

**Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
der Freien Universität Berlin**

**Transformational Leadership and Commitment:
A study in Bolivia.**

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie
(Dr. phil.)

Disputation am 6. Juli 2004

Dipl. Psychologin Zuleta Luksic, Claudia

Erstgutachter: Prof. Dr. Detlev Liepmann
Zweitgutachter: PD Dr. Hans-Uwe Hohner

Berlin, 2005

Lebenslauf

Persönliche Angaben

Nachnamen: Zuleta Luksic
Vornamen: Claudia Sybille
Geburtsdatum: 18.05.1972
Geburtsort: Aachen
Staatsangehörigkeit: Bolivien
Anschrift: Gotlandstr. 1, 10439 Berlin

Studien

03/2000 – 07/2004 Promotion an der Freien Universität Berlin, Bereich: Wirtschafts- und Organisationspsychologie zum Thema: “Transformational Leadership and Commitment. A Study in Bolivia”

06/1993 – 06/1998 Studium der Psychologie an der Bolivianischen Katholischen Universität in La Paz / Bolivien, Abschluss als Dipl. Psychologin, Abschlussarbeit: „Situationaler Führungsstil bei der Leitung von Privatunternehmen in La Paz, Bolivien.“

02/1990 – 06/1993 Studium der Medizin an der Universität “Universidad Mayor de San Andrés” La Paz, Bolivien

02/1986 – 11/1989 Besuch der deutschen Schule “Mariscal Braun” in La Paz, Bolivien; Abitur

Berufserfahrung

10/1999 – 03/2000 Presseassistentin in Transredes S.A. (Energieunternehmen)

08/1998 – 02/1999 Assistentin in der Abteilung für Human Resources bei Price Waterhouse Coopers (Unternehmensberatung)

05/1996 – 01/1998 Praktikantin und Assistentin in der Abteilung für Human Resources in Papelera S.A. (Papierindustrie)

Acknowledgement

I am particularly indebted to my supervisor Prof. Dr. Detlev Liepmann for his valuable suggestions on both content and exposition.

I wish to acknowledge the helpful comments and criticisms of a number of colleagues and friends, including Katrin Tartler and Andreea Hake.

Finally, I want to express my gratitude to Ralf Ruzicka for great technical help.

Besonders bedanke ich mich bei der Konrad Adenauer Stiftung für das großzügige Doktoranden-Stipendium. Ich hoffe, dass ich die dadurch erreichte Qualifikation auch in beruflicher Arbeit verwerten kann.

Zusammenfassung

Das Konzept der transformationalen Führung wurde von vielen Autoren mit unterschiedlichen Pointierungen und Spezifizierungen aufgenommen und bearbeitet. Bass (1985) ist einer der Autoren, der dieses Konzept der transformationalen und transaktionalen Führung sehr intensiv untersucht und in die Praxis eingebracht hat. In seiner ersten Konzeptualisierung stellte Bass (1985) dar, dass die beiden Führungsstile sich, im Unterschied zur Konzeption von Burns (1978), nicht gegenseitig ausschließen, sondern dass eine Führungsperson sowohl transaktional als auch transformational führen kann.

Bass (1985) charakterisierte eine transaktionale Führungskraft als eine Person, die innerhalb einer bestehenden Kultur oder eines bestehenden Systems operiert. Sie verdeutlicht die Anforderungen der Aufgaben und die Belohnungen, die Mitarbeiter bei der Erfüllung der Anforderungen erwarten können. Sie versucht Risiken zu vermeiden und richtet ihre Aufmerksamkeit auf die Verletzung von Abmachungen. Am effektivsten operiert die transaktionale Führungsperson in einem stabilen, vorhersagbaren Umfeld.

Im Gegensatz dazu versucht die transformationale Führungsperson die Interessen ihrer Mitarbeiter zu erweitern und bei ihnen eine Akzeptanz für die ‚Mission‘ der Gruppe zu erzeugen (Bass, 1990). Sie sucht nach neuen Wegen, sieht in Risiken auch Chancen aber unterstützt nicht den Status Quo. Anstatt auf Veränderungen der Umwelt nur zu reagieren, versucht sie diese mitzugestalten.

