

2002). Um die Zusammenhänge zwischen Führung, Innovation und organisationalem Wandel in einen erweiterten organisationspsychologischen Kontext einbetten zu können, werden zusätzliche psychometrische Konstrukte erhoben und im Zusammenhang mit der zentralen Fragestellung ausgewertet.

## **5 Relevante psychologische Konzepte als Außenkriterien**

Bis auf die Skala zur Erhebung der Beschwerden (Allner, Bollmann, Kilian, Pietrus, und Liepmann, 1996) stammen die verbleibenden Skalen zur Erhebung der psychometrischen Konstrukte von Felfe, Resetka und Liepmann (1994). Informationen zur Güte der Skalen werden im empirischen Teil zur Instrumentenbeschreibung (Kapitel 8) behandelt. Ausführlicher werden die Konstrukte der Innovationsbereitschaft und der Arbeitszufriedenheit dargestellt, da sie von zentraler Relevanz sind. Eine Kurzdarstellung der verbleibenden Konzepte schließt sich an.

### **5.1 Image und Identifikation**

#### **5.1.1 Innovationsbereitschaft**

Um die Qualität der Führung beurteilen zu können, sind Außenkriterien nötig. Wie oben beschrieben stellt die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten ein relevantes Konstrukt dar, da über die Beurteilung der Innovationsbereitschaft Rückschlüsse auf einen möglichen Kulturwandel gezogen werden können.

Bei dem Konstrukt muss klar zwischen Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft unterschieden werden (vgl. Liepmann & Pflugfelder, 1997). Innovationsfähigkeit wird eher als Verhaltensmerkmal einer Person erachtet, das über manifeste Größen erhoben werden kann, die Innovationsbereitschaft bezieht sich eher auf motivationale, soziale und in diesem Fall organisationale Aspekte.

Innovation wird zudem oft mit Kreativität gleichgestellt. Hierbei werden jedoch prägnante Unterschiede negiert. Hervorzuheben ist vor allen Dingen die Intentionalität. Kreativität ist gekennzeichnet durch Spontaneität und fehlende Intentionalität. Innovationen sind jedoch geplante intendierte Verhaltensweisen und Maßnahmen mit konkreten Zielvorstellungen (Liepmann & Pflugfelder, 1997). Charakteristika von Innovationen sind die Neuheit der Innovation, die daraus resultierende Unsicherheit, die Komplexität der Neuerung sowie deren Konfliktgehalt (vgl. Althen, 1996).

Die Bedeutung der Innovationen und hieraus folgend auch der Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens in dynamischen Umwelten ist unbestritten (vgl. Howell & Avolio, 1993). Thom und Ritz (2000) heben in ihrem 'IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor' die Bedeutung von Innovationen in öffentlichen Verwaltungen für den zukünftigen Erfolg hervor (ebd., S. 65 ff).

