

9 Führung

9.1 Entwicklung des Instruments

Nach ersten Studien mit der deutschen Fassung des MLQ (Felfe & Goihl, 2002a) zeigt sich noch erheblicher Forschungsbedarf hinsichtlich der Struktur der Führungsskala (Kroeger, 2001; Tartler, 2001; Tartler et. al. 2003). So lange hierüber keine befriedigenden Forschungsergebnisse vorliegen, erscheint es sinnvoll, sich an der Struktur des Originalinstruments mit neun Führungsdimensionen zu orientieren. In den Analysen von Kroeger (2001) und Tartler (2001) hat sich gezeigt, dass die Neun-Faktoren-Struktur die besten Goodness-of-fit-Werte (GFI) aufweist, wenngleich die Ergebnisse noch keine befriedigende Qualität erreichen.

Im Rahmen dieser Arbeit besteht jedoch die Möglichkeit, auf der Grundlage eines größeren Datensatzes, diese Struktur erneut zu überprüfen. Zudem entspricht die Größe des Datensatzes annähernd der des Originaldatensatzes von Bass et al. (1995, $N=2080$).

In den folgenden Analysen werden zum Teil Vergleichswerte dargestellt, die aus den Berechnungen von Kroeger (2001) und Tartler (2001) stammen. Bei einzelnen Variablen sind für die vorliegende Studie Formulierungsänderungen vorgenommen worden; diese Variablen sind gekennzeichnet (vgl. Anhang 1). Die spezifischen Itemstatistiken befinden sich ebenfalls im Anhang.

9.2 Interne Konsistenz der Subskalen zur Führung

Der besseren Lesbarkeit halber werden die Führungsdimensionen von nun ab wie folgt abgekürzt: Idealized Influence attributed (**IIa**), Idealized Influence behaviour (**IIb**), Inspirational Motivation (**IM**), Intellectual Stimulation (**IS**) Individual Consideration (**IC**) Contingent Reward (**CR**), Management by Exception active (**MbEa**), Management by Exception passive (**MbEp**) und Laissez-Faire (**LF**). Die Führungsdimensionen werden aus je vier Items gebildet (vgl. Anhang 1). Damit die Abkürzungen im folgenden Text das Verstehen nicht behindern, ist hier ein loses Blatt mit der Legende zu den Abkürzungen beigelegt.

Zu den neun Führungsskalen kommen drei Skalen zu so genannten Erfolgsaspekten der Führung: Satisfaction with Leadership (**Sat**, vier Variablen), Extra Effort (**EE**, drei Variablen) sowie Effectiveness of Leadership (**Eff**, zwei Variablen).

Die Variablen im Originalinstrument weisen eine (in Deutschland unübliche) Skalierung von 0= „nie“ bis 4= „fast immer“ auf, die bei der Übersetzung beibehalten wurde. Vorab eignet sich eine Übersicht über die Skalenkennwerte, um die Qualität der Skalen zu beurteilen (vgl. Tabelle 40)

Tab. 9.1: Kennwerte der Subskalen des MLQ (0= „nie“ bis 4= „fast immer“)

Skala ¹	Version/Daten	N	std. Alpha	Mean	SD
Ia	Bass 1995	2080	,86	2,56	,84
	Vorstudie ²	721	,86	1,79	1,01
	Studie 2	1673	,87	1,83	1,02
Ib	Bass 1995	2080	,87	2,64	,87
	Vorstudie	724	,72	1,90	,89
	Studie 2	1683	,77	1,98	,91
IM	Bass 1995	2080	,91	2,64	,87
	Vorstudie	723	,81	1,82	,91
	Studie 2	1694	,80	1,85	,91
IS	Bass 1995	2080	,90	2,51	,86
	Vorstudie	723	,83	1,99	,90
	Studie 2	1669	,83	2,05	,92
IC	Bass 1995	2080	,90	2,66	,93
	Vorstudie	724	,74	1,85	,92
	Studie 2	1700	,76	1,89	,94
CR	Bass 1995	2080	,87	2,20	,89
	Vorstudie	725	,69	2,00	,83
	Studie 2	1701	,68	2,06	,84
MbEa	Bass 1995	2080	,74	1,75	,77
	Vorstudie	722	,63	1,95	,76
	Studie 2	1689	,65	2,04	,77
MbEp	Bass 1995	2080	,82	1,11	,82
	Vorstudie	724	,80	1,53	,91
	Studie 2	1682	,80	1,62	,95
LF	Bass 1995	2080	,83	0,89	,74
	Vorstudie	724	,82	1,59	,95
	Studie 2	1707	,75	1,68	,91

