

10 Gruppenbildung

Fragestellung 2: Es lassen sich innovative und nicht innovative Mitarbeiter unterscheiden, in Abhängigkeit von dem „Lernzustand“ der Organisationseinheit.

Die Gesamtstichprobe wurde nach den Differenzwerten der drei „Arbeitszufriedenheitsdimensionen“ (Betriebsklima, ökonomische und organisationale Bedingungen) sowie der „Innovationsbereitschaft“ einer Clusteranalyse unterzogen. Ziel war dabei, die Gesamtstichprobe in Gruppen zu unterteilen, die sich in Bezug auf die oben genannten Erfolgskriterien systematisch unterscheiden, innerhalb der Gruppen jedoch eine hohe Homogenität aufweisen. Es wurden 10 Iterationen durchgeführt (erst bei 15 Iterationen konnten die Iterationen konvergieren, dennoch wurde die Lösung mit 10 Iterationen als ausreichend erachtet, da nur noch sehr geringe Abweichungen ersichtlich waren).

Die Gründe für die Auswahl dieser Skalen liegen einerseits in der relativen Unabhängigkeit der Arbeitszufriedenheit von der Führung (Liepmann & Nettelstroth, 2001) und deren hohem Stellenwert für die Mitarbeiter, sowie andererseits in der hohen Bedeutung der Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter für die Verwaltungsreform (Thom & Ritz, 2001).

Mit dem gruppenbildenden Verfahren lassen sich zwei Cluster bilden. Cluster 1 weist eine höhere Innovationsbereitschaft auf und deutlich geringere Differenzen zwischen „Wunsch“ und „Wirklichkeit“ bei den Arbeitszufriedenheitsdimensionen (vgl. Tabelle 49). Das Gewicht der „Erfolgsindikatoren“ für die Clusterbildung wird über die Diskriminanzfunktionskoeffizienten verdeutlicht (vgl. Tabelle 49)

Tab. 10.1: Clusterzentren und Diskriminanzfunktion

	Clusterzentren		Diskriminanzfunktion
	1	2	
Klima (Differenz)	,52	1,56	,412
Ökonomisch Bed. (Differenz)	,68	1,89	,513
organisationale Bed. (Differenz)	,89	2,10	,496
Innovationsbereitschaft	2,39	2,01	-,184

Bed.= Bedingungen

Tab. 10.2: Gruppenunterschiede mittels T-Test

	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
				Untere	Obere
Differenz Klima	1729	,000	-1,0323	-1,0955	-,9692
Differenz Ökonom. Bed.	1729	,000	-1,2140	-1,2837	-1,1442
Differenz Org. Bed.	1729	,000	-1,2106	-1,2713	-1,1499
Innovation	1729	,000	,3808	,3155	,4460

**Ökonom. Bed.: Ökonomische Bedingungen, org. Bed.: organisationale Bedingungen,
Innovation= Innovationsbereitschaft**

Die Ergebnisse des anschließenden T-Tests zeigen deutlich, dass sich die Mittelwerte der Gruppen systematisch in Hinblick auf die Kriterien unterscheiden (vgl. Tabelle 50 und 51).

Tab. 10.3: Gruppenmittelwerte

		zufrieden und innovationsbereit	unzufrieden und innovationsarm
Klima (Differenz)	Mean	,52	1,56
	SD	,63	,71
ökonomische Bed. (Differenz)	Mean	,68	1,90
	SD	,80	,68
organisationale Bed. (Differenz)	Mean	,90	2,11
	SD	,67	,62
Innovations- bereitschaft	Mean	2,39	2,01
	SD	,69	,69

Bed.= Bedingungen

Skala: 1=„überhaupt nicht wichtig/erfüllt“ bis 5=„besonders wichtig/vollständig erfüllt“

Das Ergebnis der Clusteranalyse kann somit als Aufteilung der Stichprobe in eine „zufriedenere und innovativere“ (Cluster 1, $N= 841$, 48,6%) und eine „unzufriedenere und geringer innovative“ Gruppe (Cluster 2, $N= 890$, 51,4%) beschrieben werden.

Wird das Ergebnis der Clusteranalyse durch eine Diskriminanzanalyse überprüft, indem die gleichen Kriteriumsvariablen (Innovationsbereitschaft und die drei Arbeitszufrieden-

heitsdimensionen) zur Diskriminierung der beiden Cluster herangezogen werden, ergibt sich eine 99,1%ige Übereinstimmung der Ergebnisse (vgl. Tabelle 52).

Tab. 10.4: Überprüfung der Clusteranalyse mittels Diskriminanzanalyse

		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit	
		N= Cluster 1	N= Cluster 2
Original	Cluster 1	835 (99,3%)	6 (0,7%)
	Cluster 2	9 (1%)	881 (99,0%)

Mit der Überprüfung, ob durch die Diskriminanzanalyse die einzelnen Personen gleichermaßen zugeordnet werden, kann die verfahrensunabhängige Stabilität der Gruppenbildung bewertet werden. Die über 99prozentige Übereinstimmung der Zuordnung der Personen führt zu der Überzeugung, dass die Gruppenbildung erfolgreich und systematisch ist.

10.1 Soziodemografischer Überblick

Bei der soziodemografischen Analyse beider Cluster werden vor allem das Geschlecht, der Beschäftigungsumfang (Teilzeit vs. Vollzeit) sowie die gewünschte Beschäftigungsform (Teilzeit/Vollzeit) berücksichtigt. Ob die Mitarbeiter nach West- (100%) oder Ostniveau (86%) vergütet werden, eine Leitungsfunktion inne haben oder aus den alten oder neuen Bundesländern kommen wird einer deskriptiven Analyse unterzogen. In allen Analysefällen ergeben sich nominalskalierte 2 x 2 Felder-Konstellationen, so dass sich ein Zusammenhangstest mittels Phi-Koeffizienten und Cramers-V eignet. Der Phi-Koeffizient ist mit der Effektgröße gleichzusetzen, wodurch er dem Chi²-Test vorzuziehen ist. Ein Phi-Koeffizient = 0,1 gilt als kleiner Effekt, $\Phi = 0,3$ als mittlerer und $\Phi = 0,5$ als großer Effekt.

Bei der Verteilung der Altersgruppen ist ersichtlich, dass die Beschäftigten in den mittleren Altersklassen eine geringere Zufriedenheit aufweisen und weniger innovationsbereit zu sein scheinen. Eine Signifikanzprüfung zeigt, dass die Ergebnisse überzufällig sind ($\varphi = 132, p = ,00$). Bei der Durchführung von Post hoc Tests (Scheffé-Prozedur) ergeben sich systematische Unterschiede zwischen den mittleren und höheren Altersklassen (vgl. Tabelle 53).

Tab. 10.5: Verteilung der Altersgruppen auf die Cluster

			Cluster		Gesamt
			zufrieden und innovationsbereit	unzufrieden und innovationsarm	
Alter	bis 25 Jahre	Anzahl	14	13	27
		% von Alter	51,9%	48,1%	100,0%
	26 bis 35 Jahre	Anzahl	165	252	417
		% von Alter	39,6%	60,4%	100,0%
	36 bis 45 Jahre	Anzahl	316	357	673
		% von Alter	47,0%	53,0%	100,0%
	46 bis 55 Jahre	Anzahl	232	173	405
		% von Alter	57,3%	42,7%	100,0%
	über 55 Jahre	Anzahl	111	90	201
		% von Alter	55,2%	44,8%	100,0%
Gesamt		Anzahl	838	885	1723
		% von Alter	48,6%	51,4%	100,0%

Tab. 10.6: Post hoc Mehrfachvergleiche der Altersstruktur bezüglich der Cluster

Altersklassenvergleich	Signifikanz
Scheffé-Test	
26-35 → 46-55 J.	,000
26-35 → über 55 J.	,009
36-45 → 46-55 J.	,027

J.= Jahre, Es werden nur die signifikanten Unterschiede dargestellt

In der weiteren Analyse werden die Altersstrukturen und deren mögliche Auswirkung näher analysiert (vgl. Tabelle 54).

