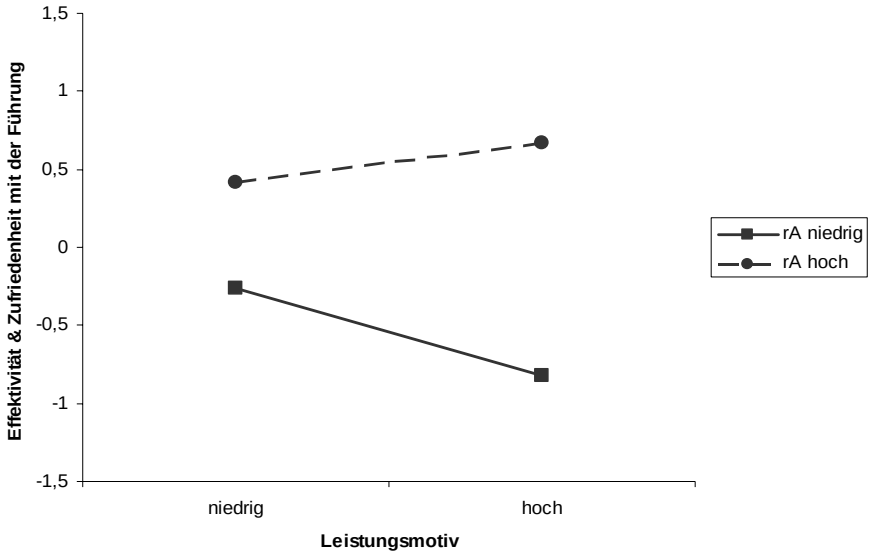

Abbildung 19
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung

Abbildung 19 zeigt, dass unter der Bedingung einer starken *rationalen Argumentation* das *Leistungsmotiv* in einem positiven, jedoch nicht signifikanten Zusammenhang mit *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* steht (B = .15, t = 1.46, *ns*).
Unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* wirkt sich dagegen ein niedriges *Leistungsmotiv* signifikant günstiger auf das Kriterium aus (B = -.33, t = -3.19, $p < .01$).

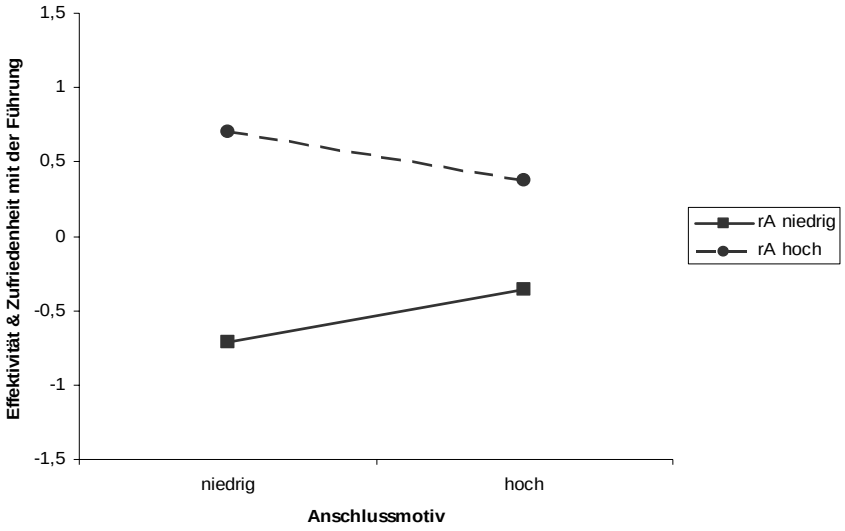

Abbildung 20
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung

Wie aus Abbildung 20 hervorgeht, ist einerseits unter der Bedingung einer starken *rationalen Argumentation* der Zusammenhang zwischen *Anschlussmotiv* und *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* signifikant negativ (B = -.20, t = -2.26, p < .05).
Andererseits erweist sich bei ein hohes *Anschlussmotiv signifikant* günstiger für das Kriterium *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* (B = .21, t = 1.84, p < .01).

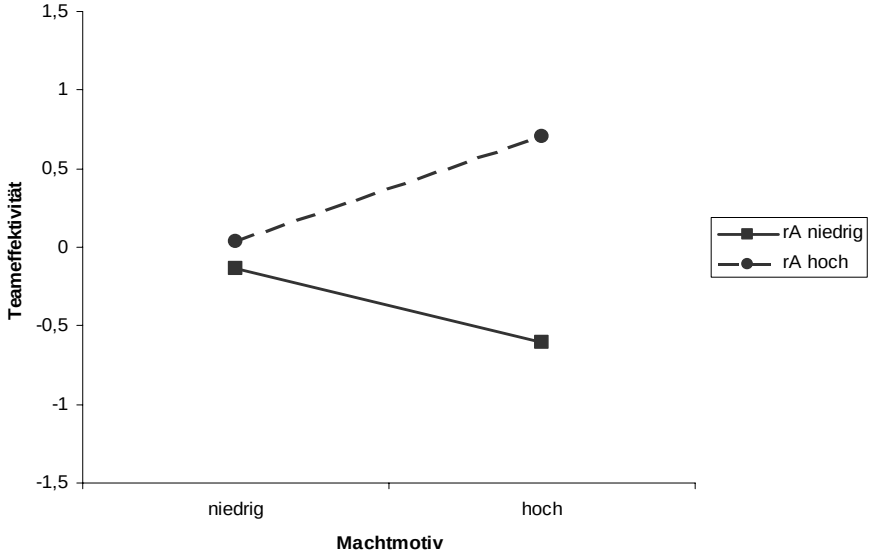

Abbildung 21
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Machtmotiv und Teameffektivität

Hinsichtlich des moderierenden Einflusses *rational Argumentierens* auf die Beziehung zwischen *Machtmotiv* und *Teameffektivität* zeigt sich in Abbildung 21, dass sich unter der Bedingung starker *rationaler Argumentation* das *Machtmotiv* in einem signifikant positiven Zusammenhang mit dem Kriterium *Teameffektivität* steht (B = .36, t = 2.31, p < .05). Ist dagegen *rational Argumentieren* schwach ausgeprägt, so wirkt sich ein *hohes Machtmotiv* signifikant negativ auf die *Teameffektivität* aus. (B = -.26, t = -1.89, p < .10).

In einem weiteren Schritt wurden die Moderationseffekte *rational Argumentieren* für die Zusammenhänge zwischen expliziten Motiven und Erfolgskriterien 1. Ordnung untersucht.

6.3.3.2 Moderation des Zusammenhangs zwischen Motiven und Erfolgskriterien 1. Ordnung

Die Ergebnisse von Tabelle 24 und Tabelle 25 zeigen, dass auch für die entsprechenden Erfolgskriterien 1. Ordnung im 3. Schritt der Regressionen durch die Interaktionsterme *explizite Motive* x *rational Argumentieren* ein signifikanter Zugewinn an erklärter Varianz erreicht wird. Die Interaktionterme *Anschlussmotiv* x *rational Argumentieren* und *Leistungsmotiv* x *rational Argumentieren* stehen mit den Erfolgsvariablen *Extra-Anstrengung* und *Effektivität der Führung* in einem signifikanten Zusammenhang (p < .05). Der Interaktionsterm *Anschlussmotiv* x *rational Argumentieren* zeigt für *Zufriedenheit mit der Führung* (p < .001) einen signifikanten Zusammenhang. Für *Vertrauen in die Führung* wird nur die Interaktion *Leistungsmotiv* x *rational Argumentieren* signifikant (p < .05), für *Empowerment / wahrgenommene Kompetenz* alle drei Interaktionsterme. Schließlich wird für *Gruppenleistung* nur die Interaktion *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* signifikant (p < .01).

Tabelle 24

Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage von Erfolgsvariablen der Führung (1. Ordnung) - Teil 1

	Abhängige Variablen		
	Extra-Anstrengung		
Unabhängige Variablen	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.11	-.12	-.07
Leistungsmotiv	-.15†	-.04	-.05
Machtmotiv	.39**	.29**	.30**
Rational Argumentieren		.50***	.44***
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.19*
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			.23**
Machtmotiv x rat. Argumentieren			-.07
R^2	.153**	.382***	.472**
ΔR^2	.153**	.229***	.089**
	Effektivität der Führung		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	.05	.04	.10
Leistungsmotiv	-.27*	-.13	-.12
Machtmotiv	.32**	.18*	.18*
Rational Argumentieren		.64***	.58***
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.19*
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			.20*
Machtmotiv x rat. Argumentieren			-.14†
R^2	.133*	.518***	.606**
ΔR^2	.133*	.385***	.088**
	Zufriedenheit mit der Führung		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	.06	.06	.13†
Leistungsmotiv	-.18	-.02	-.03
Machtmotiv	.28*	.12	.15*
Rational Argumentieren		.73***	.65***
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.27***
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			.09
Machtmotiv x rat. Argumentieren			.06
R^2	.090†	.584***	.660**
ΔR^2	.090†	.495***	.076**
	Vertrauen in die Führung		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.03	-.04	.00
Leistungsmotiv	-.24*	-.11	-.11
Machtmotiv	.33**	.20*	.20*
Rational Argumentieren		.58***	.54***
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.13
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			.22*
Machtmotiv x rat. Argumentieren			-.10
R^2	.120*	.432***	.502*
ΔR^2	.120*	.312***	.071*

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Tabelle 25
Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalyse zur Vorhersage von Erfolgsvariablen der Führung (1. Ordnung) - Teil 2

	Abhängige Variablen Empowerment / wahrgenommene Kompetenz		
Unabhängige Variablen	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	-.11	-.11	-.07
Leistungsmotiv	-.09	-.02	-.04
Machtmotiv	.06	-.02	.06
Rational Argumentieren		.33**	.28**
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.18†
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			-.34**
Machtmotiv x rat. Argumentieren			.20*
R^2	.019	.121**	.288**
ΔR^2	.019	.102**	.167**

	Gruppenleistung		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Anschlussmotiv	.01	.00	-.01
Leistungsmotiv	-.13	-.04	-.08
Machtmotiv	.05	-.03	.04
Rational Argumentieren		.37**	.34**
Anschlussmotiv x rat. Argumentieren			-.09
Leistungsmotiv x rat. Argumentieren			-.10
Machtmotiv x rat. Argumentieren			-.31**
R^2	.015	.143**	.248*
ΔR^2	.015	.128**	.105*

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Im nächsten Schritt wird durch die grafische Darstellung die Form der signifikanten Moderationseffekte genauer bestimmt. In den folgenden Grafiken ist auf der Y-Achse jeweils die Ausprägung des Kriteriums auf der X-Achse das jeweilige Motiv abgetragen. Eingetragen wurden dann die Werte für hypothetische Personen, die hohe (+1 *SD*) bzw. geringe (-1 *SD*) Werte in den Variablen *rational Argumentieren* bzw. den *expliziten Motiven* hatten. Die gestrichelte Linie steht für eine hohe Ausprägung des Moderators *rational Argumentieren*, die durchgehende Linie für eine niedrige Ausprägung des Moderators.

In Abbildung 22 sind die Zusammenhänge zwischen dem *Machtmotiv* und den Erfolgsvariablen der Führung, moderiert durch *rational Argumentieren*, dargestellt.

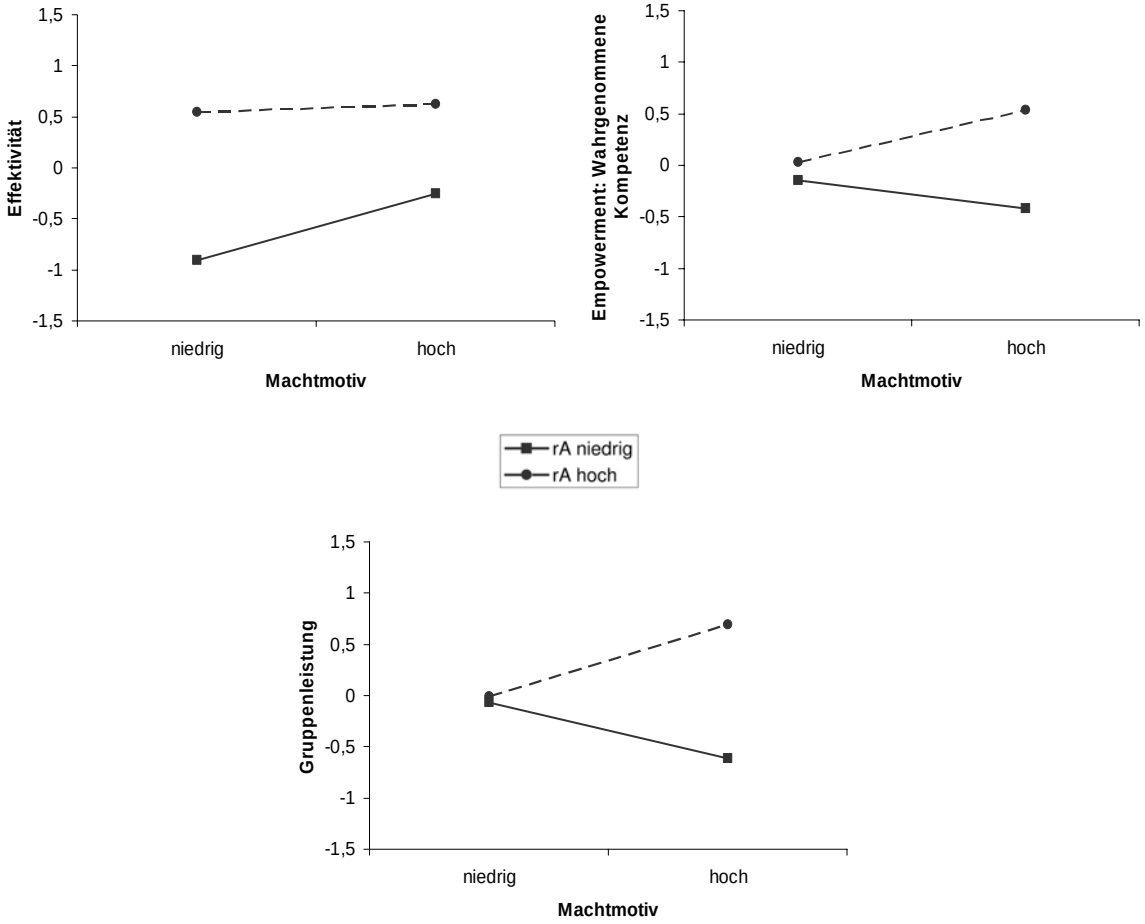

Abbildung 22
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Machtmotiv und den Erfolgskriterien 1. Ordnung

Hinsichtlich des moderierenden Einflusses von *rational Argumentieren* auf die Beziehung zwischen *Machtmotiv* und den Erfolgsvariablen der Führung zeigt sich, dass sich unter der Bedingung einer starken *rationalen Argumentation* ein hohes *Machtmotiv* positiv auf die Kriterien auswirkt. Dieser Zusammenhang ist nur für die *Gruppenleistung* (B = .35, t = 2.17, p < .05) nicht jedoch für die *Effektivität* (B = .04, t = 0.35, *ns*) und *Empowerment / wahrgenommene Kompetenz* (B = .25, t = 1.61, *ns*) signifikant.

Unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* wirkt sich ein hohes *Machtmotiv* einerseits positiv auf die Erfolgsvariable *Effektivität der Führung* (B = .33, t = 3.21, p < .01), andererseits jedoch negativ auf die *Gruppenleistung* (B = -.28, t = -1.96,

$p < .10$) und auf *Empowerment / wahrgenommene Kompetenz* (B = -.14, t = -0.99, *ns)* aus, wobei nur die ersten beide Effekte signifikant werden.

In Abbildung 23 sind die Zusammenhänge zwischen dem *Leistungsmotiv* und den Erfolgsvariablen der Führung, moderiert durch *rational Argumentieren*, dargestellt.

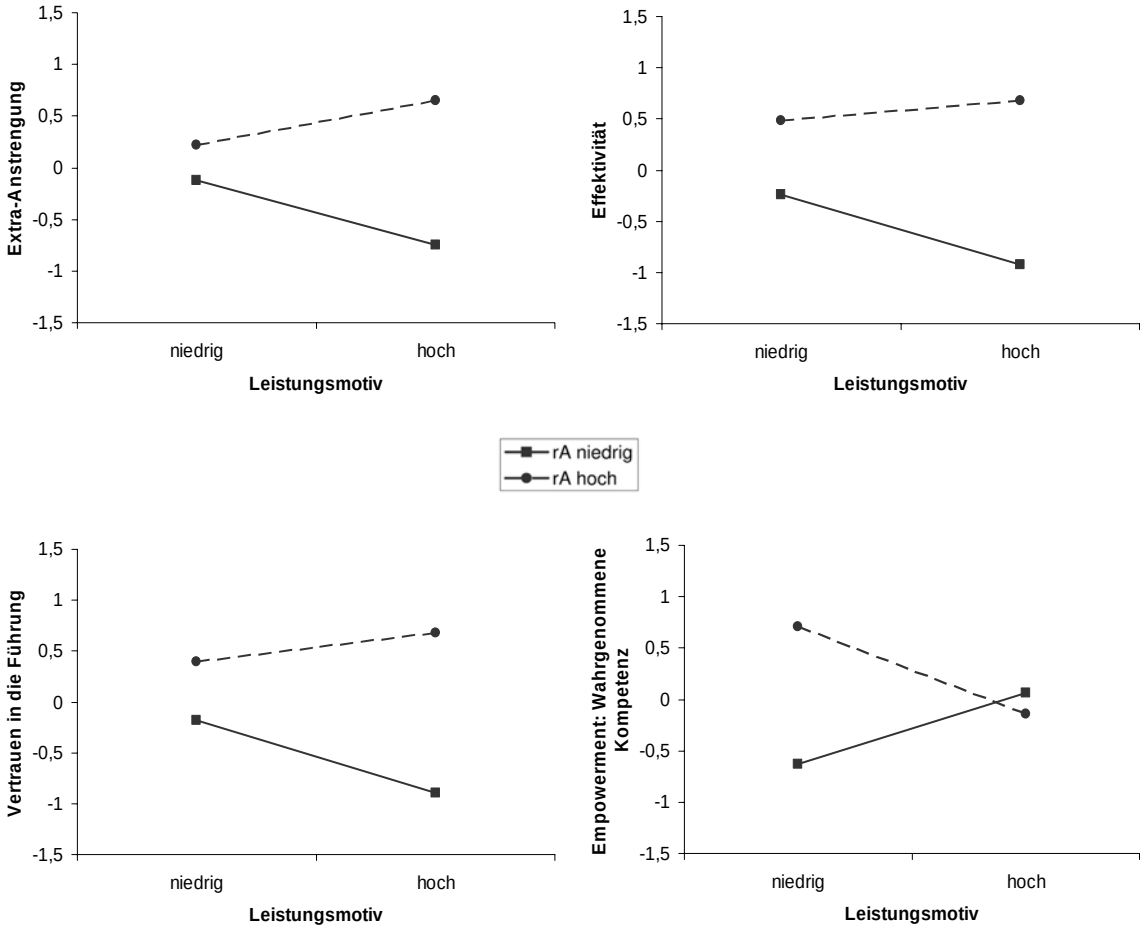

Abbildung 23
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und den Erfolgskriterien 1. Ordnung

Hinsichtlich des moderierenden Einflusses von *rational Argumentieren* auf die Beziehung zwischen *Leistungsmotiv* und den Erfolgsvariablen der Führung zeigt sich, dass sich unter der Bedingung einer starker *rationalen Argumentation* ein hohes *Leistungsmotiv* zwar positiv jedoch nicht signifikant auf die Kriterien *Extra-Anstrengung* (B = .22, t = 1.64, *ns*), *Effektivität* (B = .10, t = 0.87, *ns*) und *Vertrauen in die Führung* (B = .14,

t = 1.09, *ns)* auswirkt, dagegen signifikant negativ auf *Empowerment / wahrgenommene Kompetenz* (*B* = -.42, *t* = -2.76, *p* < .01).

Unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* steht das *Leistungsmotiv* dagegen in signifikant negativer Beziehung zu den Erfolgsvariablen *Extra Anstrengung* (*B* = -.31, *t* = -2.34, *p* < .05), *Effektivität* (*B* = -.34, *t* = -2.96, *p* < .01) und das *Vertrauen in die Führung* (*B* = -.36, *t* = -2.77, *p* < .01), andererseits jedoch in signifikant positivem Zusammenhang mit *Empowerment / wahrgenommene Kompetenz* (*B* = .35, *t* = 2.23, *p* < .05).

In Abbildung 24 sind die Zusammenhänge zwischen dem *Anschlussmotiv* und den Erfolgsvariablen der Führung, moderiert durch *rational Argumentieren*, dargestellt.

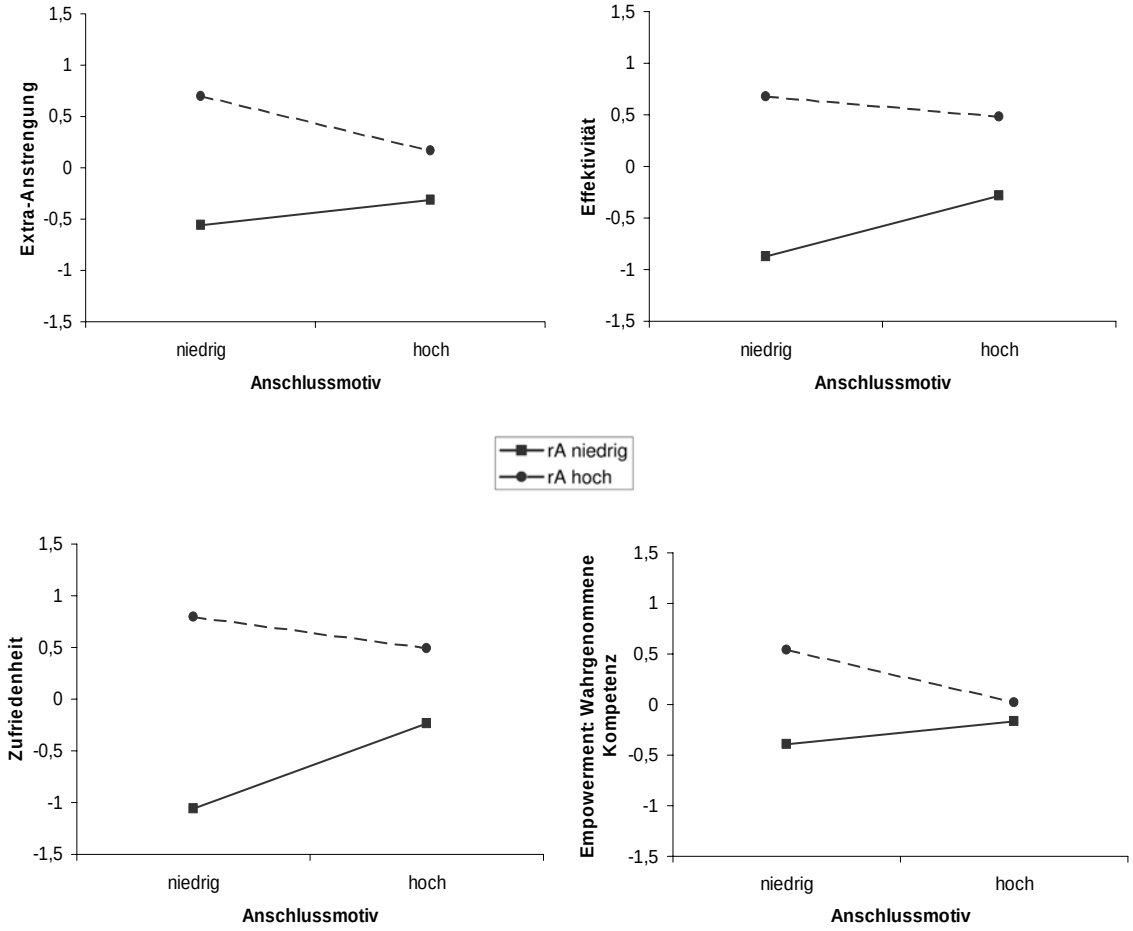

Abbildung 24
Rational Argumentieren (rA) als Moderator für die Beziehung zwischen Anschlussmotiv und den Erfolgskriterien 1. Ordnung

Es zeigt sich, dass unter der Bedingung einer starken *rationalen Argumentation* das *Anschlussmotiv* in negativer Beziehung zu den Kriterien *Extra-Anstrengung* (*B* = -.26,

t = -2.35, p < .05), *Effektivität* (B = -.10, t = -1.02, *ns*), *Zufriedenheit mit der Führung* (B = -.15, t = -1.67, *ns*) und *Empowerment / wahrgenommene Kompetenz* (B = -.26, t = -2.02, p < .05) steht - wobei nur der erste und der letzte Effekt signifikant werden.
Unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* wirkt sich ein hohes *Anschlussmotiv* dagegen positiv auf die *Effektivität* (B = .29, t = 2.32, p < .05) und *Zufriedenheit mit der Führung* (B = .41, t = 3.50, p < .01), die *Extra-Anstrengung* (B = .13, t = 0.85, *ns*), und *Empowerment/ wn Kompetenz* (B = .12, t = 0.68, *ns*) aus, wobei nur die beiden ersten Effekte signifikant werden.

