

12 Weitergehende Analysen

Nun soll in Bezug auf die Gesamtstichprobe geprüft werden, ob sich ein Modell entwickeln lässt, in dem durch die verschiedenen Führungsdimensionen die Innovationsbereitschaft einerseits und Arbeitszufriedenheit andererseits vorhergesagt werden können. Das Ziel der Analyse ist, die Bedeutung der Führung für Strukturwandelprozesse zu betonen und die Modelle von Wiegand (1996) und von Thom und Ritz (2000) um den Aspekt Führung zu erweitern.

In den ersten Ergebnissen ist ein Zusammenhang zwischen der Einschätzung spezifischer Führungsdimensionen (IIa, IM, IC, MbEp) und der Beurteilung der eigenen Innovationsbereitschaft mittels Diskriminanzanalyse dargestellt worden.

Darüber hinaus erscheint es als notwendig, den Zusammenhang zwischen der Einschätzung einzelner Führungsdimensionen und denen der Außenkriterien „*Beteiligung bei Entscheidungen*“, „*Kommunikations-*“, „*Zusammenarbeits-*“- und „*Informationsqualität*“ einerseits und andererseits mit der „*Konkurrenz*“, „*Verbundenheit und Identifikation*“, sowie der „*Arbeitsmotivation*“ zu überprüfen. Hierbei handelt es sich um personale Einschätzungen, deren Ausprägung im Zusammenhang mit Innovationsbereitschaft steht, aber auch die Wahrnehmung der Qualität von Strukturwandlungsprozessen beeinflussen kann.

12.1 Skaleninterkorrelationen bezüglich der personalen Arbeitsbedingungen

Die Korrelationsmatrix (vgl. Tabelle 83) verdeutlicht, dass bei der Gesamtstichprobe zwischen den Skalen Korrelationskoeffizienten von $r = ,003$ bis $r = -,532$ bestehen. Mit einer maximalen Varianzaufklärung von 28,3% zeigen sich klare Zusammenhänge. Die intrinsische und extrinsische Identifikation weisen die geringsten, die Kommunikation die höchsten Ausprägungen auf. Die Skaleninterkorrelation unterscheidet sich deutlich zwischen den Führungskräften (Angaben in Klammern) und den Personen ohne Führungsfunktion. So weist die Skala zur Beteiligung bei Führungskräften deutlich höhere Zusammenhänge mit fast allen anderen Skalen auf als bei der Gesamtstichprobe. Auch hängt die Einschätzung der Zusammenarbeit deutlich stärker mit der der Arbeitsmotivation zusammen.

Tab. 12.1: Korrelationsmatrix (Produktmomentkorrelation) zwischen personalen Arbeitsbedingungen

	BET	ZA	Komm	AM	IDi	IDe	Kma	Kwo
ZA	-,223** (-,397**)	1,000						
Komm	-,337** (-,532**)	,429** (,421**)	1,000					
AM	-,016 (-,392**)	-,050* (,423**)	-,008 (,278**)	1,000				
IDi	-,164** (-,194*)	,190** (,241**)	,084** (,008)	-,134** (-,051)	1,000			
IDe	,104** (,040)	,003 (-,010)	-,092** (-,195*)	-,109** (-,009)	,273** (,307**)	1,000		
Kma	,330* (,395**)	-,394** (-,568**)	-,534** (-,453**)	,093** (-,164)	-,141** (-,103)	,055* (,140)	1,000	
Kwo	,200** (,259**)	-,249** (-,335**)	-,255** (-,269**)	,003 (-,234**)	-,119** (-,114)	,038 (,027)	,490** (,511**)	1,000
Imangl	,108** (,390*)	-,023 (-,337**)	-,056* (-,375**)	,018 (-,196**)	-,080** (-,133)	,022 (,123)	,060* (,443**)	,021 (,190*)

Die Werte in Klammern beziehen sich auf die Stichprobe der Führungskräfte.

BET= Beteiligungsmangel, ZA= Zusammenarbeit; Komm= Kommunikation, AM= Arbeitsmotivation, IDi= intrinsische Identifikation, IDe= extrinsische Identifikation, Kma= Konkurrenz (Mitarbeiter), Kwo= Konkurrenz (West-Ost), Imangl= Informationsmangel

Zudem zeigt sich, dass die Arbeitsmotivation der Führungskräfte von der Identifikation unabhängig ist; bei der Gesamtstichprobe ergibt sich ein systematisch negativer Zusammenhang.

In den vorab dargestellten Ergebnissen ließ sich bereits erkennen, dass transformationale Führung sowohl mit der Innovationsbereitschaft als auch der Arbeitszufriedenheit eng verflochten ist. Zur Überprüfung der Wirkung von transformationaler Führung auf die o.g. Aspekte wird eine lineare, schrittweise (vorwärtsgerichtete) Regressionsanalyse durchgeführt, um das Gewicht der jeweiligen Führungsdimensionen zu ermitteln. Hierbei interessiert vor allem, welche Führungsdimensionen mit dem höchsten Gewicht als erste in die Modelle eingehen, um abschließend die „bedeutendsten“ Führungsdimensionen zu extrahieren.

Aufgrund der relativ hohen Skaleninterkorrelationen besteht die Notwendigkeit, die Multikollinearität (regressionsanalytisch) und Interaktionen (varianzanalytisch) zu überprüfen.

12.2 Fragestellung 3a: Führung und wahrgenommene Behinderung durch mangelnde Information

Die Behinderung durch mangelnde Information wird durch die Dimension IIB bestimmt (vgl. Tabelle 84). Das Modell ist insgesamt sehr schwach, was sich in der geringen Varianzaufklärung von knapp unter 1 % ausdrückt¹.

Tab. 12.2: Behinderung durch mangelnde Information und Führungsdimensionen

Modell	Std. Koeff.		
	Beta	T	Signifikanz
1	(Konstante)	22,226	,000
	IIB	-,088	,000

Std. Koeff.= Standardisierter Koeffizient²

Das Modell erfüllt somit nicht Voraussetzungen, um als akzeptabel zu gelten. Hierzu sollten mindestens 5 % Varianzaufklärung erreicht werden.

Wird jedoch überprüft, ob sich die Cluster diesbezüglich unterscheiden, erweisen sich die Mittelwertdivergenzen im T-Test als systematisch ($T = -12,106$, $df = 1716$, $p < ,01$). Es zeigt sich, dass die innovationsbereite und zufriedener Gruppe die Behinderung durch mangelnde Information als systematisch seltener beurteilt ($M = 2,56$, $SD = ,75$) als die weniger innovationsbereite und geringer zufriedene Gruppe ($M = 3,01$, $SD = ,78$).

Bei der Analyse der Stichprobe Führungskräfte zeigen sich deutliche Zusammenhänge (vgl. Tabelle 85). Durch die Aufnahme der Dimensionen IC und MbEa werden 21,9% der Varianz aufgeklärt.

¹ Die Änderungsstatistiken der Regressionsmodelle befinden sich im Anhang. Im Text werden nur Angaben zu den Koeffizienten dargestellt. Bei der Kollinearitätsdiagnose übersteigt der Konditionsindex den Wert 13,23 nicht ($KI_{(min)} = 1,00$, $KI_{(max)} = 13,23$), wodurch die Linearität der Skalen dokumentiert ist.

