9. Deutsche Zusammenfassung

Bis in die 80er Jahre hinein befassen sich die meisten Theorien des Führungsverhaltens hauptsächlich mit transaktionaler Führung. Führung wird verstanden als die Gestaltung des Austauschprozesses zwischen den Mitarbeitern und dem/der Vorgesetzten. Ein Problem all dieser Ansätze ist, dass diese Konzeption der Führung nur einen geringen Teil - etwa 16% - der Effektivität der Mitarbeiter erklärt (Bass, 1985). In dem Bedürfnis einen größeren Anteil der Leistung aufklären zu können, hat sich die Forschung gewandelt. Es wird verstärkt danach gefragt, ob sich die Ziele und Einstellungen der Mitarbeiter wandeln und dadurch eine Bereitschaft zur höheren Leistung – extra effort – entsteht. Die Motive, Bedürfnisse und Individualität der Mitarbeiter werden mehr in das Zentrum des Interesses gerückt. Eine prominente unter diesen sogenannten neuen Führungstheorien ist die Theorie der transformationalen Führung. Die transformationale Führungskraft zeichnet sich durch das Streben aus, die Interessen ihrer Mitarbeiter durch entsprechendes Führungsverhalten zu erweitern und bei ihnen Akzeptanz für die ‚Mission' der Gruppe zu erzeugen (Bass, 1990a). Neue Wege der Problembewältigung und der Gestaltung des Arbeitsablaufs werden gesucht, die Mitarbeiter in diesen Prozess miteinbezogen. Risiken sowie Chancen werden aufgezeigt und zur Weiterentwicklung genutzt. An die Stelle der passiven Reaktion auf die Veränderungen der Umwelt tritt in der transformationalen Führung die aktive Mitgestaltung dieses Prozesses. Um dieses Konzept der Führung erfassen und auf seine Effektivität hin überprüfen zu können, entwickelt Bass (1985) den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), das wohl am häufigsten eingesetzte Messinstrument der transformationalen Führung.

Der Multifactor Leadership Questionnaire

In der aktuellsten Version (MLQ 5X; Bass & Avolio, 1995) erfasst der Fragebogen neun Facetten der Führung, die sich drei übergeordneten Faktoren zuordnen lassen.

Die transformationale Führung wird durch die folgenden Skalen erfasst: Idealized Influence Attributed (IIA); Idealized Influence Behavior (IIB); Inspirational Motivation (IM); Intellectual Stimulation (IS); und Individual Consideration (IC). Transaktionale Führung wird durch folgende drei Skalen dargestellt: Contingent Reward (CR); Management-by-Exception active (MbEa); Management-by-Exception passive (MbEp). Die letzte Skala bezieht sich auf die Abwesenheit von Führungsverhalten und heißt *Laissez-Faire* (LF).

Trotz der zufriedenstellenden Skalenreliabilitäten des MLQ 5X bleibt die Kritik an der Faktorstruktur des Konzepts, die schon bzgl. vorhergehender Versionen geäußert wurde,

bestehen. Bass und Avolio (1995) überprüfen bei der Herausgabe des MLQ 5X die Faktorstruktur des Instrumentes und erreichen zufriedenstellende Fit-Werte. Andere Autoren können dieses Modell jedoch nicht replizieren (DenHartog, House, Hanges, Ruis-Quintanilla, & Dorfman, 1999; Tejeda, Scandura, & Pillai, 2001). Ein möglicher Grund hierfür sind die immer wieder berichteten sehr hohen Korrelationen der transformationalen Skalen untereinander und mit der transaktionalen Skala CR (Avolio, Bass, & Jung, 1999; DenHartog et al., 1999; Tejeda et al., 2001; Vandenberghe, Stordeur, & D'hoore, 2002). Eine neue, durchgängig akzeptierte Struktur und Itemauswahl steht derzeit noch aus.