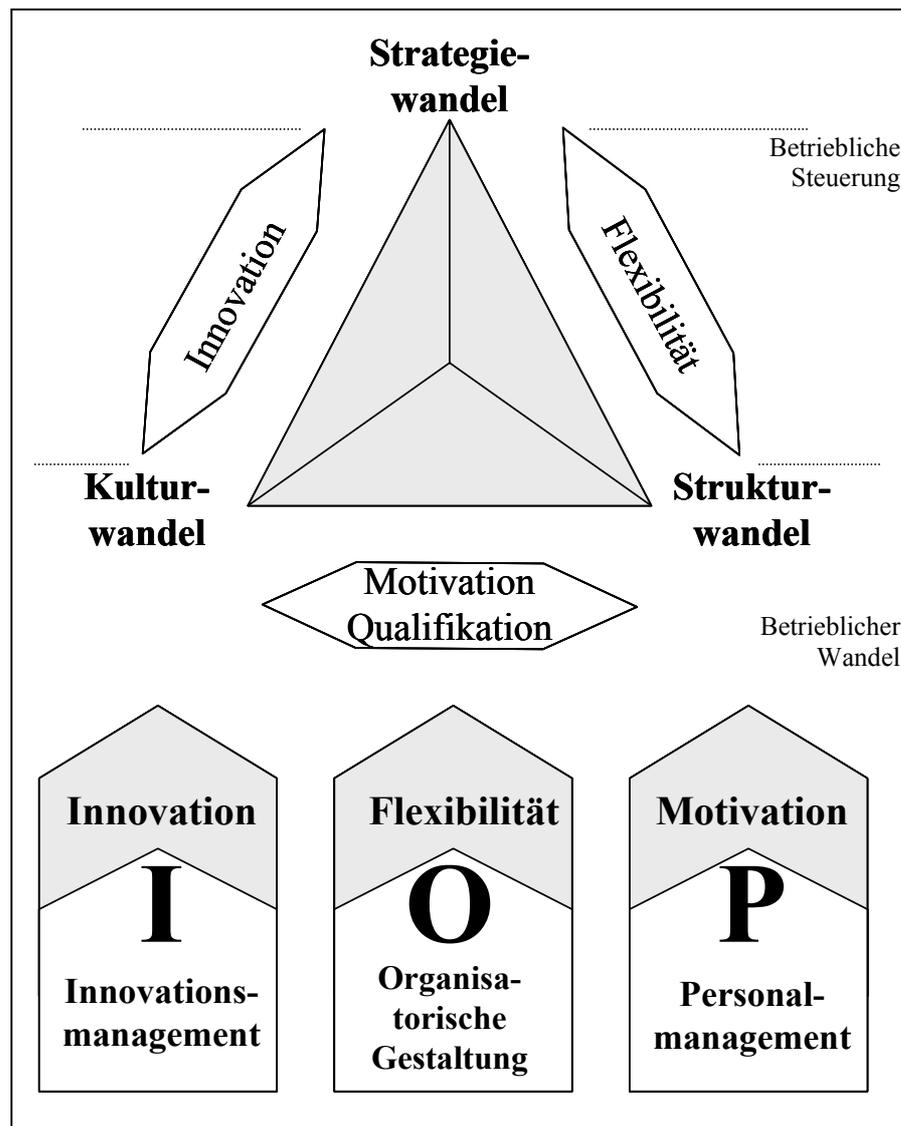


Abb. 5.1: Ausschnitt aus dem IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor in Anlehnung an Thom und Ritz (2000), S. 66

„Zukünftig wird es aber nach unserer Einschätzung weniger neue staatliche Organisationen (...) geben und auch die bestehenden Institutionen werden sich nicht völlig verändern und erneuern, sondern eher kontinuierlich weiterentwickeln. Dazu ist es

notwendig, dass die Träger öffentlicher Aufgaben produktiv und innovativ sind.“ (ebd. S. 135).

Die Autoren heben neben der Innovationsbereitschaft und der Innovationsfähigkeit das Innovationspotenzial hervor. Sie bezeichnen hiermit die Fähigkeit zu Innovationsgenerierung (Thom & Ritz, 2000, S. 136). Die Veränderung von einer „traditionellen“ bürokratischen zu einer wandlungsfähigen Organisation erfordert einen Kultur- und Strategiewandel. Dieser wird durch Innovationen getragen (vgl. Abbildung 13).

Bislang spielte die Erzeugung von innovativen Leistungen im öffentlichen Sektor nur eine untergeordnete Rolle. Diese sind aber nun sowohl Produkt vom als auch Motor für strategischen Wandel. Der Strategiewandel „steht im direkten Zusammenhang mit der Aufbau- und Ablauforganisation der öffentlichen Institution“ (ebd. S. 79). Strategische Führung benötigt demnach Freiraum für Innovationen einerseits, andererseits auch einen bestimmten Typus an Führungskräften. Die Führungskräfte schaffen durch ihr Handeln, ihre Werte und Zielvorgaben Freiraum für Innovationen. Der Führungsstil bzw. das Führungsverhalten kann demnach als ein situativer Prädiktor für die Innovationsbereitschaft angesehen werden und sollte deshalb stärker in den Fokus der Forschung versetzt werden (vgl. Kilian, Kroeger & Tartler, 2000)