² Des weiteren gilt die Abkürzung: Std. Koeff.= Standardisierter Koeffizient

Tab. 12.3: Behinderung durch mangelnde Information in Abhängigkeit vom Führungsverhalten (nur Führungskräfte)

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		23,503	,000
	IC	-,432	-5,483	,000
2	(Konstante)		12,625	,000
	IC	-,404	-5,205	,000
	MBEA	,212	2,736	,007

Der Konditionsindex ($KI_{(max)} = 7,69$) zeigt die relative Unabhängigkeit der Prädiktoren, so dass von Haupteffekten ausgegangen wird.

Ergebnisse

Hieraus lässt sich ableiten, dass Führungskräfte bei häufig wahrgenommener persönlicher Aufmerksamkeit seitens der höheren Vorgesetzten seltener fehlende Informationen beklagen. Je seltener die Vorgesetzten prospektiv handeln, stattdessen erst bei Problemen aktiv werden, desto häufiger wird die Behinderung durch mangelnde Information geäußert.

Bei Personen ohne Führungsverantwortung unterscheiden sich die Mittelwerte bezüglich der wahrgenommenen Behinderung durch mangelnde Information systematisch. Hier scheint das beobachtete Charisma bei den Vorgesetzten einen Einfluss zu haben, nur zeigt sich das Gewicht sehr gering ausgeprägt, so dass der prädiktive Wert nur als Tendenz interpretiert wird.

12.3 Fragestellung 3b: Führung und wahrgenommene Kommunikationsqualität

Wird die Führung als Prädiktor für die Qualität der Kommunikation betrachtet, zeigt sich ebenfalls eine starke Erklärungskraft einer transformationalen Dimension. Eine multiple Korrelation von $R = ,427$ und eine hohe Varianzaufklärung von 18 % weisen das Modell 4 als aussagekräftig aus. Die transformationale Dimension IIa geht mit dem höchsten Gewicht in das Modell ein.

Das attributierte Charisma klärt bereits 15% der Varianz auf. Die Änderung des R-Quadrates und des F-Wertes nimmt bei der Aufnahme der weiteren Dimensionen erheblich ab, so

dass die Gewichte der nachfolgenden Dimensionen geringer ausfallen (vgl. Tabelle 86). Der Konditionsindex ($KI_{(max)} = 11,52$) zeichnet die Prädiktoren als hinreichend unabhängig aus. Eine Überprüfung mittels univariater Varianzanalyse mit den Führungsdimensionen als Kovariaten³ bestätigt das Modell.

Tab. 12.4: Kommunikation und Führungsdimensionen

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		53,421	,000
	IIA	,387	17,390	,000
2	(Konstante)		46,168	,000
	IIA	,221	6,072	,000
	IC	,209	5,727	,000
3	(Konstante)		29,836	,000
	IIA	,207	5,704	,000
	IC	,190	5,222	,000
	MBEP	-,114	-5,020	,000
4	(Konstante)		27,216	,000
	IIA	,216	5,936	,000
	IC	,189	5,207	,000
	MBEP	-,112	-4,921	,000
	MBEA	-,052	-2,347	,019

Für Personen ohne Führungsfunktion zeigt sich, dass die Attribution von Charisma im deutlichen Zusammenhang mit der Beurteilung der Kommunikationsgüte steht.

Bei der Überprüfung der beiden Cluster hinsichtlich der Beurteilung der Kommunikation zeigen sich im T-Test systematische Mittelwertunterschiede ($T = 15,39$, $df = 1723$, $p < ,01$). Die innovationsbereite und zufriedener Gruppe beurteilt die Kommunikation systematisch besser ($M = 3,5$, $SD = ,90$) als die weniger innovationsbereite und geringer zufriedene Gruppe ($M = 2,78$, $SD = 1,02$).

³ Hierbei wird eine *Interaktionsanalyse* durchgeführt, bei denen die neun Führungsdimensionen als unabhängige Variablen und in diesem Fall die Kommunikationsgüte als abhängige Variable gelten. Die unabhängigen Variablen werden dabei hinsichtlich ihrer Interaktionen überprüft. Das Ergebnis (korr. R^2) kann je nach Ausmaß der Interaktion von dem Ergebnis der multiplen Regressionsanalyse abweichen. Zeigt sich eine Abweichung, ist es ein Kennzeichen zu starker Konfundierung der unabhängigen Variablen und somit einer gravierenden *Voraussetzungsverletzung für eine multiple Regressionsanalyse*. In diesem Fall wird die multiple Regressionsanalyse zum ungeeigneten Verfahren.

Werden die Führungskräfte separat betrachtet, erhält das Charisma der höheren Vorgesetzten hinsichtlich der Kommunikationsbewertung keine Bedeutung (vgl. Tabelle 87).

Tab. 12.5: Kommunikation und Führungsdimensionen (nur Führungskräfte)

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		17,047	,000
	IC	,444	5,670	,000
2	(Konstante)		12,179	,000
	IC	,423	5,419	,000
	MBEA	-,157	-2,015	,046

Individual Consideration und Management by Exception active klären gemeinsam 20,9 % der Varianz bei der Kommunikation auf. Der Konditionsindex ($KI_{(max)} = 7,69$) erklärt die Skalen als ausreichend unabhängig und geeignet für das Regressionsverfahren, so dass von systematischen Haupteffekten ausgegangen wird.

Ergebnisse

Demnach kann festgehalten werden, dass Führungskräfte, die ihre Vorgesetzten als aufmerksam gegenüber ihrer eigenen Person und aktiv problembewältigend einschätzen, mit hoher Wahrscheinlichkeit die Kommunikation als positiv beurteilen.

Bei Personen ohne Führungsfunktion moderiert am stärksten das attributierte Charisma die Beurteilung der Kommunikationsqualität, gefolgt von der persönlichen Aufmerksamkeit, aktivem und passivem Führungsverhalten. Die beiden Gruppen weisen systematische Mittelwertsunterschiede in Hinblick auf die Beurteilung der Kommunikation auf. Die zufriedene und innovationsbereitere Gruppe beurteilt hierbei die Kommunikation positiver als die weniger zufriedene und geringer innovationsbereite Gruppe.

12.4 Fragestellung 3c: Führung und wahrgenommene Beteiligung an Entscheidungen

Werden alle Führungsdimensionen in eine schrittweise Regression eingeführt, so zeigt sich eine Dominanz der transformationalen Dimensionen (vgl. Tabelle 88).

Tab. 12.6: Mangelnde Beteiligung und Führungsdimensionen

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		55,339	,000
	IS	,379	16,959	,000
2	(Konstante)		51,496	,000
	IS	,267	9,261	,000
	IM	,175	6,060	,000
3	(Konstante)		33,904	,000
	IS	,184	5,698	,000
	IM	,168	5,859	,000
	MbEp	-,148	-5,456	,000
4	(Konstante)		32,355	,000
	IS	,202	6,176	,000
	IM	,170	5,943	,000
	MbEp	-,143	-5,275	,000
	MbEa	-,071	-3,156	,002
5	(Konstante)		31,479	,000
	IS	,146	3,672	,000
	IM	,149	5,025	,000
	MbEp	-,136	-4,975	,000
	MbEa	-,065	-2,869	,004
	IC	,092	2,462	,014

Bei Aufnahme aller fünf Führungsdimensionen in das Modell 5 wird ein multipler Korrelationskoeffizient von $R = ,428$ erreicht, wodurch eine hohe Varianzaufklärung mit 18,1% erfolgt (vgl. Anhang 2).