Die Effektivität der transformationalen Führung wird ungeachtet der Kritik jedoch durchwegs bestätigt. 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 des Zusammenhangs bleibt bestehen. Regressionsanalytisch kann gezeigt werden, dass die Hinzunahme der transformationalen Skalen zu einer signifikant höheren Varianzaufklärung bei unterschiedlichen Außenkriterien führt als nur durch die transaktionalen Skalen erklärt werden kann (Howell & Avolio, 1993). Dieses Zusammenhangsmuster wird von Bass (1985) als *Augmentationseffekt* bezeichnet und in mehreren Untersuchungen bestätigt (Bass & Avolio, 1995; Vandenberghe et al., 2002).

Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung

Aufgrund der Popularität des MLQ auf der einen Seite (Judge & Piccolo, 2004) und der uneinheitlichen Ergebnisse bezüglich der faktoriellen Struktur auf der anderen Seite schien es sinnvoll die Validität des Fragebogens zu überprüfen. Die Untersuchung teilt sich dabei in drei Teile, die der Überprüfung unterschiedlicher Aspekte der Konstruktvalidität des MLQ dienen. Untersucht wird zuerst die faktorielle Validität des Instrumentes, anschließend wird der Zusammenhang mit Messinstrumenten untersucht, die ebenfalls Führungsverhalten erfassen. Im letzten Teil der Untersuchung wird der Augmentationseffekt überprüft und die Korrelation der MLQ-Skalen mit unterschiedlichen externen Kriterien dargestellt. Der Untersuchung zugrunde gelegt wurde die Übersetzung des MLQ 5X von Felfe und Goihl (2002b). Alle vier verwendeten Stichproben stammen aus öffentlichen Behörden und werden mit ‚Studie 1' bis ‚Studie 4' bezeichnet.

Faktorielle Validität

Wie bereits erwähnt, wird die neun-faktorielle Struktur des MLQ oft angezweifelt. Gründe hierfür liegen in den hohen Korrelationen der transformationalen Skalen untereinander und

mit der transaktionalen Skala CR, sowie in der mangelnden Bestätigung der Struktur in konfirmatorischen Faktorenanalysen (CFA). Die Überprüfung der internen Konsistenz der MLQ Skalen anhand zweier Stichproben (Studie 1: N_1 = 1311, Studie 2: N_2 = 879) ergibt zufriedenstellende Schätzungen der Reliabilität für fast alle Skalen. Nur die Skala MbEa erreicht in keiner der beiden Stichproben das Kriterium von 0.7 für eine ausreichende interne Konsistenz (Nunnally, 1978). Die Korrelationen der Skalen untereinander zeigen das für den MLQ typische Bild. Die transformationalen Skalen korrelieren hoch positiv miteinander. In Studie 1 variieren die Korrelationskoeffizienten von r = .65 bis r = .82, in Studie 2 von r = .63 bis r = .80. Die Korrelationen der transformationalen Skalen mit CR liegen in Studie 1 im Bereich von r = .69 bis r = .72, in Studie 2 im Bereich von r = .72 bis r = .77. Die hohen Korrelationen legen eine Überprüfung alternativer Faktormodelle neben dem neun-faktoriellen Modell nahe. Allerdings erreicht keines der in Studie 1 anhand von CFAs überprüften Modelle die Werte für einen akzeptablen Fit (siehe Tabelle 1).

Antonakis, Avolio und Sivasubramaniam (2003) konnten aufzeigen, dass das neun-faktorielle Modell in homogenen Stichproben bessere Fit-Werte erzielt als in heterogen zusammengesetzten. Die hier untersuchten Stichproben sind, da sie alle aus Behörden stammen, schon relativ homogen. Eine Überprüfung des neun-faktoriellen Modells an weiter unterteilten Stichproben zeigt jedoch ebenfalls keine zufriedenstellenden Fit-Werte (in der vorliegenden Untersuchung wird unterteilt nach Geschlecht, Dauer der Beschäftigung in der Behörde und Arbeitsbereich). Die Ergebnisse der Untersuchung der Skalenkorrelationen sowie der CFAs legen nahe, die ebenfalls in der Literatur bereits angegebenen Modelle höherer Ordnung zu überprüfen, welche die Skalen zu entweder einem transformationalen und einem transaktionalen Faktor höherer Ordnung zusammenfassen, oder zu einem aktiv-konstruktiven und einem passiv-korrektiven Faktor. Auch hier ergibt sich jedoch keine Bestätigung für die überprüften Modelle.