Ein weiteres klassisches Unterscheidungsmerkmal ist die Geschlechtszugehörigkeit. Durch die unterschiedliche Sozialisation sowohl privat als auch beruflich ergeben sich bei Männern und Frauen oftmals unterschiedliche Bewertungsmuster (vgl. Grote, Hoff, Wahl & Hohner, 2001) Aus diesem Grunde erscheint eine Überprüfung der Geschlechterverteilung -neben den anderen soziodemografischen Aspekten- bezüglich der Gruppen als naheliegend (vgl. Tabelle 55).

Tab.10.7: Gruppenunterschiede

		Cluster	
		zufrieden und innovationsbereit	unzufrieden und innovationsarm
Geschlecht	weiblich	59,5%	70,8%
	männlich	40,5%	29,2%
Herkunft aus	...den alten Bundesländern	58,7%	52,8%
	...den neuen Bundesländern	41,3%	47,2%
Vergütung	86 % (Ostvergütung)	14,2%	21,0%
	100 % (Westvergütung)	85,8%	79,0%
Ich arbeite Teilzeit	12,2%	15,3%
	... Vollzeit	87,8%	84,7%
Ich würde gerne	... Teilzeit arbeiten	26,3%	42,5%
	... Vollzeit arbeiten	73,7%	57,5%
Position	mit Leitungsfunktion	11,1%	4,4%
	ohne Leitungsfunktion	88,9%	95,6%
Innen/ Außendienst	Innendienst	45,2%	54,4%
	Außendienst	54,8%	45,6%
Prüfung/ Vollstreckung	Prüfungsabteilung	56,2%	36,8%
	Vollstreckung	43,8%	63,2%

Das Geschlecht (weiblich= 1 und männlich= 2) steht im systematischen Zusammenhang mit der Clusterzugehörigkeit. Die negative Ausprägung des Phi-Koeffizienten ($\varphi = -,119$, $p = ,000$) deutet darauf hin, dass Männer systematisch häufiger in der Gruppe der zufriedenen und innovationsbereiten Personen, Frauen hingegen häufiger im Cluster 2 (weniger zufrieden und innovationsbereit) lokalisiert sind.

Die Zugehörigkeit zu den Bundesländern (alte Bundesländer= 1 und neue Bundesländer= 2) zeigt nur einen geringen wenngleich systematischen Zusammenhang mit der Gruppenzugehörigkeit ($\varphi = -,060$, $p = ,014$). So sind Mitarbeiter aus den alten Bundesländern eher im Cluster 1 und Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern eher im Cluster 2 lokalisiert.

Hinsichtlich der Ostvergütung (86 % des Westniveaus) unterscheiden sich die Cluster überzufällig (vgl. Tabelle 55). Im Cluster 1 befinden sich nur 39,2% der Mitarbeiter, die nach Ostvergütung bezahlt werden. Die Mitarbeiter, die nach Westniveau bezahlt werden verteilen sich annähernd gleich in beiden Clustern. Der Phi-Koeffizient ($\varphi = -,090$, $p = ,002$) macht deutlich, dass sich die Personen mit der geringeren Vergütung systematisch eher

weniger zufrieden und innovativ einstufen. Beschäftigte mit 100 %iger Vergütung verteilen sich gleichmäßig.

Die Beschäftigungsart (Teilzeit oder Vollzeit) und Gruppenzugehörigkeit zeigt keinen systematischen Zusammenhang ($\varphi = -,044$, $p = ,066$), so dass davon ausgegangen werden kann, dass Voll- und Teilzeitbeschäftigte gleichmäßig auf die Gruppen verteilt sind.

Mit dem Wunsch nach einer Vollzeit- bzw. Teilzeitbeschäftigung (Teilzeit= 1 und Vollzeit= 2) sieht es hingegen anders aus (vgl. Tabelle 55). Mitarbeiter, die gerne Vollzeit beschäftigt sein möchten, sind eher in der innovativen Gruppe lokalisiert, die, die lieber Teilzeit beschäftigt sein möchten, befinden sich eher in der weniger innovationsbereiten Gruppe. Der Phi-Koeffizient ($\varphi = -,171$, $p < ,01$) zeigt, dass die Zusammenhänge deutlich sind, wenngleich es sich nur um einen kleinen Effekt handelt.

Hinsichtlich der Personen mit Leitungsfunktion zeigen sich deutliche Unterschiede. In der Gruppe der zufriedenen und innovativen Personen befinden sich über 70 % der leitenden Mitarbeiter. Der Phi-Koeffizient ($\varphi = -,126$, $p < ,01$) zeigt einen kleinen aber systematischen Effekt.

Hinsichtlich der Beschäftigungsdauer und der Gruppenzugehörigkeit zeigen sich keine systematischen Verteilungen. Die Gamma-Korrelation zeigt keine Signifikanz ($\gamma = -,018$, $p = ,633$).

Über die soziodemografischen Daten hinaus interessieren weitere psychologisch wirksame Aspekte zur Differenzierung der beiden Gruppen. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal könnte die Beschäftigungsart im Sinne des Innen- vs. Außendienstes sein. Gekennzeichnet wird diese Unterscheidung vor allem durch die Intensität des Kundenkontaktes und den Ort des Kontaktes. Innendienstler sind stärker in bürokratische Abläufe eingebunden, und der Kundenkontakt erfolgt in den eigenen Büroräumen. Außendienstler sind durch eine stärkere Mobilität gekennzeichnet, sie haben häufigeren und intensiveren Kundenkontakt außerhalb des Büros.

Es zeigt sich, dass Innendienstler eher in dem Cluster 1 und Außendienstler im Cluster 2 lokalisiert sind. Der Phi-Koeffizient weist jedoch keine Systematik auf ($\varphi = -,092$, $p = ,065$), wodurch von einer zufälligen Verteilungen auszugehen ist.

Eine ähnliche Unterscheidung kann auch über die Differenzierung zwischen Prüfungs- und Vollstreckungsabteilungen erfolgen. Die Prüfungsabteilungen sind durch eher geringeren

Kundenkontakt und stärker administrative Tätigkeit, Vollstreckungsabteilungen eher durch intensiveren Kundenkontakt und geringere Administration gekennzeichnet.

Hier ist nun zu erkennen, dass sich die Mitarbeiter aus den Abteilungen unterschiedlich einschätzen. Mitarbeiter aus der Vollstreckung sind eher in der innovationsbereiten Gruppe und die der Prüfungsabteilungen eher in der innovationsarmen Gruppe lokalisiert. Der Phi-Koeffizient bestätigt das Ergebnis ($\varphi = -,195, p < ,01$).

10.1.1 Verwaltungseinheiten im Vergleich

Ein weiterer Bereich der Analyse befasst sich mit den einzelnen Verwaltungseinheiten. Hierbei soll überprüft werden, ob sich „lernende“ und „nicht lernende“ Verwaltungseinheiten unterscheiden lassen (vgl. Tabelle 56).