¹ Des weiteren gelten folgende Abkürzungen: Ia= Idealized Influence attributes, Ib= Idealized Influence behaviour, IM= Inspirational Motivation, IS= Intellectual Stimulation, IC= Individual Consideration, CR= Contingent Reward, MbEa= Management by Exception active, MbEp= Management by Exception passive, LF= Laissez-Faire

² Kroeger (2001) und Tartler (2001): Es handelt sich um die ersten 750 Datensätze der Stichprobe Berlin 2002. Aufgrund einer Überarbeitung und Korrektur der Datensätze im Bereich des MLQ haben sich die Ergebnisse deutlich verändert, so dass sie in die Stichprobe und Analyse der 1767 Personendaten miteinbezogen werden können. Es werden unter „Vorstudie“ stets die unkorrigierten Ergebnisse zitiert.

Bei den Kennwerten ist ersichtlich, dass die Tendenz der Skalengüte in den verschiedenen Tests stabil bleibt. Die transformationalen Skalen (IIa, IIb, IM, IS und IC) liegen deutlich über der Cutoff-Grenze von $\alpha = ,70$ (Nunally, 1978). Bei den transaktionalen Skalen erreicht nur MbEp den erforderlichen Wert, CR und MbEa verfehlen die Cutoff-Grenze knapp.

Bei der LF-Skala ist eine leichte Verschlechterung der internen Konsistenz ersichtlich. Möglicherweise ist das auf die veränderten Formulierungen aller vier Items zurückzuführen. Gerade hinsichtlich dieser Skala weist der MLQ noch Entwicklungsbedarf auf.

Es erscheint an dieser Stelle erforderlich, zu überprüfen, ob die Originalstruktur mit den neun Führungsdimensionen auch in der vorliegenden Stichprobe gegeben ist. Hierzu wird eine Strukturanalyse gerechnet, die auf einer Kovarianzmatrix basiert (vgl. Tabelle 41).

Tab. 9.2: Kennwerte des Strukturgleichungsmodells

Kennwerte	Studie 2	Vorstudie	Bass 1995
Degrees of Freedom (DF)	558	558	558
Chi-Square	6220 (<i>N</i> = 1767)	4081 (<i>N</i> = 745)	2394 (<i>N</i> = 2080)
Root Mean Square Residual (RMR)	0.076	0.092 (SRMR)	0.04
Goodness of Fit Skala (GFI)	0.83	0.76	0.91
Adjusted Goodness of Fit Skala (AGFI)	0.79	0.71	0.89

SRMR= standardized Root Mean Square Residual

Werden die Kennwerte verglichen, so zeigt sich, dass eine systematische Verbesserung in Bezug auf die Fragebogenversion von Felfe und Goihl (2002a) zu erkennen ist. Insgesamt kann demnach von einer verbesserten Fragebogenstruktur und Dimensionalität des Konstruktes zur Führung ausgegangen werden. Dennoch ist ersichtlich, dass hier noch erheblicher Entwicklungsbedarf besteht und die Frage gestellt werden muss, ob die Übertragung der Neun-Faktoren-Struktur kulturübergreifend die abschließende Lösung darstellen wird.

Eine Weiterentwicklung des Fragebogens ist zwingend notwendig; für die vorliegende Arbeit mussten die Defizite des Instruments jedoch akzeptiert werden, da die Weiterentwicklung den Zeitrahmen der Arbeit bei weitem überstiegen hätte.

Die Angaben zu den Führungsdimensionen bestehen aus drei Teilen. Der erste bezieht sich auf die transformationale Führung; er bezieht sich auf die oben bereits beschriebenen fünf Dimensionen IIa, IIb, IC, IS und IM.

Tab. 9.3: Kennwerte der transformationalen Dimensionen

	Mean	SD
Idealized Influence attributed (IIa)	1,77	1,02
Idealized Influence behaviour (IIb)	1,92	,90
Inspirational Motivation (IM)	1,78	,90
Intellectual Stimulation (IS)	1,99	,91
Individual Consideration (IC)	1,83	,93

Skala von 0= „nie“ bis 4= „fast immer“³

Die transformationalen Skalen (vgl. Tabelle 42) sind normalverteilt, die Maße der zentralen Tendenz befinden sich im Erwartungsbereich.