Als situative Einflussgrößen können neben der Organisationsstruktur und der Organisationskultur auch die Kommunikation und Führung gelten (vgl. Daig, 2000). Die Kommunikation kann einerseits horizontal (zwischen Mitarbeitern gleicher Hierarchie) und vertikal (zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen) verlaufen. In jedem Fall kann festgehalten werden, dass die Kommunikation, unabhängig ob horizontal oder vertikal, maßgeblich von der Führung beeinflusst wird. Hierbei sind spezielle Interdependenzen zwischen der Organisationskultur und dem Führungsverhalten mit der Kommunikation von Bedeutung (vgl. Abbildung 14).

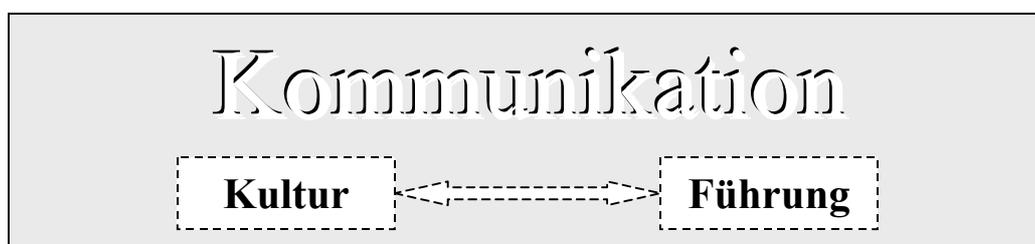


Abb. 5.2: Einflüsse auf die Kommunikationsqualität

Gerade für den Bereich der Innovation in Organisationen stellt sich der Anspruch an eine offene und unmittelbare Kommunikation immer stärker heraus. Von einer diesbezüglich

intakten Kommunikation kann dann gesprochen werden, wenn diese von individueller Wertschätzung geprägt ist. Nur so ergibt sich die Bereitschaft, sich mit der Entwicklung von komplexen, verunsichernden und konflikträchtigen Neuerungen zu befassen. Bass (1998) hat die persönliche Wertschätzung als eine eigene Dimension transformationaler Führung operationalisiert, wodurch m.E. das Instrument zur Messung von Führungsstil und -erfolg eine besondere Bedeutung erhält.

Führung und Kommunikation stehen konzeptionell in einer permanenten Interdependenz und werden als bedeutende Prädiktoren der Innovationsbereitschaft anerkannt. Weinert (1998) bezeichnet als übergeordnetes Ziel der Führung die Angleichung der organisationalen mit den individuellen Zielen, damit die Gefahr der Interessenskonflikte minimiert wird.

Der Führungsstil stellt hier eine Determinante für die Ziele, Normen und Werte der Mitarbeiter dar. Werden die sozialen Strukturen so gestaltet, dass es den Mitarbeitern ermöglicht wird, aus innerer Überzeugung und mit dem Gefühl der sozialen Unterstützung agieren zu können, so ist die Bereitschaft zur Innovation erhöht. Hierbei werden zusätzlich noch organisationskulturelle und –klimatische Aspekte bedeutsam, die hier jedoch nur erwähnt, nicht aber weiter ausgeführt werden.

Ist der Zusammenhang zwischen Führung und Innovation dargestellt, so zeigt sich das Problem der Verknüpfung von dem Konzept der Lernenden Organisation mit dem der Innovation. Auch hier kann auf die theoretischen und empirischen Vorarbeiten von Thom und Ritz (2000) Bezug genommen werden. Bereits angesprochen wurde die Verbindung zwischen Kulturwandel und Strategiewandel, moderiert durch die Innovation. Lernende Organisation ist – wie oben bereits beschrieben – gekennzeichnet durch folgende Aspekte:

- Ausgangspunkt ist das bestehende Wissen (der Wissensspeicher) einer Organisation.
- Gelernt wird, wenn Wissen geschaffen und dadurch das Verhalten verändert/erweitert wird.
- Es gibt personalisiertes (Individuen) und nicht-personalisiertes Wissen (Datenbanken, Strukturen, Strategien, Leitlinien etc.).