Aufgrund dieser Ergebnisse wird eine Parallelanalyse durchgeführt, um die Anzahl der Faktoren zu bestimmen, die aus den Daten extrahiert werden können (Beauducel, 2001; Velicer, Eaton, & Fava, 2000). Der Vergleich des Eigenwertverlaufs einer Faktorenanalyse der Daten aus Studie 1 mit dem mittleren Eigenwertverlauf von 500 Lösungen mit 36 Gaussischen Variablen ergibt, dass drei Faktoren den Zufallseigenwert deutlich übersteigen.

Tabelle 01. CFA für unterschiedliche Modelle des MLQ (N_1 = 1311)

Model	χ^2	*df*	*GFI*	*AGFI*	*CFI*	*NNFI*	*RMSEA*	$\Delta\chi^2$
(1)	26749.40	630	.16	.11	.00	.00	.178	
(2)	6307.37	594	.73	.70	.78	.77	.086	1849.59 (p < .01)
(3)	5576.01	593	.75	.72	.80	.79	.082	1118.23 (p < .01)
(4)	5794.55	593	.75	.72	.80	.79	.082	1336.77 (p < .01)
(5)	5775.45	591	.75	.72	.80	.79	.082	1317.67 (p < .01)
(6)	6078.03	591	.74	.70	.79	.78	.084	1620.25 (p < .01)
(7)	5533.33	588	.78	.75	.81	.80	.080	1075.55 (p < .01)
(8)	5221.52	584	.79	.76	.82	.81	.078	763.74 (p < .01)
(9)	5408.54	579	.76	.72	.82	.80	.080	950.76 (p < .01)
(10)	5326.03	579	.78	.75	.82	.80	.079	868.25 (p < .01)
(11)	5011.05	573	.79	.76	.83	.81	.077	553.27 (p < .01)
(12)	4867.01	566	.80	.76	.84	.82	.076	409.23(p < .01)
(13)	4774.49	566	.81	.77	.84	.82	.075	316.71 (p < .01)
(14)	4457.78	558	.82	.78	.85	.83	.073	

Anmerkung: (1) Null-Modell; (2) ein Generalfaktor;(3) zwei korrelierte Faktoren (aktiv/passiv); (4)) zwei korrelierte Faktoren (aktiv-konstruktiv/passiv-korrektiv); (5) drei korrelierte Faktoren (transformational/transactional/passive-avoidant); (6) drei korrelierte Faktoren (transformational/transactional/laissez-faire);(7) vier korrelierte Faktoren (transformational/CR/MbEa/passive-avoidant); (8) fünf korrelierte Faktoren (transformational/CR/MbEa/MbEp/LF); (9) sechs korrelierte Faktoren (charisma, i.e. IIA + IIB + IM, IS_1, IC, CR_1, MbE, LF); (10) sechs korrelierte Faktoren (charisma, i.e. IIA + IIB + IM, IS_1, IC, CR_1, MbEa, passive-avoidant); (11) sieben korrelierte Faktoren (charisma/inspiration: IIA, IIB, IM/IS/IC/CR/MbEa/MbEp/LF);(12) acht korrelierte Faktoren [charisma (IIA+IIB)/IM/IS/IC/CR/MbEa/MbEp/LF];(13) acht korrelierte Faktoren (IIA/IIB/IM/IS/IC/CR/MbEa/passive-avoidant); (14) neun korrelierte Faktoren (IIA/IIB/IM/IS/IC/CR/MbEa/MbEp/LF); GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted GFI; CFI = comparative fit index; NNFI = non-normed fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; $\Delta\chi^2$ wurde durch die Subtraktion des χ^2-Wertes des neun-faktoriellen Modells von den χ^2-Werten der anderen gestesteten Modelle berechnet.