Der zweite Teil des Führungskomplexes besteht aus drei transaktionalen Skalen (vgl. Tabelle 43). Hierzu zählen CR, MbEa und MbEp.

Tab. 9.4: Kennwerte der transaktionalen Dimensionen

	Mean	SD
Contingent Reward (CR)	1,99	,83
Management by Exception aktive (MbEa)	2,01	,77
Management by Exception passive (MbEp)	1,52	,93

Skala von 0= „nie“ bis 4= „fast immer“

Der dritte Teil erhebt Informationen zum *Non-Leadership*. Bei der Skala zum Non-Leadership (Laissez-Faire-Verhalten) zeigt sich eine linkssteile Verteilung ($M= 1,61$, $SD= ,90$).

Hinsichtlich der Skalen kann somit von einer ausreichenden Skalengüte in Hinblick auf die Dispersionsmaße ausgegangen werden. Informationen zur Zusammensetzung und Güte der Einzelskalen des MLQ und der Erfolgskriterien „Zufriedenheit mit der Führung“ (Satisfac-

³ Des Weiteren gilt bei den Kennwerten zu den Führungsskalen des MLQ stets die Skalierung von 0= nie bis 4= fast immer

tion), „zusätzliche Leistungsbereitschaft“ (Extra Effort) und „Effektivität der Führung“ (Effectiveness) finden sich im Anhang 1.

9.2.1 Korrelative Zusammenhänge zwischen den Führungsskalen

Ein bereits mehrfach dokumentiertes Problem des deutschen MLQ stellen die hohen Interkorrelationen zwischen den Skalen dar (Felfe & Goihl, 2002a und 2002b; Kroeger, 2001; Tartler, 2001, Tartler et al. 2003). In der dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragebogenversion wurden einzelne Itemformulierungen verändert, so dass eine Überprüfung der Interkorrelationen erforderlich ist (vgl. Tabelle 44).

Bei der näheren Betrachtung der Skaleninterkorrelationen ist ersichtlich, dass die Skala MbEp negativ mit den beiden anderen transaktionalen Skalen (CR und MbEa) korreliert ($r = -,47$ und $r = -,09$). Ein weiterer „Problempunkt“ wird durch die hohen Korrelationen der transaktionalen Skala CR mit allen transformationalen Skalen offensichtlich ($r = ,73$ bis $r = ,77$). Die Laissez-Faire-Skala korreliert höher – negativ – mit allen anderen Skalen als die Skala MbEp. Diese Problematik ist bereits von Kroeger (2001) und Tartler (2001) beschrieben worden und scheint trotz der Veränderung einzelner Itemformulierungen noch evident. Bei einer Weiterentwicklung des MLQ scheint es erforderlich zu sein, sowohl die Relevanz der Unterteilung in neun Skalen als auch die Zuordnung derselben zu den Dimensionen „transformationale“ und „transaktionale“ zu überprüfen.

Tab. 9.5: Interkorrelationen der Skalen des MLQ

	IIa	IIb	IM	IS	IC	CR	MbEa	MbEp	LF
IIa	1,00								
IIb	,75	1,00							
IM	,65	,78	1,00						
IS	,78	,74	,64	1,00					
IC	,80	,71	,64	,79	1,00				
CR	,74	,77	,73	,74	,74	1,00			
MbEa	,16	,22	,17	,23	,11	,25	1,00		
MbEp	-,60	-,49	-,41	-,59	-,52	-,47	-,09	1,00	
LF	-,65	-,58	-,49	-,64	-,59	-,57	-,15	,66	1,00

Alle Werte sind signifikant, $p < 0,01$. $N = 1767$

Für die anschließenden Analysen wird an den neun Skalen und deren Zuordnung zu den übergeordneten Dimensionen festgehalten, da sich z.Zt. keine adäquate Alternative anbietet.

9.2.2 Korrelative Zusammenhänge zwischen transformationalen Skalen und soziodemografischen Informationen

Tab. 9.6: Korrelationen zwischen kategorialen Daten und Führungsdimensionen

	Alter	Lohngruppe
IIa	,054*	,050*
IC		,121**

Es werden nur signifikante Korrelationen abgebildet

Bei den Korrelationen mit den kategorialen Daten zeigt sich, dass mit zunehmendem Alter und wachsender Vergütung auf Seiten der Beurteiler den vorgesetzten Führungskräften häufiger Charisma attribuiert wird (vgl. Tabelle 45). Persönliche Aufmerksamkeit durch die direkt vorgesetzte Leitungskraft wird von höher besoldeten Personen signifikant häufiger wahrgenommen als von geringer entlohnnten Individuen.

