

14 Diskussion und Ausblick

14.1 Die Stichprobe

Die Analyse basiert auf einer umfangreichen empirischen Datenbasis von 1767 Einzeldatensätzen aus einer öffentlichen Verwaltung. Somit kann für diese Verwaltung mit den unterschiedlichen Verwaltungseinrichtungen die Annahme gelten, *repräsentative Daten* erhoben zu haben.

Hieraus ergibt sich jedoch, dass es sich um eine in mehrfacher Hinsicht selektierte Stichprobe handelt. Die besondere Situation der Verwaltungen ist im Kontext der freien Wirtschaft einzigartig. Die besonders schwierige Finanzlage im öffentlichen Sektor als Resultat des Abbaus von Subventionen durch den Bund bei bleibend hohen Versorgungsverpflichtungen basiert zum größten Teil auf den Veränderungen durch die Wiedervereinigung der Länder.

Zudem wurden die Daten in einem speziellen Bereich der Verwaltung erhoben, so dass die Arbeitsinhalte und Bedingungen nicht grundsätzlich auf andere Verwaltungstätigkeiten zu übertragen sind. Dennoch können, solange keine widersprechenden Forschungsergebnisse vorliegen, die dargestellten Ergebnisse durchaus für andere Verwaltungseinheiten als Grundlage dienen.

14.2 Das Verfahren

Den befragten Personen wurden die Fragebögen mit Rückumschlag in die Personalfächer gelegt, mit der Bitte, diese bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgefüllt (in der Arbeitszeit) zurückzuschicken. Dies erfolgte nach Zustimmung der Vorsteher der einzelnen Verwaltungseinrichtungen, der Personal-, Frauen-, und Gleichstellungsbeauftragten, welche die Untersuchung vorab angekündigt und um Unterstützung gebeten hatten. Die Untersuchung wurde in das Gesundheitsmanagement integriert, mit dem Ziel, im Abschlussbericht auf besonders belastende Aspekte hinzuweisen. Die Bedingungen für die Erhebung werden somit als günstig eingestuft, so dass kein Anlass zur Befürchtung besteht, durch das Verfahren selbst eine besondere Selektion vorgenommen zu haben.

Mit der Methode der quantitativen Querschnittsanalyse ist es möglich geworden, komplexe *Wirkungszusammenhänge* zu identifizieren und damit in die wissenschaftliche Diskussion einfließen zu lassen. Der Vorteil dieser Methode ist es, aus einer fundierten Ausgangslage an Daten, mit reliablen und validen Messinstrumenten überprüfbare und vergleichbare In-

formationen zu gewinnen. Die Breite der möglichen Erkenntnisse wiederum geht jedoch stets zu Lasten der Tiefe der gewonnenen Erkenntnisse. So bleiben bei rein quantitativen Studien die *intraindividuellen Prozesse* stets unsichtbar.

Um die intraindividuellen Prozesse verstehen zu können, die dazu führen, *wie* einzelne Verwaltungseinheiten zu lernenden Organisationsbereichen werden und *wie* sich Innovationsbereitschaft entwickelt bzw. manifestiert, bedarf es über die empirische Analyse hinaus jedoch qualitativer Verfahren. Mit den empirischen Analysen ist es nur möglich eine Situation zum Zeitpunkt der Erhebung darzustellen. Längsschnittliche Studien würden Veränderungen abbilden können, doch die Gründe dieser Veränderungen bleiben verborgen. Für weitere Forschungsbemühungen ergibt sich somit rein methodisch betrachtet, eine dringende Notwendigkeit, den Focus stärker auf das *Warum* (qualitativ oder trianguliert) als auf das *Was* (quantitativ) zu legen, um weitreichende Konsequenzen für die Praxis ableiten zu können. Der Nachteil der qualitativen Methoden ist jedoch der hohe Aufwand pro Information, so dass nur auf Grundlage deutlich kleinerer Datensätze gearbeitet werden kann.

