

# Führungskräfte oder Führungsschwächen?

Was Vorgesetzte und Mitarbeiter  
im Führungsfeedback über  
Personalführung verraten



Führungskräfte oder Führungsschwächen?



Heiko Verlage

## Führungskräfte oder Führungsschwächen?

Was Vorgesetzte und Mitarbeiter im Führungsfeedback über Personalführung verraten



## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2010  
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © mark huls - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-290-3  
ISBN (Print) 978-3-86924-686-4

Verlagsverzeichnis schickt gern:  
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München  
Schwanthalerstr. 81  
D-80336 München

[www.avm-verlag.de](http://www.avm-verlag.de)

*“Combining both qualitative and quantitative methods can address both the ‘what and why’ of leadership more effectively.”*

(Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003, p. 286)



# Inhalt

Inhalt .....	I
Kurzfassung .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
1. Einleitung .....	1
2. Theoretischer Hintergrund .....	3
2.1 Erläuterung des Führungsbegriffs .....	3
2.2 Kurzüberblick über die Entwicklung der Führungsforschung .....	4
2.3 Full Range of Leadership Theory .....	5
2.4 Subjektive Führungstheorien .....	8
2.5 Eigenschaftsdimensionen und Verhaltenskategorien von Führungskräften ....	13
2.5.1 Eigenschaftsdimensionen von Führungskräften .....	13
2.5.2 Yukls Taxonomie des Führungsverhaltens .....	14
2.6 Forschungsziele .....	18
3. Methode .....	21
3.1 Stichprobe und Datenerhebung .....	21
3.2 Charakteristika der Stichprobe .....	22
3.3 Befragungsinstrument: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) .....	23
3.4 Angewandte Methoden der qualitativen Datenanalyse .....	25
3.4.1 Vorbereitende Datenbearbeitung .....	26
3.4.2 Zusammenfassende Inhaltsanalyse .....	28
3.4.3 Skalierende Strukturierung: Intensitätsanalyse .....	31
3.4.4 Inhaltliche Strukturierung: Erste Kategorisierung .....	33
3.4.5 Inhaltliche Strukturierung: Zweite Kategorisierung .....	35
3.4.6 Kontrolle der Intercoder-Reliabilität .....	35
3.4.7 Inhaltliche Strukturierung: Induktive Kategorienbildung .....	36
3.4.8 Rückübertragung der neuen Kategorien auf die Führungskräfte .....	37
4. Ergebnisse .....	39
4.1 Datenvoranalyse .....	39
4.2 Reliabilität der eingesetzten Instrumente .....	40
4.2.1 Reliabilität des Multifactor Leadership Questionnaire .....	40
4.2.2 Reliabilität der Intensitätsanalyse und der beiden deduktiven Kategorisierungen .....	42
4.3 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyseschritte .....	44

4.3.1	Ergebnisse der zusammenfassenden Inhaltsanalyse.....	44
4.3.2	Ergebnisse der deduktiven Kategorisierungen .....	44
4.3.2.1	Deskriptive Statistiken .....	45
4.3.2.2	Inferenzstatistische Ergebnisse .....	47
4.3.3	Ergebnisse der „+/-“-Codierung.....	51
4.3.4	Ergebnisse der Intensitätsanalyse.....	52
4.4	Vergleich der qualitativen Daten mit den Ergebnissen des MLQ .....	54
4.5	Analyse der neuen Kategorien .....	58
4.5.1	Ergebnisse der induktiven Kategorienbildung .....	59
4.5.2	Validierung der neuen Kategorien.....	60
4.5.3	Zusammenhänge zwischen den neuen Kategorien und zwei Führungsergebnismaßen .....	64
4.5.4	Regressionsanalytische Untersuchung .....	64
4.5.5	Vergleich der neuen Kategorien mit den Ergebnissen der zweiten deduktiven Kategorisierung .....	65
5.	Diskussion .....	69
5.1	Zusammenfassung und kritische Interpretation der Resultate .....	69
5.1.1	Zum ersten Forschungsziel.....	69
5.1.2	Zum zweiten Forschungsziel.....	73
5.1.3	Zum dritten und vierten Forschungsziel.....	75
5.2	Stichprobe und Generalisierbarkeit.....	78
5.3	Bewertung der Gütekriterien .....	78
5.3.1	Multifactor Leadership Questionnaire.....	79
5.3.2	Qualitative Inhaltsanalyse .....	79
5.4	Einschränkungen dieser Studie und Implikationen für Forschung und Praxis	83
6.	Zusammenfassung .....	86
7.	Literaturverzeichnis.....	87
Anhang .....		98
Anhang A.....		99
Anhang B.....		100
Anhang C.....		102
Anhang D.....		105
Anhang E.....		110
Anhang F.....		116
Anhang G.....		118
Anhang H.....		121
Anhang I.....		123