Tab. 10.8: Verwaltungseinheiten und Clusterzugehörigkeit

	Cluster 1		Cluster 2	
	MA	FK	MA	FK
VW1	46,5%	47,6%	53,5%	52,4%
VW2	45,9%	80,0%	54,1%	20,0%
VW3	46,6%	70,6%	53,4%	29,4%
VW4	50,2%	75,0%	49,8%	25,0%
VW5	34,0%	70,8%	66,0%	29,2%
VW6	44,7%	73,7%	55,3%	26,3%
VW7	57,5%	81,8%	42,5%	18,2%

VW= Verwaltungseinheit, MA= Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion, FK= Führungskräfte

Die Verwaltungseinheit 5 unterscheidet sich im Post hoc Test nach der Scheffé-Prozedur systematisch von der Verwaltungseinheit 4 ($p < ,05$) und der Verwaltungseinheit 7 ($p < ,05$). Bei der anschließenden Überprüfung, ob sich die Verwaltungseinheiten auch systematisch hinsichtlich der Ausprägungen auf den Führungsdimensionen (Fremdeinschätzungen) unterscheiden, zeigen sich im multiplen Regressionsmodell (unter Berücksichtigung der Interaktionen) deutliche Unterschiede. Mit einem korrigierten R-Quadrat von $R^2 = ,071$ kann das Modell als hinreichend relevant erachtet werden.

Die Dimension MbEa weist die höchste Trennschärfe auf, gefolgt von IC und Iib. Auf Grundlage des Ergebnisses der Scheffé-Prozedur unterscheiden sich die Verwaltungseinheiten 4 und 7 nicht systematisch, so dass die Ausprägungen der Einschätzungen auf den Dimensionen Iib und IC als zentral bewertet werden.

Demnach ergibt sich, dass die Verwaltungseinheiten 7 und 4 als besonders transformational (Iib und IC) geführt, zufrieden sowie innovationsbereit erachtet werden können; die Verwaltungseinheit 5 hingegen gilt als wenig transformational geführt (Iib und IC), eher unzufrieden und innovationsarm (vgl. Tabelle 57).

Tab. 10.9: Verwaltungseinheiten und Führungseinschätzung

		Verwaltungseinheiten		
		5	4	7
IIB	MEAN	1,66	1,93	2,01
	SD	,87	,98	,90
IM	MEAN	1,56	1,88	2,03
	SD	,86	,93	,94
IC	MEAN	1,74	2,04	1,81
	SD	,89	1,03	,94
CR	MEAN	1,88	2,11	2,00
	SD	,83	,88	,87
MbEa	MEAN	1,99	2,03	1,85
	SD	,75	,82	,75
MbEp	MEAN	1,58	1,55	1,72
	SD	,64	,63	,56

Höchste (fett) und niedrigste (fett und kursiv) Werte sind hervorgehoben

Wird der Zusammenhang zwischen den Selbsteinschätzungen der Führungskräfte und der Zugehörigkeit zu den Verwaltungseinheiten untersucht, so zeigt sich in einer multiplen Regressionsanalyse ein korrigiertes R-Quadrat von $R^2 = ,060$. In dem kovarianzanalytischen Modell, welches die Interaktionen berücksichtigt, wird nur die Selbsteinschätzung hinsichtlich der Dimension IC als systematisch trennend ausgewiesen ($df = 1$, $F = 5,20$, $p < ,05$). In der Verwaltungseinheit 5 schätzen sich die Führungskräfte am stärksten persönlich aufmerksam ein ($M = 3,24$, $SD = ,49$, Differenz zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung $Diff = 1,5$), gefolgt von der Einheit 4 ($M = 3,20$, $SD = ,37$, Differenz zwischen Fremd- und

Selbsteinschätzung $Diff= 1,17$) und der Einheit 7 ($M= 3,00$, $SD= ,58$, Differenz zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung $Diff= 1,19$). Mit der Höhe der Ausprägung der Fremdeinschätzung nimmt demnach die Differenz zur Selbsteinschätzung ab. Dies korrespondiert mit bisherigen Forschungsergebnissen (Tartler, Goihl, Kroeger & Felfe, 2003).

10.1.2 Führungseinschätzung und Clusterzugehörigkeit

An dieser Stelle ergibt sich nun die Frage, wie sich die Cluster hinsichtlich der Einschätzung bezogen auf die Führungsskalen unterscheiden (vgl. Tabelle 58).

Tab. 10.10: Kennwerte der Fremdeinschätzung zur Führung

	Cluster 1		Cluster 2	
	Mean	SD	Mean	SD
Idealized Influence attributed (IIa)	2,11	,97	1,47	,97
Idealized Influence behaviour (IIb)	2,11	,88	1,59	,91
Intellectual Stimulation (IS)	2,16	,92	1,60	,90
Inspirational Motivation (IM)	2,02	,86	1,54	,87
Individual Consideration (IC)	2,14	,88	1,56	,91
Contingent Reward (CR)	2,22	,80	1,79	,82
Management by Exception active (MbEa)	2,06	,74	2,03	,80
Management by Exception passive (MbEp)	1,54	,54	1,69	,67
Laissez-Faire (LF)	1,83	,57	1,89	,57

Aus Tabelle 58 ist ersichtlich, dass sich die Einschätzungen zwischen den Gruppen deutlich unterscheiden. Bei der Überprüfung der Mittelwertsunterschiede auf bestehende Systematik zeigt sich im T-Test für unabhängige Stichproben, dass sich bis auf MbEa alle Mittelwerte überzufällig unterscheiden (Skala MbEa $p= ,438$; Skala LF $p< ,05$; alle anderen Skalen $p< ,01$).

Tab.10.11: Kennwerte der Fremdeinschätzung zur Führung (nur Führungskräfte)

	Cluster 1 (N=93)		Cluster 2 (N= 39)	
	Mean	SD	Mean	SD
Idealized Influence attributed (IIa)	2,10	,98	1,21	1,03
Idealized Influence behaviour (IIb)	2,21	,84	1,54	,94
Intellectual Stimulation (IS)	2,14	,85	1,35	,93
Inspirational Motivation (IM)	2,23	,92	1,70	,97
Individual Consideration (IC)	2,16	,81	1,23	,85
Contingent Reward (CR)	2,27	,72	1,62	,79
Management by Exception active (MbEa)	1,67	,68	1,90	,62
Management by Exception passive (MbEp)	1,76	,48	2,07	,59
Laissez-Faire (LF)	1,73	,59	1,88	,58

Wird die Substichprobe der Führungskräfte separat betrachtet (vgl. Tabelle 59), so zeigen sich ebenfalls Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen hinsichtlich der meisten Führungsskalen, die im T-Test für unabhängige Stichproben als systematisch erkennbar werden (Skala LF $p < ,177$; Skala MbEa $p = ,068$, alle anderen Skalen $p < ,01$). Somit kann festgehalten werden, dass sich die Gruppen in Hinblick auf die Einschätzung der Führungsskalen deutlich unterscheiden. Dies wird in den Analysen zur Überprüfung der Fragestellungen von herausragender Bedeutung sein.

10.1.3 Führung und Erfolgskriterien

Einführend ist ein Überblick über die Ausprägungen auf den Führungsskalen erforderlich (vgl. Tabelle 60). Hierbei werden Personen mit und ohne Führungsfunktion unterschieden, da davon auszugehen ist, dass Führungskräfte ihre nächsthöheren Vorgesetzten auf der Grundlage eigener Führungserfahrung anders einschätzen als Personen, die keine Führungsfunktion besitzen.