Die Extraktion dreier Faktoren anhand einer exploratorischen Faktorenanalyse (EFA) bei Studie 2 (nur Faktorladungen >.60 werden in Betracht gezogen und Items mit hohen Nebenladungen >.20 ebenfalls ausgeschlossen) führt zu einer Lösung mit 13 Items, die einen transformationalen Faktor, einen passiv-vermeidenden Faktor und einen MbE-Faktor bilden (siehe Tabelle 02). Der transformationale Faktor setzt sich dabei aus Items der Originalskalen IM, IIB und CR zusammen, der passiv-vermeidende Faktor aus Items der Skalen MbEp und LF. MbE entspricht der Skala MbEa, ein Item wurde allerdings ausgeschlossen. IIB und IM sind Teile der früheren Charisma-Skala älterer MLQ-Versionen, die hier aufgenommenen CR-Items betreffen zukünftige Ziele. Daher wird für diese Skala der Name ‚charismatische Zielorientierung' gewählt. Die Überprüfung dieses drei-faktoriellen Modells anhand einer CFA mit einer dritten Stichprobe (Studie 3: N_3 = 650) ergibt zufriedenstellende Fit-Werte (χ^2

= 217, *df* = 62, p < 0.01, N_3 = 650, *AGFI* = 0.93, *CFI* = 0.95, *RMR* = 0.042), die Faktorladungen sind in Tabelle 02 dargestellt.

Tabelle 02. Muster Matrix für die Hauptachsenanalyse mit 36 Items, Faktorladungen der gewählten Items (13) und Faktorladungen der drei latenten Variablen in einer CFA (completely standardized solution)

		Principle axis analysis N_2 = 879			**Confirmatory factor analysis** N_3 = 650		
	Original MLQ Scale	**F I***	**F II***	**F III***	**F I***	**F II***	**F III***
MLQ_14	**IIB**	**.79**	.12	.06	0.60		
MLQ_26	**IM**	**.72**	.12	-.03	0.78		
MLQ_16	**CR**	**.69**	.10	-.05	0.69		
MLQ_9	**IM**	**.67**	-.01	.06	0.78		
MLQ_35	**CR**	**.63**	-.05	-.07	0.72		
MLQ_34	**IIB**	**.60**	.02	-.19	0.67		
MLQ_12	**MbEp**	.10	**.87**	.03		0.79	
MLQ_3	**MbEp**	.01	**.74**	.03		0.78	
MLQ_20	**MbEp**	.01	**.69**	-.08		0.73	
MLQ_5	**LF**	-.09	**.69**	.04		0.69	
MLQ_27	**MbEa**	.00	-.16	**.76**			0.64
MLQ_4	**MbEa**	-.12	.18	**.63**			0.66
MLQ_22	**MbEa**	.10	-.19	**.61**			0.63

** F I: charismatische Zielorientierung, F II: passiv-vermeidende Führung, F III: management by exception; IIB = idealized influence behaviour, IM = inspirational motivation, CR = contingent reward, MbEp = management by exception passive, LF = laissez-faire, MbEa = management by exception active.*

Zusammenhang mit anderen Führungsmessinstrumenten

Um den MLQ besser in das Netzwerk der Führungsverhaltensweisen einordnen zu können, wird sein Zusammenhang mit zwei unterschiedlichen Führungsmessinstrumenten untersucht. Zum einen werden die Korrelationen mit einem weiteren Fragebogen zur transformationalen Führung dem Transformational Leadership Inventory (TLI, Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), zum anderen mit dem Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ, Bryant, 2002), einem der Standardmessinstrumente in der Führungsforschung vor dem MLQ, überprüft. Für den TLI und den MLQ ergeben sich erwartungsgemäß hohe Korrelationen (siehe Tabelle 03).