Die transformationale Dimension Intellectual Stimulation klärt am meisten Varianz bei der Einschätzung hinsichtlich mangelnder Beteiligung an Entscheidungen auf (14,4%) und zeigt eingangs das höchste Beta-Gewicht. Die Veränderungen des R-Quadrates und des F-Wertes durch IM, MbEp, MbEa und IC sind zwar nur noch sehr gering aber signifikant.

Zur Kontrolle wurde deshalb eine univariate Varianzanalyse mit den Führungsdimensionen als Kovariaten und mangelnder Beteiligung als Kriterium durchgeführt, da hierbei die Interaktionen zwischen den Prädiktoren berücksichtigt werden. Hierbei zeigt sich, dass MbEp das höchste Gewicht erhält, gefolgt von IM und IC; die aufgeklärte Varianz umfasst 17 %.

Bei der Überprüfung der beiden Cluster hinsichtlich der *mangelnden* Beteiligung an Entscheidungen zeigen sich im T-Test systematische Mittelwertunterschiede ($T = -16,44$, $df = 1722$, $p < ,01$). Die innovationsbereite und zufriedener Gruppe fühlt sich stärker beteiligt ($M = 3,02$, $SD = ,69$) als die weniger innovationsbereite und geringer zufriedene Gruppe ($M = 3,58$, $SD = ,72$).

Wird die multiple Regressionsanalyse nur bei Führungskräften durchgeführt, so ergibt sich eine andere Modellentwicklung (vgl. Tabelle 89). Intellectual Stimulation geht als erste Skala mit dem höchsten Gewicht in die Modellberechnung und klärt über das multiple R 26,6% der Varianz auf.

Zusammen mit Contingent Reward wird eine Varianzaufklärung bei der Beurteilung der eigenen Beteiligung von 28,2% erreicht. Bei der Kollinearitätsdiagnose ergibt sich ein maximaler Konditionsindex $KI_{(max)} = 8,86$, wodurch die Multikollinearität der Skalen hinsichtlich des Kriteriums als gering angesehen werden kann.

Tab. 12.7: Beteiligung und Führungsdimensionen (nur Führungskräfte)

Model I		Std. Koeff		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		32,537	,000
	IS	-,521	-6,981	,000
2	(Konstante)		27,717	,000
	IS	-,356	-3,204	,002
	CR	-,221	-1,986	,049

Ergebnisse

Bei Führungskräften moderieren die Einschätzung zur Häufigkeit der intellektuellen Stimulation und der bedingten Belohnung durch die nächsthöheren Vorgesetzten die Beurteilung, wie stark die Beteiligung an Entscheidungen ist.

Bei den Clustern der Personen ohne Führungsverantwortung zeigen sich systematische Unterschiede bezüglich der wahrgenommenen Beteiligung an Entscheidungen. Die zufriedene und innovationsbereite Gruppe fühlt sich mehr beteiligt und schätzt die direkten Vorgesetzten seltener passiv führend und häufiger inspirierend-motivierend und persönlich aufmerksam ein.

12.5 Fragestellung 3d: Führung und wahrgenommene Konkurrenz

Tab. 12.8: Führungsdimensionen und Konkurrenz zwischen Mitarbeitern

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		65,977	,000
	IC	-,275	-11,844	,000
2	(Konstante)		31,094	,000
	IC	-,232	-9,753	,000
	MBEP	,162	6,831	,000
3	(Konstante)		31,310	,000
	IC	-,139	-3,655	,000
	MBEP	,156	6,583	,000
	IIA	-,119	-3,147	,002
4	(Konstante)		26,003	,000
	IC	-,137	-3,632	,000
	MBEP	,154	6,468	,000
	IIA	-,131	-3,453	,001
	MBEA	,066	2,837	,005
5	(Konstante)		21,515	,000
	IC	-,140	-3,695	,000
	MBEP	,142	5,906	,000
	IIA	-,130	-3,421	,001
	MBEA	,061	2,619	,009
	LF	,059	2,516	,012

Die Konkurrenzskala ist in zwei Subkategorien unterteilt worden, die sehr unterschiedliche Ergebnisse bringen. Das Modell zur Vorhersage der Konkurrenz zwischen „West- und Ostdeutschen“ klärt nur 1,9% Varianz auf und kann als irrelevant angesehen werden.

Werden jedoch die Cluster bezüglich der Konkurrenz zwischen West- und Ostdeutschen überprüft, zeigen sich Mittelwertdivergenzen, die im T-Test als systematisch ausgewiesen sind ($T = -8,575$, $df = 1718$, $p < ,01$). Hieraus kann geschlossen werden, dass die innovationsbereite und zufriedenerere Gruppe die Konkurrenz zwischen West- und

Ostdeutschen als systematisch seltener beurteilt ($M= 1,76$, $SD= ,90$) als die weniger innovationsbereite und geringer zufriedene Gruppe ($M= 2,19$, $SD= 1,14$).

Die Vorhersagekraft des multiplen Regressionsmodells für die Konkurrenz zwischen „Mitarbeitern“ hingegen klärt 11% der Varianz auf. Trotz des relativ geringen Konditionsindex' ($KI_{(max)}= 13,84$), der die Annahme zulässt, dass die Prädiktoren hinreichend unabhängig sind, verändert sich die Reihenfolge der Prädiktoren in Bezug auf ihr Gewicht. Die Dimension IC fließt als erste Variable –mit höchstem Gewicht- in die multiple Regression ein (vgl. Tabelle 90). MbEp wird als zweite Dimension aufgenommen und wird ab dem dritten Modell zur stärksten gewichteten Skala. Dies kennzeichnet eine Interaktion zwischen den Skalen hinsichtlich des Kriteriums. Eine Überprüfung mittels univariater Varianzanalyse mit den Führungsdimensionen als Kovariaten bestätigt das Modell mit MbEp als stärkster Skala, gefolgt von Iia, IC, LF und MbEa.

*Tab.12.9: Führungsdimensionen und Konkurrenz zwischen Mitarbeitern
(nur Führungskräfte)*

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		19,654	,000
	IC	-,329	-3,991	,000
2	(Konstante)		10,485	,000
	IC	-,305	-3,719	,000
	MBEA	,183	2,238	,027

Werden die beiden Cluster hinsichtlich der Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern überprüft, so zeigen sich deutliche Mittelwertsunterschiede, die im T-Test als überzufällig analysiert werden ($T= -14,263$, $df= 1723$, $p< ,01$). Die innovationsbereite und zufriedenerere Gruppe empfindet systematisch geringere Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern ($M= 2,32$, $SD= ,82$) als die weniger zufriedene und innovationsärmere Gruppe ($M= 2,9$, $SD= ,94$).

Bei der Analyse der Führungskräftestichprobe werden ebenfalls IC als stärkste und MbEa als zweitstärkste Dimensionen ermittelt (vgl. Tabelle 91).