In der vorliegenden Arbeit wird der Strategiewandel als zentrales Ziel der Verwaltungsreform in Bezug auf die Veränderung von einer traditionell unflexiblen zur lernenden Organisation erachtet. Der Strategiewechsel setzt Rahmenbedingungen voraus, die unter

dem allgemeinen Begriff der Strukturveränderungen zu fassen sind und wird nach Thom und Ritz (2000) maßgeblich durch Innovationen geprägt (s.o.).

### 5.1.2 Arbeitszufriedenheit

Zusammenhänge zwischen Führungsstilen und Arbeitszufriedenheit zu überprüfen ist ein weit verbreiteter Forschungsgegenstand und von hoher praktischer Relevanz (vgl. Fuller, Morrison, Jones, Bridger & Brown, 1999). Nur zeigt sich, dass die Zusammenhänge häufig unklar sind, da es eine Vielzahl unkontrollierbarer Einflüsse (Moderatoren, Mediatoren) gibt, die letztlich die Wirkungsweise von Führung verdecken können (Liepmann & Nettelstroth, 2001). Dennoch lassen sich in manchen Studien Zusammenhänge aufzeigen, die interpretierbar erscheinen.

Vries, Roe und Taillieu (2002) haben den Zusammenhang zwischen Charismatischer Führung (CL) und Arbeitszufriedenheit (JS) überprüft. Für die Skala CL wurde die dänische Übersetzung des MLQ von Avolio, Bass & Jung (1995) eingesetzt (Den Hartog, Van Muijen & Koopmann, 1997). Bei einer Stichprobe von  $N=900$  zeigt sich ein systematischer Zusammenhang von  $r=,48$ ;  $p<,001$  (ebd. pp. 126) mit der Arbeitszufriedenheit. Hohe Zusammenhänge sind auch mit den Konstrukten „Encouragement of self-management“ ( $r=,75$ ,  $p<,001$ ) und „Leader expertise“ ( $r=,81$ ,  $p<,001$ ). Keine Zusammenhänge zeigen sich jedoch zwischen den Konstrukten „Need for Leadership“ und „Job satisfaction“. Ein hoher Bedarf an Führungspersönlichkeit, im Sinne einer „Krisensituation“, scheint sich auf die Arbeitszufriedenheit nicht auszuwirken.

In der folgenden Analyse wird ein Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit verwendet, welches aus drei Subkonstrukten besteht. Hierzu zählen Fragen zu *ökonomischen* Bedingungen, zu Bedingungen hinsichtlich der *Organisation* und zu *Betriebsklimaaspekten*. Diese Subkategorien werden zum einen in Hinblick auf die gewünschte Situation eingeschätzt und zum anderen hinsichtlich des real wahrgenommenen Zustandes. Somit können Differenzwerte zwischen Wunsch und realem Zustand (subjektive Wirklichkeit) gebildet werden, die das Problem der Selbstschutzfunktion von Zufriedenheitsäußerungen (Fischer, 1989, S. 66) umgehen. Diese Selbstschutzfunktion äußert sich in einer klaren Tendenz dazu, sich als zufrieden auszuweisen, um nicht begründen zu müssen, weshalb man unzufrieden ist oder diesen Zustand nicht ändert.

Werden jedoch Differenzwerte erhoben, so wird das *Niveau* (die Höhe) der Zufriedenheitsausprägung im „subjektiven Wirklichkeitsbereich“ relativ bedeutungslos: Es erlangt erst im *Verhältnis* zum Wunsch das Gewicht. Arbeitszufriedenheitsaspekte, die für die befragte

Person sowohl unwichtig als auch in der subjektiven Wirklichkeit gering ausgeprägt sind werden in diesem Konstrukt nur ein geringes Gewicht erhalten, da sie auch nur einen geringen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit haben. Somit besteht hierbei der Anspruch, ein Abbild der subjektiven Zufriedenheitswahrnehmung zu erheben, welches nur einer geringen Verzerrung unterliegt.