14.3 Das Instrument

Eine kritische Betrachtung des Instruments kann nur im Zusammenhang mit der Betrachtung des Verfahrens erfolgen. Das Instrument impliziert eine quantitative Herangehensweise, die oben bereits diskutiert wurde. Hinsichtlich der Qualität des Instruments ergeben sich drei differenziert zu betrachtende Bereiche.

Der erste Bereich umfasst die soziodemografischen Informationen. Hierbei wurden differenzierte Informationen erfasst, um die Unabhängigkeit der Skalen von personenbezogenen Kennwerten überprüfen und Konfundierungen darstellen zu können. Es ist aber nicht möglich geworden, anhand „objektiver“ Kennwerte (z.B. Angaben von Fehlzeiten) Erfolgskriterien der Führung zu erheben, die außerhalb der subjektiven Einschätzungen liegen.

Hier besteht ein erheblicher Bedarf, objektiv messbare Erfolgskriterien der Führung zu erheben, damit die „Erfolge“ nachweisbar sind. Neben der Erhebung von z. B. Fehlzeiten auf Personen- oder Abteilungsebene, können auch Daten zur Fehlerhäufigkeit im Arbeitsprozess, Anzahl an Beschwerden, Störungen im Arbeitsablauf etc. die Zusammenhänge von Führungsverhalten sowie subjektiven und objektiven Erfolgskriterien untermauern.

Der zweite Bereich umfasst die MLQ-externen Erfolgskriterien. Hierbei konnten Informationen zu einer Vielzahl an organisationstheoretisch relevanten Konstrukten erhoben werden. Diese Breite an Informationen musste jedoch zu Lasten der Tiefe der Informationen gehen. Die psychometrischen Daten sind auf der Grundlage von Kurzskalen erhoben worden, bei denen viele Facetten nicht berücksichtigt werden konnten.

Bei der Skala zur Arbeitsmotivation hat sich gezeigt, dass die Operationalisierung des Konstruktes erhebliche Mängel aufweist. Die fünf Fragen der Skala verhalten sich bei mittleren Item-Interkorrelationen gegenüber soziodemografischen Aspekten heterogen und beinhalten unschlüssige Fragen. So kann eine Führungsperson in der öffentlichen Verwaltung zur Wichtigkeit des weiteren persönlichen Aufstiegs möglicherweise keine positive Antwort geben, da der Karriereweg bereits ausgeschöpft ist.

Somit ist gerade hinsichtlich des oft als wesentlich erachteten Aspekts der Arbeitsmotivation keine weitreichende Aussage bezüglich des Zusammenhangs mit der Führung möglich. Für weitere Analysen empfiehlt sich demnach, auf differenzierter operationalisierte Skalen zurückzugreifen.

Der dritte Bereich umfasst den MLQ. Der MLQ stellt den Kernbereich der Analyse dar. Auf der Grundlage der theoretischen Ausführungen gilt die Annahme, dass transformationale Führungskräfte auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung besonders günstige Bedingungen für Veränderungen bzw. Reformen schaffen. Hierzu müssen Informationen zur Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens durch die unterstellten Mitarbeiter aber evt. auch Selbsteinschätzungen durch die Führungskräfte erhoben werden. Der MLQ weist jedoch Lücken auf, da er doch mit dem Anspruch entwickelt wurde den „Full Range of Leadership“ abzubilden. So fehlen z. B. Fragen zur Generierung und Veränderung von Arbeits- und Organisationsstrukturen als Führungstätigkeit. Dadurch kann der Anspruch, *alle* Facetten der Führung zu erheben, nicht aufrecht erhalten werden.