Ergebnisse

Es kann zusammengefasst werden, dass die Führungseinschätzung durch die Mitarbeiter, häufig Aufmerksamkeit von dem Vorgesetzten zu erlangen und selten aktiv-problemlösendes Führungsverhalten (im Gegensatz zu prospektiv planend) zu erleben mit einer geringen Konkurrenzwahrnehmung einhergeht. Hierbei unterscheiden sich Personen mit und ohne Personalverantwortung nicht.

12.6 Fragestellung 3e: Führung und wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit

Als weiterer Effekt von Führung wird überprüft, ob die Beurteilung der Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern durch die Einschätzung der Führung beeinflusst wird. Die Regressionsstatistik zeigt diesbezüglich einen geringen Einfluss der Führung auf die Bewertung der Zusammenarbeit.

Tab.12.10: Betagewichte des Regressionsmodells: Zusammenarbeit und Führungsdimensionen

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		96,135	,000
	IIA	,267	11,483	,000
2	(Konstante)		55,640	,000
	IIA	,233	9,770	,000
	MBEP	-,133	-5,549	,000
3	(Konstante)		52,077	,000
	IIA	,174	4,564	,000
	MBEP	-,128	-5,316	,000
	IC	,076	1,985	,047

Die transaktionale Dimension IIA klärt ca. sieben Prozent der Varianz auf (vgl. Anhang 2). Insgesamt weist das Modell 3 eine geringe Korrelation von $R = ,300$ und eine Varianzaufklärung von 8,8 % auf. Der Konditionsindex. ($KI_{(max)} = 9,56$) zeichnet die Multikollinearität der Prädiktoren in Bezug auf das Kriterium als gering aus, so dass die Ergebnisse als Haupteffekte interpretiert werden. Eine Überprüfung möglicher Interaktionen mittels uni-

variater Varianzanalyse mit den Führungsdimensionen als Kovariaten führt zu einer Bestätigung des Modells.

Bei der Betrachtung der standardisierten Beta-Gewichte ist zu erkennen, dass sie im Vergleich mit den Regressionsmodellen zur Kommunikation und Beteiligung an Entscheidungen als abhängige Variable deutlich geringer ausfallen (vgl. Tabelle 92).

Auch bei der Überprüfung der Cluster hinsichtlich der Mittelwertsunterschiede in der Beurteilung der Zusammenarbeit erweisen sich die Unterschiede als systematisch. Der T-Test zeigt ($T= 10,185$, $df= 1718$, $p < ,01$), dass die innovationsbereite und zufriedener Gruppe die Zusammenarbeit systematisch besser beurteilt ($M= 4,08$, $SD= ,67$) als die weniger innovationsbereite und geringer zufriedene Gruppe ($M= 3,70$, $SD= ,84$).

Hieraus ist abzuleiten, dass die Personen, die ihren Führungskräften Charisma zusprechen die Zusammenbeitsgüte systematisch positiver bewerten, als die, die ihre Führungskraft als selten charismatisch einstufen.

In Bezug auf die Führungskräfte fließt nur die Dimension Individual Consideration (Standardisiertes $Beta= ,362$, $T= 4,44$, $p < ,01$) in das Modell (Korrigiertes $R^2= ,124$, $F= 19,74$, $df_1=1$, $df_2= 131$, $p < ,01$) ein. Hiermit wird deutlich, dass erneut die Einschätzung der persönlichen Aufmerksamkeit durch den nächsthöheren Vorgesetzten bei Personen mit eigener Leitungsfunktion positiv mit der Beurteilung der Zusammenbeitsqualität korrespondiert.

Ergebnisse

In den Analysen zeigt sich, dass sich die Gruppen in Bezug auf die Beurteilung der Zusammenarbeit systematisch unterscheiden. Zwischen Führungskräften und Personen ohne Führungsfunktion zeigen sich unterschiedliche Zusammenhangsmuster. So zeigt sich bei Individuen ohne Personalverantwortung attribuiertes Charisma und persönliche Aufmerksamkeit in positivem, passive Führung in negativem Zusammenhang mit der Bewertung der Zusammenarbeit. Bei Führungskräften zeigt sich diesbezüglich nur die persönliche Aufmerksamkeit des nächsthöheren Vorgesetzten als bedeutsam.

12.7 Fragestellung 3f: Führung und Beeinträchtigung durch hohes Risiko

Ergänzend wird überprüft, ob sich die Risikowahrnehmung von transformational und nicht transformational geführten Personen unterscheidet. In dem multiplen Regressionsmodell mit der Gesamtstichprobe wird eine akzeptable Varianzaufklärung erreicht ($R^2_{(gesamt)} =$

12,1). Der Konditionsindex ($KI_{(max)}= 13,55$) liegt unterhalb des kritischen Wertes, so dass von Haupteffekten ausgegangen wird.

Es zeigt sich, dass den Führungskräften zugesprochenes Charisma im negativen Zusammenhang mit wahrgenommenem Risiko steht. Zweitstärksten – negativen – Zusammenhang zeigt das aktive Krisenmanagement (MbEa), gefolgt von inspirierender Motivation (vgl. Tabelle 93). Negative Zusammenhang zeigen zudem passives Krisenmanagement und Laissez-Faire-Verhalten.

Tab. 12.11: Risikoempfindung in Abhängigkeit von Führungsdimensionen

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		83,206	,000
	IIA	-,299	-13,017	,000
2	(Konstante)		39,554	,000
	IIA	-,267	-11,326	,000
	MBEP	,126	5,344	,000
3	(Konstante)		39,436	,000
	IIA	-,172	-5,697	,000
	MBEP	,122	5,189	,000
	IM	-,149	-5,021	,000
4	(Konstante)		33,537	,000
	IIA	-,178	-5,908	,000
	MBEP	,118	5,057	,000
	IM	-,156	-5,245	,000
	MBEA	,064	2,782	,005
5	(Konstante)		28,363	,000
	IIA	-,176	-5,817	,000
	MBEP	,109	4,588	,000
	IM	-,161	-5,397	,000
	MBEA	,060	2,617	,009
	LF	,047	2,043	,041

Werden die Cluster hinsichtlich systematischer Mittelwertsunterschiede überprüft, so zeigt sich im T-Test für unabhängige Stichproben, dass sich die Gruppen systematisch unterscheiden ($T= -11,628$, $df= 1583$). Die innovationsbereite und zufriedenerere Gruppe empfindet hierbei ein geringeres Risiko ($M= 2,30$, $SD= ,72$) als die weniger zufriedene und innovationsärmere Gruppe ($M= 2,76$, $SD= ,74$).

Bei der Analyse der Führungskräfte zeigen sich ähnliche Zusammenhänge (vgl. Tabelle 94). Das Verhalten der nächsthöheren Vorgesetzten klärt jedoch deutlich mehr Varianz auf ($R^2_{\text{(Führungskräfte)}} = 26,8$). Der akzeptable Konditionsindex ($KI_{(max)} = 7,11$) ermöglicht die Interpretation des Ergebnisses.

Tab. 12.12: Risikoempfindung in Abhängigkeit von Führungsdimensionen (nur Führungskräfte)

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		26,742	,000
	IIA	-,484	-6,325	,000
2	(Konstante)		13,732	,000
	IIA	-,469	-6,278	,000
	MBEA	,212	2,843	,005

Ergebnisse

Die Charismaattribution von Führungskräften und die eingeschätzte Häufigkeit der inspirierenden Motivation durch die Führungskräfte korrespondiert bei den unterstellten Mitarbeitern mit geringer Beeinträchtigung durch wahrgenommene Risiken. Reines Krisenmanagement –ob aktiv oder passiv– und das Ausbleiben von Führungsverhalten korrespondieren mit hoher Unsicherheit und häufiger wahrgenommenem Risiko. Innovationsbereite und zufriedene Personen sind gekennzeichnet durch eine systematisch geringere Beeinträchtigung durch hohes Risikoempfinden als innovationsarme und unzufriedene Mitarbeiter.