Tab. 10.12: Kennwerte der Fremdeinschätzung zur Führung

	ohne Führungsfunktion		mit Führungsfunktion	
	Mean	SD	Mean	SD
Idealized Influence attributed (IIa)	1,77	1,02	1,85	1,08
Idealized Influence behaviour (IIb)	1,91	,90	2,09	,88
Inspirational Motivation (IM)	1,76	,90	2,08	,96
Intellectual Stimulation (IS)	2,00	,92	1,98	,86
Individual Consideration (IC)	1,83	,94	1,89	,93
Contingent Reward (CR)	1,99	,84	2,09	,80
Management by Exception active (MbEa)	2,04	,77	1,74	,66
Management by Exception passive (MbEp)	1,51	,94	1,75	,88
Laissez-Faire (LF)	1,61	,90	1,69	,91

Es zeigt sich, dass sich Führungskräfte und Personen ohne Führungsfunktion in der Beurteilung der Vorgesetzten unterscheiden. Systematische Unterschiede sind bei der Beurteilung des beobachteten Charismas (IIb), der inspirierenden Motivation (IM) sowie dem aktiven und passiven Problemlösungsverhalten ersichtlich (vgl. Tabelle 61). Führungskräfte empfinden einerseits ihre eigenen Vorgesetzten häufiger charismatisch und inspirierend führend, andererseits aber auch häufiger in Ausnahmesituationen passiv (MbEp) reagierend. Personen, die selbst Führungsfunktionen bekleiden, beurteilen das Verhalten ihrer Vorgesetzten systematisch seltener als aktives Problemlöseverhalten in Ausnahmesituationen (MbEa). Vertiefende Analysen hierzu erfolgen an späterer Stelle.

Tab. 10.13: Kennwerte der Fremdeinschätzung zur Führung

	Levene-Test		T-Test		
	F	Sign.	T	df	Sign.
Idealized Influence attributed (IIa)	1,78	,18	,89	1710	,38
Idealized Influence behaviour (IIb)	,14	,71	2,26	1711	,02
Inspirational Motivation (IM)	1,35	,25	3,91	1710	,00
Intellectual Stimulation (IS)	1,56	,21	-,18	1713	,86
Individual Consideration (IC)	,21	,64	,74	1711	,46
Contingent Reward (CR)	,69	,41	1,25	1715	,21
Management by Exception active (MbEa)	6,68	,01	-4,30	1713	,00
Management by Exception passive (MbEp)	,48	,49	2,90	1713	,00
Laissez-Faire (LF)	,01	,92	,97	1713	,33

10.1.4 Erfolgskriterien der Führung¹

Es ist zu erwarten, dass sich die direkten Erfolgskriterien der Führung (die MLQ-internen Aspekte: Effectiveness, Satisfaction with Leadership und Extra Effort, aber auch Aussagen zu Beschwerden durch die Arbeit, Stress und Risikowahrnehmung) ebenfalls zwischen den beiden Gruppen unterscheiden. Dieses Ergebnis wird mit einer Diskriminanzanalyse ($N=1693$) überprüft, in der getestet wird, ob sich die beiden Gruppen hinsichtlich der einzelnen Erfolgskriterien systematisch unterscheiden lassen (vgl. Tabelle 62). Vorteil ist, dass in der Diskriminanzanalyse die Gewichte der einzelnen Dimensionen als standardisierte Diskriminanzfunktionskoeffizienten aufgeführt werden. Wilks' Lambda zeigt, dass die Unterschiede zwar relativ gering ($\lambda=,799$), jedoch systematisch sind ($p<,01$).

Neben den Erfolgskriterien des Originalinstrumentes werden die negativen Führungswirkungen (Beschwerden durch die Arbeit, Stress und Risikoempfinden) im Sinne von Belastungsdimensionen überprüft, die sich als „Gegenpol“ zu den Erfolgsdimensionen eignen. Vor allem bei dem Stressempfinden werden Führungsaspekte bewertet, die sich in der transformationalen Führung widerspiegeln. Aussagen u.a. wie: „*Es kann relativ schnell passieren, daß man von disziplinarischen Maßnahmen betroffen ist.*“ und „*Oft erhalte ich widersprüchliche Anweisungen, wie ich Fälle bearbeiten soll.*“ stehen im klaren Widerspruch zu transformationalen Verhaltensweisen.

Tab. 10.14: Standardisierte Diskriminanzfunktionskoeffizienten für die Erfolgsdimensionen

	Funktion
	1
Effectiveness	-,354
Satisfaction	-,133
Extra Effort	-,168
Beschwerden	,187
Stress	,386
Risiko	,233

Die Gewichtung der Dimensionen (vgl. Tabelle 62) ist durch die Interkorrelationen zu erklären. "Effectiveness" korreliert systematisch mit "Satisfaction" und "Extra Effort" mit

¹ Der Begriff der *Erfolgskriterien* ist hier direkt von Bass (1985, 1998) übernommen worden und wird in diesem Falle eher im Sinne eines allgemeinen Erfolgsindikators verstanden.

$r > .83$ und zeigt sich bei einer Partialkorrelation zwischen den drei MLQ-internen Erfolgskriterien als stärkste Dimension.

Tab. 10.15: Deskription der Effektivitätskriterien hinsichtlich der Gruppen

		Zufrieden und innovationsbereit	unzufrieden und innovationsarm	Richtungsmaß Eta
Effectiveness	Mean	2,15	1,38	,361
	SD	,99	1,00	
Satisfaction	Mean	2,35	1,52	,347
	SD	1,10	1,13	
Extra Effort	Mean	1,95	1,26	,316
	SD	1,05	1,03	
Beschwerden	Mean	2,07	2,52	,265
	SD	,79	,88	
Stress	Mean	2,87	3,38	,343
	SD	,65	,75	
Risiko	Mean	2,31	2,76	,261
	SD	,73	,74	

Skala Effectiveness, Satisfaction & Extra Effort: 0="nie" bis 4="fast immer"

Skala Beschwerden & Risiko: 1="trifft überhaupt nicht zu" bis 5="trifft vollständig zu"

Skala Stress: 1="stimmt nicht" bis 5="stimmt genau"

Ebenso verhält es sich mit der Dimension „Stress“, die mit „Beschwerden“ und „Risiko“ $r > .50$ am höchsten korreliert und sich bei der Partialkorrelation als dominante Dimension erweist. Somit ergibt sich das Bild, dass "Effectiveness" und "Stress" am besten geeignet sind, um die Cluster zu beschreiben. Die Übereinstimmung der Clusterzuordnung von $> 68\%$ der Befragten bestätigt die Annahme. In Tabelle 63 sind die Mittelwerte der Dimensionen in Bezug auf die Gruppen abgebildet, in denen sich deutliche Unterschiede erkennen lassen.

Die Ergebnisse einer Varianzanalyse zeigen, dass die Cluster systematische Unterschiede in Hinblick auf die „Erfolgs-“ bzw. „Misserfolgsdimensionen“ aufweisen (alle Unterschiede sind signifikant, $p < ,01$). Auch die Eta-Koeffizienten bestätigen die Zusammenhänge. Hierbei wurden die Cluster als unabhängige Variable definiert.

Da diese Erfolgs- und Belastungsdimensionen zugleich hohe Korrelationen mit den neun Führungsdimensionen aufweisen, ist zu erwarten, dass sich die Gruppen auch in Bezug auf diese Führungsaspekte unterscheiden.