Die transformationale Führung ist laut Bass ohne transaktionales Führungsverhalten ineffektiv, da sie auf die transaktionale Führung aufbaut. Dies gilt jedoch nicht umgekehrt (Bass, Avolio und Goodheim, 1987), da Führungskräfte immer auf die Abweichung von Standards und auf Fehler achten und somit transformationale Führung ohne transaktionale Verhaltensweisen kaum vorstellbar ist. Diese transaktionalen Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit in der Führungsforschung auch oft untersucht wurden, zeigen auch alleine eine gewisse Effektivität bezogen auf verschiedene Erfolgskriterien.

Da beide Arten der Führung das Erreichen bestimmter Ziele anstreben, kann die transformationale Führung auch als Spezialfall der transaktionalen Führung angesehen werden (DenHartog, Van Muijen und Koopmann, 1997).

Bass (1985) führt an, dass Führungstheorien im Allgemeinen als transaktional, bzw. als Kosten-Nutzen-Austausch konzeptualisiert wurden (z.B. die path-goal Theorie von House und Mitchell, 1974). Die transaktionale Führung bezieht sich auf den Austausch von Leistungen und Belohnungen, sie basiert auf dem Prinzip der kontingenten Verstärkung. Die Führungskraft identifiziert die, für sie als gegeben angesehenen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und bietet dementsprechend Belohnungen für vereinbarte Leistungen an. Mit Hilfe dieses Prozesses kann die Führungskraft die Effektivität ihrer Mitarbeiter steigern, sofern Umwelt und Arbeit nicht die nötige Motivation und Zufriedenheit liefern (Den Hartog, Van Muijen und Koopmann, 1997).

Die Verstärkung kann dabei positiv, also im Sinne von *Contingent Reward* erfolgen, oder negativ im Sinne von *Management-by-Exception*.

Contingent Reward (CR) bezieht sich auf die Belohnung der Erfüllung vereinbarter Leistungen oder die Bestrafung von unerwünschtem Verhalten.

Management-by-Exception (MbE) beschreibt das Verhalten einer Führungskraft, die nur bei der Abweichung von Standards eingreift. Die positivste „Belohnung“ ist hier das Ausbleiben von Kritik. Je nach dem Zeitpunkt des Eingreifens der Führungskraft kann hier zwischen aktivem und passivem MbE unterschieden werden. In der passiven Form greift die Führungskraft erst ein, wenn Standards nicht erreicht wurden, in der aktiven Form versucht sie Fehler und Probleme zu antizipieren (Lievens, Van Geit und Coetsier, 1997).

Die transformationale Führung bezieht sich auf eine andere Ebene der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung. Bass (1990) bezeichnet sie als ‚*superior leadership performance*‘. Die transformationale Führungskraft versucht durch die Entwicklung einer gemeinsamen Vision die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und somit Leistungen zu erreichen, die vorab auch von den Mitarbeitern nicht erwartet wurden. Unter anderem wird mit Hilfe einer symbolischen Sprache versucht, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, andere Lösungswege zu bedenken und ihnen die Wichtigkeit ihrer Leistungen für die Arbeitsgruppe oder die Organisation zu verdeutlichen. Die Führungskraft zeigt außerdem individuellen Respekt für jeden Mitarbeiter. Die Mitarbeiter von transformationalen Führungskräften empfinden für diese Vertrauen, Respekt und Loyalität. Wie auch bei Burns (1978), führt die transformationale Führung

in der Konzeption von Bass zu einer Veränderung von Zielen und Bedürfnissen. Nach Bass und Avolio (1994) drückt sich transformationale Führung in den vier I's aus. Diese sind *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* und *Individualized Consideration*.

Idealized Influence (II) wurde in früheren Versionen auch als Charisma bezeichnet. Es beschreibt eine Führungsperson, die als Rollenmodell fungiert, die bewundert wird und bei ihren Mitarbeitern Stolz erzeugt. Sie überwindet Hindernisse und schafft eine Identifikation der Mitarbeiter mit der gemeinsamen Vision.