Für die Führungskräfte gilt, dass bei charismatischen höheren Vorgesetzten und seltenem aktivem Krisenmanagement die eigene Risikoempfindung bei der Arbeit sinkt.

Somit gilt sowohl für Personen mit als auch ohne Führungsverantwortung, dass die Charismaattribution durch transformationales Führungsverhalten einen wesentlichen Prädiktor für das Sicherheitsempfinden der unterstellten Beschäftigten darstellen kann.

12.8 Fragestellung 3g: Führung und Beschwerden durch die Arbeit

Bei den folgenden Analysen wird überprüft, ob die Beschwerden bei transformational geführten Personen geringer sind als bei nicht transformational geführten. In dem multiplen Regressionsmodell mit der Gesamtstichprobe wird nur eine geringe Varianzaufklärung erreicht ($R^2_{(gesamt)} = ,059$). Der Konditionsindex ($KI_{(max)} = 12$) liegt unterhalb des kritischen Wertes, sodass von Haupteffekten ausgegangen wird. Das Modell wurde einer Interaktionsanalyse unterzogen, bei der sich die Varianzaufklärung nicht verändert, jedoch die Reihenfolge der Aufnahmen der Dimensionen variiert wird. Im multiplen Regressionsmodell geht die Dimension IIA als erste mit stärkstem Gewicht in das Modell ein, gefolgt von der Dimension LF (vgl. Tabelle 95). Bei der Interaktionsanalyse erhält jedoch die Dimension LF das höchste Gewicht bzw. den höchsten F-Wert ($F_{(LF)} = 11,64$ und $F_{(IIa)} = 5,50$).

Tab. 12.13: Arbeitsbedingte Beschwerden in Abhängigkeit von Führungsdimensionen

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		64,129	,000
	IIA	-,210	-8,926	,000
2	(Konstante)		29,872	,000
	IIA	-,208	-8,844	,000
	LF	,090	3,833	,000
3	(Konstante)		29,779	,000
	IIA	-,119	-3,070	,002
	LF	,090	3,847	,000
	IC	-,112	-2,898	,004
4	(Konstante)		23,318	,000
	IIA	-,113	-2,917	,004
	LF	,081	3,397	,001
	IC	-,103	-2,661	,008
	MBEP	,051	2,042	,041

Werden die innovationsbereite und zufriedene Gruppe (Cluster 1) mit der innovationsarmen und unzufriedenen Gruppe (Cluster 2) hinsichtlich möglicher Mittelwertsunterschiede bei den Beschwerden überprüft, so zeigen sich systematische Differenzen ($T = -11,27$, $df = 1723$). Die innovationsbereite und zufriedenerere Gruppe empfindet hierbei weniger Be-

schwerden durch die Arbeit ($M= 2,07$, $SD= ,79$) als die weniger zufriedene und innovativere Gruppe ($M= 2,52$, $SD= ,88$).

*Tab. 12.14: Arbeitsbedingte Beschwerden in Abhängigkeit von Führungsdimensionen
(nur Führungskräfte)*

Modell	Std. Koeff.		T	Signifikanz
	Beta			
1	(Konstante)		20,397	,000
	IIA	-,438	-5,578	,000

Werden die Führungskräfte separat betrachtet, so zeigt sich im multiplen Regressionsmodell, dass nur eine Dimension Einfluss nimmt (vgl. Tabelle 96). So erreicht die Charismaattribution 18,6% Varianzaufklärung ($R^2_{(Führungskräfte)} = 18,6$) hinsichtlich der Beschwerden. Eine Varianzanalyse bestätigt das Modell.

Ergebnisse

Charismatisch empfundene Vorgesetzte, die klares Führungsverhalten zeigen (als Gegensatz zu Laissez-Faire-Verhalten und Management by Exception passive) und die individuell aufmerksam sind, haben häufiger unterstellte Mitarbeiter mit geringen körperlichen und/oder seelischen Beschwerden durch die Arbeit als Mitarbeiter von Vorgesetzten, die dieses Verhalten nicht vorweisen.

Unterstellte Mitarbeiter, die selbst Führungsfunktionen wahrnehmen, äußern seltener arbeitsbedingte körperliche und/oder seelische Beschwerden, wenn sie ihren direkten Vorgesetzten als charismatisch empfinden.

12.9 Fragestellung 3h: Führung und Stress

Bei den folgenden Analysen wird überprüft, ob der Stress bei transformational geführten Personen geringer ausgeprägt ist als bei nicht transformational geführten. In dem multiplen Regressionsmodell mit der Gesamtstichprobe wird nur eine geringe jedoch akzeptable Varianzaufklärung erreicht ($R^2_{(gesamt)} = 11,0$). Der Konditionsindex ($KI_{(max)} = 14,1$) liegt unterhalb des kritischen Wertes, sodass von Haupteffekten ausgegangen wird. Zur Überprüfung möglicher Interaktionen wurde eine univariate Kovarianzanalyse angeschlossen,

bei der sich eine Veränderung der Reihenfolge der eingehenden Dimensionen ergibt. In der multiplen Regressionsanalyse ist das attributierte Charisma die erste einfließende Dimension (vgl. Tabelle 97). Im zweiten Modell folgt MbEp und weist sogleich ein höheres Gewicht als Iia auf. Diese Veränderung der Reihenfolge bleibt bis zum fünften Modell stabil; als dritte Dimension geht IM in das Modell ein. Dieser Wechsel kennzeichnet eine Interaktionsproblematik, die überprüft werden muss. Bei der univariaten Varianzanalyse (mit den Prädiktoren als Kovariaten) wird das Modell mit MbEp als stärkster Dimension gefolgt von den Dimensionen IM und Iia und LF bestätigt ($F_{(MbEp)} = 38,36$; $F_{(IM)} = 17,76$; $F_{(Iia)} = 14,88$ und $F_{(LF)} = 8,72$). Die Dimension Iib wird in der Kovarianzanalyse nicht mehr signifikant.

Tab. 12.15: Stress in Abhängigkeit von den Führungsdimensionen

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		87,359	,000
	IIA	-,271	-11,658	,000
2	(Konstante)		40,654	,000
	IIA	-,228	-9,649	,000
	MBEP	,166	7,001	,000
3	(Konstante)		39,896	,000
	IIA	-,161	-5,286	,000
	MBEP	,163	6,885	,000
	IM	-,106	-3,548	,000
4	(Konstante)		31,482	,000
	IIA	-,157	-5,172	,000
	MBEP	,148	6,170	,000
	IM	-,114	-3,819	,000
	LF	,074	3,177	,002
5	(Konstante)		31,295	,000
	IIA	-,213	-5,152	,000
	MBEP	,149	6,232	,000
	IM	-,159	-4,260	,000
	LF	,072	3,092	,002
	IIB	,102	1,998	,046

Werden die innovationsbereite und zufriedene Gruppe mit der innovationsarmen und unzufriedenen Gruppe hinsichtlich möglicher Mittelwertsunterschiede beim Stress überprüft, so zeigen sich systematische Differenzen ($T = -14,94$, $df = 1713$). Die innovationsbereite und

zufriedenere Gruppe äußert weniger Stressempfinden ($M= 2,64$, $SD= ,70$) als die weniger zufriedene und innovationsärmere Gruppe ($M= 3,19$, $SD= ,82$).