Damit kann insgesamt die Hypothese 6, die postuliert, dass *rational Argumentieren* einen moderierenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Erfolgsvariablen der Führung hat, nur eingeschränkt bestätigt werden.
Für das *Machtmotiv* resultierte unter der Bedingung einer geringen *rationalen Argumentation* wie angenommen (Hypothese 6.1) ein positiver Zusammenhang mit der *Effektivität der Führung*, jedoch entgegen der Erwartung ein negativer Zusammenhang mit *Empowerment* und der *Gruppenleistung*. Für die beiden letztgenannten Variablen erwies sich die Bedingung einer hohen *rationale Argumentation* als günstiger.
Für das *Leistungsmotiv* zeigte sich wie angenommen (Hypothese 6.2) - mit Ausnahme von *Empowerment* -, dass unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* ein positiverer Zusammenhang mit den Erfolgskriterien besteht als bei schwacher *rationaler Argumentation*. Allerdings wurden die Zusammenhänge nur dann signifikant, wenn die *rationale Argumentation* schwach ausgeprägt war.
Für das *Anschlussmotiv* muss die Vermutung (Hypothese 6.3) verworfen werden, dass bei starker *rationaler Argumentation* auch die Beziehung zu den Erfolgskriterien positiver sei, als bei schwacher *rationaler Argumentation*. Im Gegenteil zeigte sich bei einer schwachen *rationalen Argumentation* sogar ein signifikanter positiver Zusammenhang mit *Effektivität* und *Zufriedenheit mit der Führung.*

6.3.4 Führungsstile und Führungserfolg

Als Hypothesen für die Zusammenhänge zwischen *Führungsstilen* und den Erfolgskriterien der Führung wurde als Annahme formuliert, dass *transformationale Führung* in einem positiven Zusammenhang mit den Erfolgskriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* sowie *Motivation & Commitment* steht (Hypothese 7.1). Im Gegensatz dazu wurde vermutet, dass die *transaktionalen* Subskalen *bedingte Belohnung* und *Management by Exception aktiv* in einem positiven Zusammenhang mit der *Gruppenleistung* und dem *subjektiven ökonomischen Erfolg* stehen (Hypothese 7.2).
Für die transaktionale Skala *Management by Exception aktiv* wurde darüber hinaus vermutet, dass sie in negativem Zusammenhang mit *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* steht (Hypothese 7.3). Schließlich wurde für die *Transformationale Führung* formuliert (Hypothese 7.4), dass sie für die Kriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* über die *transaktionale* Führung hinaus einen zusätzlichen Varianzanteil aufklärt („Augmentationseffekt“).

Zur Überprüfung der postulierten Zusammenhänge wurde eine zweistufige hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt, bei der im ersten Schritt die transaktionalen Skalen *bedingte Belohnung* und *Management by Exception aktiv* als Dimensionen 1. Ordnung und im 2. Schritt die *transformationale Führung* als Faktor 2. Ordnung einbezogen wurden. Dadurch wird einerseits dem Ansatz Rechnung getragen, dass *transaktionale Führung* nicht als konsistente Dimension 2. Ordnung abgebildet war (vgl. Kapitel 5.3.2) und andererseits *transformationale Führung* auf Grund der hohen Interkorrelation seiner Subskalen als einheitliches Konstrukt betrachtet werden kann (vgl. auch Bass, 1999; Felfe, 2003). Zusätzlich ist mittels des zweistufigen Regressionsmodells die Kontrolle der transaktionalen Skalen und damit die Überprüfung des Augmentationseffekts möglich.

Wie die Ergebnisse in Tabelle 26 belegen, klären die *transformationale* und *transaktionale Führung* im 2. Schritt der Regression für die Erfolgskriterien 2. Ordnung *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* 78,1% (p <.001) und *Motivation & Commitment* 20,9% (p < .001) der Varianz auf. Der Zuwachs an aufgeklärter Varianz, der im 2. Schritt durch die *transformationale Führung* erreicht wird, liegt für *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* bei 21,8% (p <.001) und für *Motivation & Commitment* bei 10,4% (p <.01).

Tabelle 26

Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Beschreibung des Augmentationseffekts von transformationaler Führung auf Variablen des Führungserfolgs

	Abhängige Variablen: Effektivität & Zufriedenheit (2. Ordnung)				Motivation & Commitment (2. Ordnung)				Teameffektivität (2. Ordnung)			
Unabhängige Variablen	1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.563***		.781***		.105*		.209***		.102*		.119*
Bed. Belohnung	.73***		.21*		.32**		-.04		.30**		.15	
MBE aktiv	-.18*		-.01		.08		.20†		.12		.16	
Transfor. Führung			.72***				.50**				.20	
ΔR^2			.218***				.104**				.017	

	Extra-Anstrengung				Effektivität Führung				Zufriedenheit mit der Führung			
	1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.436***		.681***		.484***		.617***		.507***		.638***
Bed. Belohnung	.65***		.10		.69***		.28**		.65***		.25*	
MBE aktiv	-.08		.09		-.11		.02		-.27**		-.14*	
Transfor. Führung			.76***				.56***				.56***	
ΔR^2			.245***				.133**				.131**	

	Vertrauen in die Führung				Arbeitszufriedenheit				Empowerment			
	1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.306***		.509***		.328***		.413**		.042		.110*
Bed. Belohnung	.51***		.01		.57***		.25†		.20†		-.09	
MBE aktiv	-.20*		-.04		-.05		.06		-.05		.04	
Transfor. Führung			.69***				.45***				.40*	
ΔR^2			.203***				.085*				.068*	

	Eigeninitiative				Selbstwirksamkeit				Commitment			
	1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.027		.097*		.080*		.161**		.163**		.216**
Bed. Belohnung	.16		-.14		.27*		-.05		.32**		.07	
MBE aktiv	-.05		.05		-.07		.03		.25*		.33**	
Transfor. Führung			.41*				.44*				.36*	
ΔR^2			.070*				.081**				.053*	

	Gruppenleistung				Gruppenidentität				Subjektiv. ökonomischer Erfolg			
	1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt		1. Schritt		2. Schritt	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2
		.122**		.126**		.070†		.097†		.120**		.125**
Bed. Belohnung	.28**		.21		.26*		-.04		.28*		.21	
MBE aktiv	.21*		.23*		.02		.12		.21*		.23*	
Transfor. Führung			.11				.12				.10	
ΔR^2			.005				.027				.005	

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Analog zu diesen Größenverhältnissen verhalten sich auch die Anteile aufgeklärter Varianz für die entsprechenden Subdimensionen 1. Ordnung. Auffallend ist hier, dass die aufgeklärte Varianz für *Empowerment* (11,0%, $p < .05$) und *Eigeninitiative* (9,7%, $p < 0.5$) deutlich geringer ausfällt. Die transaktionalen Skalen klären für das Kriterium *Teameffektivität*

2. Ordnung (10,2% p <.05) und dessen Subkriterien *Gruppenleistung* (12,2%, p <. 01) und *Gruppenidentität* (7,0%, p <. 10) sowie für den *subjektiven ökonomischen Erfolg* (12,0%, p <. 01) nur im 1. Schritt der Regressionsanalyse einen signifikanten Varianzanteil auf, im 2. Schritt liefert die *transformationale Führung* darüber hinaus keinen zusätzlichen Beitrag.
Hinsichtlich der Zusammenhänge wird deutlich, dass zwischen *transformationaler Führung* und dem Faktor *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* (p < .001) und den zugeordneten Erfolgsvariablen 1. Ordnung *Extra-Anstrengung*, *Effektivität der Führung*, *Zufriedenheit mit der Führung*, *Vertrauen in die Führung* und *Arbeitszufriedenheit* positive Zusammenhänge bestehen. Das gleiche Resultat liegt für die Zusammenhänge zwischen *transformationaler Führung* und dem Faktor *Motivation & Commitment* (p < .01) sowie den zugeordneten Variablen 1. Ordnung *Empowerment*, *Selbstwirksamkeit*, *Eigeninitiative* und *Commitment* im 2. Schritt der Regressionsanalyse vor. Somit kann Hypothese 7.1 bestätigt werden. Da die *transformationale Führung* im 2. Schritt der Regression unter Kontrolle der *transaktionalen* Dimensionen einen signifikanten Zugewinn an aufgeklärter Varianz liefert, kann auch Hypothese 7.4 („Augmentationseffekt“) bestätigt werden.
Mit dem Faktor *Teameffektivität* und den Subdimensionen 1. Ordnung *Gruppenleistung* und *Gruppenidentität* sowie dem Erfolgskriterium *subjektive Einschätzung des ökonomischen Erfolgs* steht nur die transaktionale Skala *bedingte Belohnung* im Schritt 1 der Regressionsanalyse in positivem Zusammenhang. Mit den Kriterien *Gruppenleistung*, und *subjektivem ökonomischen Erfolg* weist auch *Management by Exception aktiv* einen positiven Zusammenhang auf. Damit bestätigt sich Hypothese 7.2. Im Weiteren zeigt sich auch ein positiver Zusammenhang zwischen *Management by Exception aktiv* und *Commitment*.
Management by Exception aktiv steht darüber hinaus in negativem Zusammenhang mit *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* (2. Ordnung) und *Zufriedenheit mit der Führung* sowie *Vertrauen in die Führung* (beides Kriterien 1. Ordnung). Somit findet Hypothese 7.3 Bestätigung.

Im Folgenden wird gemäß dem Untersuchungsmodell der Moderationseffekt des Kontextfaktors *wahrgenommene Veränderung* untersucht.

6.3.5 Moderation durch den Kontextfaktor Veränderung des Umfelds

Mit Hypothese 8 wurde postuliert, dass der Kontextfaktor *wahrgenommene Veränderung* den Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* bzw. *passiver Führung* und den

Erfolgskriterien *Motivation & Commitment* bzw. *Empowerment* moderiert. Als Richtung des Moderationseffekts wurde mit Hypothese 8.1 vermutet, dass in einem dynamischen Umfeld der positive Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* und den Erfolgskriterien stärker ausgeprägt ist, als in einem stabilen Umfeld. Kontrastierend und spiegelbildlich dazu wurde in Hypothese 8.2 angenommen, dass in einem dynamischen Umfeld der negative Zusammenhang *passiver Führung* mit den Erfolgskriterien stärker ausfallen wird, als in einem stabilen Umfeld.

Zur Testung des Moderationseffekts wurde nach dem Modell von Aiken und West (1991) zunächst eine moderierte hierarchische Regression berechnet. Im 1. Schritt wurden als Prädiktoren die Führungsstile und als Kriterien die Erfolgsvariablen 2. Ordnung *Motivation & Commitment* und *Empowerment* aufgenommen. In den 2. Schritt der Regression ging der Kontextfaktor *Veränderungsgrad* ein, in den 3. Schritt der Interaktionsterm *Führungsstil* x *Veränderungsgrad* ein.

Wie die Ergebnisse in Tabelle 27 zeigen, werden im 3. Schritt der Regression zwischen 15.8% und 25,4% der Kriteriumsvarianz aufgeklärt. Darüber hinaus ergaben sich sowohl für *transformationale Führung* als auch *passive Führung* signifikante Moderationseffekte für die Kriterien *Empowerment* und *Motivation & Commitment* ($p < .05$).

Tabelle 27
Ergebnisse der moderierten hierarchischen Regressionsanalysen zur Vorhersage von Erfolgsvariablen der Führung (2. Ordnung)

	Abhängige Variablen		
	Empowerment		
Unabhängige Variablen	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Transformationale Führung	.32**	.27*	.31**
Change		.18	.18†
Transformationale F. x Change			.29**
R^2	.105**	.133**	.216***
ΔR^2	.105**	.028	.082**
	Motivation & Commitment (2. Ordnung)		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Transformationale Führung	.42***	.38***	.42***
Change		.12	.13
Transformationale F. x Change			.26*
R^2	.176***	.190***	.254***
ΔR^2	.176***	.014	.064*
	Empowerment		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Passive Führung	-.15	-.07	-.17
Change		.23*	.27*
Passive Führung x Change			-.25*
R^2	.022	.069†	.118*
ΔR^2	.022	.048*	.049*
	Motivation & Commitment (2. Ordnung)		
	Schritt 1 B	Schritt 2 B	Schritt 3 B
Passive Führung	-.28*	-.23*	-.33**
Change		.16	.20†
Passive Führung x Change			-.26*
R^2	.080*	.102*	.158**
ΔR^2	.080*	.023	.055*

Anmerkung: $N = 81$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$.

Um die Richtung der Moderationseffekte zu bestimmen wurden Grafiken (siehe Abbildung 25) gezeichnet. Auf der X-Achse ist die Ausprägung der Führungsstile dargestellt, auf der Y-Achse ist die Kriteriumsausprägung abgetragen. Eingetragen wurden dann die Werte für hypothetische Personen, die hohe (+1 *SD*) bzw. geringe (-1 *SD*) Werte in den Variablen *transformationale Führung* bzw. dem Kontextfaktor *wahrgenommene Veränderung* hatten. Die gestrichelte Linie steht für einen hohen Veränderungsgrad, die durchgezogene Line für einen niedrigen Veränderungsgrad.

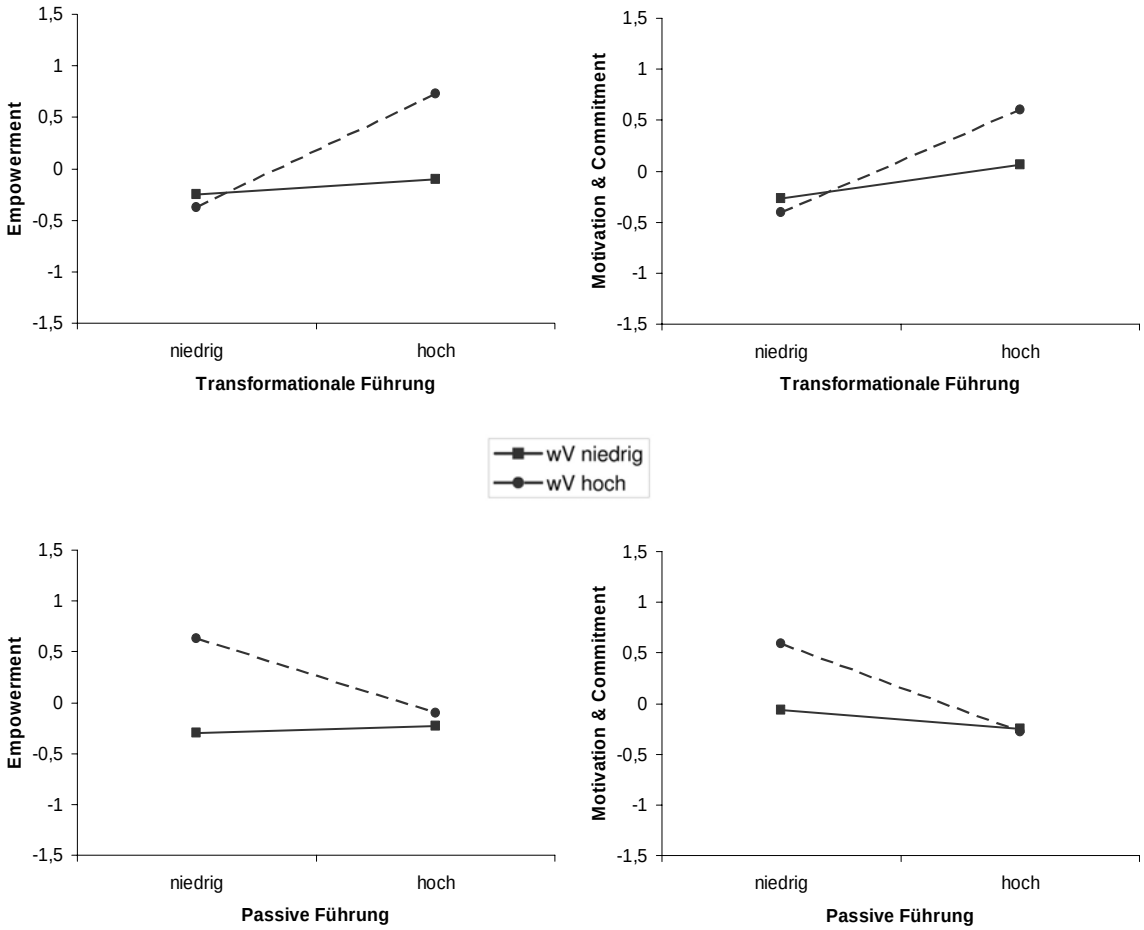

Abbildung 25
Moderation durch die wahrgenommene Veränderung für den Zusammenhang zwischen transformationaler und passiver Führung für die Kriterien Empowerment & Motivation & Commitment

Wie die Grafiken zeigen, steht *transformationale Führung* unter der Bedingung eines hohen *Veränderungsgrads* in signifikant positivem Zusammenhang mit den Erfolgskriterien *Motivation & Commitment* (B = .63, t = 4.48, p < .001) und *Empowerment* (B = .55, t = 3.83, p < .001). Bei einem niedrigen Veränderungsgrad zeigt sich dieser Effekt nur schwach bzw. gar nicht (für *Motivation & Commitment* B = .21, t = 1.70, p < .10 bzw. für *Empowerment* B = .08, t = 0.60, *ns*.).

Dagegen resultiert für die *passive Führung* unter der Bedingung eines hohen *Veränderungsgrads* ein negativer Zusammenhang mit den Erfolgskriterien *Motivation & Commitment* (B = -.55, t = -3.05, p < .01) und *Empowerment* (B = -.37, t = -2.00, p < .05). Bei

einem niedrigen Veränderungsgrad zeigt sich dieser Effekt nicht (für *Motivation & Commitment B* = -.12, *t* = -0.99, *ns*., bzw. für *Empowerment B* = .03, *t* = 0.26, *ns*.)

Mit diesen Ergebnissen kann die Annahme bestätigt werden, dass der Kontextfaktor *wahrgenommene Veränderung* den Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* bzw. *passiver Führung* und den Erfolgskriterien *Motivation & Commitment* und *Empowerment* moderiert. Als Richtung des Moderationseffekts zeigte sich wie vermutet, dass in einem dynamischen Umfeld der positive Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* und den Erfolgskriterien *Motivation & Commitment* und *Empowerment* stärker ausfällt als in einem stabilen Umfeld (Hypothese 8.1). Im Kontrast dazu ergab sich spiegelbildlich, dass in einem dynamischen Umfeld der negative Zusammenhang zwischen *passiver Führung* und den Erfolgskriterien stärker ausfällt als in einem stabilen Umfeld (Hypothese 8.2).

6.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Erfolgskriterien der Führung

Hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen den expliziten Motiven und den Erfolgskriterien zeigt das *Machtmotiv* erwartungsgemäß einen positiven Effekt für die *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung*. Dagegen weist das *Leistungsmotiv* einen negativen Zusammenhang mit dem Erfolgskriterium *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* auf.

Bei den Einflussstrategien prognostiziert *rational Argumentieren* wie angenommen alle drei Erfolgskriterien: Am stärksten ist der positive Zusammenhang mit *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung*, gefolgt von *Teameffektivität,* etwas schwächer ausgeprägt ist der positive Zusammenhang mit *Motivation & Commitment. Schmeicheln* wirkt sich negativ auf *Teameffektivität* und *Gruppenleistung* und nicht wie vermutet positiv auf das *Vertrauen in die Führung* und die *Zufriedenheit mit der Führung* aus. *Einschalten übergeordneter Instanzen* weist einen negativen Zusammenhang mit der *Arbeitszufriedenheit* und *Commitment* auf. *Druck machen* steht erwartungsgemäß in negativem Zusammenhang mit dem *Vertrauen in die Führung*.

Die Moderationsanalyse für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und den Erfolgsvariablen der Führung durch *rational Argumentieren* hat ergeben, dass sich unter der Bedingung einer hohen Ausprägung des Moderators ein hohes *Machtmotiv* und ein hohes *Leistungsmotiv* günstig auf die Erfolgskriterien der Führung auswirken. Dagegen zeigt sich,

dass ein hohes *Anschlussmotiv* unter dieser Bedingung einen negativen Effekt auf die Erfolgskriterien der Führung hat. Unter der Bedingung einer niedrigen Ausprägung des Moderators *rational Argumentieren* erweist sich ein hohes *Machtmotiv* als ungünstig für die *Teameffektivität* und *Gruppenleistung*. Ein hohes *Leistungsmotiv* steht der *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* entgegen. Schließlich wirkt sich unter dieser Bedingung ein hohes *Anschlussmotiv* positiv auf die *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* aus.

Von den Führungsstilen steht *transformationale Führung* wie prognostiziert in einem positiven Zusammenhang mit den beiden Erfolgskriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment*, nicht jedoch mit der *Teameffektivität* und *Gruppenleistung*. Bezüglich der ersten beiden Erfolgskriterien wird der Augmentationseffekt *transformationaler Führung* deutlich, d.h. sie liefert unter Kontrolle der Skalen *transaktionaler Führung* einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag für die Kriteriumsvarianz. Die transaktionalen Führungsdimensionen *Management by Exception aktiv* und *bedingte Belohnung* stehen im Gegensatz zur *transformationalen Führung* in positivem Zusammenhang mit *Gruppenleistung* und *subjektivem ökonomischen Erfolg*. *Management by Exception aktiv* erweist sich allerdings als hinderlich für das *Vertrauen in die Führung* und für die *Zufriedenheit mit der Führung*.

Bei der Moderationsanalyse erwies sich die *wahrgenommene Veränderung des Umfelds* als Moderator für den Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* und den Erfolgskriterien. Es zeigte sich wie vermutet, dass bei einer starken *wahrgenommenen Veränderung,* also in einem dynamischem Umfeld die positive Beziehung zwischen *transformationaler Führung* und den Erfolgskriterien *Motivation & Commitment* und *Empowerment* stärker ist, als in einem stabilen Umfeld. Im Kontrast dazu erwies sich spiegelbildlich in einem dynamischen Umfeld der negative Zusammenhang zwischen *passiver Führung* und den Erfolgskriterien stärker als in einem stabilen Umfeld.

Im letzten Abschnitt der Ergebnisdarstellung werden die vermuteten Mediatoreffekte *transformationaler Führung* für den Zusammenhang zwischen dem *Machtmotiv* und den Erfolgskriterien der Führung untersucht.

6.4 Mediation durch transformationale Führung

Im Untersuchungsmodell werden zwei mediierende Effekte durch *transformationale Führung* auf die Variablen des Führungserfolgs angenommen. Hypothese 9.1 geht davon aus, dass *transformationale Führung* die Beziehung zwischen *Machtmotiv* und den Erfolgskriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* mediiert. Hypothese 9.2 nimmt darüber hinaus an, dass *transformationale Führung* auch die Beziehung zwischen dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und den Erfolgskriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* sowie *Motivation & Commitment* mediiert.

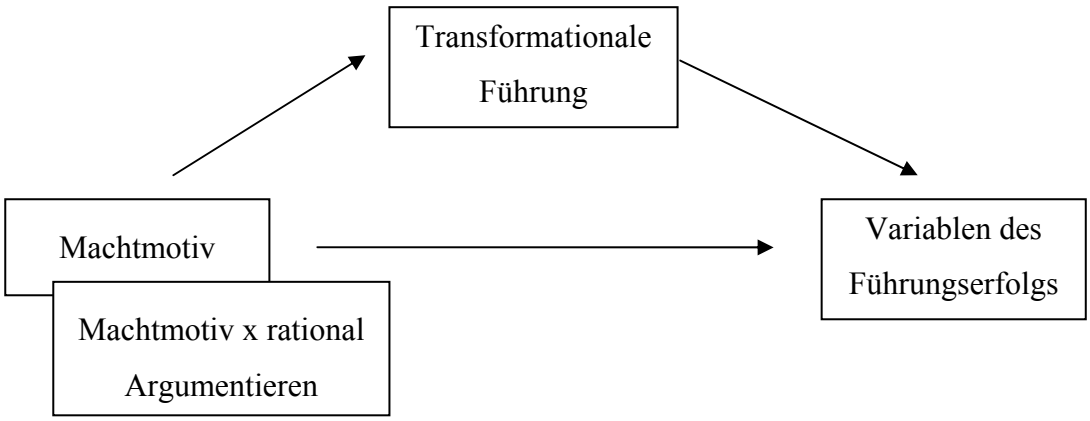

Abbildung 26
Transformationale Führung als Mediator

Zum Test des Mediationseffekts wurde mit AMOS ein Pfadmodell für die Erfolgsvariablen modelliert und berechnet. Als unabhängige Variablen gehen das *Machtmotiv*, *rational Argumentieren* und der Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* in das Pfadmodell ein. Als Kriterien werden die Erfolgsvariablen *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* aufgenommen. Alle Variablen wurden z-standardisiert.