Inspirational Motivation (IM) beschreibt die Fähigkeit einer Führungsperson, ihre Mitarbeiter dazu zu motivieren und zu befähigen schwierige Ziele anzunehmen und zu erreichen. Sie erzeugt Optimismus und Enthusiasmus und formt gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zukünftige Ziele und Visionen.

Führungskräfte, die neue Wege gehen um Probleme zu lösen oder neue Ideen vorstellen und die ihre Mitarbeiter dazu anspornen, selbst neue Lösungen zu suchen, werden als *intellectual stimulating (IS)* bezeichnet.

Individualized Consideration (IC) bezieht sich auf die individuelle Behandlung eines jeden Mitarbeiters. Die Führungskraft erkennt die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter und schenkt jedem einzelnen Aufmerksamkeit.

Diese vier I's charakterisieren eine transformationale Führungskraft. „*Yet transformational leaders vary widely in their personal styles*“ (Bass, 1990). D.h. es gibt nicht ‚die‘ transformationale Führungskraft. Diese zeichnet sich nur dadurch aus, dass sie die Verhaltensweisen, die mit den vier I's umschrieben werden mehr als die transaktionalen Stile einsetzt. Dabei können Personen aber z.B. sehr charismatisch sein und weniger motivierend, oder umgekehrt.

Wie schon erwähnt, sieht Bass (1985) transformationale und transaktionale Führung als Führungsstile an, die sich nicht gegenseitig ausschließen. Die transformationale Führung baut auf die transaktionale Führung auf, ohne diese sind transformationale Verhaltensweisen sogar ineffektiv.

Empirische Befunde zeigen, dass die transformationalen Verhaltensweisen stärker mit Erfolgskriterien zusammenhängen als die transaktionalen. Der Zusammenhang mit subjektiven Erfolgskriterien ist dabei höher als der Zusammenhang mit objektiven Außenkriterien (Bass, 1997). Die allgemeine Tendenz der Zusammenhänge

bleibt jedoch bestehen. Regressionsanalytisch kann gezeigt werden, dass die Hinzunahme der transformationalen Skalen zu einer signifikant höheren Varianzaufklärung bei den Außenkriterien führt als nur durch die transaktionalen Skalen erklärt werden kann (z.B. Hater und Bass, 1988, Howell und Avolio, 1993). Dieser *Augmentationseffekt* wurde von Bass (1985) im Gegensatz zur Konzeption von Burns (1978) aufgestellt und in mehreren Untersuchungen bestätigt (Bass und Avolio, 1995).

Bass und seine Mitarbeiter entwickelten, auf diese Befunde aufbauend, ein Trainingsprogramm der transformationalen Führung, das *full range of leadership program*' (Bass und Avolio, 1990, zitiert nach Bass und Avolio, 1994). Die Autoren gehen davon aus, dass jeder Führungsstil zu einem gewissen Grad ausgeübt werden soll.

Mit Hilfe eines Messinstrumentes, dem MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5), können Führungsverhaltensweisen eingeschätzt und entsprechend trainiert werden. Die Bandbreite der Führungsstile, die in dem Instrument erhoben werden bezeichnen Bass und Avolio (1994) als *Full Range of Leadership Model*'.

In der vorliegenden Arbeit geht es u.a. um die Adaptation des Instruments im lateinamerikanischen Sprachraum sowie die Überprüfung der strukturellen Konzeptualisierung des Instruments. Dabei muss auch wiederum die Frage beantwortet werden, inwieweit die Kovariationen zwischen transaktionalen und transformationalen Elementen aufrechtzuerhalten sind, oder unter den vorliegenden Rahmenbedingungen andere Abbildungen zum Tragen kommen.