Anhang J .....	125
Anhang K .....	126
Anhang L .....	127
Anhang M .....	128
Anhang N .....	129
Anhang O .....	136
Anhang P .....	137
Anhang Q .....	139
Anhang R .....	143
Anhang S .....	145

## **Kurzfassung**

Nach konstruktivistischer Tradition wird Mitarbeiterführung als ein Phänomen subjektiver Wahrnehmung verstanden. Somit liegt es nahe, empirische Theorien über Führung mit subjektiven Führungstheorien (Calder, 1977; Phillips & Lord, 1986) abzugleichen: Die gezogene Stichprobe (N = 694) füllte einen mit der Full Range of Leadership Theory (Avolio & Bass, 1991) assoziierten Fragebogen aus und gab zudem bei der Beantwortung offener Fragen Einblick in die subjektiven Führungstheorien der Teilnehmer. Quantitative und qualitative Auswertungsergebnisse zeigen, dass grundlegende Übereinstimmungen zwischen subjektiven Führungstheorien und den Annahmen der Full Range of Leadership Theory existieren. Zusätzlich ergänzt die Analyse subjektiver Führungstheorien das von der Full Range of Leadership Theory abgedeckte inhaltliche Spektrum um 17 Kategorien von Führungsverhalten und -eigenschaften. Neun dieser Kategorien können ganz oder teilweise als Replikation der Forschungsergebnisse von Yukl (2002) und Offermann, Kennedy & Wirtz (1994) interpretiert werden. Einige der neuen Kategorien weisen signifikante Zusammenhänge mit Führungsergebnismaßen auf. Diesbezüglich erklären die neuen Kategorien einen eigenständigen Anteil der Gesamtvarianz (über die Dimensionen der FRLT hinaus). Ergebnisse, Einschränkungen und Implikationen werden diskutiert.

---

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Ablaufschema zur Analyse der qualitativen Daten (Teil 1).....	27
<i>Abbildung 2:</i> Ablaufschema zur Analyse der qualitativen Daten (Teil 2).....	31
<i>Abbildung 3:</i> Ablaufschema zur Analyse der qualitativen Daten (Teil 3).....	36
<i>Abbildung 4:</i> Relativer Anteil der Sonstiges-Kategorie e10 an der Gesamtmenge der Codiereinheiten pro Teilnehmergruppe .....	45
<i>Abbildung 5:</i> Relativer Anteil der Menge an Codiereinheiten pro FRLT-Kategorie und pro Teilnehmergruppe an der Gesamtzahl an Codiereinheiten, die den FRLT- Kategorien e1-e9 zugeordnet wurden .....	46
<i>Abbildung 6:</i> Visualisierung der innerhalb der ANOVA geschätzten Randmittel beider Teilnehmergruppen in den neun FRLT-Kategorien.....	50
<i>Abbildung 7:</i> Relativer Anteil an „+“-Codierungen pro Kategorie.....	52
<i>Abbildung 8:</i> Zweidimensionale Konfiguration der Zusammenhänge zwischen den MLQ- Factorscores und den Ausprägungen der neuen Kategorien.....	62