6.4.1 Mediation für Erfolgskriterien 2. Ordnung

Zunächst wurde die Mediation durch transformationale Führung für die Erfolgskriterien 2. Ordnung getestet. Dazu wurde folgendes Modell modelliert (siehe Abbildung 27):

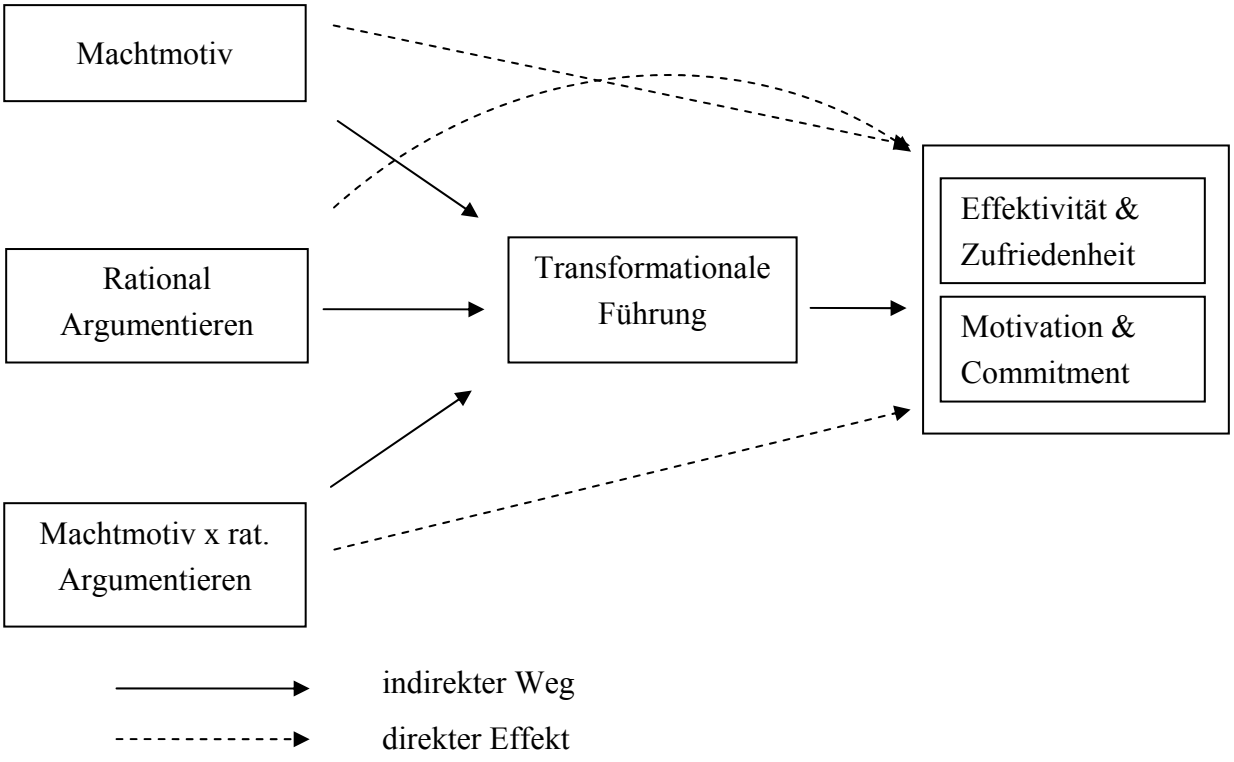

Abbildung 27
Modell zum Test einer Mediation zwischen Machtmotiv bzw. Machtmotiv x rational Argumentieren und Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung bzw. Motivation & Commitment durch Transformationale Führung

In Tabelle 28 sind die FIT-Werte dargestellt, die auf eine sehr gute Modellbildung hinweisen. Der χ2-Wert wird nicht signifikant, d.h. es gibt keine Hinweise auf eine Abweichung zwischen empirischer und modelltheoretischer Kovarianzmatrix. Der Wert für den Quotienten *χ2/df* fällt deutlich günstiger aus als der für einen guten Modelfit geforderte Wert ≤ 2. Gleiches gilt für die weiteren Prüfgrößen *GFI*, *NFI*, *IFI TLI*, *CFI* und *RMSEA* zur Bestimmung des Modelfit (vgl. Kline, 2005).

Tabelle 28
Fit-Statistik für das Untersuchungsmodell für die Erfolgskriterien 2. Ordnung

FIT - Werte	**χ^2**	**df**	**χ^2/df**	**GFI**	**NFI**	**IFI**	**TLI**	**CFI**	**RMSEA**
	3.59	4	.899	.985	.984	1.00	1.00	1.00	.000

Anmerkung: N = 81; *p* = .46

Tabelle 29 zeigt die Ergebnisse der pfadanalytischen Effektprüfung. Dargestellt sind die direkten, indirekten und totalen Effekte für die unabhängigen Variablen *Machtmotiv*, *rational Argumentieren* und den Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* sowie die Kriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* (R^2 = .789; p < .01) und *Motivation & Commitment* (R^2 = .200; p < .01). Der signifikante indirekte Effekt zeigt den mediierenden Einfluss *transformationaler Führung* für den Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und beiden Kriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* sowie *Motivation & Commitment*. Da der direkte Effekt zwischen Prädiktor- und Kriteriumsvariablen keine Signifikanz aufweist kann davon ausgegangen werden, dass es sich um eine vollständige Mediation handelt. Für den Zusammenhang zwischen *rational Argumentieren* und *Motivation & Commitment* zeigt sich eine vollständige, dagegen mit *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* nur eine partielle Mediation durch *transformationale Führung*, weil hier sowohl direkter Effekt als auch indirekter Effekt signifikant ausfallen. Der signifikante indirekte Effekt des Interaktionsterms *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* auf die Kriterien zeigt, dass ebenfalls eine mediierende Wirkung durch die Variable *transformationale Führung* vorliegt. Der nicht signifikante direkte Pfadkoeffizient zwischen *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und den Kriterien weist auf eine vollständige Mediation hin.

Tabelle 29
Test auf Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren, Machtmotiv x rational Argumentieren und den Erfolgskriterien 2.Ordnung durch transformationale Führung

Unabhängige Variablen		Abhängige Variablen (2. Ordnung)			
		Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung		Motivation & Commitment	
		ß	p	ß	p
Machtmotiv	direkter Effekt	.03	.69	.04	.80
	indirekter Effekt	.16	.01	.10	.03
	totaler Effekt	.19	.01	.14	.28
Rational Argumentieren	direkter Effekt	.30	.00	.03	.71
	indirekter Effekt	.46	.00	.28	.02
	totaler Effekt	.73	.00	.31	.03
Machtmotiv x rational Argumentieren	direkter Effekt	.04	.46	.17	.11
	indirekter Effekt	-.14	.01	-.09	.03
	totaler Effekt	-.10	.28	.09	.44

Anmerkung: ß = standardisierte Pfadkoeffizienten; *p* = Signifikanz für standardisierte Pfadkoeffizienten.

6.4.2 Mediation für Erfolgskriterien 1. Ordnung

In einem nächsten Schritt wurde, wie Abbildung 28 zeigt, die Mediation durch *transformationale Führung* für die Erfolgskriterien 1. Ordnung des Faktors *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* getestet.

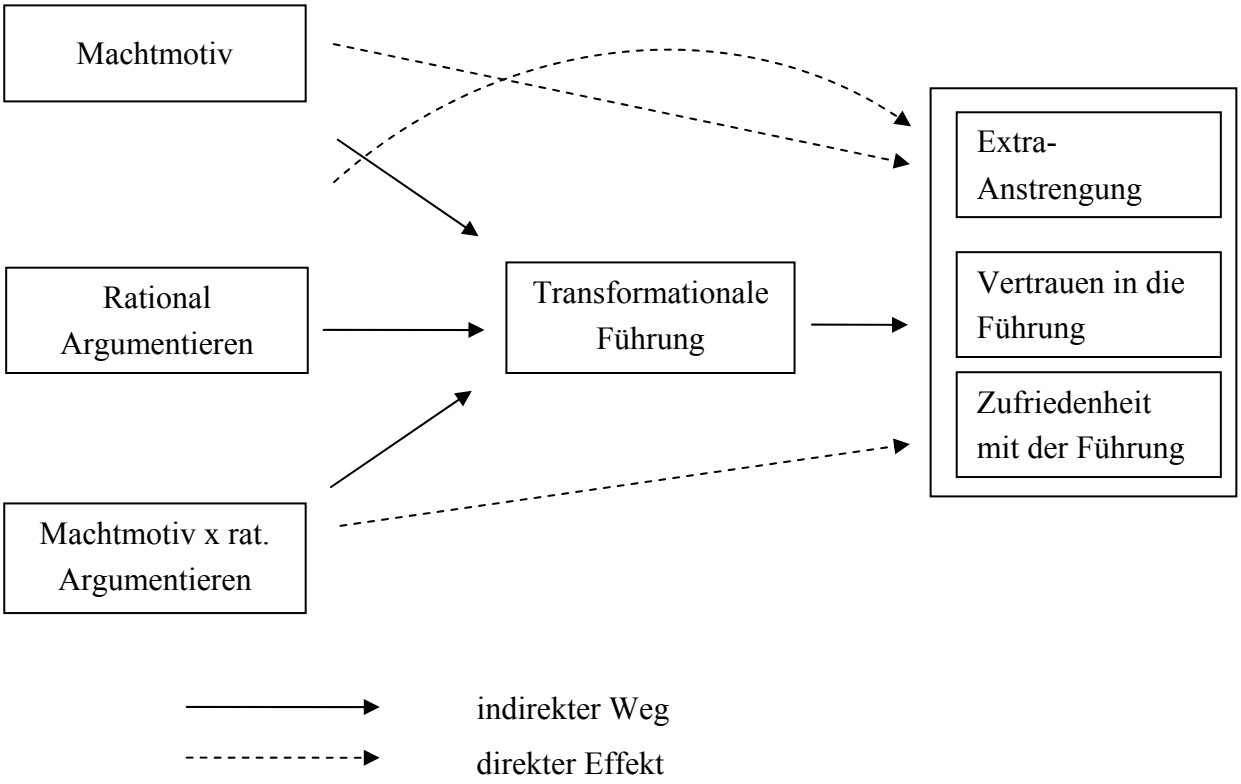

Abbildung 28
Modell zum Test einer Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren, Machtmotiv x rational Argumentieren und Erfolgskriterien 1. Ordnung durch transformationale Führung

In Tabelle 30 sind die FIT-Werte dargestellt, die auf eine sehr gute Modellbildung hinweisen. Alle Prüfwerte zur Bestimmung der Modellgüte erfüllen die geforderten Werte sehr gut. Der χ2-Wert wird nicht signifikant, d.h. es gibt keine Hinweise auf eine Abweichung zwischen empirischer und modelltheoretischer Kovarianzmatrix. Der Wert für den Quotienten *χ2/df* fällt günstiger aus als der für einen guten Modelfit geforderte Wert ≤ 2. Gleiches gilt für die weiteren Prüfgrößen *GFI*, *NFI*, *IFI TLI*, *CFI* zur Bestimmung des Modelfit, nur der *RMSEA* fällt mit .094 geringfügig höher als .08 aus (Kline, 2005).

Tabelle 30
Fit-Statistik für das Untersuchungsmodell mit den Erfolgskriterien Extra-Anstrengung Vertrauen und Zufriedenheit

FIT - Werte	χ^2	df	χ^2/df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
	10.28	6	1.714	.966	.969	.987	.951	.986	.094

Anmerkung: $N = 81$; $p = .11$.

In Tabelle 31 sind die Zusammenhänge zwischen den Haupteffekten *Machtmotiv*, *rational Argumentieren* und dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und den Kriterien *Extra-Anstrengung* ($R^2 = .662$; $p < .05$), *Vertrauen in die Führung* ($R^2 = .526$; $p < .05$) und *Zufriedenheit mit der Führung* ($R^2 = .684$; $p < .05$) dargestellt. Für den Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und den Kriterien liegt eine vollständige Mediation durch *transformationale Führung* vor, weil die indirekten Effekte signifikant, die direkten Effekte dagegen nicht signifikant ausfallen. Für die Zusammenhänge zwischen *rational Argumentieren* und den Kriterien zeigt sich nur für *Extra-Anstrengung* eine vollständige Mediation, für *Vertrauen in die Führung* und *Zufriedenheit mit der Führung* resultiert eine partielle Mediation, da hier auch die direkten Effekte signifikant werden. Für die Beziehung zwischen dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und den Kriterien resultiert schließlich eine vollständige Mediation durch *transformationale Führung*.

Tabelle 31
Test auf Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren und Machtmotiv x rational Argumentieren mit Kriterien 1. Ordnung durch transformationale Führung

Unabhängige Variablen		Abhängige Variablen					
		Extra-Anstrengung		Vertrauen in die Führung		Zufriedenheit mit der Führung	
		ß	p	ß	p	ß	p
Machtmotiv	direkter Effekt	.07	.31	.04	.73	-.01	.98
	indirekter Effekt	.20	.02	.12	.02	.12	.02
	totaler Effekt	.27	.01	.11	.07	.16	.15
Rational Argumentieren	direkter Effekt	-.05	.62	.27	.01	.41	.01
	indirekter Effekt	.57	.01	.34	.01	.34	.01
	totaler Effekt	.51	.01	.61	.01	.75	.01
Machtmotiv x rational Argumentieren	direkter Effekt	.10	.12	.00	.94	.05	.51
	indirekter Effekt	-.17	.02	-.11	.02	-.10	.02
	totaler Effekt	-.08	.45	-.10	.37	-.06	.57

Anmerkung: β = standardisierte Pfadkoeffizienten; p = Signifikanz für standardisierte Pfadkoeffizienten.

In einem weiteren Schritt wurde die Mediation durch *transformationale Führung* für das Kriterium *Empowerment* getestet (siehe Abbildung 29).

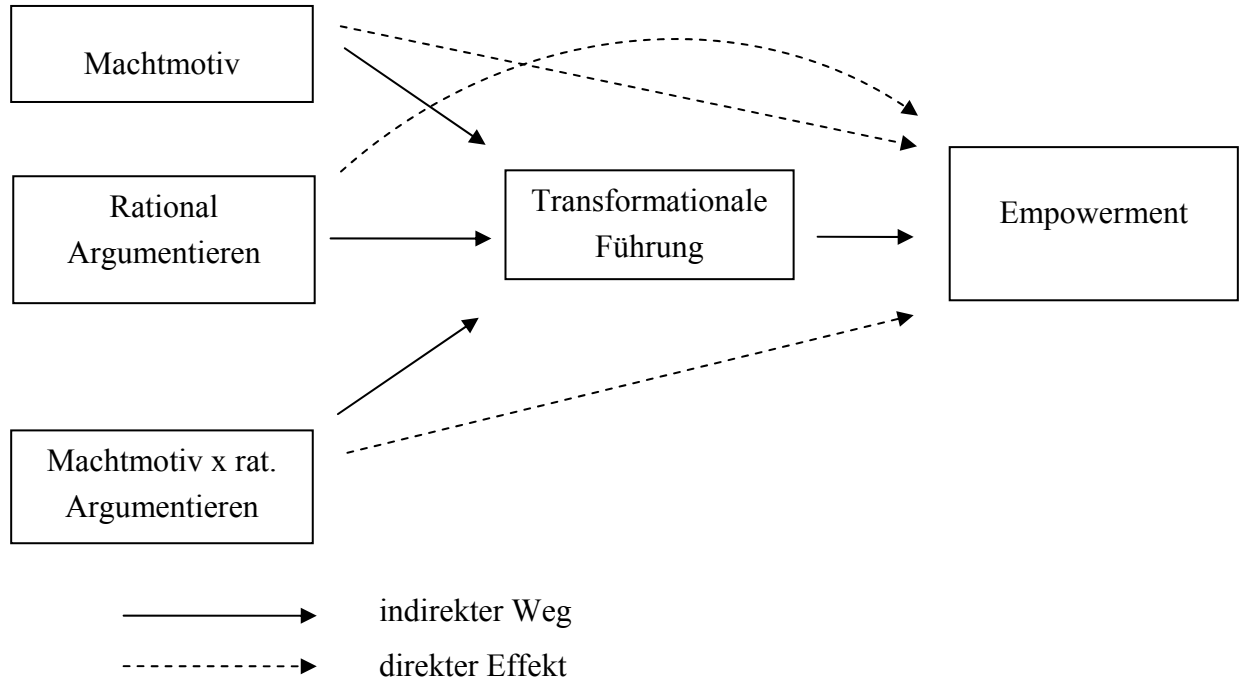

Abbildung 29
Modell zum Test einer Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren, Machtmotiv x rational Argumentieren und dem Erfolgskriterium 1. Ordnung Empowerment durch transformationale Führung

In Tabelle 32 sind die FIT-Werte dargestellt, die auf eine sehr gute Modellbildung hinweisen. Alle Prüfwerte zur Bestimmung der Modellgüte erfüllen die geforderten Werte sehr gut. Der χ2-Wert wird nicht signifikant, d.h. es gibt keine Hinweise auf eine Abweichung zwischen empirischer und modelltheoretischer Kovarianzmatrix. Der Wert für den Quotienten *χ2/df* fällt günstiger aus als der für einen guten Modelfit geforderte Wert ≤ 2. Gleiches gilt für die weiteren Prüfgrößen *GFI, NFI, IFI CFI, TLI* und *RMSEA* zur Bestimmung des Modelfit (Kline, 2005).

Tabelle 32
Fit-Statistik für das Untersuchungsmodell für das Kriterium Empowerment

FIT - Werte	χ^2	df	χ^2/df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
	2.885	3	.962	.986	.966	1.00	1.00	1.00	.000

Anmerkung: N = 81; *p* = .41.

In Tabelle 33 sind die Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen *Machtmotiv*, *rational Argumentieren* und dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und dem Kriterium *Empowerment* (R^2 = .148; p < .05) wiedergegeben. Für die Zusammenhänge zwischen *Machtmotiv* und *rational Argumentieren* und *Empowerment* liegt eine vollständige Mediation durch *transformationale Führung* vor, weil die indirekten Effekte signifikant, die direkten Effekte dagegen nicht signifikant ausfallen. Für den Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und *Empowerment* liegt dagegen nur eine partielle Mediation vor, da direkter und indirekter Effekt signifikant werden.

Tabelle 33
Test auf Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren und Machtmotiv x rational Argumentieren mit dem Kriterium 1. Ordnung Empowerment durch transformationale Führung

Unabhängige Variablen		Abhängige Variable (1. Ordnung)	
		Empowerment	
		ß	p
Machtmotiv	direkter Effekt	.03	.75
	indirekter Effekt	.07	.03
	totaler Effekt	.11	.29
Rational Argumentieren	direkter Effekt	.07	.71
	indireker Effekt	.21	.05
	totaler Effekt	.27	.04
Machtmotiv x rational Argumentieren	direkter Effekt	.21	.06
	indireker Effekt	-.06	.06
	totaler Effekt	.14	.22

Anmerkung: β = standardisierte Pfadkoeffizienten; p = Signifikanz für standardisierte Pfadkoeffizienten.

Abschließend wurde die Mediation durch *transformationale Führung* für die Kriterien *persönliche Selbstwirksamkeit* und *organisationales Commitment* als Erfolgskriterien 1. Ordnung des Faktors *Motivation & Commitment* getestet (siehe Abbildung 30).

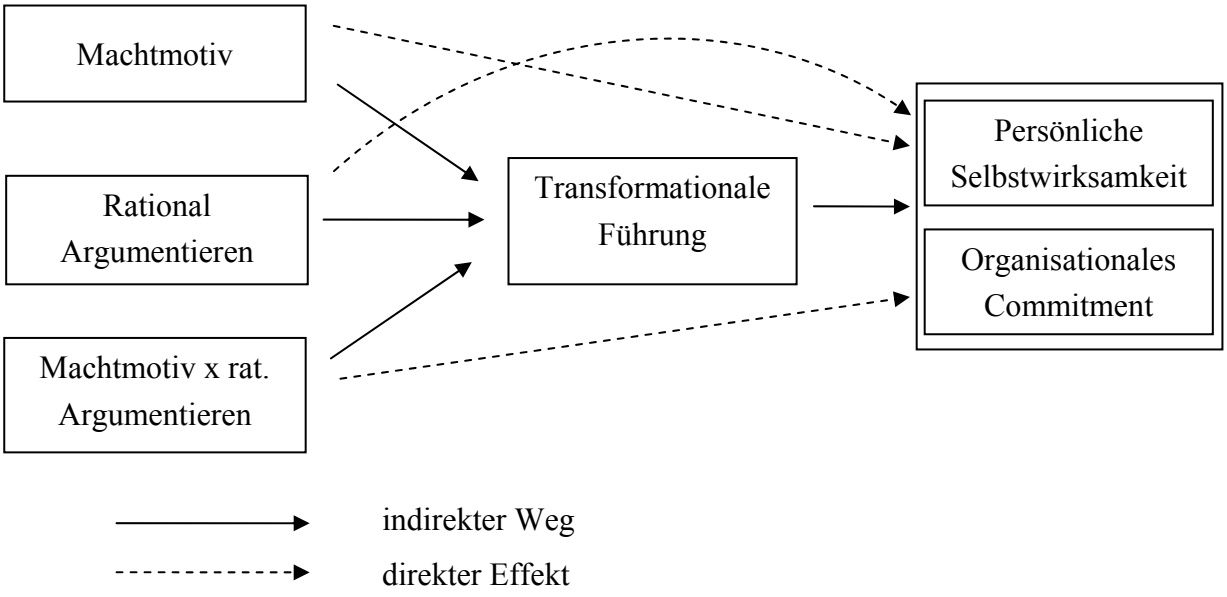

Abbildung 30
Modell zum Test einer Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren, Machtmotiv x rational Argumentieren und Erfolgskriterien 1. Ordnung durch transformationale Führung

In Tabelle 34 sind die FIT-Werte dargestellt, die auf eine sehr gute Modellbildung hinweisen. Alle Prüfwerte zur Bestimmung der Modellgüte erfüllen die geforderten Werte sehr gut. Der χ2-Wert wird nicht signifikant, d.h. es gibt keine Hinweise auf eine Abweichung zwischen empirischer und modelltheoretischer Kovarianzmatrix. Der Wert für den Quotienten *χ2/df* fällt günstiger aus als der für einen guten Modelfit geforderte Wert ≤ 2. Gleiches gilt für die weiteren Prüfgrößen *GFI, NFI, IFI* und *CFI* zur Bestimmung des Modelfit, nur der *TLI* mit 8.59 und *RMSEA* fallen mit .102 geringfügig schwächer aus (Kline, 2005).

Tabelle 34
Fit-Statistik für das Untersuchungsmodell mit den Kriterien Selbstwirksamkeit und Commitment

FIT – Werte	χ^2	df	χ^2/df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
	7.319	4	1.830	.971	.929	.967	.859	.962	.102

Anmerkung: N = 81; *p* = .12.

In Tabelle 35 sind die Zusammenhänge zwischen den Haupteffekten *Machtmotiv*, *rational Argumentieren* und dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und den Kriterien persönliche Selbstwirksamkeit (R^2 = .185; p < .01) und *organisationales Com-*

mitment (R^2 = .118; p < .01) wiedergegeben. Für die Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen *Machtmotiv*, *rational Argumentieren* und der Interaktion *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und den Kriterien liegt eine vollständige Mediation durch *transformationale Führung* vor, weil die indirekten Effekte signifikant, die direkten Effekte dagegen nicht signifikant ausfallen.

Tabelle 35
Test auf Mediation zwischen Machtmotiv, rational Argumentieren und Machtmotiv x rational Argumentieren mit Kriterien 1. Ordnung durch transformationale Führung

Abhängige Variablen		Unabhängige Variablen (1. Ordnung)			
		Pers. Selbstwirksamkeit		Org. Commitment	
		ß	p	ß	p
Machtmotiv	direkter Effekt	.02	.94	-.05	.69
	indirekter Effekt	.09	.04	.09	.02
	totaler Effekt	.11	.38	.04	.72
Rational Argumentieren	direkter Effekt	.04	.69	-.06	.75
	indirekter Effekt	.26	.03	.27	.01
	totaler Effekt	.31	.01	.08	.08
Machtmotiv x rational Argumentieren	direkter Effekt	.17	.11	.13	.30
	indirekter Effekt	-.08	.04	-.08	.02
	totaler Effekt	.09	.43	.04	.75

Anmerkung: ß = standardisierte Pfadkoeffizienten; *p* = Signifikanz für standardisierte Pfadkoeffizienten.

Zusammenfassend belegen die Mediationsanalysen, dass *transformationale Führung* als vollständiger Mediator für den Zusammenhang sowohl zwischen *Machtmotiv* als auch dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und den Erfolgsvariablen *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* wirksam wird. Insofern können die Hypothesen 9.1 und 9.2 bestätigt werden. Darüber hinaus hat sich *transformationale Führung* auch zumindest als partieller Mediator für die Beziehung zwischen *rationaler Argumentation* und den Erfolgskriterien erwiesen.