Die erste und grundlegend methodische Annahme betrifft die Struktur des MLQ 5. Hier konnte keine exakte Replikation erfolgen. Das von Bass (1990) und Molero (1994) in der spanischen Version dargestellte Muster konnte in der bolivianischen Stichprobe nicht aufrechterhalten werden. Dies wurde auf der Grundlage von konfirmatorischen Faktoranalysen bestätigt. Hier findet sich eine weitgehende Übereinstimmung mit Befunden, wie sie bei der Adaptation im deutschen Sprachraum zu beobachten sind. Überraschend sind die Befunde bezüglich des Führungsverhaltens bei der bolivianischen Stichprobe. Aufgrund des gesellschaftlichen Hintergrundes wäre eine stärkere Ausprägung transaktionaler Aspekte zu erwarten gewesen. Auf der vorliegenden empirischen Grundlage ergeben sich allerdings Hinweise, dass Vorgesetzte in höheren Positionen eher transformational als transaktional hinsicht-

lich ihres Führungsverhaltens eingestuft werden. Hingegen konnte gezeigt werden, dass ein transformationaler Führungsstil höhere Kovariationen mit „extra effort“ aufweist als transaktionale Elemente. Gleichzeitig konnte der Augmentations-Effekt bestätigt werden.

Allgemein kann festgehalten werden, dass sich stärkere Ausprägungen eines transformational wahrgenommenen Führungsstil in größeren Organisationen zeigen. Allerdings muss konstatiert werden, dass die erwarteten Effekte zwischen kleinen und größeren Organisationen nicht in dem erwarteten Ausmaß registriert werden konnten. Dies wird durch die Vorhersage des Kriterium „extra-effort“ unterstrichen. Hier finden sich gleichermaßen kaum systematische Differenzierungen in Abhängigkeit der Organisationsgröße.

In einem weiteren Schritt geht es um den Zusammenhang von Führungsverhalten und Commitment. In der vorliegenden Arbeit zeigten sich systematische Einstellungen und Verhaltensmuster der Beschäftigten gegenüber der jeweiligen Organisation.

Betrachtet man die Befunde zum Commitmentkonzept, so zeigen sich in bolivianischen Unternehmen relativ hohe Commitmentwerte bezüglich eines affektiven und normativen Commitments. Auffällig sind die geringen Ausprägungen im Bereich des rationalen Commitments. Unterstellt man die wirtschaftliche Situation in Bolivien und die daraus resultierenden Arbeitsplatzunsicherheiten, so wäre eine hohe Ausprägung des rationalen Aspekts zu erwarten gewesen. Hier kann man die Annahme vertreten, dass Beschäftigte letztlich keine umfangreichen Ressourcen bezüglich der Organisation, in der sie beschäftigt sind, investieren. Die Ergebnisse legen nahe, die Skala „rationales Commitment“ in zwei Subskalen zu teilen.

Affektives und normatives Commitment zeigen, wie schon angeführt, stärkere Ausprägungen. Hier muss davon ausgegangen werden, dass eine starke affektive bzw. emotionale Bindung an das Unternehmen vorliegt. Auch Meyer und Allen (1997) weisen darauf hin, dass für eine Betonung des rationalen Commitments weitere Faktoren in die Analyse einbezogen werden müssen. Hinsichtlich des normativen Commitments sollten die spezifischen Bedingungen wie sie in der bolivianischen Gesellschaft zum Tragen kommen, Berücksichtigung finden. Klare hierarchische Einordnungen müssen unterstellt werden. Wichtig ist weniger eine horizontale als vielmehr vertikale Orientierung. Respekt gegenüber Vorgesetzten ist gebunden an familia-

re/kulturelle und organisationale Prozesse und die damit verbundene Internalisierung von Normen. Hier könnte ein Grund für hohe Werte eines normativen Commitments verankert sein.

Letztlich ist darauf zu verweisen, dass sich geringere Zusammenhänge zwischen Alter, der hierarchischen Position und dem affektiven Commitment, als dem rationalen Commitment zeigen. Auf der Basis multipler Korrelationen lassen sich diese Annahmen bestätigen. Gleichzeitig ist zu unterstreichen, dass sich empirische Belege für den Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau und Commitmentausprägungen aufzeigen lassen. Den Annahmen entsprechend sind hier eindeutig negative Kovariationen zu registrieren. Letztlich ist noch einmal auf den Zusammenhang zwischen Führungsfacetten und Commitment hinzuweisen. Hier zeigen sich systematische Beziehungen zwischen den transformationalen Aspekten und einem affektiven Commitment. Bezüglich transaktionaler Konzepte fallen diese Zusammenhänge bedeutend schwächer aus.