Tabelle 03. Skaleninterkorrelationen der MLQ und TLI Skalen (N_4 = 404)

TLI	IAV	PAM	FAGG	HPE	PIS	IS_2	CR_2
MLQ 5x							
IIa	.74	.78	.71	.21	.61	.63	.56
IIb	.69	.61	.69	.36	.44	.55	.49
IM	.72	.57	.62	.38	.34	.56	.45
IS	.75	.70	.69	.28	.51	.65	.55
IC	.69	.65	.68	.20	.63	.61	.65
CR	.71	.63	.69	.33	.53	.59	.63
MbEa	.08	.05	.08	.30	-.12	.14	-.05
MbEp	-.61	-.56	-.58	-.16	-.52	-.46	-.50
LF	-.62	-.65	-.61	-.16	-.55	-.51	-.48

Anmerkung: IAV = identifying and articulating a vision; PAM = providing an appropriate model; FAGG = fostering the acceptance of group goals; HPE = high performance expectations; PIS = providing individualized support; IS_2 = intellectual stimulation; CR_2 = contingent reward; IIA = idealized influence attributed; IIB = idealized influence behavior, IM = inspirational motivation; IS = intellectual stimulation; IC = individualized consideration; CR = contingent reward; MbEa = management by exception active; MbEp = management by exception passive; LF = laissez-faire; r > |.08|: p < .05, r> |.12|: p < .01.

Auch hier zeigen sich, wie schon beim MLQ, hohe Korrelationen der transformationalen Skalen mit der Contingent Reward Skala des TLI, sowohl beim TLI als auch beim MLQ. Auffallend ist, dass die Skala High Performance Expectations, eine transformationale Facette des TLI, deutlich geringere Zusammenhänge mit den transformationalen Facetten des MLQ aufweist, als die übrigen transformationalen Skalen des TLI. Auf der anderen Seite weist diese Skala jedoch den höchsten Zusammenhang mit der transaktionalen MLQ-Skala MbEa auf (r = .30).

Zwei Skalen des MLQ und TLI weisen vergleichbare Inhalte auf. Die Skala Providing Individualized Support entspricht der IC-Skala des MLQ, Intellectual Stimulation stimmt inhaltlich mit der gleichnamigen Skala des MLQ überein. Beide Skalen zeigen jedoch jeweils signifikant höhere Korrelationen mit anderen Skalen des TLI auf.

Eine EFA aller Items der beiden Führungsmessinstrumente weist darauf hin, dass die meisten Faktoren des MLQ und des TLI eigenständig sind. Nur IIA lädt auf einem Faktor mit Items des TLI. Ansonsten lassen sich aus der Literatur bekannte Faktormuster auch hier wiederfinden. Drei Skalen des TLI bilden einen Faktor (auch *core transformational leadership* genannt; auf diesem Faktor laden ebenfalls die IIA Items), die anderen Skalen lassen sich als eigenständige Faktoren bestätigen. Beim MLQ fallen die Items der Skalen

MbEp und LF zu einem Faktor zusammen, die transformationalen Skalen und CR vermischen sich in zwei Faktoren. Nur MbEa wird als eigenständiger Faktor bestätigt.

Für den LBDQ und den MLQ ergeben sich ebenfalls relativ hohe Zusammenhänge. Die Skala Initiating Structure korreliert dabei mit den transformationalen Skalen des MLQ sowie den transaktionalen Skalen CR und MbEa in einem Bereich von r = .32 (für IIA und IC) bis r = .45 (für CR). Mit den verbleibenden beiden Skalen zeigt Initiating Structure negative Korrelationen. Consideration zeigt deutlich höhere Zusammenhänge mit den MLQ Skalen. Die Korrelationen mit den transformationalen Skalen und CR variieren dabei von r = .55 (für IIB und IM) bis r = .72 (für IIA). MbEa zeigt einen schwach negativen Zusammenhang mit Consideration (r = -.06), die passiven Skalen MbEp und LF korrelieren mit r = -.49 resp. r = -.60 mit der LBDQ Skala.