In einer einfachen Varianzanalyse zwischen den Gruppen in Bezug auf alle neun Einzeldimensionen der Führung (Full Range of Leadership) zeigen sich (jedoch mit einer Ausnahme) systematische Gruppenunterschiede. Nur bei *MbE active* erscheinen die Mittelwertsunterschiede als zufällig ($p = ,77$).

Werden die Gruppen mittels Diskriminanzanalyse hinsichtlich der Bewertung der Führungskräfte überprüft, ergeben sich Unterschiede (vgl. Tabelle 64).

Tab. 10.16: Standardisierte Diskriminanzfunktionskoeffizienten für die Führungsdimensionen

	Funktion
Idealized Influence attributed (IIa)	,360
Idealized Influence behaviour (IIb)	-,015
Inspirational Motivation (IM)	,316
Intellectual Stimulation (IS)	,108
Individual Consideration (IC)	,397
Contingent Reward (CR)	-,080
Management by Exception active (MbEa)	-,212
Management by Exception passive (MbEp)	-,146
Laissez-Faire (LF)	,050

Bei den standardisierten Diskriminanzfunktionskoeffizienten (vgl. Tabelle 64) ist zu erkennen, dass sich Individual Consideration am stärksten zur Differenzierung der Cluster eignet, gefolgt von Idealized Influence attributed und Inspirational Motivation. Somit erscheint erwartungsgemäß die transformationale Führung als mindestens ebenso gut geeignet zur Unterscheidung der Gruppen wie die vorab besprochenen Aspekte. Wahrgenommenes Charisma (IIb) sowie intellektuelle Stimulierung (IS), aber auch aus der transaktionalen Skala die Dimension der bedingten Belohnung (CR) weisen keine hohe Diskriminierungsleistung auf. Dies ist dadurch zu erklären, dass die Führungsskalen hoch miteinander korrelieren. Bei der Diskriminanzanalyse werden jedoch die Gemeinsamkeiten herauspartialisiert, so dass die „stärkste“ Variable bzw. der „stärkste“ Index ein hohes Gewicht erhält und die mit ihr/ihm hoch korrelierenden anderen Variablen bzw. Indices

dann nur noch mit der geringen „Eigenleistung“ dargestellt werden. Aus diesem Grund erscheinen diese dann nicht mehr unbedingt notwendig, um die Gruppen zu charakterisieren.

Die Führungsdimension MbE active zeigt sich als deutlich trennend. Dies entspricht den Ergebnissen von Tartler (2001) zur Skalengüte des MLQ, in denen diese Skala als relativ abgegrenzt erscheint. Laissez-Faire diskriminiert erwartungsgemäß nicht, da hier hohe negative Korrelationen mit den transformationalen Dimensionen bekannt sind und demnach zu viele Gemeinsamkeiten bestehen.

Werden die Gruppen aus der Diskriminanzanalyse (auf Grundlage der Führungsdimensionen) und aus der Clusteranalyse (auf Grundlage der Differenzwerte zur Arbeitszufriedenheit und Innovationsbereitschaft) in einer 2 x 2-Felder-Matrix dargestellt und die Zuordnung der Personen wird überprüft, zeigt sich eine hohe Überschneidung der Verteilung (vgl. Tabelle 65). Es ist zu erkennen, dass die Personen mit beiden Verfahren überzufällig häufig den gleichen Gruppen zugeordnet werden. Eine Überprüfung mit den Koeffizienten Phi und Cramers-V weisen hohe eine Signifikanz auf ($p < .01$). Eine Varianzaufklärung von 7,8 % erreicht ein akzeptables Niveau.

Tab. 10.17: Verteilung der Clusterzugehörigkeit auf die Gruppen der Diskriminanzanalyse

		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit	
		N Cluster 1	N Cluster 2
Original	Cluster 1	537 (65,2%)	287 (34,8%)
	Cluster 2	325 (37%)	554 (63%)

Die Klassifizierungsergebnisse zeigen, dass 64,1 % der ursprünglichen Ergebnisse aus der Clusteranalyse repliziert werden konnten. Verglichen mit der theoretischen Wahrscheinlichkeit von 25 % erscheint das Modell somit als geeignet.

Um die wesentlichen Dimensionen zu spezifizieren und unnötige Interaktionen auszuschließen, sind bei der weiterführenden Überprüfung des Ergebnisses nur noch die wesentlichen Führungsverhaltensweisen verwendet worden (vgl. Tabelle 66).

Tab. 10.18: Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion
IIa	,426
IM	,296
IC	,424
MbEp	-,213

Aus Tabelle 67 wird nun deutlich, dass die Gewichte der Dimensionen nicht nur erwartungsgemäß steigen, sondern sich deren Reihenfolge auch verändert. Nun zeigt sich die Dimension IIa am stärksten diskriminierend, gefolgt von IC, IM und dann MbEp. Eine Varianzaufklärung von 12,1 % weist eine erhebliche Steigerung auf, die es nahe legt, dieses Modell zu bevorzugen.

Die o.g. vier Führungsdimensionen erscheinen demnach als gut geeignet, um Gruppen mit unterschiedlicher Innovationsbereitschafts- und Zufriedenheitsausprägung zu bestimmen.

Tab. 10.19: Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion
IIB	,258
IS	,587
CR	,246
MbEa	-,263
LF	-,178

Werden alle verbleibenden Führungsskalen zur Kontrolle in der Diskriminanzanalyse verwendet, so zeigt sich erwartungsgemäß, dass ursprünglich schwache Skalen nun erheblich an Gewicht gewinnen (vgl. Tabelle 67). Damit zeigt sich deutlich die Multikollinearität der Skalen hinsichtlich der Clusterzugehörigkeit.

Bei der Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Clusterzugehörigkeit und den vier Führungsdimensionen mittels bivariater Korrelationsanalyse bestätigt sich die herausragende Bedeutung der beiden transformationalen Führungsaspekte IIa und IC gefolgt von IM und MbEp (vgl. Tabelle 68).

Tab. 10.20: Korrelationskoeffizienten, Clusterzugehörigkeit und Führungsdimensionen

	Pearson r
IIa	-,317**
IM	-,276**
IC	-,317**
MbEp	,226**

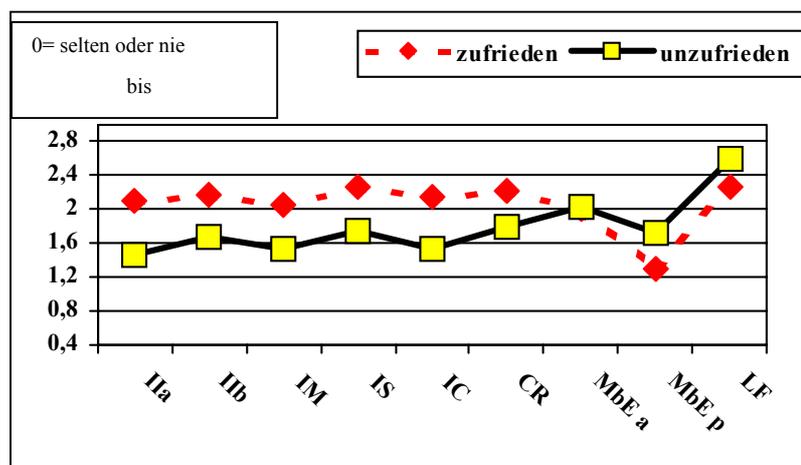


Abb. 1: Mittelwerte der Führungsdimensionen in Bezug zur Clusterzugehörigkeit

Abbildung 16 verdeutlicht, dass bei der Gruppe der zufriedenen und innovativen Mitarbeiter die transformationalen Führungsverhaltensweisen und CR häufiger wahrgenommen werden. Bei der aktiven Problemlösung (MbEa) zeigt sich bereits eine leichte Umkehr des Verhältnisses, welches sich bei MbEp und LF sehr deutlich ausprägt.