Abschließend muss noch einmal betont werden, dass die vorgelegten Befunde die Annahmen von Bass (1997) stützen, dass transaktionale bzw. transformationale Führungskonzepte ein universelles Paradigma darstellen. Dabei müssen kulturelle und regionale Besonderheiten Berücksichtigung finden. Hier lassen sich moderierende Hinweise identifizieren, die letztlich für quantitativ unterschiedliche Ausprägungen mitverantwortlich sind. Dies betrifft sowohl methodologische Fragen, die letztlich die Struktur entsprechender Erhebungsinstrumente betreffen, als auch inhaltlich bedingte Vorhersagen zwischen Verhaltensausrägungen im Führungsbereich und unterschiedlichen Erfolgs- bzw. Effizienzkriterien der Arbeit.

Content

1	Introduction	4
2	Practical relevance	5
2.1	Importance of having committed employees	5
2.2	Broad interest and open questions	7
3	Information about Bolivia	10
3.1	General demographic data	10
3.2	Social indicators	10
3.3	Economic rates	11
3.4	Political and Institutional development	11
3.5	Historical precedents of industry in Bolivia	12
3.6	Important rates of the Bolivian Industry	18
3.7	Previous studies in industry sector.	19
4	Research Stand of Charisma	23
4.1	Charismatic leadership	23
4.2	Positions based on psychoanalysis	25
4.2.1	The charismatic relationship as an unresolved Oedipus conflict	25
4.2.2	Narcissist explanation of the charismatic relationship	25
4.3	Sociological/Symbolic explanations of charisma	26
4.4	Explanations of charisma based on the follower's attributions.	27
4.4.1	Charisma as a simple attribute	27
4.4.2	Charismatic leadership as an attribution based on the leader's conducts	27
4.5	Explanation of charisma based on the follower's self-perception	29
4.6	Models centered in the <i>effects</i> of the charismatic leadership	30
4.6.1	The charismatic leadership as a compromise of the followers with the leader	30
4.6.2	The effects of the charismatic leadership in the follower's performance	31
4.7	Bi-dimensional classification of the models of charisma	33
4.7.1	Broad vs. restricted conception of charismatic leadership	33
4.7.2	The importance of the mission proposed by the leader	33
4.8	Leadership or Management?	36
5	Transactional and transformational Leadership	41
5.1	The transactional dimension	43
5.2	The transformational dimension	45

5.3	The augmentation hypothesis and the Full Range of Leadership	47
5.4	The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	49
5.5	Reply Studies	53
6	Commitment	58
6.1	Traditional Perspectives	58
6.2	The Meyer and Allen conceptualization	61
6.3	Antecedents and outcomes of commitment	63
6.3.1	Antecedents	64
6.3.2	Outcomes	66
6.4	Further studies	72
6.5	Studies in Spanish spoken countries	73
6.6	Amplified commitment model	74
6.7	Summary	75
7	Method and Procedure	77
7.1	Sample description	77
7.2	Administration	78
7.3	General demographic facts	78
7.4	Instruments	79
7.5	General Assumptions	80
8	Results	83
8.1	Empirical Analysis of the instruments	83
8.1.1	Transformational leadership	83
8.1.2	Descriptive statistics	94
8.1.3	Commitment	100
8.1.4	Descriptive Statistics	105
8.2	Survey of further analysis	111
8.2.1	Correlation analysis between transformational leadership and commitment	112
8.2.2	Correlation analysis of demographic factors	113
8.2.3	Correlation analysis of characteristics of the context	114
8.2.4	Correlation analysis of continuance commitment subscales	115
8.2.5	Hierarchical regression analysis for predicting affective and normative commitment	116
8.2.6	Hierarchical Regression analysis for predicting continuance commitment	117
9	Discussion, conclusions and limitations	119

9.1	Is Transformational Leadership a cultural specific phenomenon?	124
9.2	Transformational Leadership: management mode of the American domain?	126
	References	131
	Figures	141
	Tables	142
	Appendix	144
	Multifactor Leadership Questionnaire (Spanish)	144
	Organizational Commitment Questionnaire (Spanish)	148