Die Frage nach der Ähnlichkeit der beiden Konzepte transformationale Führung und Consideration/Initiating Structure beschränkt sich in der Literatur v.a. auf die Unterscheidung der beiden ähnlich klingenden Skalen IC und Consideration (Seltzer & Bass, 1990). In dieser Untersuchung ergibt sich für die beiden Facetten eine Korrelation von r = .70. In einer EFA dieser Skalen laden alle Items auf einem Faktor. Weitere Untersuchungen anhand von CFA-Modellen und einer Faktorenanalyse sämtlicher MLQ und LBDQ Items deutet jedoch darauf hin, dass, wie auch eine genaue Betrachtung der Inhalte von IC und Consideration vermuten lässt, die beiden Skalen unterschiedliches erfassen und daher eigenständige Faktoren bilden.

Weiterhin wird in der Diskussion des Vergleichs der beiden Konzepte argumentiert, dass transformationale Führung dem Ansatz von Consideration und Initiating Structure überlegen ist und dass die LBDQ Skalen nicht zwischen transformationalen und transaktionalen Führungspersonen differenzieren können (Bass, 1995). Transformationale und transaktionale Führung schließen sich jedoch gegenseitig nicht aus, transaktionale Führung wird sogar als Basis der transformationalen Führung angesehen (Bass, 1985). Eine Überprüfung der Mittelwerte für Consideration und Initiating Structure für hoch und niedrig transformationale Führungspersonen (dies ersetzt die Unterscheidung in transformational und transaktional) zeigt signifikante Unterschiede. Während niedrig transformationale Führungskräfte für Initiating Structure und Consideration ja einen Mittelwert von M = 2.78 erreichen, liegen die Mittelwerte für hoch transformationale Führungskräfte für Initiating Structure bei M = 3.33 und für Consideration bei M = 4.14.

Zusammenhang mit externen Kriterien

Nach Cronbach und Meehl (1955) ist die Überprüfung des Zusammenhangs eines Instrumentes mit unterschiedlichen externen Kriterien ein wichtiger Teil in der Überprüfung seiner Konstruktvalidität. Wie bereits erwähnt ist die Effektivität der transformationalen Führung dabei durch die Literatur hinweg bestätigt worden (vergleiche etwa Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Für diese Untersuchung werden mehrere Kriterien zur Überprüfung der Konstruktvalidität des MLQ herangezogen. Neben den MLQ-internen Kriterien Zufriedenheit mit der Führungskraft (SAT), Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft (EEF) und Effektivtät der Führungskraft (EFF), werden die Skalen Arbeitszufriedenheit (SAT-job; Felfe, Resetka, & Liepmann, 1994), affektives Commitment (COM-emo; Felfe, Six, Schmook, & Knorz, 2003), sowie die kommunikationsbasierte Unterstützung durch die direkte Führungskraft (COMMU) als zu den Inhalten des MLQ konvergent angesehen. Zur Überprüfung der diskriminanten Validität des MLQ wird das normative Commitment (COM-con; Felfe et al., 2003), sowie zwei Skalen zum Umgang mit Publikumsverkehr in der Behörde (CONT) und zur wahrgenommenen Chancengleichheit für Frauen (EQUAL) herangezogen.

Für die MLQ-internen Skalen sowie COMMU ergeben sich sehr hohe Korrelationen mit den transformationalen Skalen des MLQ und CR, für COM-emo und SAT-job geringere, aber dennoch positive Korrelationen (siehe Tabelle 04). Auch hier zeigt MbEa geringe Zusammenhänge mit den externen Kriterien, MbEp und LF sind stark negativ mit ihnen korreliert.

Für die Kriterien COM-emo, CONT und EQUAL zeigen sich insgesamt deutlich niedrigere Korrelationen mit den Skalen des MLQ als für die zuvor dargestellten Skalen. Die Annahme, dass diese Skalen vom Führungsverhalten nicht beeinflusst werden, lässt sich jedoch nicht aufrecht erhalten, da sich in beiden Stichproben signifikante Korrelationen zu den MLQ-Skalen ergeben.