Ein weiterer Punkt der Kritik ist die Dimensionalität des Konstrukts. Im Originalinstrument *MLQ 5x short form* von Avolio et. al. (1995) werden in einer Strukturanalyse neun Dimensionen gebildet, deren Fit-Werte im deutschsprachigen Raum nicht repliziert werden können. Hohe Interkorrelationen zwischen den transformationalen Dimensionen einerseits, zwischen den transformationalen Dimensionen und Contingent Reward als transaktionaler Dimension andererseits sowie die negativen Korrelationen von Management by Exception passive und Laissez-Faire mit den restlichen Skalen weisen darauf hin, dass das Modell in seiner jetzigen Konzipierung nicht aufrecht erhalten werden kann. Die starken Interaktio-

nen zwischen den neun Dimensionen sind kaum zu kontrollieren und die gewünschte Unabhängigkeit der Subskalen fehlt. Somit bleibt die Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Führungsstilen bzw. deren Effekten vage.

Werden die Zuordnungen der einzelnen Dimensionen zu den Kategorien transformational, transaktional und Non-Leadership näher betrachtet, so werden einige Zweifel deutlich. Es ist z.B. aus theoretischer Perspektive nicht verständlich, weswegen das Management by Exception passive der transaktionalen Führung und nicht dem Non-Leadership zugeordnet wird. Dieses passiv-abwartende Verhalten weist keine austauschtheoretischen Züge auf und zeigt ein Korrelationsmuster, welches dem der Laissez-Faire-Dimension ähnelt.

Die Laissez-Faire-Skala wiederum zeigt in einigen Analyseschritten vergleichbare Korrelationsmuster wie transformationale Skalen, nur mit geändertem Vorzeichen. Somit liegt die Vermutung nahe, dass die Operationalisierung des Laissez-Faire-Verhaltens in der deutschen Fassung nicht geglückt ist, sondern als einfache Umkehr transformationalen Verhaltens verstanden wird.

Die Skala Management by Exception active hingegen scheint einen eigenständigen Bereich des Führungsverhaltens abzubilden, denn sie zeigt die niedrigsten Skaleninterkorrelationen und eignet sich in Hinblick auf viele Außenkriterien als diskriminierende Skala.

Werden die anderen Dimensionen hinsichtlich ihrer prädiktiven Qualität beurteilt, so sind die Effekte durch die Interaktionen nur eingeschränkt interpretierbar. Hieraus lässt sich ableiten, dass hinsichtlich der Konstruktvalidität noch erhebliche Forschungsbemühungen zur Weiterentwicklung erforderlich sind, bevor das Instrument den Anforderungen der empirischen Sozialwissenschaften entspricht.

Dennoch kann bereits zu diesem Zeitpunkt festgehalten werden, dass trotz noch ungelöster Probleme bei der deutschen Fassung des MLQ Ableitungen hinsichtlich der Effizienz transformationaler Führung getroffen werden können. Hierbei ist jedoch noch in weiteren Untersuchungen zu überprüfen, ob alle Dimensionen notwendig sind, oder ob eine Reduktion derselben auf die Dimensionen IIa, IIb, IM, IC sowie MbEp und LF (als negative Indikatoren) bei Befragungen von Mitarbeitern ohne Führungsfunktion und IIa, IS, IC sowie MbEa, MbEp (als negative Indikatoren) bei Befragungen von Führungskräften ausreicht. Hierbei sollte zudem ein verstärktes Augenmerk auf die Formulierungen der Aussagen gelegt werden, die sich vor allem im Laissez-Faire-Bereich noch deutlich verbessern lassen.

14.4 Das Modell von Thom und Ritz (2000)

Thom und Ritz (2000) leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, Führungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen stärker in das Zentrum der wissenschaftlichen Diskussion zu rücken. Bislang ist die Führung in Verwaltungen oft als „Sonderfall“ aus der Diskussion ausgeschlossen und der Fokus auf den Bereich der freien Wirtschaft gelenkt gewesen.