7. Zusammenfassung und Diskussion

In der vorliegenden Querschnittsstudie wurde ein integratives Modell (vgl. Nystedt, 1997; Yukl, 2002) der transformationalen und charismatischen Führung konzipiert, in dem Motive, Einflussstrategien, Führungsstile, Veränderung des Umfelds und verschiedene Erfolgsvariablen der Führung aufgenommen wurden. Mit diesem multivariaten Modell (siehe Abbildung 31, vgl. auch Kapitel 4) wurden drei Fragenkomplexe untersucht:

(1) In welchem Zusammenhang stehen *explizite Motive* und *Einflussstrategien* mit den wahrgenommenen *Führungsstilen* (transformational, transaktional und passiv)? Wie und in welcher Form moderiert die Einflussstrategie *rational Argumentieren* die Beziehung zwischen *expliziten Motiven* und *transformationaler Führung*?

(2) In welchem Zusammenhang stehen *explizite Motive*, *Einflussstrategien* und *Führungsstile* mit den Erfolgskriterien der Führung? Wie und in welcher Form moderiert *rational Argumentieren* die Beziehung zwischen *expliziten Motiven* und den Erfolgskriterien der Führung. Welchen Einfluss übt der *Veränderung des Umfelds* als Moderator auf die Beziehung zwischen *transformationaler Führung* und den Kriterien des Führungserfolgs aus?

(3) In wieweit mediiert *transformationale Führung* den Zusammenhang zwischen *expliziten Motiven* bzw. dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rational Argumentieren* und den Erfolgsvariablen der Führung?

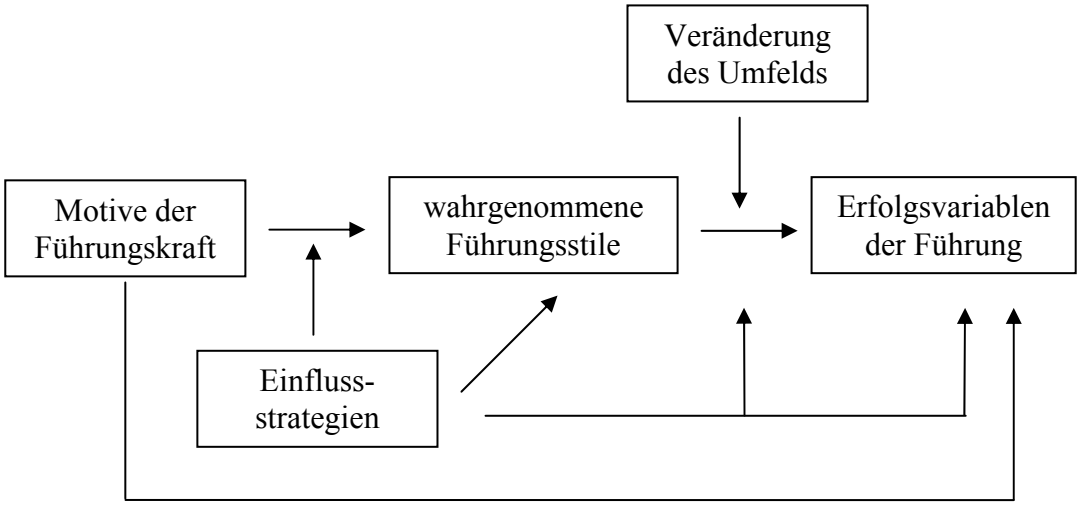

Abbildung 31
Untersuchungsmodell zur vorliegenden Studie, analog zu Abbildung 7, erläutert in Kapitel 4

Die Ergebnisse dieser Studie zur Testung der Hypothesen sind zunächst im Überblick in Tabelle 36 dargestellt, bevor sie nachfolgend zusammengefasst und diskutiert werden.

Tabelle 36

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Test der Untersuchungshypothesen

Hypothesen		**verworfen**	**nicht verworfen**	**heterogene Ergebnisse**
1.	**Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Einflussstrategien mit der wahrgenommenen Führung:**			
	Explizite Motive als Prädiktoren für Führungsstile			
H 1.1	Das Machtmotiv steht in positivem Zusammenhang mit transformationaler Führung und bedingter Belohnung, sowie in negativem Zusammenhang mit passiver Führung.		**X**	
H 1.2	Das Leistungsmotiv steht in negativem Zusammenhang mit transformationaler Führung.			**X**
H 1.3	Das Anschlussmotiv steht in negativem Zusammenhang mit transformationaler Führung.	**X**		
	Einflussstrategien als Prädiktoren für Führungsstile			
H 2.1	Rational Argumentieren steht in positivem Zusammenhang mit transformationaler Führung und bedingter Belohnung, sowie in negativem Zusammenhang mit passiver Führung.		**X**	
H 2.2	Schmeicheln steht in positivem Zusammenhang mit transformationaler Führung.		**X**	
H 2.3	Einschalten übergeordneter Instanzen steht in negativem Zusammenhang mit transformationaler Führung und bedingter Belohnung.			**X**
H 2.4	Druck machen steht sowohl in negativem Zusammenhang mit transformationaler Führung als auch mit Laissez Faire und in positivem Zusammenhang mit Management by Exception aktiv.			**X**
	Moderationshypothesen			
H 3.1	Der Zusammenhang zwischen Machtmotiv und transformationaler Führung ist positiver, wenn rationale Argumentation schwach ausgeprägt ist.		**X**	
H 3.2	Der Zusammenhang zwischen Leistungsmotiv und transformationaler Führung ist positiver, wenn rationale Argumentation stark ausgeprägt ist.			**X**
H3.3	Der Zusammenhang zwischen Anschlussmotiv und transformationaler Führung ist positiver, wenn rationale Argumentation stark ausgeprägt ist.	**X**		

Fortsetzung nächste Seite

Tabelle 36 - *Fortsetzung*

	Hypothesen	**verworfen**	**nicht verworfen**	**heterogene Ergebnisse**
2.	**Zusammenhang zwischen expliziten Motiven, Einflussstrategien und Führungsstilen mit den Erfolgskriterien**			
	Explizite Motive als Prädiktoren für den Führungserfolg			
H 4	Das Machtmotiv steht in einem positiven, das Leistungsmotiv dagegen in einem negativen Zusammenhang mit der Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung.		**X**	
	Einflussstrategien als Prädiktoren für den Führungserfolg			
H 5.1	Rational Argumentieren ist positiv mit den Erfolgskriterien der Führung, Zufriedenheit, Motivation und Effektivität verbunden.		**X**	
H 5.2	Schmeicheln ist positiv mit dem Vertrauen und der Zufriedenheit mit der Führung verbunden.	**X**		
H 5.3	Einschalten übergeordneter Instanzen steht in negativem Zusammenhang mit den Kriterien Vertrauen und Zufriedenheit mit der Führung, Arbeitszufriedenheit sowie Commitment.			**X**
H 5.4	Druck machen steht in negativem Zusammenhang mit Vertrauen und Zufriedenheit mit der Führung, Arbeitszufriedenheit sowie Commitment.	**X**		
	Moderationshypothesen			
H 6.1	Der Zusammenhang zwischen Machtmotiv und der Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung ist positiver, wenn rationale Argumentation schwach ausgeprägt ist.			**X**
H 6.2	Der Zusammenhang zwischen Leistungsmotiv und der Effektivität und der Zufriedenheit mit der Führung ist positiver, wenn rationale Argumentation stark ausgeprägt ist.			**X**
H 6.3	Der Zusammenhang zwischen Anschlussmotiv und Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung ist positiver, wenn rationale Argumentation stark ausgeprägt ist.	**X**		
	Führungsstile als Prädiktoren für den Führungserfolg			
H 7.1	Transformationale Führung steht in positivem Zusammenhang mit den Erfolgskriterien Zufriedenheit und Effektivität der Führung sowie Motivation.		**X**	

Fortsetzung nächste Seite

Tabelle 36 – *Fortsetzung*

Hypothesen		**verworfen**	**nicht verworfen**	**heterogene Ergebnisse**
H 7.2	Transaktionale Führung (Bedingte Belohnung, Management by Exception aktiv) steht in positivem Zusammenhang mit der Gruppenleistung und dem subjektiven ökonomischen Erfolg.		**X**	
H 7.3	Management by Exception aktiv steht in negativem Zusammenhang mit Zufriedenheit und Effektivität der Führung.		**X**	
H 7.4	Transformationale Führung klärt für Effektivität und Zufriedenheit mit der Führung und Motivation über die transaktionale Führung hinaus einen zusätzlichen Varianzanteil auf („Augmentationseffekt").		**X**	
	Moderationshypothesen			
H 8.1	In einem dynamischen Umfeld ist der positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem Erfolgskriterium Motivation stärker ausgeprägt als in einem stabilen Umfeld.		**X**	
H 8.2	In einem dynamischen Umfeld ist der negative Zusammenhang zwischen passiver Führung und dem Erfolgskriterium Motivation stärker ausgeprägt als in einem stabilen Umfeld.		**X**	
3.	**Mediationshypothesen**			
H 9.1	Transformationale Führung mediiert die Beziehung zwischen Machtmotiv und den Erfolgskriterien Zufriedenheit mit der Führung und Motivation.		**X**	
H 9.2	Transformationale Führung mediiert die Beziehung zwischen dem Interaktionsterm Machtmotiv x Rational Argumentieren und den Erfolgskriterien Zufriedenheit mit der Führung und Motivation.		**X**	

Im Folgenden werden die Ergebnisse an Hand der Fragestellungen zusammengefasst und diskutiert sowie im Anschluss daran praktische Implikationen besprochen und ein Resümee gezogen.

7.1 In welchem Zusammenhang stehen explizite Motive und Einflussstrategien mit den Führungsstilen?

Explizite Motive und Führungsstile

Hinsichtlich des Einflusses *expliziter Motive* zeigte sich erwartungsgemäß, dass das *Machtmotiv* in einem positiven Zusammenhang mit *transformationaler Führung* und der transaktionalen Dimension *bedingte Belohnung* steht, sowie negativ in Zusammenhang mit *passiver Führung* (Hypothese 1.1). Vor allem der positive Zusammenhang des *Machtmotivs* mit der Dimension *charismatische Ausstrahlung* bestätigt die Annahmen der charismatischen Führungsforschung (House, 1977; House & Howell, 1992), dass Charisma mit einem starken Machtbewusstsein und dem Wunsch, andere zu beeinflussen einhergeht. Einer möglichen kritischen Betrachtung, dass das *Machtmotiv* in seiner personalisierten Variante (McClelland & Burnham, 2003) seine destruktive Seite zum Ausdruck bringen könnte, kann entgegnet werden, dass das *explizite Machtmotiv* in seiner Operationalisierung im PRF (Stumpf et al., 1985) als prosoziale Gestaltungskraft – oder wie Winter (1991) sagt „need for social influence" – interpretiert werden kann. So weisen auch House und Howell (1992) darauf hin, dass Personen, die hohe Werte in einer vergleichbaren Skala besitzen, „… tend to take initiative in social settings, introduce people to each other, and to be social engaging by being humorous, introducing topics of discussion, and stimulation social interaction". Die Autoren stellen fest: „Dominance scale not measures bossy, pushy or domineering behavior (S. 85). Diese semantisch positive Konotierung des *Machtmotivs* als „soziale Einflussnahme" erscheint um so bedeutsamer, weil verschiedene Autoren unterstrichen haben, dass charismatische Führungskräfte sich eher durch unterstützendes, wertschätzendes, Optimismus ausstrahlendes und selbstwertförderndes Führungsverhalten und weniger durch dominantes Durchsetzungsverhalten auszeichnen (House, 1971; Bass, 1980; Sashkin, 1988; Ross & Offerman, 1990).

In ihrer Meta-Analyse kamen Bono und Judge (2004) allerdings angesichts schwacher Befunde für den Zusammenhang zwischen den Big Five Dimensionen und transformationaler und transaktionaler Führung zu dem Schluss, dass die Big Five insgesamt als Prädiktoren zu unspezifisch seien und nur die Dimension *Extraversion* einen erwähnenswerten Effekt liefere. Sie forderten daher: "It appears that more narrow or specific traits may be relevant in predicting and understanding transformational and transactional leadership"… Thus it seems worthwhile for further research to focus on extraversion and its dimensions (e.g. dominance and positive emotionality)." (S. 908). Da das *explizite Machtmotiv* inhalt-

lich als spezifische Teilfacette der Big Five Dimension *Extraversion (Dominanz)* zugeordnet werden kann, unterstützen die Befunde dieser Studie die Forderung von Bono und Judge (2004).

Das Ergebnis, dass das *Machtmotiv* auch die transaktionale Skala *bedingte Belohnung* vorhersagt, mag zunächst überraschen, da transaktionale Führung als eher rational geprägte Austauschbeziehung definiert wurde (Burns, 1978; Bass, 1986). Allerdings haben Bass und Avolio, (1993b) und Bass (1999) immer wieder darauf hingewiesen, dass es sich bei *bedingter Belohnung* ebenfalls, um eine aktive und positive Führungsstrategie handelt, die für eine inspirierende und auf eine emotionale Bindung ausgerichtete *transformationale Führung* die Basis bildet. Diese Annahme spiegelt sich empirisch auch in der hohen Interkorrelation der transformationalen Skalen mit *bedingter Belohnung* wieder (Judge & Piccolo, 2004). Insofern unterstützt der Befund die Annahme, dass durch das *Machtmotiv* (das Bestreben sozialen Einfluss auszuüben) auch eher rational geprägte aktive Führungsstrategien wie die *bedingte Belohnung* zum Ausdruck kommen. Schließlich scheint es nur folgerichtig, wie auch die Ergebnisse zeigen, dass sich *machtorientierte* Führungskräfte nicht durch *passives* Führungsverhalten auszeichnen (vgl. McClelland, 1985; de Hoogh et al., 2005).

Das *Leistungsmotiv* wirkt sich erwartungsgemäß weitgehend negativ auf *transformationale Führung* aus (Hypothese 1.2). Es zeigt sich darüber hinaus sogar ein schwacher positiver Zusammenhang mit *passiver Führung*. Wie kann der negative Zusammenhang zwischen dem *Leistungsmotiv* und *transformationaler Führung* erklärt werden? House hat ursprünglich das *Leistungsmotiv* in seine charismatische Führungstheorie aufgenommen (House, 1977; House et al., 1991), weil er davon ausging, dass hochleistungsorientierte Führungskräfte an ihre Mitarbeiter auch hohe Leistungserwartungen formulieren mit der Zielsetzung, sie zu inspirieren, um Besonderes zu erreichen - „to perform beyond expectations“ (Bass, 1985).

Verschiedene Befunde zeigten tatsächlich positive Zusammenhänge zwischen dem *Leistungsmotiv* und längerfristigem unternehmerischen Erfolg (Chusmir & Azevedo, 1992; Collin et al., 2004) und Führungsverhalten in technischen Aufgabengebieten mit kleineren Führungsspannen (McClelland & Boyatzis, 1982; Jacobs & McClelland, 1991). Andererseits kann ein sehr hoher Leistungsanspruch auch mit starkem Kontrollverhalten einhergehen und damit zu geringerer Delegation von Verantwortung führen, was insbesondere bei

kompetenten und motivierten Mitarbeitern zur Folge hat, dass sie ihr Leistungspotential nicht voll ausschöpfen. Diese kontraproduktive Wirkung des *Leistungsmotivs* konnte ebenfalls in verschiedenen Studien bestätigt werden (McClelland & Atkinson, 1976; Spangler & House, 1991). McClelland und Boyatzis (1982) kommen im Rahmen ihrer Forschung *zum Leadership Motive Pattern* zu dem Schluss, dass sich ein mittleres *Leistungsmotiv* am günstigsten auf Führungseffektivität auswirkt (vgl. auch Winter, 1991).

Die Annahme, dass das *Leistungsmotiv* eine ambivalente Rolle hinsichtlich der Führungseffektivität im Allgemeinen und in Bezug auf *transformationale Führung* im Besonderen haben könnte, wurde vor allem durch die Big Five Forschung bestätigt, wo Judge und Bono (2000) bzw. Bono und Judge (2004) so gut wie keine Zusammenhänge zwischen *transformationaler* bzw. *transaktionaler* Führung und der Dimension *Zuverlässigkeit* mit ihrer Facette *Leistungsorientierung* fanden. De Hoogh et al. (2005), kommen zu dem Schluss: „When taken together, it appears that a high achievement motivation may be as much a liability as an asset for managers in organizations“ (S. 16). Die in dieser Studie festgestellten negativen, jedoch nur schwach signifikanten ($p > .10$) Zusammenhänge mit *transformationaler Führung* scheinen zu bestätigen, dass sich das *Leistungsmotiv* speziell im Kontext größerer, traditioneller Organisationen – analog zur Stichprobe – als eher antagonistisch zu inspirierender Führung erweist. Unterstrichen wird diese Annahme durch den überraschenden, wenn auch nur schwach signifikanten Zusammenhang des *Leistungsmotivs* mit *passiver Führung* und *Management by Exception passiv* ($p < .10$). Dieser Befund könnte darauf zurück geführt werden, dass leistungsmotivierte Führungskräfte zwar eigene Ziele aktiv und beharrlich verfolgen, jedoch weniger Initiative und Verantwortung für die zielorientierte Steuerung ihrer Mitarbeiter übernehmen – und deshalb als eher passiv erlebt werden (vgl. Bass, 1999).

Die Zusammenhänge, die sich aus dieser Studie ergeben, sind in der Tendenz klar negativ, jedoch nicht durchgehend konsistent zwischen dem *Leistungsmotiv* und den aktiven Führungsstilen. Dies weist darauf hin, dass in künftigen Untersuchungen eine genauere Spezifizierung des Kontextes (z.B. Aufgabenstruktur, Führungsspanne etc.) und eine längsschnittliche Betrachtung hinsichtlich der Wirkungsweise des *Leistungsmotivs* erfolgen sollten. Aus Sicht des methodischen Standpunkts muss kritisch angemerkt werden, dass die PRF Skala *Leistungsorientierung (achievement)* in der vorliegenden Studie nur über eine Reliabilität von *.51* verfügt und die Ergebnisse deshalb mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren sind.

Die Hypothese 1.3, die besagt, dass zwischen *Anschlussmotiv* und *transformationaler* Führung negative Zusammenhänge bestehen hat sich nicht bestätigt. Zudem konnte auch kein Zusammenhang mit *passiver Führung* gefunden werden, obwohl in der Mehrzahl von Untersuchungen negative Effekte zwischen *Anschlussmotiv* und genereller Führungseffektivität (McClelland & Boyatzis, 1982; Winter, 1991; McClelland & Burnham, 2003) gefunden worden sind. Allerdings wurden in jüngeren Studien nur sehr schwache negative Effekte zwischen *Anschlussmotiv* und Charisma nachgewiesen (House et al., 1991; de Hoogh et al., 2005). Die Big Five Forschung hatte sogar positive Zusammenhänge zwischen *transformationaler* Führung und den Faktoren *Extraversion* und *Verträglichkeit* mit der Facette Kontaktfreudigkeit aufgezeigt (Judge & Bono, 2000). Das explizite *Anschlussmotiv* kann, wie faktorenanalytische Untersuchungen zeigen (Borkenau & Ostendorf, 1993; Ostendorf & Angleitner, 2004), mit seiner aktiven Komponente (Geselligkeit, positive Emotionen) in erster Linie der *Extraversion*, jedoch mit seiner empathischen Komponente (Entgegenkommen, Bescheidenheit, Gutherzigkeit) auch der Verträglichkeit zugeordnet werden.
Mit dem Faktor *Verträglichkeit* zeigten sich in späteren Untersuchungen keine bzw. sogar negative Zusammenhänge (Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004). Vor dem Hintergrund dieser teilweise ambivalenten empirischen Befundlage könnte eine Erklärung für die fehlenden Zusammenhänge zwischen *Anschlussmotiv* und *transformationaler* Führung in der vorliegenden Studie sein, dass sich im Sinne eines Nullsummenspiels die *extravertierten* und *verträglichkeitsorientierten* Komponenten des Anschlussmotivs ausgleichen. Darüber hinaus könnten auch spezifische Kontextbedingungen eine bedeutende Rolle spielen. So kann angenommen werden (vgl. de Hoogh et al., 2005), dass ein hohes *Anschlussmotiv* in einem stabilen, wenig konfliktbeladenen Umfeld durchaus positive Effekte bewirkt, sich hingegen in einem krisenbehafteten konfliktreichen Umfeld negative Effekte auf die Führungseffektivität ergeben. Thomas, Dickson und Bliese (2001) konnten zeigen, dass das *Anschlussmotiv* mediiert durch *Extraversion* positiv mit Managementerfolg im Assessment Center verbunden war. Sie vermuten, dass sich das *Anschlussmotiv* günstig auf Anfangssituationen der Führung auswirken könnte, dieser positive Effekt jedoch längerfristig wieder verloren geht, wenn auch unbequeme Führungsentscheidungen getroffen werden müssen. Auch Winter et al. (1998) konnten für das *Anschlussmotiv*, moderiert durch *Extraversion*, positive Effekte für soziales Engagement nachweisen. Um Annahmen zu einer positiven Wirkungsweise des *Anschlussmotivs* zu erhärten, müssten in weiteren Studien einerseits die *extravertierten* bzw. *verträglichkeitsorientierten* Teilkomponenten des *Anschlussmotivs*

(Borkenau & Ostendorf, 1993; Ostendorf & Angleitner, 2004) differenziert untersucht werden. Andererseits sollten sowohl Längsschnittdaten als auch spezifische Moderationseffekte überprüft werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie stellen zumindest in Frage, dass sich das *Anschlussmotiv* generell negativ auf *transformationale* Führung auswirkt.

Die Aussage von Bass, "when it comes to predicting transformational leadership and its components, there is no shortage of personality expectations. However, the empirical support has been spotty" (Bass, 1998, S. 122), hat mehrere Studien angeregt, dennoch liegen noch relativ wenig Befunde hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen Motiven und transformationaler Führung vor. Da in der vorliegenden Studie nur die *expliziten Motive* berücksichtigt wurden, sollte in zukünftigen Untersuchungen überprüft werden, inwieweit auch *implizite Motive* transformationale Führung prognostizieren (vgl. de Hoogh, et al., 2005). Darüber hinaus sollten Interaktionen zwischen expliziten und impliziten Motiven hinsichtlich ihrer Wirkung auf transformationale und charismatische Führung untersucht werden, um die Annahme von Winter et al. (1998) zu bestätigen, dass implizite Motive „energetisieren" und explizite Motive „kanalisieren".

Einflussstrategien und Führungsstile

Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen, dass Führungskräfte, die stark *rational argumentieren* als *transaktional* (i.S. *bedingter Belohnung*) und *transformational,* jedoch nicht als *passiv* (Hypothese 2.1) wahrgenommen werden. Für die Interpretation dieser Ergebnisse heißt das: Wie Yukl und Tracey (1992) nachgewiesen haben, gehört „strong rational persuasion" zu den effektivsten Einflussstrategien hinsichtlich der Kriterien Aufgabencommitment und Managementeffektivität. Als Grund geben die Autoren an, dass Führungskräfte im Vergleich zu einer „weak rational persuasion" nicht nur Zahlen, Daten und Fakten aufzählen, sondern diese auch durch die Erläuterung von Hintergründen und Zusammenhängen verdeutlichen und damit das Verständnis fördern. Blickle (1995, 1997a, 1998, 2003), Blickle et al. (1997) und Blickle und Gönner (1999) haben mit ihrem profunden, validierten Inventar intraorganisationaler Einflussstrategien ebenfalls positive Zusammenhänge zwischen *rationaler Argumentation* und Motivierung von Personen nachgewiesen. Obwohl zum bisherigen Zeitpunkt meines Wissens, die Zusammenhänge von Einflussstrategien und *transformationaler Führung* noch nicht untersucht worden sind, können dennoch inhaltliche Argumente für die positiven Effekte aufgeführt werden: Die *transformationale* Dimension

intellektuelle Stimulierung impliziert, dass die verschiedenen Facetten eines Problems analysiert werden und die Lösungen in einem Problemlöseprozess argumentativ überprüft werden. *Inspirierende Motivierung* setzt voraus, dass mit nachvollziehbaren Argumenten verdeutlicht werden kann, warum Veränderungen zu besseren Zukunftschancen führen. *Individuelle Mitarbeiterorientierung* ist nur dann effektiv, wenn Entwicklungspotenziale durch fundiertes Feedback mittels nachvollziehbarer Argumente aufgezeigt werden. Schließlich kann argumentiert werden, dass neben Wertschätzung und emotionaler Bindung, auch eine überzeugende *rationale Argumentation* zu einer *charismatischen Ausstrahlung* führt.

Vor dem Hintergrund der eindeutigen positiven Zusammenhänge zwischen *rationaler Argumentation* und *transformationaler Führung* wird jedoch kritisch angemerkt, dass auf Grund der gemeinsamen Datenquelle bei der Erhebung von Führungsstilen und Strategien ein Effekt gemeinsamer Methodenvarianz („common source effect“) vorliegt. Schließlich ist ein gewisser Überstrahlungseffekt *rationaler Argumentation* in der Wahrnehmung der Mitarbeiter nicht auszuschließen.