Bezogen auf die Kriterien SAT-job und COM-emo wird weiterhin gezeigt, dass Personen, die ihre Führungskraft hoch oder niedrig transformational einschätzen, unterschiedliche Werte in ihrer Arbeitszufriedenheit bzw. ihrem affektiven Commitment aufzeigen. Dabei sind Personen mit transformationaleren Führungskräften mit einzelnen Facetten ihrer Arbeit zufriedener und stärker emotional an die Organisation gebunden.

Tabelle 04. Skaleninterkorrelationen des MLQ mit unterschiedlichen Außenkriterien (Studie 1: N_1 = 1311, Studie 4: N_4 = 404)

	SAT	EFF	EEF	COM-emo	SAT-job	COMMU	COM-con	CONT	EQUAL
MLQ 5x									
IIa	.73 (.83)	.82 (.77)	.84 (.79)	.25 (.25)	.35 (.40)	.67	.00 (.03)	-.06 (.00)	.12 (.10)
IIb	.66 (.65)	.69 (.69)	.63 (.72)	.26 (.33)	.25 (.37)	.53	.03 (.05)	-.05 (-.04)	.10 (.09)
IM	.63 (.60)	.68 (.64)	.64 (.67)	.29 (.34)	.30 (.41)	.50	.03 (-.01)	-.09 (-.07)	.09 (.13)
IS	.72 (.75)	.78 (.78)	.74 (.79)	.20 (.26)	.32 (.44)	.70	-.01 (-.04)	-.10 (-.04)	.10 (.08)
IC	.74 (.80)	.80 (.82)	.80 (.79)	.26 (.26)	.39 (.50)	.67	-.05 (-.04)	-.07 (-.06)	.10 (.12)
CR	.68 (.72)	.74 (.77)	.70 (.76)	.24 (.28)	.29 (.45)	.62	.04 (-.05)	-.05 (-.05)	.14 (.09)
MbEa	.15 (.05)	.10 (-.05)	.00 (.07)	.02 (.15)	-.03 (-.03)	.08	.09 (.11)	.03 (-.05)	.02 (.03)
MbEp	-.45 (-.67)	-.57 (-.67)	-.59 (-.63)	-.12 (-.26)	-.25 (-.46)	-.54	.07 (-.01)	.13 (.06)	.02 (-.10)
LF	-.57 (-.69)	-.67 (-.67)	-.66 (-.65)	-.13 (-.23)	-.28 (-.41)	-.68	.05 (-.01)	.10 (.04)	.01 (-.08)

Anmerkungen: Die Korrelationen für Studie 4 sind in Klammern angegeben. IIA = idealized influence attributed; IIB = idealized influence behavior, IM = inspirational motivation; IS = intellectual stimulation; IC = individualized consideration; CR = contingent reward; MbEa = management by exception active; MbEp = management by exception passive; LF = laissez-faire; SAT = Zufriedenheit mit der Führungskraft; EFF = Effektivität der Führungskraft; EEF = zusätzliche Anstrengungsbereitschaft;; COM-emo = affektives Commitment; SAT-job = Arbeitszufriedenheit; COMMU = kommunikationsbasierte Unterstützung durch die Führungskraft; COM-con = rationales Commitment; CONT = Publikumskontakt; EQUAL = wahrgenommene Gleichberechtigung für Frauen.
Studie 1: $r > |.05|$: $p < .05$, $r > |.06|$: $p < .01$; Studie 4: $r > |.07|$: $p < .05$, $r > |.12|$: $p < .01$.

Der Augmentationseffekt der transformationalen Führung über die transaktionale Führung lässt sich für die beiden genannten externen Kriterien ebenfalls bestätigen. In Studie 1 und 4 klärt die Hinzunahme der transformationalen Führungsskalen in die Regressionsgleichung mit 3% bis 8% einen signifikanten Anteil an zusätzlicher Varianz für SAT-job und COM-emo auf. Als wichtige Prädiktoren für die Vorhersage dieser beiden Variablen ergeben sich v.a. die Skalen IM und IC, die in beiden Studien signifikante β-Gewichte aufweisen.