Darstellung der Zwischenergebnisse

Cluster 1 kennzeichnet Personen, die einerseits geringe Differenzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit in Hinblick auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima, die ökonomischen und die organisationalen Arbeitsbedingungen haben, andererseits auch relativ hohe Reform- bzw. Innovationsbereitschaft aufweisen.

Cluster 2 weist im Gegenzug hierzu hohe Differenzwerte in Bezug auf die Arbeitszufriedenheitsdimensionen und eine relativ geringe Reform- bzw. Innovationsbereitschaft auf.

In Bezug auf soziodemografische Unterschiede zeigt sich im Cluster 1 ein höherer Anteil an Personen, die über 45 Jahre alte sind, ein größerer Anteil an Männern, eine stärkere Repräsentanz von Mitarbeitern alter Bundesländer und hier findet sich ein prozentual höherer Anteil an Führungskräften. Das Alter, das Geschlecht, die Herkunft aus den Bundesländern sowie die Tatsache, ob man eine Leitungskraft ist oder nicht, sind Aspekte, die die Selbsteinschätzung hinsichtlich der Innovationsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit begünstigen.

Als zusätzliches Unterscheidungsmerkmal zeigt sich, dass im Cluster 2 (weniger innovationsbereit und hohe Differenzen bei der Arbeitszufriedenheit) ein größerer Anteil an Mitarbeitern der Prüfungsabteilungen lokalisiert ist. Es scheint demnach einen wichtigen Unterschied bzw. mehrere wichtige Unterscheidungsmerkmale zwischen Prüfungs- und Vollstreckungsabteilungen zu geben. Die befragten Personen aus den Vollstreckungsabteilungen erklären sich jedenfalls als systematisch innovationsfreudiger und weisen geringere Differenzen zwischen „Wunsch“ und „Wirklichkeit“ bei den Arbeitszufriedenheitsskalen auf.

Werden die Verwaltungseinheiten hinsichtlich der Clusterzuordnung untersucht, ergibt sich, dass zwei Einheiten (Einheit 4 und 7) als systematisch zufriedener und innovationsbereiter (Mitarbeiter und Führungskräfte) sowie häufiger transformational geführt (Fremdeinschätzung) beurteilt werden als die Einheit 5. In der Verwaltungseinheit 5 ist die Differenz zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung am höchsten, gefolgt von den Einheiten 7 und 4.

Hier stellt sich die Frage, ob sich die beiden Gruppen aus der Clusteranalyse auch in der Ausprägung der Fremdeinschätzung hinsichtlich der Führungsdimensionen und der MLQ-internen Erfolgskriterien unterscheiden. Weiterführende Forschungsaktivitäten erscheinen hier notwendig.

Bei der erweiterten Analyse zeigen sich zusätzliche Unterschiede zwischen den Gruppen. So gibt es auch Differenzen in Hinblick auf die MLQ-internen Erfolgskriterien Effectiveness, Satisfaction, Extra Effort, sowie bezüglich der Belastungsfaktoren Stress, Beschwerden durch die Arbeit und das Risikoempfinden. Die innovationsfreudigere Gruppe weist hierbei höhere Erfolgswerte sowie geringere Stress-, Beschwerde- und Risikoausprägungen auf.

Die beiden Cluster, deren Kriterien zur Gruppenbildung die Innovationsbereitschaft und die Differenzwerte hinsichtlich der Arbeitszufriedenheitsdimensionen sind, weisen auch

klare Differenzen in den wahrgenommenen Führungsdimensionen auf. Im Cluster 1, in dem die Personen lokalisiert sind, die sich selbst als innovationsbereit und zufrieden einschätzen, werden auch die Führungsverhaltensweisen häufiger wahrgenommen, die Veränderungen initiieren sollen. Transformationale Führung appelliert unter anderem an die Flexibilität und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter, so dass in den Konstellationen, in denen häufig transformational führende Leitungskräfte auf reformorientierte und veränderungsbereite Mitarbeiter treffen, mit hoher Wahrscheinlichkeit eine stärkere Arbeitszufriedenheit entsteht und geringere arbeitsbedingte Beschwerden zu erwarten sind.

Es ist zu vermuten, dass es sich nicht um einen direkten Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitszufriedenheit handelt, sondern dass die im Vergleich höhere Arbeitszufriedenheit u.a. durch die Passung von Führungsverhalten und Mitarbeitereigenschaft moderiert wird (vgl. Liepmann & Nettelstroth, 2001). Es hat sich auch gezeigt, dass die Risikowahrnehmung der unterstellten Mitarbeiter geringer ist, je häufiger die Führungskraft als transformational führend eingeschätzt wird.

Hinsichtlich der ursprünglich erwarteten Unabhängigkeit der soziodemografischen Daten hat sich jedoch ein Muster an Konfundierung gezeigt, welches die Merkmale *Geschlecht*, *Führungsfunktion* und *Gehalt* umfasst. Prinzipiell kann demnach angenommen werden, dass Männer häufiger Führungskräfte sind und sich in höheren Lohngruppen befinden als Frauen.

Bevor weitere Ergebnisse diskutiert werden, erscheint es sinnvoll, die Stichprobe der Führungskräfte selbst näher zu betrachten.

10.2 Die Führungskräftestichprobe

10.2.1 Soziodemografischer Überblick

Im Rahmen der vorangegangenen Analysen ist zu klären, ob sich auch die Führungskräfte systematisch im Hinblick auf die Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens unterscheiden. Hierbei kann davon ausgegangen werden, dass die Selbsteinschätzung einerseits im Rahmen der sozialen Erwünschtheit („Von Führungskräften wird heute erwartet mitarbeiterorientiert zu sein, also bin ich es auch“), aber andererseits auch im Rahmen von Selbstwertkonzepten („Eine gute und moderne Führungskraft ist mitarbeiterorientiert, und ich bin gut und modern“) erfolgt. Hierin liegt vermutlich die Begründung für die „bessere“ Selbst- als Fremdeinschätzung von Führungskräften (Tartler, 2001; Tartler et al., 2003).

Die Führungsstichprobe umfasst 133 Personen, womit 7,6 % der Gesamtstichprobe Führungskräfte darstellen. Wird die Stichprobe vertiefend analysiert, bietet sich vorab ein soziodemografischer Überblick anhand der Häufigkeitsverteilungen an.

Es zeigt sich eine relativ gleiche Felderbesetzung der Führungskräfte in den unterschiedlichen Verwaltungseinheiten, mit Ausnahme der Abteilung 2, aus der nur fünf Fragebögen vorliegen (vgl. Tabelle 69).

Tab. 10.21: Verteilung der Führungskräfte auf die Verwaltungseinheiten

		N	Prozent
Verwaltungs- einheiten	1	21	15,8
	2	5	3,8
	3	17	12,8
	4	25	18,8
	5	24	18,0
	6	19	14,3
	7	22	16,5

Die Altersverteilung ist symmetrisch (*Schiefe*=, 251, *Standardfehler der Schiefe*= ,210) und weist eine geringe Dichte auf (*Kurtosis*= -,847, *Standardfehler der Kurtosis*= ,417). Es zeigt sich hier, dass die am häufigsten besetzte Kategorie die der 36-45jährigen ist (vgl. Tabelle 70). Dies widerspricht der gängigen Meinung, die Führungsstruktur in der öffentlichen Verwaltung sei überaltert.