Werden nur die Führungskräfte analysiert, so überschreitet bei der multiplen Regressionsanalyse der Konditionsindex den kritischen Wert ($KI_{(max)}= 15,49$). Hieraus resultiert, dass eine univariate Varianzanalyse mit den Prädiktoren als Kovariaten zur Überprüfung der Zusammenhänge erforderlich ist, bei der die Interaktionen berücksichtigt werden (vgl. Tabelle 98). Mit den Prädiktoren IIA und MbEa werden 24,3 % der Varianz beim Stress aufgeklärt ($R^2_{(Führungskräfte)} = 24,3$).

Tab. 12.16: Stress in Abhängigkeit von den Führungsdimensionen (nur Führungskräfte)

Abhängige Variable: STRESS					
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Korrigiertes Modell	23,991 ^b	9	2,666	5,701	,000
Konstanter Term	25,391	1	25,391	54,305	,000
IIA	5,984	1	5,984	12,799	,000
IIB	,904	1	,904	1,933	,167
IS	1,474	1	1,474	3,152	,078
IM	2,968E-02	1	2,968E-02	,063	,802
IC	,716	1	,716	1,532	,218
CR	,475	1	,475	1,015	,316
MBEA	2,056	1	2,056	4,397	,038
MBEP	1,568E-02	1	1,568E-02	,034	,855
LF	,115	1	,115	,246	,621
Fehler	57,512	123	,468		
Gesamt	1182,749	133			
Korrigierte Gesamtvariation	81,503	132			

b. R-Quadrat = ,294 (korrigiertes R-Quadrat = ,243)

Ergebnisse

Bei Personen mit oder ohne Führungsfunktion ergeben sich unterschiedliche Zusammenhänge zwischen Stressempfindung und dem Verhalten der nächsthöheren Vorgesetzten. Bei Personen ohne Führungsverantwortung ist der stärkste Zusammenhang mit passivem Krisenmanagement zu sehen. Mit geringerem Einfluss fließen dann transformationale Führungseigenschaften wie Inspirierende Motivation und Charismaattribution in das Modell ein; Laissez-Faire-Verhalten folgt mit dem geringsten Gewicht.

Bei Führungskräften zeigt sich ein anderes Modell. Hier zeigt sich attribuiertes Charisma mit dem stärksten negativem Zusammenhang hinsichtlich der Stresswahrnehmung, gefolgt von einem positivem Zusammenhang mit MbEa.

12.10 Fragestellung 3i: Führung und Beurteilung der eigenen Verbundenheit und Identifikation

Folgend wird die Führung hinsichtlich der Wirksamkeit auf die Identifikation und Verbundenheit überprüft.

Bezieht sich die Analyse auf die Subkategorien „intrinsisch motivierte Identifikation“ und „extrinsisch motivierte Identifikation“, so zeigt sich bei der Vorhersagekraft des Modells in Bezug auf die „intrinsisch motivierte Identifikation“ eine Varianzaufklärung von 5% mit IIB als stärkstem Prädiktor (vgl. Tabelle 99).

Bei der Kollinearitätsdiagnose ergibt sich ein ausreichend geringer Konditionsindex ($KI_{(max)} = 11,49$), so dass von Haupteffekten ausgegangen wird.

Tab. 12.17: Führungsdimensionen und intrinsische Identifikation

Modell		Std. Koeff.		Signifikanz
		Beta	T	
1	(Konstante)		106,869	,000
	IIB	,198	8,359	,000
2	(Konstante)		102,752	,000
	IIB	,279	8,000	,000
	IC	-,111	-3,177	,002
3	(Konstante)		71,327	,000
	IIB	,262	7,411	,000
	IC	-,106	-3,049	,002
	MBEA	,067	2,784	,005
4	(Konstante)		52,414	,000
	IIB	,256	7,231	,000
	IC	-,119	-3,381	,001
	MBEA	,070	2,912	,004
	MBEP	-,063	-2,581	,010

Eine Überprüfung mittels univariater Varianzanalyse mit den Führungsdimensionen als Kovariaten bestätigt die in das Modell 4 eingegangenen Skalen bei einer gleichbleibenden Varianzaufklärung von 5%, nur mit anderer Reihenfolge. So geht hier IC mit höchstem

Gewicht in das Modell ein, gefolgt von IIB, MbEa und MbEp. Häufige persönliche Aufmerksamkeit, häufiges beobachtetes Charisma und seltenes aktives und passives Problemlöseverhalten gehen mit höherer intrinsischer Identifikation einher.

Bei Führungskräften wird in der multiplen Regressionsanalyse nur ein Modell entwickelt, welches zu 4,8% Varianzaufklärung führt. Modelle mit weniger als 5% Varianzaufklärung beinhalten zu wenig Erklärungsgehalt, so dass sie nicht weiter referiert zu werden brauchen.

Bei der „extrinsisch motivierten Identifikation“ ergibt sich für die Gesamtstichprobe eine Varianzaufklärung von nur 3,1%, mit MbEa als Skala mit höchstem Gewicht. Bei den Führungskräften hingegen wird in der multiplen Regressionsanalyse ein Prädiktor extrahiert (vgl. Tabelle 100).

Mit MbEp als Prädiktor werden 6,8% der Varianz des Kriteriums aufgeklärt. Somit kann davon ausgegangen werden, dass Führungskräfte, die ihre eigenen Vorgesetzten als passiv führend einschätzen, eher extrinsisch identifiziert sind.

Tab. 12.18: Extrinsische Identifikation in Abhängigkeit von Führungsdimensionen (nur Führungskräfte)

Modell	Std. Koeff.		
	Beta	T	Signifikanz
1	(Konstante)	7,841	,000
	MBEP	,273	,002

Werden die beiden Cluster hinsichtlich der Mittelwertsausprägungen bei der „Identifikation“ (intrinsisch und extrinsisch) mittels T-Test überprüft, so zeigt sich, dass sich die Gruppen systematisch unterscheiden (Identifikation_(intrinsisch): $T= 4,67$, $df= 1728$, $p< ,01$; Identifikation_(extrinsisch): $T= 2,77$, $df= 1722$, $p< ,01$).

Ergebnisse

Häufige persönliche Aufmerksamkeit, häufiges beobachtetes Charisma und seltenes aktives und passives Problemlöseverhalten gehen bei Personen ohne Führungsverantwortung mit höherer intrinsischer Identifikation einher. Die innovationsbereite und zufriedeneren

Gruppe empfindet systematisch höhere intrinsische Identifikation ($M= 4,20$, $SD= ,64$) und geringere extrinsische Identifikation ($M= 3,28$, $SD= ,98$) als die weniger zufriedene und innovationsärmere Gruppe (Identifikation_(intrinsisch): $M= 4,04$, $SD= ,72$; Identifikation_(extrinsisch): $M= 3,41$, $SD= ,99$).