Erwartungsgemäß wirkte sich auch die Strategie *Schmeicheln* positiv auf die *transformationale Führung* aus (Hypothese 2.2). Bisherige Befunde haben belegt, dass *Schmeicheln* mit Sympathie und emotionaler Nähe einhergeht (Yukl & Tracey, 1992; Blickle, 2003). Da auch *transformationale Führung* auf einer starken emotionalen Bindung beruht (Bass, 1986; Shamir et al., 1993) kann der Effekt gut erklärt werden. In dieses Interpretationsmuster passt, dass *Schmeicheln* am stärksten mit der Dimension *charismatische Ausstrahlung* korreliert und deutlich schwächer mit *intellektueller Stimulierung*. Der Befund bestätigt die oben formulierte Überlegung, dass die Wahrnehmung transformationaler Führung sowohl über emotionale (*Schmeicheln*) als auch über rationale Einflussstrategien (*rational Argumentieren*) erreicht wird. Überraschend erscheint dagegen der Zusammenhang von *Schmeicheln* und *bedingter Belohnung*, da es sich bei *bedingter Belohnung* stärker um einen am zweckrationalen Nutzen orientierten Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter handelt. Dieser Befund unterstreicht jedoch die Hinweise mehrerer Autoren (vgl. Felfe, 2003; Judge & Piccolo, 2004), dass *bedingte Belohnung* empirisch nur schwer von den *transformationalen* Führungsdimensionen unterschieden werden kann.

In Anlehnung an die Befunde von Yukl und Falbe (1991), Yukl und Tracey (1992) und Blickle (2003) wurde ein negativer Effekt zwischen *Einschalten übergeordneter Instanzen* und *transformationaler Führung* vermutet (Hypothese 2.3). Diese Annahme konnte nur teilweise bestätigt werden. Die Zusammenhänge fallen zwar durchgehend negativ aus, sind

aber für *charismatische Ausstrahlung* und *idealisierten Einfluss* nicht signifikant. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Strategie *Einschalten übergeordneter Instanzen* in bestimmten Situationen von Mitarbeitern als zweckmäßig eingeschätzt wird, weil die übergeordnete Führungskraft auf Grund ihrer Positionsmacht Entscheidungen legitimieren soll. Diese Begründung würde wiederum erklären, warum das *Einschalten übergeordneter Instanzen* mit dem *Laissez Faire* Führungsstil positiv verbunden ist, da sich die eigene Führungskraft eher passiv verhält und Verantwortung „nach oben" delegiert.
Druck machen erweist sich erwartungsgemäß als Prädiktor für *aktives Management by Exception* und steht in negativem Zusammenhang mit *passiver* Führung (Hypothese 2.4). Dies erscheint folgerichtig, weil *aktives Management by Exception* als ein nachhaltiges und stark kontrollierendes Verhalten definiert ist. Es konnte jedoch keine negative Wirkung von *Druck machen* auf *transformationale Führung* nachgewiesen werden. Im Gegenteil zeigte sich überraschenderweise sogar ein positiver Zusammenhang mit *inspirierender Motivierung* ($p < .10$). Dieser Effekt kann als Hinweis interpretiert werden, dass die Strategie *Druck machen* in Führungssituation mit einem kontextbezogenen realen Druck von Mitarbeitern als situationsadäquat – wenn auch nicht als angenehm – erlebt wird. Blickle (2003) weist darauf hin, dass die Strategie *Druck machen* im Managementkontext bislang nur unzureichend untersucht wurde und deshalb nur undifferenzierte Befunde vorliegen, was dazu ermutigen sollte diese Einflussstrategie in künftigen Studien detaillierter zu untersuchen.

Insgesamt bestärken die Ergebnisse der vorliegenden Studie die oben zitierten Befunde hinsichtlich der positiven Zusammenhänge zwischen *rationaler Argumentation* und Managementeffektivität. Kritisch muss dabei jedoch die gemeinsame Methodenvarianz angemerkt werden. In künftigen Studien sollten deshalb nicht nur Zusammenhänge zwischen Einflussstrategien und genereller Führungseffektivität, sondern spezifisch mit *transformationaler Führung* überprüft werden und darüber hinaus strengere methodische Anforderungen gestellt werden. Dies könnte über die Erhebung der Variablen mittels verschiedener Datenquellen und in einem Längsschnittdesign realisiert werden. Gerade für die Prognose *transformationaler Führung* sollte darüber hinaus die Wirkung weiterer Strategien, wie z.B. Konsultation und charismatische Appelle (vgl. Yukl & Tracey, 1992) überprüft werden. Hinsichtlich der Strategien *Einschalten übergeordneter Instanzen* und *Druck machen* erscheint es zudem ratsam, moderierende bzw. mediierende Einflüsse von Kontextbedingungen zu berücksichtigen, um die Effekte klarer interpretieren zu können.

Rationale Argumentation als Moderator für Motive und transformationale Führung

Gerade vor dem Hintergrund der teilweise nicht eindeutigen Zusammenhänge zwischen explizitem *Leistungs*- bzw. *Anschlussmotiv* und *transformationaler* Führung, ist die Frage nach einem möglichen Interaktionseffekt mit einer effektiven Einflussstrategie von Interesse. Ist es möglich, durch den Einfluss *rationaler Argumentation*, die Richtung bzw. die Stärke des Zusammenhangs zwischen *Motiven* und *transformationaler* Führung genauer zu spezifizieren (vgl. Baron & Kenny, 1986; Frazier, et al., 2004)? Die Moderationsanalyse ergab, dass *rational Argumentieren* einen signifikanten moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen *expliziten Motiven* und *transformationaler Führung* ausübt.

Für das *Machtmotiv* zeigte sich, wie in Hypothese 3.1 vermutet, unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* ein positiver Zusammenhang mit *transformationaler* Führung. Eine Erklärung für dieses Phänomen könnte sein, dass es machtorientierten Führungskräften gelingt, durch ihren Führungswillen und die Fähigkeit zur sozialen Einflussnahme das Fehlen der *rationalen Argumentation* zu kompensieren. Unter der Bedingung einer starken *rationalen Argumentation* ist die Ausprägung der *transformationalen* Führung dagegen weitgehend unabhängig von der Stärke des *Machtmotivs,* in dieser Situation kommt *rationaler Argumentation* die entscheidende Bedeutung zur Erklärung *transformationaler Führung* zu, das *Machtmotiv* ist weniger von Bedeutung.

Für das *Leistungsmotiv* zeigte sich, wie in Hypothese 3.2 angenommen, dass unter der Bedingung einer starken *rationalen Argumentation* der Zusammenhang mit *transformationaler* Führung positiver ausfällt als bei schwacher *rationaler Argumentation*. Allerdings wurden die Effekte mit Ausnahme für *charismatische Ausstrahlung* nicht signifikant. Bei stark leistungsorientierten Führungskräften kann angenommen werden, dass sie bei geringer *rationaler Argumentation* die kommunikative Komponente – also das Aufzeigen und Erläutern von Zusammenhängen - vernachlässigen und deshalb auch in ihrer Führungsfunktion als weniger effektiv wahrgenommen werden – unter dieser Bedingung wirkt sich ein niedriges *Leistungsmotiv* sogar günstiger aus. Die Tendenz, dass sich umgekehrt unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* eine starke *Leistungsmotivation* günstiger auf *transformationale Führung* auswirkt, unterstreicht die Bedeutung kommunikativer Kompetenz und die Wichtigkeit einer *rationalen Argumentation* für leistungsorientierte Führungskräfte.

Für das *Anschlussmotiv* zeigte sich nicht wie in Hypothese 3.3 angenommen, dass der Zusammenhang mit *transformationaler Führung* positiver ist, wenn die *rationale Argumenta-*

tion stark ausgeprägt ist. Im Gegenteil erwies sich ein niedriges *Anschlussmotiv* bei starker *rationaler Argumentation* als signifikant günstiger. Als Erklärung kann vermutet werden, dass weniger *anschlussorientierte* Führungskräfte deshalb *transformationaler* wahrgenommen werden, weil sie sich von sozialer Anerkennung unabhängiger fühlen und deshalb auch kritische Sachverhalte und Botschaften klarer kommunizieren. Hoch *anschlussmotivierte* Führungskräfte, kommen unter der Bedingung einer geringen *rationalen Argumentation* nicht in den Konflikt, z.B. durch schwierige Sachentscheidungen harmonische Beziehungen zu gefährden. Dies könnte ein Grund sein, warum sie dann auch *transformationaler* wahrgenommen werden. Zumindest unter der Bedingung einer geringen *rationalen Argumentation* kann somit eine tendenziell positive Wirkung des *Anschlussmotivs* auf *transformationale Führung* konstatiert werden.

Methodenkritisch muss angemerkt werden, dass Einflussstrategien und transformationale Führung einem „common source effect" unterliegen und deshalb die Stärke des Zusammenhangs zwischen unabhängiger Variable (explizite Motive) bzw. moderierender Variable (*rationale Argumentation*) mit dem Kriterium *transformationale Führung* nicht direkt vergleichbar ist.

7.2 In welchem Zusammenhang stehen explizite Motive, Einflussstrategien und Führungsstile mit den Erfolgsvariablen der Führung – im Kontext wahrgenommener Veränderung?

Explizite Motive und Führungserfolg

Hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen den *expliziten Motiven* und den Erfolgskriterien der Führung zeigte das *Machtmotiv* erwartungsgemäß einen positiven Effekt, das *Leistungsmotiv* dagegen einen negativen Zusammenhang mit dem Erfolgskriterium *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* (Hypothese 4). Angesichts der Bedeutung des *expliziten Machtmotivs* als prosozialer Gestaltungskraft (vgl. House & Howell, 1992) kann der Zusammenhang mit dem Erfolgskriterium *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* dadurch erklärt werden, dass sich Führungskräfte durch hohes Verantwortungsbewusstsein, Initiative und Gestaltungskraft effektiv für gemeinsame Aufgaben und die Mitarbeiter einsetzen und deshalb hohe Zufriedenheit bewirken (McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 2003; de Hoogh et al., 2005). Die Analyse der Zusammenhänge mit den Erfolgskriterien 1. Ordnung zeigt entsprechend durchgehend positive Zusammenhänge mit

den Variablen *Extra-Anstrengung*, *Effektivität der Führung, Zufriedenheit mit der Führung, Vertrauen in die Führung* und *Arbeitszufriedenheit*.

Der negative Zusammenhang des *Leistungsmotivs* mit dem Kriterium *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* unterstreicht die Annahme, dass leistungsmotivierte Führungskräfte einseitig aufgabenbezogen agieren und dadurch die Beteiligung der Mitarbeiter und die Delegation von Aufgaben zu kurz kommt (McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 2003; de Hoogh et al., 2005). Der Tatbestand, dass zwischen dem *Machtmotiv* und den beiden anderen Erfolgskriterien *Motivation & Commitment* und *Teameffektivität* keine Zusammenhänge resultieren, weist darauf hin, dass über die motivationale Disposition hinaus, andere scheinbar verhaltensnähere Variablen Varianzanteile aufklären.

Einflussstrategien und Führungserfolg

Die Einflussstrategie *rational Argumentieren* erweist sich als äußerst wirksamer Prädiktor für die Erfolgskriterien der Führung (Hypothese 5.1) und prognostiziert alle drei Erfolgskriterien 2. Ordnung sowie auch ihre Subdimensionen 1. Ordnung: Der stärkste Zusammenhang ergibt sich mit *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung*, gefolgt von *Teameffektivität.* Etwas schwächer ausgeprägt ist der Zusammenhang mit *Motivation & Commitment.* Dieses Ergebnis bestätigt die empirischen Befunde zur Wirkung intraorganisationaler Einflussstrategien auf Managementeffektivität und Aufgabencommitment (Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Tracey, 1992; Blickle et al., 1997; Blickle, 2003). Die motivationale Wirkung kann dadurch erklärt werden, dass der *rationalen Argumentation* im Sinne einer „strong rational persuasion“ (Yukl & Tracey, 1992) durch die Erläuterung von Zusammenhängen und Hintergründen eine sinnvermittelnde Funktion zukommt.

Die Annahme, dass sich *Schmeicheln* auf die affektiven Kriterien *Vertrauen* und *Zufriedenheit mit der Führung* positiv auswirkt konnte nicht bestätigt werden (Hypothese 5.2). Als Erklärung kann vermutet werden, dass die auf Sympathie und Impression Management ausgerichtete Strategie *Schmeicheln* (Blickle et al., 1997; Blickle, 2003) nicht ausreicht, ein tiefergreifendes Vertrauen und echte Zufriedenheit bei Mitarbeitern zu erzielen. Hier ist anzunehmen, dass mediierende Variablen, wie z.B. wahrgenommene Authentizität der Führungskraft oder Empowerment eine vermittelnde Rolle spielen könnten.

Einschalten übergeordneter Instanzen weist einen negativen Zusammenhang mit der *Arbeitszufriedenheit* und *Commitment* auf, jedoch nicht wie angenommen mit den affektiven Variablen *Vertrauen* und *Zufriedenheit mit der Führung* (Hypothese 5.3). Es kann vermutet

werden, dass situationsspezifisch das *Einschalten übergeordneter Instanzen* mit der Positionsmacht und „Rückendeckung“ des übergeordneten Vorgesetzten verbunden wird und deshalb von Mitarbeitern nicht ausschließlich negativ eingeschätzt wird. Andererseits weisen die negativen Effekte mit genereller *Arbeitszufriedenheit* und *organisationalem Commitment* darauf hin, dass die Strategie *Einschalten übergeordneter Instanzen* durchaus zu negativen affektiven Reaktionen, analog zu den Ergebnissen von Blickle (2003), führt. Eine gewisse Widersprüchlichkeit lässt sich hier jedoch nicht auflösen.

Die Strategie *Druck machen* steht erwartungsgemäß in negativem Zusammenhang mit *Vertrauen in die Führung*, jedoch nicht mit *Zufriedenheit mit der Führung* (Hypothese 5.4). Es zeigt sich sogar ein schwach positiver Zusammenhang mit *Arbeitszufriedenheit* ($p < .10$). Als Erklärung kann angenommen werden, dass *Druck machen* in krisenhaften Situationen, in denen schnelle und auch unbequeme Entscheidungen getroffen werden müssen, als notwendig eingeschätzt wird. In weiteren Untersuchungen sollten deshalb die Effekte der beiden Strategien *Einschalten übergeordneter Instanzen* und *Druck machen* unter Kontrolle von Situationsvariablen genauer überprüft werden.

Rationale Argumentation als Moderator für Motive und transformationale Führung

Die Moderationsanalyse für den Zusammenhang zwischen *expliziten Motiven* und den Erfolgsvariablen der Führung durch *rationale Argumentation* hat nur teilweise signifikante Zusammenhänge ergeben. *Rationale Argumentation* moderiert den Zusammenhang zwischen dem *Anschluss-* bzw. *Leistungsmotiv* und der *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung,* sowie den Zusammenhang zwischen dem *Machtmotiv* und der *Teameffektivität*. (Hypothese 6). Insgesamt sind die Effekte für die Kriterien bei einer starken *rationalen Argumentation* stärker ausgeprägt als bei schwachem *rationalen Argumentieren.*

Für das *Machtmotiv* zeigt sich – entgegen der Annahme in Hypothese 6.1 –, dass unter der Bedingung einer starken *rationalen Argumentation* eine positive Beziehung zu den Kriterien *Teameffektivität*, *Gruppenleistung* und *Empowerment* besteht, d.h. die *rationale Argumentation* verstärkt die motivationale Disposition. Im Gegensatz dazu wirkt sich bei schwacher *rationaler Argumentation* ein hohes *Machtmotiv* ungünstig auf die Kriterien aus. Als Erklärung bietet sich an, dass *Teameffektivität*, *Gruppenleistung* und *Empowerment* optimalerweise aus dem Zusammenwirken einer energetisierenden Komponente (*Machtmotiv*) und einer inhaltliche Komponente (*rationale Argumentation*) resultieren (Winter et al., 1998): Bei einer hohen *rationalen Argumentation* wird das energetisierende *Machtmotiv*

durch gute Argumente inhaltlich kanalisiert und steht somit in einer positiven Beziehung zu den Kriterien. Unter der Bedingung einer geringen *rationalen Argumentation* fehlt dagegen die Kanalisierung des *Machtmotivs*. Es kann spekuliert werden, dass die inhaltliche Ebene zu kurz kommt und auf Grund zu großer Dominanz ein negativer Zusammenhang mit den Kriterien resultiert.

Für das *Leistungsmotiv* zeigt sich, wie in Hypothese 6.2 angenommen, dass der Zusammenhang mit dem Kriterium *Effektivität* und *Zufriedenheit mit der Führung* positiver ist, wenn die *rationale Argumentation* stark ausgeprägt ist. Dagegen wirkt sich unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* ein hohes *Leistungsmotiv* signifikant ungünstiger auf die Erfolgskriterien aus. Damit zeigt sich das gleiche Muster wie bei dem Moderationseffekt für die Beziehung zwischen *Leistungsmotiv* und *transformationaler Führung*. Dementsprechend kann der Effekt damit begründet werden, dass stark leistungsorientierte Führungskräfte bei geringer *rationaler Argumentation* die kommunikative Komponente – also das Aufzeigen und Erläutern von Zusammenhängen – vernachlässigen und deshalb als wenig effektiv wahrgenommen werden. Entgegengesetzt verhält sich der Zusammenhang allerdings für das Kriterium *Empowerment*: Bei einer starken *rationalen Argumentation* wirkt sich ein niedriges *Leistungsmotiv* und bei einer schwachen *rationalen Argumentation* ein hohes *Leistungsmotiv* günstig auf das Kriterium aus. Die Vermutung liegt nahe, dass bei starker *rationaler Argumentation* Führungskräfte mit einem niedrigen *Leistungsmotiv* mehr Handlungsspielraum geben und stärker delegieren, was wiederum zu einem stärker empfundenen *Empowerment* bei den Mitarbeitern führen würde. Bei schwacher *Argumentation* könnte es sein, dass Mitarbeiter ihren stark leistungsorientierten Führungskräften eine Vorbildfunktion zuschreiben und sich in der Folge durch persönliche Identifikation selbst stärker ermutigt und kompetent fühlen.

Für das *Anschlussmotiv* muss die Hypothese 6.3, dass unter der Bedingung einer hohen *rationalen Argumentation* ein positiver Zusammenhang mit den Erfolgskriterien besteht, verworfen werden. Es zeigt sich, dass ein hohes *Anschlussmotiv* bei starker *rationaler Argumentation* einen negativen Effekt und umgekehrt bei schwacher *Argumentation* einen positiven Effekt auf die Erfolgskriterien der Führung hat. Dieses Moderationsmuster verläuft ebenfalls analog mit dem oben geschilderten Zusammenhang zwischen *Anschlussmotiv* und transformationaler Führung, so dass die gleiche Begründung angenommen wird: Hoch anschlussorientierte Führungskräfte werden deshalb bei starker *rationaler Argumentation* als ineffektiver wahrgenommen, weil sie stärker von sozialer Anerkennung abhängig

sind und in kritischen Situationen zur Harmonisierung neigen. Hoch anschlussmotivierte Führungskräfte, kommen dagegen unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* nicht in den Konflikt durch schwierige Sachfragen harmonische Beziehungen gefährden zu müssen. Deshalb werden sie auch als effektiver wahrgenommen und bewirken eine höhere Zufriedenheit bei ihren Mitarbeitern. Mit diesen Befunden werden die Annahmen von McClelland und Burnham (2003) grundsätzlich gestützt, dass anschlussorientierte Führungskräfte zu Harmonie und Konfliktvermeidung neigen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass *rational Argumentieren* eine moderierende Bedingung für den Zusammenhang zwischen expliziten Motiven und Erfolgskriterien darstellt und die *rationale Argumentation* eine kanalisierende Funktion für die energetisierenden Motivdispositionen übernimmt (vgl. Winter, 1998).

Führungsstile und Führungserfolg

Die Ergebnisse zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen Führungsstilen und Erfolgskriterien der Führung bestätigen weitgehend die empirischen Befunde jüngster Meta-Analysen (Judge & Piccolo, 2004): Von den Führungsstilen steht *transformationale Führung* wie angenommen in einem positiven Zusammenhang mit den Erfolgskriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* (Hypothese 7.1). Bezüglich dieser beiden Erfolgskriterien lässt sich der Augmentationseffekt *transformationaler Führung* nachweisen (Hypothese 7.4), d.h. *transformationale Führung* liefert unter Kontrolle *transaktionaler Führung* einen zusätzlichen Ergebnisbeitrag für die Kriterien (vgl. auch Felfe, 2003). Gerade die eindeutig positiven Effekte hinsichtlich des Kriteriums *Motivation & Commitment*, mit seinen Subdimensionen *Empowerment* (Menon, 1999), *Eigeninitiative* (Frese, 1997), *Selbstwirksamkeitserwartung* (Schwarzer & Jerusalem, 1999) und *organisationales Commitment* (Maier & Woschée, 2002) unterstützen empirisch den theoretischen Ansatz von Shamir et al. (1993), dass durch *transformationale Führung* das Selbstkonzept transformiert und die intrinsische Motivation der Geführten gestärkt wird. Gerade vor dem Hintergrund der Forderungen von Bass (1999), dass die Selbstkonzepttheorie noch stärker empirisch untermauert und künftig auch andere als die im MLQ verwendeten Erfolgskriterien eingesetzt werden sollten (vgl. auch Judge & Piccolo, 2004), sind diese Effekte hervorzuheben.

Die transaktionalen Führungsdimensionen *Management by Exception aktiv* und *bedingte Belohnung* stehen im Gegensatz zur *transformationalen Führung* in positivem Zusammen-

hang mit *Gruppenleistung* und *subjektivem ökonomischen Erfolg* (Hypothese 7.2). Dadurch werden die Befunde von Judge und Piccolo (2004) untermauert, dass die transaktionale Skala *bedingte Belohnung* im Vergleich zu den Skalen transformationaler Führung bisher häufig in ihrer Wirkung auf die Effektivität unterschätzt wurde. Schließlich erweist sich *Management by Exception aktiv* - obwohl förderlich *für Gruppenleistung und Commitment* - als hinderlich für die *Effektivität mit der Führung*, das *Vertrauen in die Führung* sowie für die *Zufriedenheit mit der Führung,* wodurch die Hypothese 7.3 Bestätigung erfährt. Damit wird die ambivalente Rolle dieses Konstrukts unterstrichen (vgl. Felfe, 2003; Judge & Piccolo, 2004).

Kritisch angemerkt sei an dieser Stelle, dass bis auf die Variable *subjektiver ökonomischer Erfolg* die Erfolgskriterien innerhalb der gleichen Datenquelle wie die Führungsstile erhoben wurden und somit eine gemeinsame Methodenvarianz zu berücksichtigen ist. Für *Management by Exception aktiv* ist zudem eine niedrige Reliabilität von $\alpha = .51$ kritisch anzumerken.

Wahrgenommene Veränderung als Moderator für Führungsstile und Führungserfolg

Der Kontextfaktor *wahrgenommene Veränderung* des Umfelds moderiert erwartungsgemäß den Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* bzw. *passiver Führung* und den Erfolgskriterien *Motivation & Commitment* und *Empowerment*. Die Richtung des Moderationseffekts zeigt wie in Hypothese 8.1 postuliert, dass in einem dynamischen Umfeld, also bei einer hohen Ausprägung des *Veränderungsgrads* der positive Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* und den Erfolgskriterien stärker ausfällt als in einem stabilen Umfeld. Spiegelbildlich zeigte sich wie in Hypothese 8.2 angenommen, dass bei einem *hohen Veränderungsgrad* die negative Beziehung zwischen *passiver Führung* und den Erfolgskriterien stärker ausgeprägt ist als in einem stabilen Umfeld. Damit werden die theoretischen Annahmen (Pawar & Eastman, 1997; Shamir & Howell, 1999) und empirischen Befunde (Waldman et al., 2001; de Hoogh et al., 2004) zum Einfluss von Kontextfaktoren, wie der Dynamik des organisationalen Umfelds, auf die Effekte *transformationaler Führung* unterstützt. Da bisher kontextbedingte Moderationseffekte nur für ökonomische Kriterien (Waldman et al., 2001; de Hoogh et al., 2004) untersucht wurden, ist hervorzuheben, dass in dieser Studie mit dem Kriterium *Motivation & Commitment* motivationale Effekte im Fokus standen. Gleichzeitig wird kritisch angemerkt, dass ein Methodeneffekt gemeinsamer Varianz („common-source“) die Aussagekraft der Ergebnisse relativiert. Wün-

schenswert wäre es künftig, mit verschiedenen Datenquellen auch objektive Kriterien zur Beschreibung von Kontextfaktoren wie Krisen und dynamischen Umfeldbedingungen zu erfassen, um die methodische Güte der Ergebnisse erhöhen zu können.