### 5.1.3 Verbundenheit und Identifikation

Die Skala Verbundenheit und Identifikation (Felfe et. al., 1994) umfasst intrinsische und extrinsische Aspekte. Die terminologische Nähe zur Motivationstheorie soll den Lesern das Verständnis erleichtern, da der Unterschied zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ähnlichen intraindividuellen Mechanismen unterliegt wie der der ex- und intrinsischen Verbundenheit.

Unter *intrinsische* Aspekte fallen Fragen, wie „*Ich bin stolz auf meinen Arbeitsplatz*“. Hiermit werden emotionale Komponenten der Verbundenheit und Identifikation angesprochen, die auch im weiteren Sinnen neueren Commitmentkonzepten entsprechen. Mit der Stärke der emotionalen Verbundenheit nimmt die Wahrscheinlichkeit der Fluktuation, hoher Fehlzeiten und allgemeiner Arbeitszufriedenheit ab (vgl. u.a. Conger & Kanungo, 1988, 1998; Felfe, 2002). Die Subskala der intrinsischen Aspekte umfasst sieben Fragen.

Bei extrinsischen Aspekten wird der Fokus auf Bedingungen und Gründe gelegt, die außerhalb des Einflussbereiches der Person liegen. Hierzu zählen Fragen, wie „*Ich bleibe nur, weil ich keine Alternative habe*“. Hohe Ausprägungen auf den extrinsischen Fragen kennzeichnen Personen, die eine erhöhte Neigung zur Unzufriedenheit, Fluktuation und Fehlzeiten aufweisen. Die Skala umfasst fünf Fragen.

### 5.1.4 Arbeitsmotivation

Ein organisationstheoretisch relevantes und stark beachtetes Konstrukt ist das der Arbeitsmotivation (vgl. u.a. Bass, 1985, 1998; Calder, 1977; Höhn, 1983; Rosenstiel, Domsch, Regnet & von Rosenstiel, 1999; Schreyögg & Sydow, 1999; Staehle, 1999). Für die vorliegende Untersuchung wurde das Konstrukt von Felfe et. al. (1994) eingesetzt, welches fünf Fragen beinhaltet, die in der Skala zur Arbeitsmotivation zusammengefasst werden. Im Rahmen dieses Konstrukts werden Informationen hinsichtlich der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sich zu qualifizieren, sich in der Hierarchie weiter zu entwickeln, sich im Beruf weiterentwickeln zu wollen und das allgemeine Interesse an Herausforderungen bei der Arbeit erfasst. Diese Informationen werden mit je einer Frage

erhoben. Es ist eine bewusste Entscheidung, den Aspekt der Arbeitsmotivation nur oberflächlich zu erheben, da er für die folgende Untersuchung als potentielles Erfolgskriterium zwar interessant, jedoch nur von nebensächlicher Bedeutung ist.

## **5.2 Information**

### **5.2.1 Behinderung durch mangelnde Information**

Die Güte des Informationsflusses ist eine wesentliche Voraussetzung für die Flexibilität und Anpassungs- bzw. Lernfähigkeit einer Organisation. In traditionell strukturierten Verwaltungen sind die Kommunikationswege lang und bürokratisch, d.h., dass z.B. wichtigen Informationen „nachgelaufen“ werden muss, wenn sie dringend benötigt werden. Die Skala zur Behinderung durch mangelnde Information (Felfe et. al., 1994) besteht aus drei Inhaltsbereichen. Der erste stellt die Wahrnehmung des *Informationsprozesses* dar, der zweite die *Vollständigkeit* der Informationen und der dritte die *Klarheit* der Informationen. Diese drei Bereiche werden zusammengefasst und zeichnen sich durch eine hinreichend gute Reliabilität von  $\alpha = ,74$  aus. Somit stellt die Skala zur Behinderung durch mangelnde Information ein wichtiges Außenkriterium dar, um sowohl die „direkte“ Führung – im Sinne der direkten und fehlerfreien Informationsweitergabe – als auch eine Voraussetzung für eine lernende Organisation darzustellen.