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i> Vorgeschlagene Übersetzungen der von Offermann et al. (1994) gefundenen Eigenschaftsdimensionen in die deutsche Sprache.....	15
<i>Tabelle 2:</i> Yukls Taxonomie von 14 Führungsverhaltensweisen (tabellarische Darstellung nach Schilling, 2001, S. 113).....	16
<i>Tabelle 3:</i> Deskriptive Angaben zu den Befragungsteilnehmern und -objekten .....	23
<i>Tabelle 4:</i> Beispiel für die Durchführung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, von den Rohdaten bis hin zu den generalisierten und reduzierten Codiereinheiten.....	30
<i>Tabelle 5:</i> Beispielhafte Ansicht codierter Codiereinheiten der ersten Kategorisierung .....	34
<i>Tabelle 6:</i> Deskriptive Statistiken und Reliabilitäten pro Teilnehmergruppe für die verschiedenen Skalen des MLQ .....	41
<i>Tabelle 7:</i> Analyse der Intercoder-Reliabilität.....	43
<i>Tabelle 8:</i> Deskriptive Statistiken der zusammenfassenden Inhaltsanalyse .....	44
<i>Tabelle 9:</i> Deskriptive Statistiken der Kategorienzuweisung innerhalb der ersten deduktiven Kategorisierung (e1-e9) .....	46
<i>Tabelle 10:</i> Durchschnittliche Anzahl an Codiereinheiten, Range, durchschnittlicher und maximaler relativer Beitrag zu den FRLT-Kategorien derjenigen Teilnehmer, die sich mindestens einmal zu der jeweiligen Kategorie äußerten .....	48
<i>Tabelle 11:</i> Kreuztabelle der „+/-“-Codierung: Absolute und (spaltenweise) relative Häufigkeiten .....	51
<i>Tabelle 12:</i> Intensitätsindex der FRLT-Kategorien .....	53
<i>Tabelle 13:</i> Rangkorrelationsmatrix (Spearman’s rho) der Häufigkeiten der Codiereinheiten innerhalb der ersten beiden und der dritten offenen Frage sowie der Ergebnisse des MLQ .....	56
<i>Tabelle 14:</i> Kurzübersicht über die neuen Kategorien .....	59
<i>Tabelle 15:</i> Korrelationsmatrix signifikanter Zusammenhänge zwischen den neuen Kategorien und den MLQ-Outcome-Variablen Extra Effort (EEF) und Effectiveness (EFF) .....	64
<i>Tabelle 16:</i> Resultate der schrittweisen Regression.....	66
<i>Tabelle 17:</i> Abgleich der neuen Kategorien mit Yukls Taxonomie des Führungsverhaltens und den Eigenschaftsdimensionen von Offermann et al. ....	68

## 1. Einleitung

“Leadership is like the Abominable Snowman, whose footprints are everywhere but who is nowhere to be seen” (Bennis & Nanus, 2003, p. 20). Dieses einleitende Zitat verdeutlicht die Schwierigkeit und Herausforderung, derer sich die Führungsforschung angenommen hat: *Führung* ist ein nahezu allgegenwärtiges Phänomen. Man kann seine Wirkung in politischen, wirtschaftlichen, geistlichen sowie einer Vielzahl an weiteren Kontexten feststellen. Tatsächlich greifbar ist das Konzept der Führung jedoch auch nach mehreren Jahrzehnten intensiver organisationspsychologischer Forschung noch immer nicht. „Führung ist wohl einer der meistuntersuchten Bereiche der Managementforschung und gleichzeitig jedoch einer der am wenigsten erforschten“, betont Raich (2005, S. 1) und weist somit auf die vielen Forschungsoptionen hin, die die Führungsforschung innerhalb dieses Themengebiets noch wahrzunehmen hat. Dabei verfolgt die Führungsforschung das hehre Ziel, Erkenntnis über die Funktionsweisen und Bestandteile von Führung zu gewinnen sowie letztlich dabei zu helfen, Führung effektiv und zum Vorteil der Menschheit zu gestalten.