7.3 Inwieweit mediiert transformationale Führung den Zusammenhang zwischen Motiven und Erfolgskriterien?

In der bisherigen Forschung wurden vermittelnde Prozesse in erster Linie für die Beziehung zwischen transformationaler Führung und verschiedenen Erfolgskriterien untersucht und z.B. die Variablen Vertrauen und Wertekongruenz (Jung, 2000; MacKenzie et al., 2001), Flow (Sosik, Kahai und Avolio, 1999) sowie Empowerment (Avolio, Zhu, Kho, Bhatia, 2004) als Mediatoren gefunden. Es fehlte jedoch weitgehend die Überprüfung der mediierenden Funktion transformationaler Führung für den Zusammenhang zwischen Motiven bzw. traits und Erfolgskriterien (vgl. Lim & Ployhart, 2004). Wie die vorangegangenen Analysen dieser Studie zeigten, hat sich das *Machtmotiv* (Hypothese 1.1) als prognostisch bedeutsame Variable für die Vorhersage der *transformationalen Führung* ergeben. Die *transformationale Führung* erwies sich wiederum als Prädiktor für die Erfolgsvariablen der Führung, *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* (Hypothese 7.1), nicht jedoch für das Kriterium *Teameffektivität*.

Die Mediationsanalyse belegt, dass *transformationale Führung* den Zusammenhang zwischen *Machtmotiv* und den beiden Erfolgsvariablen *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* 1. Ordnung vollständig mediiert (Hypothese 9.1). Wie kann dieses Ergebnis erklärt werden? Machtorientierte Führungskräfte sind motiviert, Einfluss zu üben und soziale Prozesse proaktiv zu gestalten (House & Howell, 1992; McClelland & Burnham, 2003). Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass sich das *Machtmotiv* in einem durch Wandel geprägten Umfeld in einem inspirierenden, unterstützenden und stimulierenden transformationalen Führungsverhalten äußert und *dadurch* Zufriedenheit und Motivation bei den Mitarbeitern bewirkt wird. In der Mediationsanalyse konnte diese Annahme und somit die vermittelnde Rolle transformationaler Führung zwischen *Machtmotiv* und Erfolgskriterien belegt werden. Dieser Befund ist für das Kriterium *Motivation & Commitment* umso bedeutsamer, weil in den vorangegangen Analysen kein Zusammenhang mit dem *Machtmotiv* nachgewiesen werden konnte (vgl. Hypothese 4). Das bedeutet, dass erst durch die Vermittlung *transformationaler Führung* ein Zusammenhang zwischen dem *Machtmotiv* und dem Kriterium *Motivation & Commitment* sichtbar wird.

Wie mit der Überprüfung von Hypothese 2.1 belegt worden war, erweist sich neben dem *Machtmotiv* auch *rational Argumentieren* als ein effektiver Prädiktor *transformationaler Führung*. Durch den Interaktionsterm zwischen *Machtmotiv* und *rationaler Argumentation* konnte zudem ein signifikanter Varianzanteil im Kriterium *transformationale Führung* (Hypothese 4) und den Erfolgskriterien (Hypothese 6) vorhergesagt werden. Infolge dessen wurde in einem weiteren Schritt auch für den Interaktionsterm die vermittelnde Wirkung *transformationaler Führung* getestet. Die Ergebnisse zeigen, dass *transformationale Führung* für die Beziehung zwischen dem Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rationale Argumentation* und den Erfolgskriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* vollständig mediiert. Damit bestätigte sich auch Hypothese 9.2. Da die vorangegangenen Analysen gezeigt haben, dass der Interaktionsterm *Machtmotiv* x *rationale Argumentation* nur das Kriterium *Teameffektivität*, nicht jedoch die Kriterien *Effektivität & Zufriedenheit mit der Führung* und *Motivation & Commitment* prognostizierte (Hypothese 6), kann der Schluss gezogen werden, dass nur durch die vermittelnde Funktion *transformationaler Führung* ein Effekt zwischen dem Interaktionsterm und den beiden letztgenannten Kriterien erzielt wurde. Mit anderen Worten: Unter der Bedingung *rationaler Argumentation* wirkt sich das *Machtmotiv* nur dann auf die Kriterien Zufriedenheit und Motivation aus, wenn *transformationale Führung* den Prozess vermittelt.

Durch diese Ergebnisse konnte in der vorliegenden Studie die Bedeutung *transformationaler Führung* als Mediator für die Beziehung zwischen dem *Machtmotiv* (sowie dem *Machtmotiv* unter der Bedingung *rationaler Argumentation)* und den Erfolgskriterien der Führung aufgezeigt werden. Damit werden einerseits theoretische Annahmen erhärtet, dass das *Machtmotiv* eine personale Disposition *charismatischer* und *transformationaler Führung* (House, 1977; Bass, 1986; House & Howell, 1992; Conger & Kanungo, 1998) ist, andererseits auch empirisch überprüft (vgl. Lim & Ployhart, 2004) *warum* und *wie* sich das *Machtmotiv* – vermittelt durch transformationales Führungsverhalten - auf Führungseffektivität auswirkt. Da in der Studie von de Hoogh et al. (2005) kein Mediationseffekt *transformationaler Führung* für die Beziehung zwischen Motiven und Erfolgskriterien nachgewiesen werden konnte, sollte dieser Befund in weiteren Untersuchungen repliziert werden. Des Weiteren sollte auch eine mediierende Funktion der transaktionalen Skala *bedingte Belohnung* überprüft werden.

7.4 Limitierungen der Untersuchung

Obwohl die vorliegende Studie einige interessante Ergebnisse liefert, sind jedoch auch bestimmte Schwachstellen bei der Interpretation zu berücksichtigen.

Über die in den Abschnitten 7.1 bis 7.3 erwähnten Aspekte hinaus ist festzustellen, dass es sich um eine relativ kleine Stichprobe handelt (N = 81 Führungskräfte). Vor dem Hintergrund der geringen statistischen Power von moderierten Regressionsanalysen (vgl. de Hoogh et al., 2005) kann vermutet werden, dass bei einer größeren Stichprobe mehr signifikante Interaktionseffekte zu Tage getreten wären. Deshalb wurde einer Empfehlung von Evans (1985) folgend (vgl. Maier, 1996, S. 111), Interaktionseffekte bereits mit einem Erklärungsanteil von 1% als bedeutsam zu interpretieren, das Signifikanzniveau für Interaktionseffekte auf 10% festgesetzt. In weiteren Forschungsvorhaben sollte die Robustheit der gefundenen Effekte mit einer größeren Stichprobe überprüft werden.

Die Teilnehmer dieser Untersuchungen kommen aus unterschiedlichen Branchen und es liegt für Vertreter der Wirtschaft eine recht gute Mischung zwischen Dienstleistungsbranche (32,1%) und Industrie (35,8%) vor. Dagegen sind Führungskräfte aus sozialen Organisationen (32,1%) im Vergleich zu Wirtschaftsorganisationen (67,9%) deutlich geringer vertreten. Die signifikanten Mittelwertsunterschiede hinsichtlich transformationaler Führung zwischen Führungskräften wirtschaftlicher und sozialer Organisationen (vgl. Kapitel 5.6) sind deshalb mit Vorsicht zu interpretieren und sollten an Hand einer größeren und ausgewogeneren Stichprobe überprüft werden.

Wie bei den meisten Multi-Source-Feedback Systemen haben auch in dieser Studie die Führungskräfte weitgehend ihre Mitarbeiter für die Fremdeinschätzung ihres Führungsverhaltens selbst ausgewählt. Insofern kann nicht ausgeschlossen werden, dass die nicht ausgewählten Mitarbeiter ihre Führungskräfte kritischer eingeschätzt hätten. Vergleicht man jedoch die Mittelwerte zu den Dimensionen transformationaler Führung dieser Studie mit den Mittelwertseinschätzungen anderer Studien (vgl. Felfe & Goihl, 2002a), so zeigt sich, dass die Werte innerhalb der Bandbreite deutschsprachiger und anglosächsischer Untersuchungen liegen.

Die Reliabilitäten hätten für bestimmte Variablen höher ausfallen können und müssen bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden: So fallen bei den Führungsstilen die Variablen *idealisierter Einfluss behavioral (.62)*, *Management by Exception passiv* und *Management by Exception aktiv (.51)* auf, die jedoch auch in anderen deutschsprachigen Studien (vgl. Felfe & Goihl, 2002a) vergleichsweise geringere Werte als die restlichen im

MLQ erhobenen Führungsskalen aufwiesen. Für den Kontextfaktor wahrgenommene Veränderung *(.65)* sind ähnliche Reliabilitäten von de Hoogh et al. (2005) berichtet worden. Der niedrige Wert für die Variable Empowerment 2. Ordnung *(.56)* kann durch die guten Werte der drei Empowerment-Skalen 1. Ordnung *(.78)* relativiert werden und wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit (Menon, 1999) akzeptiert. Die geringe Reliabilität für das Leistungsmotiv (.51) bleibt schwer erklärbar, da es sich bei dieser PRF-Dimension (Stumpf et al., 1985) um eine sehr gut überprüfte Skala handelt, die in der Regel auch höhere Werte erreichte (vgl. Brunstein & Maier, 2005).

Aus Gründen der inhaltlichen Fokussierung wurden nur bestimmte Moderationseffekte untersucht. Hinsichtlich der Moderation der Beziehung zwischen Motiven und Führungsstilen sollten in künftigen Studien neben rationaler Argumentation auch weitere Einflussstrategien überprüft werden. Wie neuere Studien zeigten (de Hoogh et al., 2005) konnte z.B. auch der Kontextfaktor dynamisches Umfeld als Moderator für die Beziehung zwischen Motiven und transformationaler und transaktionaler Führung nachgewiesen werden.

Schließlich ist es für künftige Studien, die Antezedenzien der Führung, Führungsstile und Kriterien des Führungserfolgs in einem Modell zu integrieren versuchen, zu empfehlen, verschiedene Datenquellen zu verschiedenen Zeitpunkten zu nutzen, um ein anspruchsvolleres Untersuchungsdesign (vgl. Judge & Piccolo, 2004; Hoogh et al., 2005) realisieren zu können. Viel versprechend erscheinen diesbezüglich auch experimentelle Ansätze zu sein, wie die Arbeiten von Tackenberg (2004) zur Untersuchung von impliziten Motiven und transformationaler Führung bzw. von Peus (2005) zu Zusammenhängen zwischen Innovation und transformationaler Führung zeigten.

7.5 Implikationen für die Praxis

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie lassen sich im Sinne der Diagnostik und Intervention eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften ableiten.

Motive und Führungserfolg

Ausgehend von der Bedeutung des sozialisierten Machtmotivs für den Führungserfolg, sollte ein stärkerer Fokus darauf gerichtet werden, Methoden der Motivdiagnostik bereits bei der Auswahl von Führungskräften einzusetzen. Beispielsweise könnte nach dem Ansatz von McClelland, Spencer und Spencer (1994) mittels eines halbstrukturierten Interviews,

dem so genannten „behavioral event interview“, einerseits die Motivstärke erfasst, als auch eine Differenzierung zwischen dem für soziale Prozesse kontraproduktiven, personalisierten und dem effektiven sozialisierten Machtmotiv vorgenommen werden (vgl. Howell, 1988). Durch die frühzeitige Diagnose eines hohen Leistungs- bzw. Anschlussmotivs können bei Besetzungsentscheidungen die Risiken dieser Motivdispositionen berücksichtigt werden und z.B. Entwicklungsempfehlungen in Richtung einer Fachlaufbahn gegeben werden. Ein viel versprechender Ansatz wäre es im Sinne der Selbstselektion hinsichtlich der Übernahme von Führungs- bzw. Fachaufgaben, z.B. im Rahmen von Development-Centern (Klebl, 2006) die eigenen Motivdispositionen reflektieren zu können, um auch die persönlichen Wünsche und Ziele in Entscheidungen zur eigenen Karriereplanung bewusster einfließen zu lassen. Als Instrumentarien können je nach Interventionskontext sowohl projektive Verfahren wie der TAT (vgl. Brunstein, 2002), halbstandardisierte Instrumente wie das Multi-Motiv-Gitter MMG (Sokolowski, Schmalt, Langens & Puca, 2000) sowie oder auch Fragebogenverfahren wie das Leistungsmotivationsinventar LMI (Schuler & Prochaska, 2001) eingesetzt werden.

Auch wenn die Veränderbarkeit von Motiven als relativ stabilen personalen Dispositionen begrenzt ist (McClelland, 1985), kann durch geeignete Interventionen eine Kanalisation motivationaler Strebungen intendiert werden. So kann z.B. durch gezieltes Führungscoaching die Bedeutung des Machtmotivs im Sinne sozialer Einflussnahme reflektiert und spezifische Strategien der Einflussnahme trainiert werden. Führungskräfte mit einem ausgeprägten Leistungsmotiv können durch Coaching- und Trainingsmaßnahmen vor allem für den Ausbau ihrer kommunikativen Kompetenz und ihrer Delegationsfähigkeit sensibilisiert werden. Bei anschlussorientierten Führungskräften kann Konfliktfähigkeit und der Einsatz klarer Einflussstrategien gezielt trainiert werden.

Einflussstrategien und Führungserfolg

Vor dem Hintergrund der Definition von Führung als Prozess der sozialen Einflussnahme (Brodbeck et al., 2002) sollten bei Maßnahmen zur Entwicklung der Führungskompetenz verstärkt Strategien intraorganisationaler Einflussnahme aufgegriffen werden (Blickle, 2003). In dieser Studie wurde vor allem die Bedeutung *rationaler Argumentation* für die wahrgenommene *transformationale Führung* und den Führungserfolg hervorgehoben. Es bietet sich deshalb an, dass sich Führungskräfte durch Selbst- und Fremdeinschätzung (Yukl & Tracey, 1992; Blickle et al., 1997) über die Wirkung von Einflussstrategien be-

wusst werden und dass Techniken für den effektiven Einsatz der Strategien *rational Argumentieren*, *Konsultation* und *charismatische Appelle* gezielt trainiert werden. Als konzeptioneller Rahmen bietet sich nach dem Einflussmodell von Yukl et al. (1996*)* an, sowohl die Ressourcen der Macht (Personale Macht vs. Positions-Macht), situative Parameter (z.B. die Bedeutung von Vorhaben) als auch Einflusstaktiken in einem integrativen Ansatz der Kompetenzentwicklung zur effektiven Einflussnahme zu berücksichtigen.

Transformationale Führung und Führungserfolg

Aus der vorliegenden Studie können zwei Ansatzpunkte zur Entwicklung *transformationaler Führung* abgeleitet werden. Erstens sollten hinsichtlich der Antezedenzien *transformationaler Führung* gezielt Handlungsstrategien, die durch ein *sozialisiertes Machtmotiv* sowie durch die Einflussstrategie *rationales Argumentieren* impliziert werden in Programme der Führungskräfteentwicklung aufgenommen werden. Dadurch würde dem Ansatz Rechnung getragen dass sich *transformationale Führung* sowohl durch emotional-motivationale als auch rationale Komponenten auszeichnet und dadurch maßgeblich die Veränderung des Selbstkonzepts der Geführten (Shamir et al., 1993) bewirkt wird. Zweitens können Handlungsstrategien transformationaler Führung gezielt entwickelt werden. Nachdem in verschiedenen Studien nachgewiesen wurde, dass Kompetenzen transformationaler Führung erfolgreich trainiert werden können (Barling et al., 1996; Bass, 1999), sollten verstärkt die „4 I – Komponenten", *intellektuelle Stimulierung, inspirierende Motivierung, idealisierter Einfluss und individuelle Mitarbeiterorientierung* in Trainingsprogramme integriert werden. Zudem sollten die Ergebnisse aus der Meta-Analyse von Judge und Piccolo (2004), die auch in dieser Studie Bestätigung fanden, berücksichtigt werden. Diese besagen, dass die transaktionale Dimension *bedingte Belohnung* als faire und effektive Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die Basis für veränderungsorientierte transformationale Führung bildet und darüber hinaus die Teameffektivität positiv beeinflusst. Im Rahmen der Diagnostik können die Komponenten transformationaler Führung mit Verfahren des Multi-Source-Feedback, z.B. als 360-Grad Feedbackverfahren mittels des MLQ (Bass & Avolio, 1993b) oder auch in Assessment Center aufgenommen werden. Als ein Anwendungsbeispiel für die Diagnose und Beratung zu transformationaler Führung kann das im Rahmen dieser Studie eingesetzte Führungsfeedback (siehe Anhang) gesehen werden.

Im Sinne eines integrativen Führungsmodells (Yukl, 2002), das auch den konzeptionellen Rahmen dieser Studie bildete, ist zudem zu empfehlen, dass bei der Konzeption von Pro-

grammen der Managementdiagnostik und –entwicklung sowohl Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. *Motive*, als auch Einflussstrategien, wie z.B. *rationales Argumentieren* und die „4-I“ - Verhaltensweisen transformationaler Führung aufgenommen werden.
Über die Entwicklung individueller Führungskompetenzen hinaus bietet sich das Paradigma transformationaler Führung dazu an, übergreifende Führungsleitsätze zur Bestimmung der intraorganisationalen Führungskultur (vgl. Bass & Avolio, 1994) zu definieren, um einen wertebezogenen Handlungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter zu formulieren. Erst vor dem Hintergrund einer unternehmensspezifischen Philosophie der Führung können dann Methoden und Instrumente der Führungskräfteentwicklung sinnvoll in einem Personalentwicklungsprogramm aufeinander abgestimmt werden. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass transformationale und charismatische Führung an sich noch keine Ethik der Führung implizieren, sondern dass sie durch die handelnden Personen definiert werden müssen. Deshalb fordert Kanungo (2001) als eine wichtige künftige Anforderung an die theoretische Weiterentwicklung des Konzepts, sich verstärkt auch der Entwicklung ethischer Grundlagen transformationaler Führung zu widmen.

7.6 Resümee

Zu Beginn der Arbeit wurde die Frage gestellt, ob Motive und Einflussstrategien als intrapersonale bzw. behaviorale Antezedenzien die wahrgenommene transformationale Führung vorhersagen. Wie die Ergebnisse zeigen, fällt die Antwort differenziert aus:
Aus der motivationalen Perspektive zeigt sich, dass *machtmotivierte* Führungskräfte von ihren Mitarbeitern als *transformational* eingeschätzt werden. Dagegen wirkt sich ein hohes *Leistungsmotiv* von Führungskräften aus Sicht der Mitarbeiter eher ungünstig auf *transformationale Führung* aus. Keine signifikante Beziehung konnte zwischen dem *Anschlussmotiv* und dessen Wirkung auf *transformationale Führung* nachgewiesen werden.
In Bezug auf die Einflusstaktiken erweist sich *rationale Argumentation* als sehr positive Verhaltensstrategie von Führungskräften, um von Mitarbeitern als *transformational* eingeschätzt zu werden. Führungskräfte, die *Schmeicheln* als Strategie einsetzen, werden vor allem mit einer *charismatischen Ausstrahlung* in Verbindung gebracht. Dagegen erweisen sich die Einflussstrategien *Druck machen* und *Einschalten höherer Instanzen* aus Sicht der Mitarbeiter als tendenziell ungünstig für *transformationale Führung* aus.

Die Einflussstrategie *rationale Argumentation* moderiert darüber hinaus den Zusammenhang zwischen den expliziten Motiven und der *transformationalen Führung*: Machtmotivierte Führungskräfte werden von ihren Mitarbeitern nur in Situationen, in denen sie wenig ausgeprägt *rational argumentieren* als besonders *transformational* eingeschätzt. In Situationen, in denen *machtorientierte* Führungskräfte stark *rational argumentieren* entfällt dieser Zusammenhang weitgehend. Für *leistungsmotivierte* Führungskräfte wirkt sich eine starke *rationale Argumentation* tendenziell positiv auf die Wahrnehmung *transformationaler Führung* durch die Mitarbeiter aus; während sich eine schwache *rationale Argumentation* als ungünstig erweist. Für *anschlussmotivierte* Führungskräfte zeichnet sich unter der Bedingung einer schwachen *rationalen Argumentation* eine positive Wirkung auf die Wahrnehmung *transformationaler Führung* ab*, dagegen* ergibt sich bei starker *rationaler Argumentation* ein ungünstiger Effekt für *transformationale Führung* .

Des Weiteren wurde die Frage gestellt, ob sich Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren erfolgreicher Führung erweisen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass *machtmotivierte* Führungskräfte, die *rational argumentieren* und *transformational führen* aus Sicht ihrer Mitarbeiter als am effektivsten eingeschätzt werden. Die vorliegende Untersuchung bestärkt auch die Annahme charismatischer Führungstheorien, dass *transformationale Führung* das Selbstkonzept der Mitarbeiter verändert und dadurch zu höherer Zufriedenheit und Leistung führt: *Transformationale* Führungskräfte erreichen aus Sicht der Geführten eine höhere *Selbstwirksamkeit* und *Eigeninitiative*, sowie ein stärkeres *Empowerment* und *Commitment* bei ihren Mitarbeitern. Zusätzlich konnte die Bedeutung der oftmals unterschätzten transaktionalen Skala *bedingte Belohnung* für die Effektivität der Führung untermauert werden: Ein Führungsverhalten, das sich durch klare Erwartungen und die Belohnung von Erfolgen auszeichnet, wirkt sich aus Sicht der Mitarbeiter günstig auf die *Gruppenleistung* und den von der Führungskraft wahrgenommenen *ökonomischen Erfolg* aus. Als Fazit lässt sich festhalten, dass Mitarbeiter die Effektivität von Führungskräften daran messen, ob diese in der Lage sind, transaktionales und transformationales Führungsverhalten situativ sinnvoll zu kombinieren.
Die Frage, ob sich gerade in einem dynamischen Umfeld ein positiver Zusammenhang zwischen *transformationaler Führung* und der Motivation der Mitarbeiter abzeichnet, kann bejaht werden: Unter der Bedingung einer starken *wahrgenommenen Veränderung* des organisationalen Umfelds erweist sich die *transformationale Führung* positiver auf die

Motivation und das *Empowerment* der Mitarbeiter als in einem stabilen Umfeld. Spiegelbildlich dazu wird von den Mitarbeitern ein *passiver Führungsstil* gerade in einem dynamischen Umfeld als besonders ungünstig eingeschätzt.

Schließlich konnte für die *transformationale Führung* eine Mediatorenfunktion für die Beziehung zwischen *Machtmotiv* und Erfolgskriterien der Führung ermittelt werden: *Machtmotivierte* Führungskräfte erreichen gerade dadurch, dass sie *transformational* führen bei ihren Mitarbeitern eine höhere *Zufriedenheit* und *Motivation*. Somit kommt der *transformationalen Führung* eine vermittelnde Schlüsselrolle zwischen Persönlichkeitsmerkmalen wie dem *Machmotiv* und den Erfolgskriterien der Führung zu. Die vermittelnde Funktion *transformationaler Führung* zwischen *Machtmotiv* und Erfolgsvariablen der Führung zeigte sich auch in der moderierten Mediationsanalyse*: Machtmotivierte* Führungskräfte, erreichen aus Sicht der Mitarbeiter durch einen *transformationalen* Führungsstil auch in einer durch *rationale Argumentation* geprägten Situation eine höhere Zufriedenheit und Motivation bei den Geführten.

Hinsichtlich des Designs dieser Studie kann der Schluss gezogen werden, dass es durchaus sinnvoll ist, die Effektivität der Führung als ein Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen, Einflussstrategien und Führungsstilen zu verstehen. In Anbetracht der Ergebnisse kann angenommen werden, dass Führungskräfte die über ein ausgeprägtes *Machtmotiv* verfügen und Führungskräfte die *rational argumentieren* und in einem dynamischen Umfeld auf einer transaktionalen Basis *transformational* führen, aus Sicht ihrer Mitarbeiter die größte Führungseffektivität erzielen.

In zukünftigen Studien sollte ein solches multivariates Führungsmodell noch weiter spezifiziert werden. Es wäre darüber hinaus ratsam, sowohl implizite Motive als auch explizite Motive zur Vorhersage charismatischer und transformationaler Führung einzubeziehen. Damit würde man der Tatsache gerecht, dass es sich dabei um zwei sich ergänzende Motivsysteme innerhalb der Persönlichkeit handelt. Des Weiteren könnten verschiedene Motivkombinationen hinsichtlich ihrer Wirkung auf Charisma untersucht werden. So ist z.B. zu vermuten, dass sich ein implizites Machtmotiv als energetisierendes Element und ein explizites Leistungsmotiv als kanalisierendes Element günstig auf wahrgenommenes Charisma auswirken könnten. Da implizite Motive nur langfristigen Führungserfolg mittels beobacht-

barer Erfolgskriterien verlässlich prognostizieren, ist es zu empfehlen, ein längsschnittbasiertes Untersuchungsdesign mit verschiedenen Datenquellen zu konzipieren. Ein solches Untersuchungsdesign würde auch einer weiteren interessanten Fragestellung entgegenkommen: Wie können sich transaktionale und transformationale Führung in verschiedenen Phasen von Veränderungsprozessen wechselseitig ergänzen? Viel versprechend wäre es, wenn auch methodisch komplex, künftig verstärkt Variablen der Geführten, wie z.B. deren motivationale Strebungen einzubeziehen und Diskrepanzmaße zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung, z.B. zu Einflussstrategien und Führungsstilen als Prädiktoren für Führungserfolg zu berücksichtigen.