### **5.2.2 Regelmäßige Besprechung mit dem/den direkten Vorgesetzten**

Hierbei handelt es sich um die Qualität der Besprechungen mit dem/den direkten Vorgesetzten. Die Skala (Felfe et. al., 1994) umfasst ebenfalls drei Inhaltsbereiche, die bei einem Alpha von  $\alpha = ,85$  zu einer reliablen Skala zusammengefasst werden. Zum einen wird erhoben, ob die Befragten der Ansicht sind, dass jeder zu Wort kommt. Die faire Moderation einer Besprechung bildet eine wesentliche Führungskompetenz ab. Der zweite Aspekt bildet die Beurteilung des Informationsgehaltes der Besprechungen ab, wodurch die wahrgenommene Effizienz der Leitungsfunktion ersichtlich wird. Bei dem letzten Bereich wird die Effektivität der Besprechungen eingeschätzt, so dass zudem Informationen zur beurteilten Ergebnisqualität vorliegen.

Mit diesen Angaben werden spezifische Erfolgskriterien zur Führungsqualität erhoben, die relevant für die Entwicklung bzw. den Erhalt von Lernstrukturen innerhalb von Organisationen sind.

### **5.2.3 Kommunikation**

Die Skala zur Kommunikation (Felfe, et. al., 1994) besteht aus drei Aussagen, die zusammengefasst eine akzeptable Reliabilität von  $\alpha = ,85$  vorweisen. Die erste Aussage befasst sich damit, ob Konflikte offen ausgetragen werden können. Die zweite Aussage beschreibt die Toleranz gegenüber Problemen (ob das Ansprechen von Problemen unbeliebt macht), und die dritte bezieht sich darauf, ob Probleme direkt geklärt werden können. Diese drei Kommunikationsbereiche stellen Kernpunkte der transformationalen Führung dar und können somit als zusätzliche Erhebung zur transformationalen Führung gelten. Zudem treten in (lernenden) Organisationen stets Probleme und Konflikte auf, die gelöst werden müssen. Somit ist das Konflikt- und Problemmanagement eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte in lernenden Organisationen.

### **5.2.4 Mangelnde Beteiligung an Entscheidungen**

Die Beteiligung an Entscheidungen ist ein wesentliches Kriterium einer lernenden Organisation. Nur wenn die Mitarbeiter beteiligt werden, sind sie in der Lage Innovationen anzustoßen und Veränderungen als Teil ihrer eigenen Arbeitsinhalte zu akzeptieren. Aus diesem Grund stellt die Beteiligung der unterstellten Mitarbeiter an Entscheidungen eine wesentliche Führungsaufgabe dar. Transformationale Führungskräfte sind durch herausragende Fähigkeiten hinsichtlich der Kommunikation gekennzeichnet. Hierzu zählt sowohl die umgehende Information über Entscheidungen, aber auch die Integration der Bedürfnisse der Individuen in Entscheidungen. Die Integration der Bedürfnisse setzt sowohl die Kenntnis derselben voraus als auch die Rückinformation darüber, dass die Bedürfnisse in die Entscheidungen eingeflossen sind. Zudem ermöglichen die transformationalen Leitungskräfte den Spielraum für eigenständige Verfügungen im Rahmen der Kompetenzen der Mitarbeiter.

Ziel der Untersuchung ist, zu überprüfen, ob transformationale Führungskräfte ihre unterstellten Mitarbeiter stärker an Entscheidungen beteiligen als nicht transformationale Vorgesetzte.

## **5.3 Kooperation**

### **5.3.1 Zusammenarbeit**

Die Aussagen zur Zusammenarbeit werden über ein Verfahren operationalisiert, welches dem des Semantischen Differenzials angeglichen ist. So werden der befragten Person neun

bipolarisierte Adjektivpaare vorgestellt, die auf einer fünfstufigen Skala eingeschätzt werden. Die Skalierung der Skala erfolgt über Symbole (zwei Minuszeichen, ein Minuszeichen, neutraler Kreis, ein Pluszeichen, zwei Pluszeichen), die für die nachfolgenden statistischen Analyse in ganze Zahlen (von zwei Minuszeichen= 1 bis zwei Pluszeichen= 5) übertragen wurden.