Für Führungskräfte gilt, dass sie bei passiv führenden Vorgesetzten zu extrinsischer Identifikation neigen.

12.11 Fragestellung 3j: Führung und Arbeitsmotivation

Der vorletzte Analysepunkt befasst sich mit dem Zusammenhang von Führung und Arbeitsmotivation. Die multiple Regression zur Arbeitsmotivation zeigt ein Modell mit nur 1,4% Varianzaufklärung (korrigiertes $R^2= ,014$) bezogen auf die Gesamtstichprobe, so dass eine Abbildung des Modells hier nicht sinnvoll erscheint. Hinsichtlich der Führungskräfte jedoch zeigt sich ein linearer Zusammenhang zwischen der Skala IIa und der Arbeitsmotivation mit einer Varianzaufklärung von 6,9% (standardisiertes $Beta= ,275$, $T= 3,27$, $p< ,01$).

Werden die beiden Cluster der Gesamtstichprobe hinsichtlich der Mittelwertsausprägungen bei der „Arbeitsmotivation“ mittels T-Test überprüft, so zeigt sich, dass sich die Gruppen systematisch unterscheiden (Arbeitsmotivation: $T= -3,36$, $df= 1724$, $p< ,01$).

Ergebnisse

Bei Führungskräften kann nun davon ausgegangen werden, dass bei einer positiven (häufigen) Einschätzung des beobachteten Charismas der übergeordneten Führungskraft auch mit einer positiven Einschätzung der eigenen Arbeitsmotivation zu rechnen ist.

Bezogen auf die Gesamtstichprobe lassen sich systematische Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen aufzeigen. Die innovationsbereite und zufriedene Gruppe empfindet hierbei höhere Arbeitsmotivation ($M= 3,88$, $SD= ,72$) als die weniger zufriedene und innovationsärmere Gruppe ($M= 3,99$, $SD= ,65$).

12.12 Zusammenfassung und Ergebnisdarstellung

Die Zusammenhänge zwischen der Einschätzung auf den Führungsskalen als Prädiktoren und der Einschätzung der Arbeitsbedingungen als Kriterien zeigen, welche Führungsdimensionen sich besonders zur Vorhersage der Kriterien eignen. Hierbei ist deutlich geworden, dass zwischen Personen mit und ohne Führungsfunktion unterschieden werden muss (vgl. Tabelle 101 und Tabelle 102).

Für die Gesamtstichprobe kann festgehalten werden, dass das Kriterium der Arbeitsmotivation durch keine Einschätzung auf den Führungsdimensionen vorhergesagt werden kann. Es konnte zwar ein systematischer Zusammenhang mit der Dimension IIa festgestellt werden (in einem multiplen Regressionsmodell mit nur einem extrahierten Prädiktor), doch wurde nur 1,4% der Varianz aufgeklärt, so dass das Modell als irrelevant gelten muss.

Tab. 12.19: Prädiktive Führungsdimensionen und personale Arbeitsbedingungen
(N= 1767)

Prädiktoren Kriterien	BET	ZA	Komm	AM	IDI	Kma	Imangl	Risiko	Beschw.	Stress	gesamt X (<u>X</u>)
Idealized Influence attributed	X	<u>X</u>	<u>X</u>			X		<u>X</u>	X	X	7 (3)
Idealized Influence behaviour					X		(<u>X</u>)				2 (1)
Inspirational Motivation	X							X	X	X	4 (-)
Intellectual Stimulation											- (-)
Individual Consideration	X	X	X		<u>X</u>	X			X		6 (1)
Contingent Reward											- (-)
Management by Exception active	X		X		X	X		X			5 (-)
Management by Exception passive	<u>X</u>	X	X		X	<u>X</u>		X	X	<u>X</u>	8 (3)
Laissez-Faire						X		X	<u>X</u>	X	3 (1)

X= Prädiktor für eine Arbeitsbedingung, X= Prädiktor mit höchstem Betagewicht im Modell,
(X)Prädiktor mit höchstem Betagewicht im Modell welches aber insgesamt sehr gering ist
BET= Beteiligungsmangel, ZA= Zusammenarbeit; Komm= Kommunikation, AM= Arbeitsmotivation,
IDI= intrinsische Identifikation, Kma= Konkurrenz (Mitarbeiter), Imangl= Informationsmangel, Risiko=
Risikowahrnehmung, Beschw.= Beschwerden durch die Arbeit

Es zeigt sich, dass hohe Einschätzungen auf den transformationalen Skalen (IIa, IIb, IM, IC) mit positiveren Beurteilungen, hohe Einschätzungen auf den transaktionalen Skalen MbEa und MbEp mit negativen Beurteilungen auf den Kriterien einhergehen. Die Dimensionen IS (transformational) und CR (transaktional) stehen in keinem systematischen

Zusammenhang mit den Kriterien und können somit in dieser Konstellation als überflüssig gelten.

Wird noch zwischen den Führungsdimensionen einerseits unterschieden, ob sie das höchste Gewicht an der Varianzaufklärung haben oder „nur“ zusätzliche Varianz erklären und andererseits der Anzahl an Kriterien, bei denen sie Varianzaufklärung leisten, so zeigt sich, dass mit den Dimensionen MbEp (als negativer Indikator) gefolgt von Ila, IC, LF (negativer Indikator) und Iib bereits ein Großteil der Varianz aller Kriterien erklärt wird.

In der multiplen Regressionsanalyse zeigt sich, dass bei den *Führungskräften* die Einschätzung auf den Dimensionen Iib (transformational) CR (transaktional) und LF keinen Betrag zur Varianzaufklärung bei den Kriterien der Arbeitsbedingung leistet.

Im Gegensatz zu der Gesamtstichprobe offenbaren sich bei den Führungskräften andere Zusammenhänge. Hier kristallisieren sich die transformationale Führungsdimension IC und die transaktionale Dimension MbEa als zentrale Prädiktoren heraus, die bei mehreren Kriterien zur Varianzaufklärung beitragen. Die verbleibenden Dimensionen Ila, IS (beide transformational) und MbEp (transaktional) leisten jeweils nur bei einem Kriterium einen Beitrag (allerdings den Hauptbeitrag) zur Varianzaufklärung. Die Dimension IM klärt nur nachgeordnet Varianz bei einer Dimension auf.

Werden die Ergebnisse hinsichtlich der Fragestellungen systematisiert, so können erste Schlüsse gezogen werden, die in der abschließenden Diskussion einer differenzierten Beurteilung unterzogen werden.

Tab. 12.20: Prädiktive Führungsdimensionen und personale Arbeitsbedingungen
(N= 133, nur Führungskräfte)

	BET	ZA	Komm	AM	IDe	Kma	Imangl	Risiko	Beschw.	Stress	gesamt X (X)
Idealized Influence attributed			<u>X</u>	<u>X</u>				<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	5 (5)
Idealized Influence behaviour											- (-)
Inspirational Motivation	X										1 (-)
Intellectual Stimulation	<u>X</u>										1 (1)
Individual Consideration		X	X			<u>X</u>	<u>X</u>				4 (2)
Contingent Reward											- (-)
Management by Exception active			X		<u>X</u>	X	X	X		X	6 (1)
Management by Exception passive		<u>X</u>									1 (1)
Laissez-Faire											- (-)

X= Prädiktor für eine Arbeitsbedingung, X= Prädiktor mit höchstem Betagewicht

BET= Beteiligungsmangel, ZA= Zusammenarbeit; Komm= Kommunikation, AM= Arbeitsmotivation, IDe= extrinsische Identifikation, Kma= Konkurrenz (Mitarbeiter), Imangl= Informationsmangel, Risiko= Risikowahrnehmung, Beschw.= arbeitsbedingte Beschwerden

Annahme 1: Es lassen sich lernende und nicht lernende Verwaltungseinheiten unterscheiden.