Insofern bleibt zu hoffen, dass durch die vorliegende Studie einige Impulse für weitere Forschungsarbeiten zur Untersuchung der Zusammenhänge von Persönlichkeitsmerkmalen, Einflussstrategien und transformationaler Führung sowie den Effekten auf den Führungserfolg gegeben werden konnten.

Literaturverzeichnis

Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA Sage.

Allport, G. W. (1961). Traits revisted. *American Psychologist, 21*, 1-10.

Atkinson, J. W. (1964). An introduction to motivation. Princeton: Van Nostrand.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X). Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4)*, 441-462.

Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W. D. & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 173-209). Greenwich: JAI Press.

Avolio, B. J., Zhu, W., Kho, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior 25,* 951–968.

Awamleh, R. & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly, 10 (3),* 345-373.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioral chance. *Psychological Review, 84,* 191-215.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive view. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barenbaum, N. B. (1987). Power motivation, responsibility, and conflict among divorcing parents. Unpublished doctoral dissertation, Boston University.

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81(6),* 827-832.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology,51 (6),* 1173-1182.

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big-Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 44,* 1-26.

Barrick, R. B. & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationship Between the Big-Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 78(5),* 111-118.

Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9,* 9–30.

Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1986). Charisma entwickeln und zielführend einsetzen (Üblein, E. & Thierbach, H. D., Trans). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Bass, B. M. (1990). Charismatic, charismalike, and inspirational leadership. In B. M. Bass (Ed.), Bass & Stogdill's handbook of leadership (pp. 3rd ed., S. 184-221). New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18(3),* 19-36.

Bass, B. M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly, 6 (4),* 463-478.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. New Jersey: Erlbaum.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1),* 9-32.

Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders. In R. E. Riggio (Ed.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 105-118). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologist Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993b). Full range of leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review, 45,* 5-34.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88 (2),* 207-218.

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly, 10 (2),* 181-217.

Baum, J. R., Locke, E. A. & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology, 83 (1),* 43-54.

Begley, T. M. & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational chance. *Journal of Applied Psychology, 78 (4),* 552-556.

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

Bentler, P. M. & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research, 16,* 78-117.

Blickle, G. (1995). Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? - Skalenentwicklung und -validierung. *Diagnostica, 41 (3),* 245-260.

Blickle, G. (1997a). Dimensionen intraorganisationaler Einflussnahme. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41,* 30-33.

Blickle, G. (1998). Assessing Convergent and Discriminant Validity of the Influence Behavior Questionnaire. *Psychological Reports, 82 (1),* 923-929.

Blickle, G. (2003). Einflusstaktiken von Mitarbeitern und Vorgesetztenbeurteilung: eine prädiktive Feldstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 2 (1),* 4-12.

Blickle, G. & Gönner, S. (1999). Studien zur Validierung eines Inventars zur Erfassung intraorganisationaler Einflussstrategien. *Diagnostica, 45 (1),* 35-46.

Blickle, G., Hepperle, S., Hoeschele, I., Klein, E., Pikal, E., Diebold, U. & Flemming, H. (1997). Fremdwahrnehmung, Motive und Machtressourcen der Einflussnahme in Organisationen: Sechs empirische Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41,* 48-61.

Bollen, K. A. & Long, J. S. (Ed.) (1993). Testing structural equition models. Newbury Park, CA: Sages.

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89 (5),* 901-910.

Bortz, J. (1999). Statistik für Sozialwissenschaftler (5. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.

Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.

Boyatzis, R. E. (1973). Affiliation motivation. In D. C. McClelland & R. S. Steele (Eds.), Human motivation: A book of readings (pp. 252-276). Morristown, NJ: General Learning Press.

Boyatzis, R. E. (1982). The competence manager. New York: John Wiley.

Breckler, S. J. (1990). Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern? *Psychological Bulletin, 107*, 260-273.

Brodbeck, F. C., Frese, M. & Javidan, M. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Executive, 16 (1),* 16-30.

Brodbeck, F. C., Maier, G. W. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (S. 329-364). Bern, Schweiz: Verlag Hans Huber.

Browne, M. W. & Arminger, G. (1995). Specification and estimation of mean and covariance structure models. In G. Arminger, C. C. Clogg & M. E. Sobel (Eds.), *Handbook of statistical modeling for the social and behavioral science.* New York: Plenum Press.

Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (S. 445-455). Newbury Park, CA: Sage.

Brüderl, J. (2000). Regressionsverfahren in der Bevölkerungswissenschaft. In U. Müller, B. Nauck & A. Diekmann (Hrsg.), *Handbuch der Demographie* (Bd. 1, S. 589-642). Berlin: Springer.

Brunstein, J. C. (2003). Implizite Motive und motivationale Selbstbilder: Zwei Prädiktoren mit unterschiedlichen Gültigkeitsbereichen. In J. Stiensmeier-Pelster & F. Rheinberg (Hrsg*.), Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept* (S. 59-88). Göttingen: Hogrefe.

Brunstein, J. C., Maier, G. W. & Schultheiß, O. (1999). Motivation und Persönlichkeit: Von der Analyse von Teilsystemen zur Analyse ihrer Interaktion. In M. Jerusalem (Hrsg.), *Emotion, Motivation und Leistung* (S. 147-167). Göttingen: Hogrefe.

Brunstein, J. C. & Maier, G. W. (2005). Implicit and self-attributed motives to achieve: two seperate but interacting needs. *Journal of Personality and Social Psychology, 89(2)*, 205-222.

Bryman, A. (1992). Charisma and Leadership in Organizations. London: Sage.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Bycio, P., Hackett, D. H. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80, (4),* 468-478.

Carless, S. A. (1998). Short research note: Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71 (4),* 353-358.

Cattel, R. B. (1957). Personality and motivation structure and measurement. Yonkers-on-Hudson, NY: World.

Chusmir, L. H. & Azevedo, A. (1992). Motivation Needs of Sampled Fortune-500 CEOs: Relations to Organization Outcomes*. Perceptual and Motor Skills, 75*, 595-612.

Cialdini, R. B. (1997). Die Psychologie des Überzeugens. Bern: Huber.

Cohen, J. & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science. Hillsdale.NY: Erlbaum.

Collins, C. J., Hanges, P. J. & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Enterpreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17 (1), 95-117.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12 (4),* 637-647.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior, 15 (5),* 439-452.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988).The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review, 13 (3),* 471-482.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior, 21 (7),* 747-767.

Cornelius, E. T. & Lane, F. B. (1984). The Power Motive and Managerial Success in a Professionally Oriented Service Industry Organization. *Journal of Applied Psychology, 69 (1),* 32-39.

Costa, P. T., Jr. & McCrea, R. R. (1985). The NEO personality inventory manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Costa, P. T., Jr. & McCrea, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology, 55 (2),* 258-265.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory Professional Manual. Odessa, FL: PAR.

Cumming, P. C. (1967). TAT correlates of executive performance. *Journal of Applied Psychology, 51 (1),* 78-81.

DeGroot, T., Kiker, D. S. & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17 (4),* 356-371.

De Hoogh, A., Den Hartog, D. N. & Koopman P. L. (2005). Linking the Big Five- Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 839-865.

De Hoogh, A., Den Hartog, D.N., Koopman P. L., Van den Berg P., Van der Weiden, J.G.Wilderom, C.P. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *Leadership Quarterly 16 (1),* 17.38.

De Hoogh, A., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G. & Wilderom, C. P. M. (2002). Charismatic Leadership and performance. Paper presented at the 25th IAAP Conference 2002, Singapore.

De Hoogh, A., Den Hartog, D. N., Koopman P. L., Van den Berg P., Van der Weiden, J. G. Wilderom, C. P. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13 (4),* 447 – 471.

Deluga, R. J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 26 (18),* 1652-1669.

Den Hartog, D. N., Van Muilen, J. J. & Koopmann, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (1),* 19-34.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (1996). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt / New York: Campus.

Dvir, T., Eden, D. Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal, 45 (4),* 735-744.

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),* 569ff.

Emmons, R. A. (1989). Exploring the relations between motives and traits: The case of narcissism, In D. Buss N. Cantor (Eds.), *Personality psychology: Recent trends and emerging directions* (pp. 32 – 44). New York: Springer Verlag.

Emmons, R. A. (1993). The current status of the motive concept. In K. H. Craik, R. Hogan & R. N. Wolfe (Eds.), *Fifty years of Personality and Social Psychology* (pp.187-196). New York: Plenum.

Etzioni, A. (1991). A comparative analysis of complex organisations. New York: Free Press.

Eysenck, H. J. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences, 13,* 667-673.

Felfe, J. (2003). Transformationale und charismatische Führung und Commitment im organisationalen Wandel, Habilitation: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Felfe, J. & Goihl, K. (2002a). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Ed.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 6.00.* Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Felfe, J. & Goihl, K. (2002). Transformational leadership and commitment. In J. Felfe (Ed.), *Organizational development and leadership.* Frankfurt a.M.: Peter Lang.

Fodor, E. M. & Carver, R. A. (2000). Achievement and power motives, performance feedback, and creativity. *Journal of Research in Personality,34,* 380–396.

Fodor, E. M. & Riordan, J. M. (1995). Leader Power Motive and Group Conflict as Influences on Leader Behaviour and Group Member Self-Affect. *Journal of Research in Personality, 29,* 418-431.

Frazier, P. A., Barron, K. E. & Tix, A. P. (2004). Testing Moderator and Mediator effects in Counseling Psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 51 (1),* 115-134.

French, J. & Raven, B. H. (1959). The base of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies of social power (pp.150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability, and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70 (2),* 139-161.

Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D. & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology, Vol. 139 (3),* 389-391.

Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K. & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports, 78,* 271-287.

Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review, 23,* 32-58.

Gebert, D. (1995). Ist eine Vertrauensorganisation überhaupt möglich? *Management Zeitschrift, 64(10),* 66-70.

Gebert, D. (2002). Führung und Innovation. Stuttgart: Kohlhammer.

George, J. (1990). Personality, affect and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75 (6),* 107-116.

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

Geyer, A. L. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung, 12,(4),* 377-401.

Geyer, A. L. & Steyrer, J. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review, 47 (3),* 397-420.

Goldberg, L. R. (1994). How to whip a straw dog. *Psychological Inquiry, 5 (2),* 128-130.

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist, 54,* 493-503.

Goodwin, V. L., Wofford, J. C. & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension on the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior, 22 (7),* 759-774.

Gordon, R. A. (1996). Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meat-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology, 71 (1)*, 54-70.

Graziano, W. G. & Eisenberg, N. H. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In R. Hogan, J. Johnson & S. R. Briggs (Eds.) *Handbook of personality psychology* (pp. 795-824). San Diego, CA. Academic Press.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 73 (4),* 695-702.

Heckhausen, H. (2003). Motivation und Handeln. Berlin: Springer Verlag.

Hofstee, W. K. B. (1994). Will the true trait theorist please stand up? *Psychological Inquiry, 5(2) ,* 134 – 137.

Hofstede, G. (1999). Organisationsentwicklung in unterschiedlichen Kulturen - Interkulturelle OE. In G. Fatzer (Hrsg.) *Organisationsentwicklung für die Zukunft Ein Handbuch.* (S. 325-379). Köln: EHP.

Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 49,* 493-504.

Hogan, J. & Ones, D. S. (1997). Concientiousness and integrity at work. In R. Hogan, J. Johnson & S. R. Briggs (Eds.) *Handbook of personality psychology* (pp. 849-870). San Diego, CA. Academic Press.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R. J. (1995). Leadership in the Twenty-First Century: A Specualtive Inquiry. In A. Howard (Ed*.), The changing nature of work* (pp. 411-450). San Francisco: Jossey-Bass.

House, R. J., Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23,* 409-473.

House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly, 3 (2),* 81-108.

House, R. J. & Shamir, B. (1993). Towards the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M. M. Chemmers & R. Ayman (Eds*.), Leadership theory and research. Perspectives and directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.

House, R. J., & Singh, J. V. (1978). Organizational Behavior: Some new Directions for I/O Psychology. *Annual Review of Psychology, 38,* 669-718.

House, R. J., Spangler, W. & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 36 (3),* 364-396.

House, R. J., Woycke, J. & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior effectiveness. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 98-121). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. Conger & N. Rabindra (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 213-236). San Francisco: Jossey-Bass.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78 (6),* 891-902.

Howell, J. M. & Frost P. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 43 (2),* 243-269.

Howell, J. M. & Higgins, C. A. (1990). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *Leadership Quarterly, 1 (4),* 249-264.

Hunt, J. G. (1999). Transformational/Charismatic leadership`s transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly, 10 (2),* 129-144.

Hunt, J. G. & Conger, J. A. (1999b). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly, 10 (2),* 335-343.

Jackson, D. N. (1974). Manual for the Personality Research Form. Goshen, NY: Research Psychology Press.

Jacobs, R. L. & McClelland, D. C. (1994). Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal, 46 (1),* 32-41.

James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology, 69 (2),* 307-321.

James, L. R., deMaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology, 69,* 85-98.

James, L. R., deMaree, R. G. & Wolf, G. (1991). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology, 78 (1),* 306-309.

Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology, 85 (5),* 751-765.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology, 87 (4)*, 765-780.

Judge, T. A., Ilies, R. (2002). Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology, 87 (4)*, 797-807.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89 (5),* 755-768.

Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal, 13,* 185-195.

Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour, 21,* 949-964.

Kanungo, R. N. (2001): Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4),* 257-265.

Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88 (2)*, 246-255.

Kehr, H. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review, 29 (3),* 479 – 499.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Does traits matter? *Academy of Management Executive, 5,* 48-60.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81 (1),* 36-51.

Klebl, U. (2006). Effekte von Feedback-Interventionen in Development-Centern. Mering: Kramp Verlag.

Kline, R. B. (2005). Principles and Practice of structural equation modeling (2.ed.). New York: Guilford Press.

Koeske, G. F., Kirk, S. A., Koeske, R. D. (1993). Coping with job stress: Which strategies work best? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66 (4),* 319-335.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Kroeger, M. & Tartler, K. (2002). Multifactor Leadership Questionnaire: From the American to the German culture. In J. Felfe (Ed.), *Organizational development and leadership* (pp. 125-139). Frankfurt a.M.: Peter Lang.

Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees*. Human Resource Development Quarterly, 10 (2),* 135-154.

Lim, B. C. & Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology, 89 (4),* 610-621.

Loehlin, J. C. (1998). Latent variable models (3rd ed.). Mahwah, NJ : Erlbaum.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7 (3)*, 385-425.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psycholgical Bulletin, 56,* 241-270.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29 (2),* 115-134.

Maier, G. W. (1996). Persönliche Ziele im Unternehmen. Ergebnisse einer Längsschnittstudie bei Berufseinsteigern. Dissertationsschrift. München.

Maier, G. W. & Brunstein, J. C. (2001). The Role of Personal Work Goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86 (5),* 1034-1042.

Maier, G. W. & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen: Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter & Smith (1970*). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46 (3),* 126-136.

Markus, H. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology, 38,* 299-337.

McAdams, D. P. (1992). The five-factor model in personality: A critical appraisal. *Journal of Personality, 60,* 329-362.

McAdams, D. P. (1994). A psychology of the stranger. *Psychological Inquiy, 5 (2)* 145-148.

McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality, 63,* 365-396.

McClelland, D. C. (1965). N-achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 1,* 389 – 392.

McClelland, D. C. (1973). The two faces of power. In D. C. McClelland & R. S. Steele (Eds.), Human motivation: A book of readings (pp. 300-316). Morristown, NJ: General Learning Press.

McClelland, D. C. (1978 (Originalarbeit erschienen 1975)). Macht als Motiv. Stuttgart: Klett-Cotta.

McClelland, D. C. (1985). Human motivation. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1976). The achievement motive. New York: Irvington Publishers.

McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology, 67 (6),* 737-743.

McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review, 54 (2)* 100-110.

McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Manager, 81,* 117-126.

McClelland, D. C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review, 96 (4),* 690-702.

McClelland, D. C. & Watson Jr., R. I. (1973). Power motivation and risk-taking behavior. In D. C. McClelland & R. S. Steele (Eds.), *Human motivation: A book of readings* (pp. 164-180). Morristown, NJ: General Learning Press.

McCrae, R. R. (1994). New goals for trait psychology. *Psychological Inquiry, 5 (2),* 148-153.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical context for the five-factor model. In J. S.Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51-87). New York: Guilford Press.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1999). A five factor theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality. Theory and research* (pp.139-153). New York/London: Guilford Press.

McNeese-Smith, D. K. (1999). The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 20 (2)*, 243-359.

Menon, S.T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science, 31 (3),* 161-164.

Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance, 11 (2/3)*, 145-165.

Mowday, R.T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly, 23 (1),* 137-156.

Murray, H.A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press.

Neuberger, O. (1995). Mikropolitik. Stuttgart: Enke.

Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen (6.Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). Messung und Analyse der Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.

Northouse, P. G. (1997). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, C.A: Sage.

Nunally, J. C. (1978). Psychometric theory. Nex York: McGraw Hill.

Nystedt, L. (1997). Who should rule? Does personality matter? *European Journal of Personality, 11 (1),* 1-14.

Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004). NEO-PI-R. NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae. Revidierte Fassung. Manual. Göttingen: Hogrefe.

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.

Peus, C. (2005). Impact of Different Leadership Styles on Followers' Innovativeness, Performance - Related Attitudes, and Organizational Performance. Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Ketsch/Rhein: Mikroform.

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.

Ployhart, R. E., Lim, B. C. & Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology, 54,* 809-843.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22 (2),* 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1 (2),* 107-142.

Rauch, A., Frese, M. & Sonnentag, S. (2000). Cultural differences in planning-success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management, 38 (4)*, 28-41.

Ray, J. J. & Sing, S. (1980). Effects of individual differences on productivity among farmers in India. *The Journal of Social Psychology, 112* (1),11-17.

Raykov, T. & Marcoulides, G.A. (2000). A first course in structural equation modeling. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Roberts, N. C. & Bradley, R. T. (1988). Limits of Charisma. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp 253-275). San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Ross, S. M. & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23 (10),* 1078-1086.

Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology, 82 (1)*, 30-43.

Schmalt, H. D. & Sokolowski, K. (2000). Zum gegenwärtigen Stand der Motivdiagnostik. *Diagnostica, 46 (3)*, 115-123.

Schuler, H. & Prochaska, M. (2001).Leistungsmotivationsinventar (LMI). Göttingen: Hogrefe.

Sokolowski, K., Schmalt, H. D., Langens, T. & Puca, R. M. (2000). Assessing achievement, affiliation, and power motives all at once – the Multi-Motive-Grid (MMG*). Journal of Personality Assessment, 74 (1),* 126-145.

Schultheiss, O. C. & Brunstein, J. C. (2001). Assessment of implicit motives with a research version of the TAT: Picture profiles, gender differences, and relations to other personality measures. *Journal of Personality Assessment, 77 (1),* 71-86.

Schultheiss, O. C. & Brunstein, J. C. (2002). Inhibited power motivation and persuasive communication: A lens model analysis. *Journal of Personality, 70*, 553-582.

Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (Hrsg.) (1999). Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen. Berlin: Freie Universität Berlin.

Shamir, B. (1995). Social Distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly, 6,* 19-47.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science, 4 (4),* 577-594.

Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emerge and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly, 10 (2),* 257-283.

Silverthorne, C. (2001). Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation. *Personality and Individual Differences, 30,* 303-309.

Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Avolio, B, J. (1999). Leadership Style, Anonymity, and Creativity in Group Decision Support Systems: The Mediating Role of Optimal Flow. *Journal of Creative Behavior, 33,* 227-256.

Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin, 112 (1),* 140-154.

Spangler, W. D. & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology, 60 (3),* 439–455.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at work. Modells for Superior Performance. New York: Wiley & Sons.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38(5),* 1442-1465.

Stevens, J. (1996). Applied multivariate statistics for the social science (3rd edition). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Steyrer, J. (1999). Charisma in Organisationen - zum Stand der Theorienbildung und empirischen Forschung. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung*, (Bd. 9, S. 143-197). Berlin: de Gruyter.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25,* 25-71.

Stogdill, R. M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form (Vol. XII). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Stone, E. F. (1988), Moderator variables in research: A review and analysis of conceptual and methodological issues. *Research in Personnel and Human Resources Management, 6,* 191-229.

Stumpf, H., Angleitner, A., Wieck, T., Jackson, D. N. & Beloch-Till, H. (1985). Deutsche Personality Research Form. Göttingen: Hogrefe.

Tackenberg, A. (2004).Transaktionale Führung und implizite Motive von Führungskräften: Eine experimentelle Studie bei Berufstätigen. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Bielefeld.

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.

Thomas, J. L., Dickson, M. W. & Bliese, P. D. (2001). Values predicting leader performance in the U.S. army reserve officer training corps assessment center: Evidence for a personality-mediated model. *Leadership Quarterly, 12 (2)*, 181–196

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. New York: Wiley & Sons.

Varga, K. (1975). N-achievement, n-power and effectiveness of research development. *Human Relations, 28 (6),* 571-590.

von Rosenstiel, L. (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 317-346). Göttingen: Hogrefe.

Wainer, H. A. & Rubin, I. M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied Psychology, 53,* 178-184.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal, 44,(1),* 134-143.

Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1999). CEO Charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review, 24(2),* 266-285.

Watson, D. & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). San Diego, CA: Academics Press.

Wayne, S. J., Liden, R.C., Graf, I. K. & Ferris, G.R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology, 50 (4),* 979-1006.

Weber, M. (1922/1976). Wirtschaft und Gesellschaft (5. Aufl.). Tübingen: J.C.B. Mohr (P. Siebeck).

Weinberger, J. & McClelland, D. C: (1990). Cognitive versus traditional motivational models: Irreconcilable or complementary? In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivational and cognition: Foundations of social behavior* (Vol. 2, pp. 562-297). New York: Guilford Press.

Winter, D. G. (1991). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *Leadership Quarterly, 2,* 67-80.

Winter, D. G. (1991). Manual for scoring motive imagery in running text (4th ed.). Unpublished manuscript, University of Michigan, Department of Psychology.

Winter, D. G. (1973). The power motive. New York: Free Press.

Winter, D. G. (1988). The power motive in women - and men. *Journal of Personality and Social Psychology, 54 (3),* 510-519.

Winter, D. G. (1987). Leader appeal, leader performance, and the motive profiles of leaders and followers: A study of american presidents and elections. *Journal of Personality and Social Psychology, 52,* 196-202.

Winter, D. G. (2002). The motivational dimensions of leadership: Power, achievement, and affiliation. In R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 119-138). London: Lawrence Earlbaum.

Winter, D. G. & Barenbaum, N. B. (1985). Responsibility and the power motive in women and men. *Journal of Personality, 35 (2),* 335-355.

Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C. & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review, 105,* 230-250.

Winter, D. G. & Stewart, A. J. (1978). Power motivation. In H. London & J. Exner (Eds.), *Dimensions of personality* (pp. 391-447). New York: Wiley.

Wofford, J. C., Whittington, J. L. & Goodwin, V. L. (2001). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues, 13 (2),* 196-211.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly, 10 (2),* 285-305.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1),* 9-32.

Yukl, G. (2002). Leadership in organizations (5th ed.). London: Prentice-Hall.

Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology, 76 (3)*, 416-423.

Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of Influence Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 81 (3),* 309-317.

Yukl, G., Kim, H. & Chavez C. (1999). Task importance, feasibility, and agent influence behavior as determinants of target commitment. *Journal of Applied Psychology, 84 (1),* 137-143.

Yukl, G. & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77 (4),* 525-535.

Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organisations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review, 55 (3),* 67-78.

Anhang

A) Fragebogen für Führungskräfte

LEAD

Leadership Effectiveness And Development

ein Forschungsprojekt
zu Führung in Organisationen

eine Kooperation der Universitäten
Bielefeld (Prof. Dr. G. Maier) und München (Prof. Dr. D. Frey)
mit a47 consulting (Stefan Dörr)

Fragebogen für Führungskräfte

LMU Universität Bielefeld A47 CONSULTING

Einleitung

Das Forschungsprojekt „LEAD – **L**eadership **E**ffectivness **A**nd **D**evelopment“ verfolgt das Ziel, mehr über Motive und Führungsverhalten in einem Umfeld starker Veränderungen zu erforschen. Im Rahmen von LEAD werden über hundert Führungskräfte und deren Teams aus verschieden Wirtschaftsbranchen befragt.