Tab. 10.22: Häufigkeitsverteilung in den Altersklassen

		N	Prozent
Alter	26-35 J.	4	3
	36-45 J.	57	42,9
	46-55 J.	47	35,3
	über 55 J.	25	18,8

J.= Jahre

Bei der Dauer der bisherigen Tätigkeit (vgl. Tabelle 71) ist eine deutliche Asymmetrie zu erkennen. Über 43% der Führungskräfte befinden sich schon über 20 Jahre in diesem Tä-

tigkeitsfeld, nur ca. 9% sind fünf Jahre oder weniger in diesem Tätigkeitsbereich beschäftigt. Zwischen fünf und 20 Jahren ist mit je ca. 25% und ca. 22% ein Plateau ersichtlich. Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich, da über 55% der Führungskräfte zwischen 46 und 65 Jahren sind und es wahrscheinlich ist, dass sie die „hierarchische Leiter“ in der Verwaltung erklommen haben. D.h., dass diese Personen relativ früh in Leitungspositionen kamen.

Tab. 10.23: Verteilung der Dauer der jetzigen Tätigkeit

		N	Prozent
Jahre	bis 5	12	9
	5-10	33	24,8
	10-20	30	22,6
	über 20	58	43,6

Es zeigt sich eine ungleiche Felderbesetzung beim Geschlecht der Führungskräfte (vgl. Tabelle 72). Mit über 60% sind Männer in diesem Funktionsbereich deutlich überrepräsentiert.

Tab. 10.24: Verteilung des Geschlechts

		N	Prozent
Geschlecht	weiblich	52	39,1
	männlich	81	60,9

Aufgrund des Landesgleichstellungsgesetzes ist zu erwarten, dass der relative Mangel von weiblichen Führungskräften in den letzten Jahren zu einer Erhöhung des Anteils bei den Einstellungen bzw. bei den Beförderung von Frauen geführt hat. Somit sollten die erste beiden Kategorien (bis 5 und über 5 bis 10 Jahre) –prozentual– stärker durch Frauen besetzt sein. Die Gammakorrelation ($\gamma = ,570$) zeigt jedoch, dass diese Annahme verworfen werden muss. Eine prozentual stärkere Besetzung durch Frauen in den Kategorien bis 10 Jahre besteht nicht.

In Bezug auf die Herkunft der Führungskräfte zeigt sich eine Überzahl an Personen aus den alten Bundesländern. Mit 16% sind Vertreter der neuen Bundesländer deutlich unter-

repräsentiert (vgl. Tabelle 73). Entsprechend verteilt sich die Ausprägung hinsichtlich der „Ost-West-Vergütung“. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass sich hier annähernd 20% (26 von 133) der Befragten nicht zur Vergütungsart geäußert haben.

Tab. 10.25: Verteilung der Herkunft aus den alten bzw. neuen Bundesländern

		N	Prozent
Herkunft	alte Bundesländer	110	82,7%
	neue Bundesländer	21	15,0%

Wie erwartet, sind die meisten Führungskräfte vollzeitbeschäftigt (vgl. Tabelle 74). Bei einer weiterführenden Analyse hat sich gezeigt, dass fünf der sechs teilzeitbeschäftigten Leitungskräfte Frauen sind. Somit eignet sich diese Variable nicht für weitere Analysen, da sie zwischen Männern und Frauen nicht diskriminiert.

Tab. 10.26: Verteilung des Beschäftigungsumfangs

		N	Prozent
Beschäftigungsumfang	Teilzeit	6	4,5%
	Vollzeit	127	95,5%

In Bezug auf den gewünschten Beschäftigungsumfang zeigt sich interessanterweise ein relativ großes Interesse an einer Teilzeitbeschäftigung bei Führungskräften (vgl. Tabelle 75). Auch hier ist bei Frauen ein stärkeres Interesse zu erkennen als bei Männern. Annähernd die Hälfte der Frauen in Leitungspositionen (20 der 44 Frauen) würden eine Teilzeitbeschäftigung bevorzugen, bei Männern sind es weniger als 10 % (6 von 64 Personen).

Der Eta-Wert ($\eta = ,428$) bestätigt die Annahme des systematischen Unterschiedes zwischen Männern und Frauen. Es zeigt sich, dass keine teilzeitbeschäftigte Person den Wunsch äußert, wieder Vollzeit zu arbeiten, aber 20 der 127 Vollzeitbeschäftigten den Wunsch haben Teilzeit zu arbeiten. Der Phi-Koeffizient weist mit einer Ausprägung von $\varphi = ,404$ eine Signifikanz von $p < ,01$ auf, wodurch deutlich wird, dass das Ergebnis überzufällig ist.

Tab. 10.27: Verteilung des gewünschten Beschäftigungsumfangs

		N	Prozent
Wunsch	Teilzeit	25	18,8%
	Vollzeit	89	66,9%

Ein weiteres Merkmal stellt die Lohn-/Gehaltsgruppenzugehörigkeit dar. Hier zeigt sich eine Rechtsverschiebung mit der größten Kumulation in der Lohn-/Gehaltskategorie Vb - IIb, A9 - A13s (vgl. Tabelle 76).

Tab. 10.28: Verteilung der Lohn-/Gehaltsgruppe

		N	Prozent
Gruppe	Lgr. 2 - 4a	1	0,8
	X - VIII, A1 - A5s	1	0,8
	VII - Vc, A6 - A9z	5	3,8
	Vb - IIb, A9 - A13s	67	50,4
	IIa - I, ab A13	57	42,9

Tab. 10.29: Geschlechtsspezifische Verteilung der Lohn-/Gehaltsgruppen

		Geschlecht	
		N weiblich	N männlich
Lohngruppe	Lgr. 2 - 4a	1 (2%)	-
	X - VIII, A1 - A5s	-	1 (1,3%)
	VII - Vc, A6 - A9z	4 (7,8%)	1 (1,3%)
	Vb - IIb, A9 - A13s	31 (60,8%)	36 (45%)
	IIa - I, ab A13	15 (29,4%)	42 (52,4%)

Es ist erkennbar, dass die männlichen Führungskräfte eher in der höchsten Lohngruppe und die Frauen in der Lohngruppe direkt darunter am stärksten vertreten sind (vgl. Tabelle 77). Somit kann festgehalten werden, dass männliche Führungskräfte systematisch höhere Einkommen aufweisen als weibliche ($\gamma = ,454, p < ,01$).

10.2.2 Clusterzugehörigkeit der Führungskräfte

Von den 133 Führungskräften befinden sich $N = 93$ (69,9%) im Cluster 1 (zufrieden und innovationsbereit) und $N = 39$ (29,3%) im Cluster 2 (weniger zufrieden und innovationsbe-

reit) und eine Person konnte nicht zugeordnet werden. Somit unterscheidet sich die Stichprobe der Führungskräfte deutlich von der Gesamtstichprobe, die 841 Personen im Cluster 1 (48,6%) und 890 Personen im Cluster 2 (51,4%) lokalisiert hat.

Auf die soziodemografische Analyse der Cluster wird verzichtet, da die Clusterzugehörigkeit in den weiteren Berechnungen keine Bedeutung hat. Im Gegensatz dazu interessieren jedoch mögliche systematische Differenzierungsmerkmale bezüglich der Selbsteinschätzung der Führungskräfte.