Auf der einen Seite der Skala steht der negative Begriff (z. B. inkompetent), auf der anderen der positive (z. B. erfahren). Zwischen den bipolarisierten Begriffen sind jeweils fünf Felder, in denen das Kreuz gemacht werden soll. Die relative Nähe zu einem Begriff kennzeichnet die Zustimmung zu ihm. Die Zuordnung negativer und positiver Items zu einer Seite erfolgt unregelmäßig, um die Aufmerksamkeit zu erhalten und einheitliche Antwortmuster zu verhindern.

Mit diesem Verfahren ist es möglich, die Beurteilung der Zusammenarbeit mit den Kollegen in einem komplexen „semantischen Raum“ zu erheben. Die Auswertung dieser Daten geschieht in erster Linie grafisch-deskriptiv, kann jedoch auch, wie bei metrischen Daten, in Rahmen inferenzstatistischer Analysen erfolgen. Hierfür wurde die symbolische Skalierung in die Likertskalierung von 1 bis 5 übersetzt. Somit konnten die neun Adjektivpaare als quasi metrische Daten zu einer Skala zusammengefasst und als komprimierte Information weiter verwendet werden.

Inhaltlich werden neun Adjektive (mit ihrem negativem Gegenpol) zur Einstufung dargeboten, die häufig im Zusammenhang mit lernenden Unternehmen als Anforderung an die Mitarbeiter genannt werden. Es kann anhand der Ausprägungen überprüft werden, inwiefern oder ob sich die beurteilten Kollegen diesbezüglich in verschiedenen Verwaltungseinheiten unterscheiden und ob sich hierbei Zusammenhänge mit der Führungseinschätzung nachweisen lassen.

### **5.3.2 Konkurrenz**

Die Skala zur Konkurrenz (Felfe et. al., 1994) wurde um zwei Fragen zur Ost-West-Problematik erweitert. Hierbei wurde gefragt, ob sich Gruppen aus West- und Ostdeutschen am Arbeitsplatz bilden und ob es Spannungen zwischen West- und Ostdeutschen gibt. Die ursprüngliche Skala umfasste vier Fragen, die sich mit allgemeinen Konkurrenzaspekten zwischen Mitarbeitern befassen. Somit konnten zwei Subdimensionen der Konkurrenz unterschieden werden. Die erste bezieht sich auf die Ost-West-Problematik, die zweite auf allgemeine Konkurrenzsituationen zwischen Mitarbeitern jeglicher Herkunft. Beide Sub-

skalen sind durch eine hinreichende Reliabilität gekennzeichnet und sind inhaltlich schlüssig ( $\alpha_{(West-Ost)} = ,87$  und  $\alpha_{(Mitarbeiter)} = ,84$ ).

Konkurrenzempfindungen ergeben sich schon in Bezug auf die Bezahlung. Nach nunmehr 13 Jahren Wiedervereinigung werden Personen aus den neuen Bundesländern noch mit 86% des Westniveaus vergütet, wodurch ein erhebliches Unrechtsbewusstsein bei den Betroffenen entsteht.

Manifestiert sich das Konkurrenzempfinden im Bereich der West-Ost-Problematik, resultieren für die Führungskraft andere Konsequenzen für das Führungsverhalten als wenn es sich um allgemeine Konkurrenzen im Team handelt. Insofern ist es von besonderem Interesse zu überprüfen, ob sich in gemischten Verwaltungseinheiten das Konkurrenzempfinden in Abhängigkeit von der Führung unterscheiden lässt.

#### **5.4 Subjektives Belastungsempfinden**

##### **5.4.1 Beeinträchtigung durch hohes Risiko**

Die Skala Beeinträchtigung durch hohes Risiko (Felfe et.al., 1994) besteht aus vier Bereichen zu drohenden Disziplinarverfahren, zu widersprüchlichen Anweisungen, zu hohem Fehlerrisiko und zur Unsicherheit hinsichtlich Entscheidungen. Diese werden zur Skala „Risiko“ zusammengefasst. Mit einer Reliabilität von  $\alpha = ,66$  erreicht die Skala den Cut-off-Wert von  $\alpha = ,70$  nicht, aufgrund inhaltlicher Überlegungen erscheint eine Skalenbildung jedoch sinnvoll.