Die Forschungsergebnisse werden den Teilnehmern der Studie anonymisiert zurückgespiegelt. Wir hoffen dass die Ergebnisse des Projekts LEAD Führungskräfte unterstützen können, gerade in Zeiten starker Veränderungen die Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern und Teams zu entwickeln.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie an dem Forschungsvorhaben mitwirken. Auf den folgenden Seiten bitten wir Sie, eine Reihe von Fragen zu persönlichen Überzeugungen und Einstellungen zu beantworten. Dies ist kein Test und es gibt keine „falschen“ und „richtigen“ Antworten, es geht um Ihre persönliche Einschätzung.

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen. Ihre Antworten werden absolut vertraulich und anonym behandelt und sind keiner Person außerhalb des Forschungsprojektes LEAD zugänglich. Die Namen der teilnehmenden Organisationen werden ebenfalls nicht öffentlich gemacht.

Fragen zu Einstellungen und Überzeugungen

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Reihe von Aussagen einer Selbstbeschreibung. Lesen Sie jeden dieser Sätze durch und überlegen Sie, ob er auf Sie zutrifft oder nicht.

Wenn Sie einer Aussage zustimmen oder meinen, dass sie auf Sie zutrifft, dann kreuzen Sie bitte das Kästchen in der Spalte RICHTIG an.

Wenn Sie einer Aussage nicht zustimmen oder meinen, dass sie nicht auf Sie zutrifft, dann kreuzen Sie bitte das Kästchen in der Spalte FALSCH an.

Geben Sie zu jedem Satz entweder RICHTIG oder FALSCH als Antwort; wenn eine Antwort nicht völlig zutrifft, kreuzen Sie bitte die Antwort an, die am ehesten auf Sie zutrifft.

	Fragen	RICHTIG	FALSCH
P1	Ich ärgere mich über mich selbst, wenn ich etwas nicht gründlich gelernt habe.	○	○
P2	Ich versuche, so oft wie möglich in der Gesellschaft von Freunden zu sein.	○	○
P3	Ich versuche, andere unter meinen Einfluss zu bekommen, anstatt zuzulassen, dass sie mich kontrollieren.	○	○
P4	Ich arbeite, weil ich arbeiten muss, und nur deswegen.	○	○
P5	Man verschwendet seine Zeit damit, es anderen Leuten recht machen zu wollen.	○	○
P6	Ich habe nur wenig Interesse daran, andere zu führen.	○	○
P7	Ich arbeite an Problemen weiter, bei denen andere schon aufgegeben haben.	○	○
P8	Ich finde, jedes Erlebnis bedeutet mehr, wenn man es mit einem Freund teilt.	○	○

	Fragen	RICHTIG	FALSCH
P9	Ich fühle mich in meinem Element, wenn es darum geht, die Tätigkeiten anderer zu leiten.	○	○
P10	Ich versuche nur so viel zu arbeiten, dass ich mein Auskommen habe.	○	○
P11	Meine Beziehungen zu anderen Leuten sind überwiegend geschäftlicher und nicht freundschaftlicher Art.	○	○
P12	Ich wäre ein schlechter Richter, weil ich ungern anderen sage, was sie zu tun haben.	○	○
P13	Ich setze mir oft schwer erreichbare Ziele.	○	○
P14	Ich arbeite lieber mit anderen zusammen als allein.	○	○
P15	Ich kann andere ziemlich geschickt bei der Stange halten.	○	○
P16	Ich würde lieber eine leichtere Arbeit ausführen als eine, bei der Schwierigkeiten zu überwinden sind.	○	○
P17	Gewöhnlich gehe ich lieber allein aus als zu einer Party.	○	○
P18	Ich vermeide einflussreiche Positionen.	○	○
P19	Ich habe mir vorgenommen, wenigstens etwas mehr zu leisten als irgendjemand vor mir.	○	○
P20	Die meisten Leute finden mich warmherzig und gesellig.	○	○
P21	Ich strebe nach Positionen, in denen ich Autorität habe.	○	○
P22	Harte Arbeit gefällt mir nicht.	○	○
P23	Oft wäre ich lieber allein als mit einer Gruppe von Freunden zusammen.	○	○
P24	Ich halte es für besser, zurückhaltend als betont selbstsicher zu sein.	○	○
P25	Ich werde lieber nach Arbeitsleistung als nach Arbeitszeit bezahlt.	○	○
P26	Ich entscheide mich meist für Freizeitbeschäftigungen, die ich zusammen mit anderen Leuten ausüben kann.	○	○
P27	Wenn ich mit einem anderen zusammen bin, bin ich es, der die meisten Entscheidungen trifft.	○	○
P28	Im Rahmen meines Berufes habe ich für meine Fortbildung selten zusätzliche Arbeit aufgewendet.	○	○
P29	Ich habe verhältnismäßig wenige Freunde.	○	○
P30	Ich würde in einer militärischen Führungsposition eine schlechte Figur abgeben.	○	○
P31	Es macht mir nichts aus zu arbeiten, während andere Leute sich amüsieren.	○	○
P32	Es macht mir wirklich Spaß, gesellschaftliche Verpflichtungen wahrzunehmen.	○	○
P33	Ich würde einen einflussreichen Militärbefehlshaber abgeben.	○	○
P34	Es ist mir an sich ziemlich gleichgültig ob ich einer der Besten in meinem Arbeitsgebiet werde.	○	○
P35	Ich unternehme selten große Anstrengungen, nur um anderen eine Freude zu machen.	○	○
P36	Als Verkäufer hätte ich keinen Erfolg, weil ich nicht sehr wortgewandt bin	○	○

	Fragen	RICHTIG	FALSCH
P37	Manchmal sagt man mir nach, ich vernachlässige andere wichtige Seiten meines Lebens, weil ich so viel arbeite.	○	○
P38	Ich verbringe viel Zeit damit, Freunde zu besuchen	○	○
P39	Als Politiker wäre ich sicherlich einer der mächtigsten Führer meiner Partei.	○	○
P40	Sicherlich denken die Leute, dass ich nicht viel Energie habe.	○	○
P41	Wenn ich einen Bekannten von ferne sehe, bemühe ich mich nicht sehr, ihn zu begrüßen.	○	○
P42	Ich fühle mich vielen Situationen gegenüber nicht gewachsen.	○	○
P43	Ich arbeite lieber, als dass ich spiele.	○	○
P44	Ich bemühe mich, andere Leute kennenzulernen.	○	○
P45	Wenn ich mich ein wenig anstrenge, kann ich die meisten Leute um den Finger wickeln.	○	○
P46	Wenn niemand zu sehen bekommt, was ich mache, tue ich oft nicht mein Bestes.	○	○
P47	Ich möchte frei bleiben von Verpflichtungen gegenüber Freunden.	○	○
P48	Ich bin keine energische oder tonangebende Persönlichkeit.	○	○

Wie schätzen Sie <u>die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens</u> ein?

		1 starkes Abfallen	2 geringes Abfallen	3 gleich geblieben	4 geringer Anstieg	5 starker Anstieg
1 WE	Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens gegenüber dem letzten Jahr geändert?	①	②	③	④	⑤
2 WE	Wie haben sich die Verluste Ihres Unternehmens gegenüber dem letzten Jahr geändert?	①	②	③	④	⑤
3 WE	Wie haben sich die Gewinne gegenüber dem letzten Jahr entwickelt?	①	②	③	④	⑤
4 WE	Wie hat sich Ihr persönliches Einkommen in den letzten 12 Monaten entwickelt?	①	②	③	④	⑤
5 WE	Was für eine Umsatzentwicklung erwarten Sie für die nächsten 12 Monate?	①	②	③	④	⑤
6 WE	Was für eine Gewinnentwicklung erwarten Sie für die nächsten 12 Monate?	①	②	③	④	⑤
		stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils teils zu	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
7 WE	Werden Sie im Laufe der nächsten 12 Monate Mitarbeiter einstellen?	①	②	③	④	⑤

Demographische Angaben

1	Geschlecht (bitte ankreuzen)	**männlich** ○	**weiblich** ○
2	Alter (in Jahren)		
3	Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie?	_____	
4	In welcher Branche sind Sie tätig?	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie ○ Energie und Wasserversorgung ○ Handel ○ Verkehr und Nachrichten ○ Kredit- und Versicherungsgewerbe ○ Öffentliche Verwaltung ○ Erziehung und Unterricht ○ Gesundheits- und Sozialwesen ○ Finanzdienstleistung ○ Sonstiges (Bitte angeben) _____	
5	In welchem Bereich sind Sie tätig, z.B. Vertrieb, Marketing, Technik, Personal?	_____	
6	Nennen Sie bitte Ihre genaue Funktion z.B. Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Teamleiter usw.	_____	
7	Seit wie viel Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig?	_____	

		Hauptschule	Realschule	Fachabitur	Abitur
8	Welche Schulausbildung haben Sie?	○	○	○	○

		Lehre/ Ausbildung	Studium an einer Fachakademie o.ä.	Fachhochschulabschluss	Universitätsabschluss
9	Welchen berufsqualifizierenden Abschluss haben Sie?	○	○	○	○

		weniger als 500	500 bis 5000	5000 bis 20 000	20 000 bis 50 000	mehr als 50 000
10	Unternehmensgröße	○	○	○	○	○

11	Wie viele Jahre sind Sie schon in dieser Führungsposition tätig?	_____
13	Wie viele Jahre Führungserfahrung haben Sie insgesamt?	_____
14	Wie groß ist Ihr Team (Anzahl der direkt geführten Mitarbeiter)?	_____

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen mit dem beiliegenden Rückkuvert an uns zurück!

☺ Herzlichen Dank für Ihr Engagement und Ihre Mitarbeit!

B) Fragebogen für Mitarbeiter

LEAD

Leadership Effectiveness And Development

ein Forschungsprojekt
zu Führung in Organisationen

eine Kooperation der Universitäten
Bielefeld (Prof. Dr. G. Maier) und München (Prof. Dr. D. Frey)
mit a47 consulting (Stefan Dörr)

Fragebogen für Mitarbeiter/ -innen

Fragen zu Veränderungen im Unternehmen

Wie würden Sie das wirtschaftliche Umfeld Ihres Unternehmens beschreiben? Bei der Beantwortung der folgenden Fragen, berücksichtigen Sie bitte nicht nur die ökonomischen, sondern auch die sozialen, politischen und technischen Aspekte.

	Das wirtschaftliche Umfeld meines Unternehmens ist …	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils teils zu	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
1 CF	sehr dynamisch und verändert sich schnell in technischen, ökonomischen und kulturellen Bereichen.	①	②	③	④	⑤
2 CF	sehr risikoreich – ein falscher Schritt kann das Aus für das Unternehmen bedeuten.	①	②	③	④	⑤
3 CF	sehr stark expandierend - durch den Ausbau bestehender Märkte und die Erschließung neuer Märkte.	①	②	③	④	⑤
4 CF	sehr stressig, hoch anspruchsvoll, „feindlich" und schwierig, darin zu überleben.	①	②	③	④	⑤

Fragen zur Führung und Zusammenarbeit

In diesem Teil des Fragebogens geht es darum, Ihre Führungskraft zu beschreiben. Schätzen Sie ein, wie häufig die folgenden Aussagen auf Ihre Führungskraft zutreffen:

Verwenden Sie dabei folgende Abstufung:

1 = nie 2 = selten 3 = hin und wieder 4 = oft 5 = regelmäßig, fast immer

Meine Führungskraft …

M 1	bietet mir im Gegenzug für meine Anstrengungen ihre Hilfe an.	① ② ③ ④ ⑤
M 2	überprüft stets aufs neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	① ② ③ ④ ⑤
M 3	versäumt es sich um Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	① ② ③ ④ ⑤
M 4	konzentriert sich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	① ② ③ ④ ⑤
M 5	versucht sich herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	① ② ③ ④ ⑤
M 6	spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	① ② ③ ④ ⑤
M 7	ist immer da, wenn sie gebraucht wird.	① ② ③ ④ ⑤
M 8	sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	① ② ③ ④ ⑤
M 9	äußert sich optimistisch über die Zukunft.	① ② ③ ④ ⑤
M 10	macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.	① ② ③ ④ ⑤
M 11	macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	① ② ③ ④ ⑤

Meine Führungskraft …

1 = nie 2 = selten 3 = hin und wieder 4 = oft 5 = regelmäßig, fast immer		
M 12	wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.	① ② ③ ④ ⑤
M 13	spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	① ② ③ ④ ⑤
M 14	macht klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.	① ② ③ ④ ⑤
M 15	verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	① ② ③ ④ ⑤
M 16	spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	① ② ③ ④ ⑤
M 17	ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	① ② ③ ④ ⑤
M 18	stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	① ② ③ ④ ⑤
M 19	berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	① ② ③ ④ ⑤
M 20	vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	① ② ③ ④ ⑤
M 21	handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	① ② ③ ④ ⑤
M 22	kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	① ② ③ ④ ⑤
M 23	berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	① ② ③ ④ ⑤
M 24	verfolgt alle Fehler konsequent.	① ② ③ ④ ⑤
M 25	strahlt Stärke und Vertrauen aus.	① ② ③ ④ ⑤
M 26	formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	① ② ③ ④ ⑤
M 27	macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	① ② ③ ④ ⑤
M 28	trifft schnell und ohne Zögern seine Entscheidungen.	① ② ③ ④ ⑤
M 29	erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	① ② ③ ④ ⑤
M 30	bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	① ② ③ ④ ⑤
M 31	Hilft mir, meine Stärken auszubauen.	① ② ③ ④ ⑤
M 32	schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	① ② ③ ④ ⑤
M 33	klärt wichtige Fragen sofort.	① ② ③ ④ ⑤
M 34	betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	① ② ③ ④ ⑤
M 35	zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	① ② ③ ④ ⑤
M 36	hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	① ② ③ ④ ⑤
M 37	setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.	① ② ③ ④ ⑤
M 38	sorgt durch ihr Führungsverhalten für Zufriedenheit.	① ② ③ ④ ⑤
M 39	bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ich ursprünglich erwartet habe.	① ② ③ ④ ⑤
M 40	kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	① ② ③ ④ ⑤
M 41	gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.	① ② ③ ④ ⑤

Meine Führungskraft …

1 = nie 2 = selten 3 = hin und wieder 4 = oft 5 = regelmäßig, fast immer		
M 42	spornt mich an, erfolgreich zu sein.	① ② ③ ④ ⑤
M 43	setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.	① ② ③ ④ ⑤
M 44	erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	① ② ③ ④ ⑤
M 45	kann eine Gruppe effektiv führen.	① ② ③ ④ ⑤
M 46	möchte ich auf keinen Fall enttäuschen.	① ② ③ ④ ⑤
M 47	motiviert mich immer wieder dazu, dass ich mehr tue als ich eigentlich müsste.	① ② ③ ④ ⑤
M 48	ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche/ pflege.	① ② ③ ④ ⑤
M 49	vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	① ② ③ ④ ⑤
M 50	versteht es, mich immer wieder zu begeistern.	① ② ③ ④ ⑤
M 51	verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.	① ② ③ ④ ⑤

Bitte beschreiben Sie anhand der folgenden Fragen auf welche Art und Weise Ihre Führungskraft Einfluss nimmt, um ihre Anliegen und Ziele zu erreichen.

	Meine Führungskraft …	trifft nicht zu	trifft selten zu	trifft manch-mal zu	trifft häufi-ger zu	trifft oft zu
1 ES	… gibt mir zur Unterstützung seiner Position (Meinung) ausführliche Informationen, die sein Anliegen verdeutlichen.	①	②	③	④	⑤
2 ES	… erklärt mir gegenüber ausführlich die Gründe für sein Anliegen.	①	②	③	④	⑤
3 ES	… besorgt sich ausreichend Informationen zu dem Thema, das er durchsetzen möchte.	①	②	③	④	⑤
4 ES	… verwendet rationale Argumente, um sein Ziel zu erreichen.	①	②	③	④	⑤
5 ES	… schmeichelt mir, um sich durchzusetzen.	①	②	③	④	⑤
6 ES	… lobt mich überschwänglich.	①	②	③	④	⑤
7 ES	… zeigt sich von seiner besten Seite, um sich durchzusetzen.	①	②	③	④	⑤
8 ES	… versucht ein gutes privates Verhältnis zu mir aufzubauen.	①	②	③	④	⑤
9 ES	… vermittelt mir das Gefühl von Wichtigkeit (z.B. „Nur Sie sind in der Lage").	①	②	③	④	⑤
10 ES	… versucht die inoffizielle Unterstützung durch höhere Vorgesetzte zu erreichen.	①	②	③	④	⑤
11 ES	… wendet sich offiziell an (höhere) Vorgesetzte.	①	②	③	④	⑤

12 ES	… sorgt für Rückendeckung seitens Höhergestellter.	①	②	③	④	⑤
13 ES	… stellt sich offen gegen mich, um sich durchzusetzen.	①	②	③	④	⑤
14 ES	… kündigt mir gegenüber Konsequenzen an, falls seine Wünsche nicht erfüllt werden.	①	②	③	④	⑤
15 ES	… drückt mir gegenüber deutlich seinen Ärger aus, um sich durchzusetzen.	①	②	③	④	⑤
16 ES	… macht mir Druck, um seine Ziele zu erreichen.	①	②	③	④	⑤

Fragen zu den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen

Wie schätzen Sie <u>Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten für Ihren Job</u> ein:

	Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils teils zu	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
1 PE	Wenn sich in der Arbeit Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.	①	②	③	④	⑤
2 PE	Die Lösung schwieriger Probleme in der Arbeit gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.	①	②	③	④	⑤
3 PE	Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele in der Arbeit zu verwirklichen.	①	②	③	④	⑤
4 PE	In unerwarteten Situationen in meiner Arbeit weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	①	②	③	④	⑤
5 PE	Auch bei überraschenden Ereignissen in meiner Arbeit glaube ich, daß ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.	①	②	③	④	⑤
6 PE	Schwierigkeiten in der Arbeit sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.	①	②	③	④	⑤
7 PE	Was auch immer in der Arbeit passiert, ich werde schon klar kommen.	①	②	③	④	⑤
8 PE	Für jedes Problem in meiner Arbeit kann ich eine Lösung finden.	①	②	③	④	⑤
9 PE	Wenn eine neue Sache in der Arbeit auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.	①	②	③	④	⑤
10 PE	Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.	①	②	③	④	⑤
11 PE	Ich tue meist mehr als von mir gefordert wird.	①	②	③	④	⑤
12 PE	Ich nehme Gelegenheiten schnell wahr, um meine Ziele zu erreichen.	①	②	③	④	⑤
13 PE	Wenn etwas schief geht, suche ich sofort nach Abhilfe.	①	②	③	④	⑤
14 PE	Ich gehe Probleme aktiv an.	①	②	③	④	⑤
15 PE	Wenn sich Möglichkeiten bieten, etwas zu gestalten, dann nutze ich sie aus.	①	②	③	④	⑤
16 PE	Ich bin besonders gut darin, Ideen umzusetzen.	①	②	③	④	⑤
17 PE	Ich ergreife sofort die Initiative, wenn andere dies nicht tun.	①	②	③	④	⑤

Fragen zur Arbeit und zum Team

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre Einflussmöglichkeiten und Fähigkeiten:

	Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils teils zu	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
1 E	Ich kann beeinflussen, wie ich meine Arbeit erledige.	①	②	③	④	⑤
2 E	Ich kann Entscheidungen in meinem Arbeitsbereich beeinflussen.	①	②	③	④	⑤
3 E	Ich habe die Kompetenz, Entscheidungen in meiner Arbeit zu treffen.	①	②	③	④	⑤
4 E	Ich habe die Fähigkeiten und Fertigkeiten, um meine Arbeit gut zu machen.	①	②	③	④	⑤
5 E	Ich habe die Fähigkeiten effizient zu arbeiten.	①	②	③	④	⑤
6 E	Ich habe die Fähigkeiten, die Herausforderungen meiner Arbeit zu bewältigen.	①	②	③	④	⑤
7E	Ich bin von den Zielen unseres Unternehmens begeistert.	①	②	③	④	⑤
8 E	Ich bin begeistert, für die Zielerreichung des Unternehmens zu arbeiten.	①	②	③	④	⑤
9 E	Ich möchte sehr gern, dass unsere Organisation erfolgreich ist.	①	②	③	④	⑤
10 E	Ich bin von dem Beitrag meiner Arbeit für das Unternehmen begeistert.	①	②	③	④	⑤
11 PI	Ich habe volles Vertrauen in meine Führungskraft	①	②	③	④	⑤
12 PI	Ich kann auf die Vertrauenswürdigkeit meiner Führungskraft zählen	①	②	③	④	⑤

Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit und die Ergebnisse in Ihrer organisator. Einheit (Team) ein?

	Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils teils zu	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
1 CI	Wir sehen uns in der Arbeit als ein Team, das zusammenhält.	①	②	③	④	⑤
2 CI	In unserem Team gehen wir mit Konflikten offen und konstruktiv um.	①	②	③	④	⑤
3 CI	Die Mitglieder in unserem Team teilen die gleichen Wertvorstellungen bezüglich unserer Aufgaben und Ziele.	①	②	③	④	⑤
4 CI	Innerhalb unseres Arbeitsteams haben wir bemerkenswert ähnliche Vorstellungen dazu, was getan werden muss.	①	②	③	④	⑤
5 CI	Wir haben weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich unserer Ziele und den Vorgehensweisen, diese zu erreichen.	①	②	③	④	⑤
6 CI	Wir erzielen als Team eine hohe Arbeitsleistung.	①	②	③	④	⑤
7 CI	Wir sind als Team sehr leistungsfähig.	①	②	③	④	⑤
8 CI	Die meisten unserer Aufgaben erfüllen wir schnell und effizient.	①	②	③	④	⑤

	Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teils teils zu	stimme überwiegend zu	stimme voll und ganz zu
1 OC	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.	①	②	③	④	⑤
2 OC	Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders guten Arbeitgeber.	①	②	③	④	⑤
3 OC	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für dieses Unternehmen arbeiten zu können.	①	②	③	④	⑤
4 OC	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.	①	②	③	④	⑤
5 OC	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.	①	②	③	④	⑤
6 OC	Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	①	②	③	④	⑤
7 OC	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt dieses Unternehmen anderen vorgezogen habe.	①	②	③	④	⑤
8 OC	Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	①	②	③	④	⑤
9 OC	Ich halte dieses für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.	①	②	③	④	⑤
10 OC	Wenn die Werte dieses Unternehmens anders wären, würde ich nicht so an dem Unternehmen hängen.	①	②	③	④	⑤
11 OC	Meine Verbundenheit mit diesem Unternehmen basiert vor allem auf der Ähnlichkeit meiner persönlichen Werte und denen, die das Unternehmen vertritt.	①	②	③	④	⑤
12 OC	Meine persönlichen Werte und die des Unternehmens sind mit der Zeit ähnlicher geworden.	①	②	③	④	⑤
13 OC	Der Grund, warum ich dieses Unternehmen gegenüber anderen vorziehe ist, wofür es steht: seine Werte.	①	②	③	④	⑤

Wie <u>zufrieden</u> sind Sie mit Ihrer Arbeit? Äußern Sie dazu Ihre ganz persönliche Meinung.

	Kreuzen Sie bitte das zutreffende Gesicht an.
AZ1	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen?
AZ2	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten?
AZ3	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?
AZ4	Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsbedingungen?
AZ5	Wie zufrieden sind Sie mit der Organisation und Leitung?
AZ6	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?
AZ7	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?
AZ8	Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, die Kollegen, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann *insgesamt* mit Ihrer Arbeit?

Demographische Angaben

		männlich	**weiblich**
1	Geschlecht (bitte ankreuzen)	○	○
2	Alter (in Jahren)	_____	
3	Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie? (in Jahren)	_____	
4	In welcher Branche sind Sie tätig?	Verarbeitendes Gewerbe, Industrie	○
		Energie und Wasserversorgung	○
		Handel	○
		Verkehr und Nachrichten	○
		Kredit- und Versicherungsgewerbe	○
		Öffentliche Verwaltung	○
		Erziehung und Unterricht	○
		Gesundheits- und Sozialwesen	○
		Finanzdienstleistung	○
		Sonstiges (bitte angeben)	_____
5	In welchem Bereich sind Sie tätig, z.B. Vertrieb, Marketing, Technik, Personal etc.? (bitte angeben)	_____	
6	Nennen Sie bitte Ihre genaue Funktion z.B. Vertrieb bzw. Servic, Designer, IT-Spezialist, Personalreferent etc. usw.	_____	
7	Seit wie viel Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig?	_____	
8	Wie lange sind Sie in diesem Team tätig? (in Mte. bzw. Jahre)	_____	
9	Wie lange kennen Sie Ihre Führungskraft?	(in _____ Monaten,	bzw. Jahren)
10	Haben Sie selbst Führungsverantwortung?	Ja ○	Nein ○

11	Welche Schulausbildung haben Sie?	Hauptschule	Realschule	Fachabitur	Abitur
		○	○	○	○
12	Welchen Berufsabschluss haben Sie?	Lehre/ Ausbildung	Studium an einer Fachakademie o.ä.	Fachhochschulabschluss	Universitätsabschluss
		○	○	○	○

☺ Herzlichen Dank für Ihr Engagement und Ihre Mitarbeit!