10.2.3 Selbsteinschätzung der Führung

Bei den Führungskräften wurden Fragen zur Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens gestellt (vgl. Tabelle 78). Dies bietet die Möglichkeit, zu überprüfen, ob sich systematische Unterschiede zwischen den Selbsteinschätzungen analysieren lassen. Hierbei interessiert zum einen die Überprüfung des self-serving-bias bei den Führungskräften (vgl. Kroeger, 2001; Tartler, 2001; Tartler et.al., 2003); zum anderen werden soziodemografische Einflüsse auf die Selbsteinschätzung überprüft.

Tab. 10.30: Kennwerte zur Selbsteinschätzung der Führung

	Mean	SD
Idealized Influence attributed (IIa)	2,74	,52
Idealized Influence behaviour (IIb)	2,92	,65
Inspirational Motivation (IM)	2,38	,76
Intellectual Stimulation (IS)	3,00	,55
Individual Consideration (IC)	3,08	,55
Contingent Reward (CR)	2,79	,59
Management by Exception active (MbEa)	1,99	,78
Management by Exception passive (MbEp)	1,08	,52
Laissez-Faire (LF)	,70	,50

Es zeichnen sich keine Unterschiede bei der Selbsteinschätzung hinsichtlich der transformationalen Führung unter Berücksichtigung der Lohngruppenzugehörigkeit ab. Hierzu wird eine bipolarisierte Variable (Ergebnis des Mediansplitts) zur Selbsteinschätzung erstellt, die sich aus den fünf transformationalen Führungsdimensionen zusammensetzt (IIa, IIb, IS, IM, IC). Ausgangswerte befinden sich in einem Range von „0= nie – 4= fast immer“; bei einem Mittelwert von $M= 2,82$ und einem Median von $Md= 2,85$, ergeben sich folgende Gruppen:

- Gruppe 1 (0 bis 2,85)= sich selbst hinsichtlich der Häufigkeit transformationaler Führung eher *selten* einschätzende Führungskraft.
- Gruppe 2 (2,851 bis 4)= sich selbst hinsichtlich der Häufigkeit transformationaler Führung eher *stärker* einschätzende Führungskraft.

Es ist ersichtlich, dass es in Bezug zur Vergütungsgruppe keine Unterschiede zwischen den Gruppen der Selbsteinschätzung gibt (vgl. Tabelle 79). Die Pearson Korrelation ergibt keine Signifikanz ($r = ,100$, $p = ,273$). Demnach sind Führungskräfte jeder Vergütungsebene gleichermaßen transformational oder nicht transformational.

Tab. 10.31: Selbsteinschätzung und Lohn-/ Gehaltsgruppenzugehörigkeit

		Transformationale Führung	
		N= selten	N= häufig
Lohngruppe	VII - Vc, A6 - A9z	3	-
	Vb - IIb, A9 - A13s	36	28
	IIa - I, ab A13	29	27

Tab. 10.32: Verteilung der Selbsteinschätzung auf die Altersklassen

		Transformationale Führung	
		N selten	N häufig
Alter	26-35 J.	3	1
	36-45 J.	38	13
	46-55 J.	18	28
	über 55 J.	10	14

J.= Jahre

Ein weiteres Stichprobenmerkmal ist die Beziehung des Alters zur Selbsteinschätzung der Führung (vgl. Tabelle 80). Der Eta-Koeffizient ($\eta = ,345$) und das Ergebnis der Pearson Korrelation ($r = ,293$, $p < ,01$) zeigen, dass die Unterschiede in der Selbsteinschätzung systematisch durch das Alter moderiert werden. Die Personen in der Alterskategorie 36-45 Jahre weisen klar geringere transformationale Selbsteinschätzung auf als die in der Alterskategorie über 46 Jahre befindlichen Individuen, welche sich selbst häufiger als transformational führend empfinden (Scheffé-Test, $p < ,01$).

Entsprechend den Ergebnissen zum Zusammenhang von Alter und Selbsteinschätzung, zeigen sich auch systematische Unterschiede in Bezug auf die Beschäftigungsdauer im Zusammenhang mit der Führungsbewertung (vgl. Tabelle 81). Die Führungskräfte, die über 20 Jahre in ihrer jetzigen Tätigkeit beschäftigt sind, zeichnen sich durch eine stärkere transformationale Selbsteinschätzung aus als diejenigen mit kürzerer Tätigkeitsdauer.

Tab. 10.33: Dauer der bisherigen Tätigkeit hinsichtlich der Selbsteinschätzung

		Transformationale Führung	
		N= selten	N= häufig
Dauer der Beschäftigung	bis 5 J.	9	2
	5-10 J.	17	13
	10-20 J.	17	11
	über 20 J.	25	31

J.= Jahre

Die Pearson-Korrelation zeigt mit $r = ,208$ dass diese Unterschiede systematisch sind ($p = ,020$). Eine Varianzanalyse mit der Beschäftigungsdauer als unabhängiger Variable und der Selbsteinschätzung hinsichtlich der transformationalen Führungsleistungen als abhängiger Variable zeigt bei der Scheffé-Prozedur auf, dass zwischen den über 20 Jahre Beschäftigten und den 10 bis 20 Jahre Beschäftigten der Unterschied systematisch ist ($p < ,05$). Alle anderen Gruppenunterschiede unterliegen dem Zufall.

Abschließend ist zu prüfen, ob das Geschlecht im direkten Zusammenhang mit der Selbsteinschätzung der Führungskräfte steht (vgl. Tabelle 82). Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern in Hinblick auf die Selbsteinschätzung müssen jedoch als zufällig gewertet werden ($\varphi = ,135, p = ,132$).

Tab. 10.34: Verteilung des Geschlechts auf die bipolarisierte Selbsteinschätzung

		Transformationale Führung	
		N= selten	N= häufig
Geschlecht	weiblich	30	17
	männlich	39	39

Zusammenfassung der Zwischenergebnisse

Die Stichprobe der Führungskräfte ($N= 133$) ist gekennzeichnet durch einen sehr hohen Anteil an Männern ($> 60\%$) sowie deutlich mehr Personen aus den alten Bundesländern ($> 80\%$) mit überwiegend Vollzeitbeschäftigung ($> 95\%$). Über 77% der Führungskräfte sind zwischen 36 und 55 Jahre alt, wobei der größte Anteil in der Alterskategorie der 36-45jährigen lokalisiert ist.

Bei der Lohngruppe zeigen sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern zugunsten der männlichen Führungskräfte, die tendenziell eine Lohngruppe höher eingestuft sind. Die meisten Führungskräfte sind 20 Jahre und länger in ihrer jetzigen Tätigkeit beschäftigt.

In Bezug auf die Selbsteinschätzung hinsichtlich transformationaler Führung, zeigen sich bedeutsame Unterschiede. So schätzen sich die Führungskräfte transformationaler ein, die tendenziell älter (>46 Jahre) und die länger in ihrer jetzigen Tätigkeit beschäftigt sind (>20 Jahre). Dies stellt ein interessantes Ergebnis dar, zumal die Kategorie der 36-45jährigen am stärksten besetzt ist. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass sich die transformationale Führung bei großen Teilen der Führungskräfte noch nicht durchgesetzt hat.

Eine wesentliche Erkenntnis ist auch, dass die Selbsteinschätzung hinsichtlich der Führung nicht durch die Geschlechter differenziert wird. Das bedeutet, dass sich Männer und Frauen in Hinblick auf das Selbsteinschätzungsverhalten nicht unterscheiden.