Mit ihrer Arbeit haben die Autoren es geschafft, das Innovationspotential der Mitarbeiter in Verwaltungseinrichtungen des öffentlichen Sektors als wesentliches Erfolgskriterium zu verdeutlichen. Auch die Integration des Innovationskonzepts in ein Modell organisationalen Lernens bzw. Wandels zeigt, dass im öffentlichen Sektor mittlerweile vergleichbare Prozesse erkennbar sind wie in der freien Wirtschaft und somit auch vergleichbare Anforderungen an die Beschäftigten und Führungskräfte bestehen.

Dennoch lässt der Ansatz der Autoren noch Forschungsbedarf erkennen. So kann die empirische Fundierung als noch nicht abgeschlossen gelten; Querschnittsanalysen oder retrospektive Entwicklungsanalysen einzelner, kommunaler Verwaltungen stellen zwar die Grundlage für Annahmen dar, letztlich werden daraus jedoch keine repräsentativen Ergebnisse ableitbar.

Das IOP-Modell zeigt Zusammenhänge zwischen Innovation, Organisationsgestaltung sowie Personalmanagement mit den Aspekten der Lernenden Organisation auf. Hierbei wird zwischen betrieblichem Wandel und betrieblicher Steuerung unterschieden. Keine Aussagen werden zu den gesellschaftlichen Bedingungen - im Sinne der Organisationsumwelt - und zu intraindividuellen Prozessen getätigt. Dies kann m.E. als Defizit angesehen werden, welches eine Weiterentwicklung des an sich überzeugenden Konzepts wünschenswert erscheinen lässt.

Mit der vorliegenden Arbeit soll durch die Integration des IOP-Konzepts und des Modells organisationalen Lernens von Wiegand (1996) sowie durch die Zusammenführung dieser Modelle mit den Ergebnissen zur transformationalen Führung der erste Schritt zu einer deutlich stärkeren Differenzierung erfolgen.

14.5 Das Modell von Wiegand (1996)

Durch die Konzeption des Bezugsrahmens organisationalen Lernens konnte eine Struktur in das mittlerweile unübersichtliche Feld der Publikationen zu diesem Thema gebracht werden. Das entwickelte Modell kann als eklektisch bezeichnet werden, da es sich aus den Ergebnissen unterschiedlicher Forschungsrichtungen und Methoden rekrutiert. Somit

erscheint der Ansatz von Wiegand (1996) als für die in dieser Arbeit benötigte Grundlage geeignet, weil er auf breiter wissenschaftlicher Basis steht. Dennoch sind die Nachteile des Modells unübersehbar. So hat das Interesse der Wissenschaft am organisationalen Lernen in den letzten Jahren weiterhin zugenommen und die Erkenntnisse sind vertieft oder erweitert worden, folglich erscheint der Bezugsrahmen aus jetziger Perspektive überarbeitungsbedürftig.

Zudem fällt in dem Modell der Organisation als Wissensspeicher auf (vgl. Abb. 11, S. 40), dass der Schwerpunkt in der Operationalisierung des personalisierten Wissens und dessen Verflechtungen liegt. Es werden zwar Bezüge zu gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Bedingungen dargestellt, die Bestimmung der Interaktionsqualität jedoch bleibt weitestgehend im Dunkeln. So muss auch für diese Überblicksarbeit und den erarbeiteten Bezugsrahmen erkannt werden, dass es sich hier um ein Konzept handelt, welches als Grundgedanke und Impulsgeber von starkem Interesse ist; die wissenschaftliche Fundierung reicht aber nicht aus, um es als Paradigma zu akzeptieren.

Die Integration des IOP-Modells und des Bezugsrahmens soll in diesem Sinnen einem erweiterten Verständnis organisationalen Lernens in Hinblick auf die transformationale Führung als möglichen Impulsgeber beitragen.

Wünschenswert wäre bei zukünftigen Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet, den Bezugsrahmen den neuesten Forschungsergebnissen anzupassen und ihn zu erweitern. Anschließend wäre eine weitergehende Differenzierung des Ansatzes möglich, wodurch der Beitrag der Organisationspsychologie für die Wissenschaft und Praxis einen großen Entwicklungsschritt vollziehen würde.