Der Vergleich mit den beiden anderen vorgestellten Führungsverhaltensinstrumenten zeigt, dass die transformationalen Skalen des MLQ auch hier einen signifikanten Zuwachs an Varianzaufklärung für SAT-job und COM-emo leisten. Die Ergebnisse belegen allerdings auch einen Augmentationseffekt der transformationalen Skalen des TLI über die Skalen des MLQ. Die Skalen des LBDQ klären jedoch keine zusätzliche Varianz gegenüber den transformationalen Skalen des MLQ auf.

Das zuvor beschriebene drei-faktorielle Modell des MLQ bestätigt erwartungsgemäß die Ergebnisse die mit dem neun-faktoriellen Modell bezogen auf die alternativ erhobenen Führungsinstrumente sowie die externen Kriterien erzielt wurden. Der Vergleich der Effektivität der beiden Modelle anhand von Regressionsmodellen zeigt, dass das drei-

faktorielle Modell zwar etwas weniger Varianz in den Kriterien SAT-job und COM-emo aufklärt, dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Eine weitere Überprüfung durch eine hierarchische Regression, in der die drei Skalen des drei-faktoriellen Modells in einem zweiten Schritt den transformationalen Skalen des TLI hinzugefügt werden, zeigt jedoch keinen signifikanten Zuwachs an Varianz. Dies deutet doch auf einen Informationsverlust aufgrund des Ausschlusses von Items hin.

Kurze Diskussion

Die Überprüfung der Konstruktvalidität des MLQ weist auf bestimmte Schwächen des Instrumentes hin. Besonders die Probleme mit der faktoriellen Struktur des Fragebogens sind hier auffällig. Im Bezug auf andere Messinstrumente zur Erfassung von Facetten des Führungsverhaltens zeigen sich jedoch erwartungskonforme Ergebnisse. Der MLQ scheint hier ähnliche Facetten zu erfassen. Es ist allerdings zu erwähnen, dass in Bezug auf andere Instrumente zur Erfassung transformationaler Führung deutlich wird, dass noch keine Einigkeit über die Facetten dieses Führungsverhaltens bestehen. Die Stellung von High Performance Expectations etwa weist darauf hin. In Bezug auf den LBDQ lässt sich festhalten, dass auch hier sehr hohe Überschneidungen bestehen. Eine eindeutige theoretische Abgrenzung der transformationalen Führung von dem Konzept Consideration/Initiating Structure steht noch aus. Die Effektivität transformationaler Führung wird auch in dieser Untersuchung wieder deutlich bestätigt, die Überprüfung des Augmentationseffektes zeigt auch für die hier verwendeten Kriterien einen Zuwachs an aufgeklärter Varianz durch die Hinzunahme der transformationalen Skalen in hierarchische Regressionen.

Aus einigen Gründen sind die Ergebnisse dieser Untersuchung jedoch in ihrer Interpretation eingeschränkt. Zum einen beziehen sich die Ergebnisse nur auf Stichproben aus öffentlichen Behörden. Die Möglichkeit Führung zu variieren mag hier unter Umständen eingeschränkter sein als in Unternehmen der freien Wirtschaft. Zum anderen sind nur Fragebogendaten verwendet worden, die Führungsverhalten und Kriterien zu einem Zeitpunkt von jeweils einer Quelle erfassen. Eine Überschätzung der Zusammenhänge ist somit durchaus möglich, weiterhin ergeben sich die bekannten Probleme der Fragebogenerhebung (Fischer, Frey, & Greitemeyer, 2004; Schriesheim & Kerr, 1977). Zu der Beschränkung auf konkurrente Validitätsaspekte kommt weiterhin hinzu, dass die Effektivität der transformationalen Führung letztendlich nur an zwei Kriterien erhoben wurde. Das Einflussspektrum des Führungsverhaltens kann sich aber bezogen auf andere Kriterien durchaus als geringer darstellen. Hier ist auf jeden Fall weitere Forschung nötig.