Tab. 9.7: Korrelationen mit dichotomen Daten

	Geschlecht w=1, m=2	Wunsch: Teilzeit=1, Vollzeit=2	Ostgehalt=1 Westgehalt=2
IIa		,091**	
IIb		,059*	
IM		,081**	-,058*
IS		,091**	
IC	,053*	,109**	

Es werden nur signifikante Korrelationen abgebildet
w= weiblich, m= männlich

Werden dichotome soziodemografische Aspekte analysiert, so ist erkennbar, dass Männer die persönliche Aufmerksamkeit durch den direkten Vorgesetzten häufiger wahrnehmen als Frauen (vgl. Tabelle 46). Zudem zeigen sich bei allen transformationalen Dimensionen signifikante Korrelationen mit dem Wunsch nach einer Vollzeitbeschäftigung. D.h., dass

mit der Häufigkeit der wahrgenommenen transformationalen Führung der Wunsch nach einer Vollzeitbeschäftigung wächst. Die Häufigkeitsbeurteilung der inspirierenden Motivation korreliert negativ mit der Vergütungsart. Personen, die nur 86% des Westniveaus vergütet bekommen, schätzen ihre Vorgesetzten systematisch seltener als inspirierend-motivierend ein.

9.2.3 Korrelative Zusammenhänge zwischen transaktionalen Skalen und soziodemografischen Informationen

Tab. 9.8: Korrelationen mit kategorialen Daten

	Alter	Beschäftigungs- dauer	Lohngruppe
CR	,065**		,063**
MbEa			-,098**
MbEp	,051*	,083**	

Es werden nur signifikante Korrelationen abgebildet

Die transformationalen Führungsverhaltensweisen werden systematisch unterschiedlich bewertet (vgl. Tabelle 47). Mit zunehmendem Alter und höherer Lohngruppe wird die bedingte Belohnung (CR), also Anerkennung und Gegenleistung für erbrachten Einsatz, systematisch häufiger wahrgenommen. Die aktive Reaktion der vorgesetzten Führungskraft auf neu auftretende Probleme (MbEa) wird mit zunehmender Vergütungsgruppe eher seltener registriert (vgl. Tabelle 48). Die passive Führungskomponente (MbEp), als das bewusste Abwarten in Situationen, bis das Problem evident ist, um erst dann erst zu handeln, wird mit zunehmender Beschäftigungsdauer und steigendem Alter systematisch häufiger angemerkt.

Tab. 9.9: Korrelationen mit dichotomen Daten

	alte=1/neue=2 Bundesländer	Wunsch: Teilzeit=1/Vollzeit=2	Ostgehalt=1 Westgehalt=2	Leitungsfunktion ja=1, nein=2
CR		,094**		
MbEa	,095**		-,065**	,103**
MbEp	-,067**	-,076**		-,070**

Es werden nur signifikante Korrelationen abgebildet

Die Zusammenhänge der transaktionalen Führung mit der Herkunft aus den alten vs. neuen Bundesländern und der Ost-West-Vergütung sind systematisch. So empfinden Personen aus den neuen Bundesländern und mit 86prozentigem Gehalt ihre Vorgesetzten häufiger als aktiv mit Problemen umgehend und seltener passiv abwartend als Individuen aus den alten Bundesländern. Zudem kann festgehalten werden, dass eine häufige Wahrnehmung von bedingter Anerkennung und Belohnung den Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung reduziert; eine häufige Wahrnehmung von passivem Führungsverhalten verstärkt hingegen den Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung.

Werden die Führungskräfte näher analysiert, so zeigt sich, dass sie systematisch seltener ihre eigenen Vorgesetzten aktiv problemlösend und häufiger passiv abwartend beurteilen als Personen ohne eigene Führungsverantwortung.

9.2.4 Korrelative Zusammenhänge zwischen der Laissez-Faire-Skala und soziodemografischen Informationen

Zwischen der Einschätzung des Laissez-Faire-Führungsverhaltens (LF) der direkten Vorgesetzten und soziodemografischen Informationen der Beurteiler zeigen sich keine systematischen Zusammenhänge. Es wird demnach davon ausgegangen, dass die Einschätzung der nächsthöheren Führungskraft, ob sie Verantwortung meidet, unabhängig von den soziodemografischen Merkmalen der Beurteiler ist.