Die Annahme 1 kann aufrecht erhalten werden. Es konnten die Verwaltungseinheiten 4 und 7 als lernend und die Verwaltungseinheit 5 als nicht lernend identifiziert werden. Die verbleibenden vier Verwaltungseinheiten (1, 2, 3, und 6) sind nicht einwandfrei den Kategorien „lernend“ vs. „nicht lernend“ zuzuordnen.

Annahme 2: Es lassen sich innovationsbereite und nicht innovationsbereite Mitarbeiter unterscheiden. Die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter steht im Zusammenhang mit dem „Lernzustand“ der Verwaltungseinheit.

Die Annahme 2 kann teilweise aufrecht erhalten werden. Die Ergebnisse weisen eindeutig darauf hin, dass zwischen innovationsbereiten und weniger innovationsbereiten Mitarbeitern unterschieden werden kann. Die innovationsbereiten Personen sind eindeutig den lernenden Verwaltungseinheiten zugeordnet, die weniger innovationsbereiten Individuen sind systematisch häufiger in der nicht lernenden Einheit vorzufinden.

Dennoch bleibt unklar, aus welchen Gründen in den anderen Verwaltungseinheiten auch systematisch zwischen innovativen und weniger innovativen Personen unterschieden werden kann, obwohl sich die Einheiten in nicht eindeutig identifizierbaren Lernsituationen befinden.

Annahme 3: Die Verwaltungen haben transformationale Führungskräfte, die durch herausragende Erfolge auffallen. Im Gegenteil zu Mitarbeitern von weniger transformationalen Führungskräften zeichnen sich transformational geführte Personen durch folgende Merkmale aus:

a. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht durch mangelnde Informationen behindert

Die Annahme 3a. kann nicht aufrecht erhalten werden. So scheint das beobachtete Charisma der Vorgesetzten – als transformationale Verhaltensdimension IIb – zwar einen Einfluss zu haben, nur zeigt sich das Gewicht des Einflusses als so gering ausgeprägt, dass es erst weiterer Überprüfungen bedarf, bevor hier Schlüsse gezogen werden können.

b. Die Mitarbeiter bewerten die Kommunikation als gut

Die Annahme 3b kann aufrecht erhalten werden. Die Häufigkeit der transformationalen Führungsverhaltensweisen IIa und IC, aber auch die Seltenheit der passiv-transaktionalen Verhaltensweise MbEp führt zu einer positiveren Beurteilung der Kommunikationsqualität. Die anderen transformationalen Führungsverhaltensweisen weisen keinen systematisch differenzierbaren Einfluss hinsichtlich der Bewertung auf.

c. Die Mitarbeiter empfinden sich an Entscheidungen beteiligt

Die Annahme 3c kann aufrecht erhalten werden. Die Häufigkeit der transformationalen Führungsverhaltensweisen IC und IM, aber auch die Seltenheit der passiv-transaktionalen Verhaltensweise MbEp wirkt sich auf die Empfindung, an Entscheidungen beteiligt zu sein, positiv aus.

d. Die Mitarbeiter empfinden keine Konkurrenz

Die Annahme 3d kann aufrecht erhalten werden. Die Häufigkeit der transformationalen Führungsverhaltensweisen IC, aber auch die Seltenheit der passiv-transaktionalen Verhaltensweise MbEp führt zu einer positiveren Beurteilung der Konkurrenz (im Sinne der selteneren Wahrnehmung von Konkurrenz). Die anderen transformationalen Führungsverhaltensweisen zeigen keinen systematischen Einfluss.

e. Die Mitarbeiter bewerten die Zusammenarbeit als gut

Die Annahme 3e kann aufrecht erhalten werden. Die Häufigkeit der transformationalen Führungsverhaltensweisen IIa und IC, aber auch die Seltenheit der passiv-transaktionalen Verhaltensweise MbEp führt zu einer positiveren Beurteilung der Zusammenarbeit. Die anderen transformationalen Führungsverhaltensweisen weisen keinen Einfluss auf.

f. Die Mitarbeiter empfinden geringere Beeinträchtigung durch hohes Risiko

Die Annahme 3f kann aufrecht erhalten werden. Transformationale Führungsverhaltensweisen, in diesem Bezug das attributierte Charisma und die inspirierende Motivation reduzieren die Beeinträchtigung durch hohes Risiko. Häufiges Krisenmanagement – im Sinne der transaktionalen Verhaltensweisen – erhöht die Belastung durch die Risikowahrnehmung.

g. Die Mitarbeiter zeigen weniger Beschwerden durch die Arbeit

Die Annahme 3g kann aufrecht erhalten werden. Die Zuschreibung von Charisma und die individuelle Aufmerksamkeit durch die Vorgesetzten – als transformationale Führungsverhaltensweisen – stehen mit selteneren Beschwerden im Gegensatz zu Non-Leadership sowie passivem Krisenmanagement mit häufigeren arbeitsbedingten Beschwerden im Einklang.

h. Die Mitarbeiter sind durch die Arbeit weniger gestresst

Die Annahme 3h kann aufrecht erhalten werden. Der höchste Zusammenhang zwischen Stressempfinden und Führung besteht hinsichtlich des passiven Krisenmanagements, einer transaktionalen Führungsweise. Je häufiger auf Krisen passiv reagiert wird, desto stärker wird Stress empfunden. Die transformationalen Führungsdimensionen der Inspirierenden Motivation und des attributierten Charismas stehen im negativen Zusammenhang mit Stressempfindung, reduzieren bei zunehmender Häufigkeit somit die Stärke des Stresses. Non-Leadership wirkt sich zwar nur gering verstärkend auf die Stressempfindung aus, zeigt sich aber noch als systematischer Zusammenhang.

i. Die Mitarbeiter identifizieren sich und fühlen sich mit der Verwaltung verbunden

Die Annahme 3i kann aufrecht erhalten werden. Die Häufigkeit der transformationalen Führungsverhaltensweisen IC, IIb aber auch die Seltenheit der transaktionalen Verhaltensweisen MbEa und MbEp führen zu einer stärkeren intrinsischen und geringeren extrinsischen Identifikation. Die anderen transformationalen Führungsverhaltensweisen zeigen keinen systematischen Einfluss.

j. Die Mitarbeiter geben hohe Arbeitsmotivation an

Die Annahme 3j kann nur teilweise aufrecht erhalten werden. Für die Gesamtstichprobe ließen sich keine systematischen Zusammenhänge zwischen der Arbeitsmotivation und Führungsverhaltensweisen erkennen. Wird die Substichprobe der Führungskräfte betrachtet, so zeigt sich, dass die Charismaattribution der nächsthöheren Führungskräfte sich positiv auf die Arbeitsmotivation der unterstellten Führungskräfte auswirkt.