Die Risikowahrnehmung stellt einen wichtigen Prädiktor für die Bereitschaft dar, sich Herausforderungen und Unsicherheiten zu stellen. Transformationale Führung soll explizit die Sorge bei den unterstellten Mitarbeitern reduzieren, durch Fehler sich selbst zu schaden. Im Gegenteil soll durch die Führung die Risikobereitschaft steigen, damit Innovationen (deren Wirkung nicht immer absehbar ist) entstehen können. Diese Innovationen stellen den Motor von Veränderungen und somit eine wichtige Voraussetzung für lernende Organisationen dar. Somit rückt die Risiko-Skala trotz der geringen Reliabilität in das Zentrum der Analysen und gilt als eindeutiges Kriterium erfolgreicher transformationaler Führung.

##### **5.4.2 Beschwerden durch die Arbeit**

Die Skala zu den Beschwerden durch die Arbeit (Allner, Bollmann, Kilian, Pietrus, und Liepmann, 1996) umfasst Aussagen zu arbeitsbedingten Kopfschmerzen/Verspannungen/Rückenschmerzen, Herz-Kreislaufbeschwerden, Magen-Darmbeschwerden, Schlafstörun-

gen und Infektionskrankheiten. Hinzugefügt wurde eine Aussage zu arbeitsbedingten Depressionen. Die sechs Bereiche wurden zu der Skala Beschwerden zusammengefasst und weisen eine akzeptable Reliabilität von  $\alpha = ,77$  auf. Ziel der Erhebung dieser Informationen ist es, zu überprüfen, ob transformationale Führung im systematischen Zusammenhang mit körperlich-seelischen Belastungsfolgen steht. Hierzu liegen keine spezifischen Kenntnisse früherer Studien oder Publikationen vor, so dass die Analysen rein explorativ und hypothesengenerierend sind.

Die Ergebnisse sollen Anregungen darstellen, die Forschungsaktivitäten zur Wirkung von Führung – speziell der transformationalen Führung – hinsichtlich der (psycho-) somatischen Beschwerden zu verstärken. Gerade im Zuge der intensivierten Diskussion um das Wiederaufkeimen eigenschaftstheoretischer Führungskonzepte, die sich zudem mit emotionalen Aspekten wie Charisma, emotionaler Intelligenz und Commitment befassen, werden die Gründe, Auswirkungen aber auch Bedingungen für die Verringerung von negativen Emotionen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Aus diesem Grund sollen hier erste Einblicke in die Zusammenhänge von (psycho-) somatischen Beschwerden und transformationaler Führung erfolgen.

### **5.4.3 Stress**

Abschließend werden Stressindikatoren erhoben. Die Skala besteht aus 12 Aussagen, bei denen die ersten neun der Originalskala von Felfe et. al. (1994) entsprechen. Im Anschluss an die neun Aussagen erfolgen drei Ergänzungen, welche sehr spezifische Stressoren abbilden. Diese Informationen stellen Probleme dar, die mit der Stress-Skala von Felfe (ebd.) nicht in Einklang stehen; somit bleibt die Originalskala unverändert.

Die Stress-Skala erreicht mit einem  $\alpha = ,83$  eine zufriedenstellende Reliabilität. Neben der Darstellung von Zusammenhängen mit soziodemografischen Aspekten interessiert hier vor allem der Zusammenhang von Führung und Stresswahrnehmung.

Da Reformen innerhalb der Verwaltung das Lernen der Verwaltungseinheiten, der Abteilungen, Gruppen und Individuen impliziert und dies wiederum zwangsläufig mit Veränderungen einhergeht, kann davon ausgegangen werden, dass bei erfolgreichen Reformbemühungen auch Stress entsteht. Hierdurch wird der Führungskraft/den Führungskräften die Aufgabe zuteil, den Stress der unterstellten Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten. In den Analysen wird geprüft, ob transformationale Führungskräfte diesen Ansprüchen in besonderer Weise entsprechen.