Wissenschaftlichen Arbeiten der Organisationspsychologie wird außerhalb akademischer Publikationen jedoch häufig vorgeworfen, sie seien abstrakt, abgehoben und hätten nichts mit den Vorstellungen der Menschen zu tun, von denen sie doch eigentlich handeln sollten. Oft folgt darauf die bekannte Metapher des wissenschaftlichen *Elfenbeinturms*, die die Frustration über den angeblich mangelnden Bezug wissenschaftlicher Arbeiten zur gesellschaftlichen Basis ausdrücken soll.

Die vorliegende explorative Arbeit soll deshalb eine Verbindung herstellen zwischen den zwei genannten, vermeintlich gegensätzlichen Aspekten: zwischen einerseits individuellen, subjektiven Sichtweisen von Führung, die innerhalb von Führungsfeedbacks verschiedener deutscher Organisationen durch Vorgesetzte und Mitarbeiter<sup>1</sup> geäußert wurden, und andererseits einer wissenschaftlich etablierten und

---

<sup>1</sup> Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit zur Bezeichnung von Personengruppen ausschließlich die maskuline Sprachform verwendet. Selbstverständlich sind an den entsprechenden Textstellen stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint.

empirisch gestützten Theorie über Führung, die bereits seit mehreren Jahren großen Einfluss auf die gesamte Führungsforschung nimmt.

Ganz der wissenschaftlichen Tradition entsprechend, muss die Integration beider Aspekte vollständig theoriegeleitet geschehen: Diese Arbeit bewegt sich im Feld des Zusammenspiels zwischen der *Full Range of Leadership Theory* und dem theoretischen Konzept der *subjektiven Führungstheorien*. Die Full Range of Leadership Theory bietet dieser Arbeit ein wissenschaftlich vielfach bestätigtes, inhaltliches Fundament zum Thema Führung, während das Konzept der subjektiven Führungstheorien den individuellen Vorstellungen, die Mitarbeiter und Vorgesetzte zum Thema Führung hegen, einen theoretischen Rahmen gibt und sie somit der Wissenschaft zugänglich macht. Folglich gestaltet sich die vorliegende Studie zu dem Versuch, einen Informationsgewinn aus subjektiven Führungstheorien zu erlangen, der die Weiterentwicklung empirischer, expliziter Theorien unterstützt und fördert.

Die Studie ist in insgesamt sechs Bereiche aufgeteilt. Im Anschluss an die Einleitung folgen Ausführungen über den theoretischen Hintergrund. Dort werden die innerhalb dieser Arbeit verwendeten Theorien und Forschungsergebnisse dargestellt sowie ein genereller Überblick über die Führungsforschung gegeben. Das Kapitel endet mit der Formulierung explorativer Forschungsziele. Das nächste Kapitel ist den Methoden gewidmet. Zum Einsatz kommen ein Fragebogeninstrument sowie ein mehrschrittiger qualitativer Analyseprozess. Letzterer macht den Hauptteil des Methodenkapitels aus, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, die bei qualitativen Analysen einen zentralen Aspekt der Forschungsgüte darstellt. Der Ergebnisteil dieser Studie vermittelt die deskriptiven und inferenzstatistischen Ergebnisse der durchgeführten Analyse in detaillierter Form. Statistikenkenntnisse werden zum Verständnis vorausgesetzt. Die Resultate sollen im anschließenden Kapitel kritisch diskutiert werden. Hierbei werden u.a. methodische Einschränkungen angegeben, inhaltliche Verbindungen zu den Ergebnissen anderer Studien gezogen und Implikationen für Forschung und Praxis genannt. Eine Zusammenfassung schließt den inhaltlichen Teil der Arbeit ab.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Der folgende Teil stellt den theoretischen Hintergrund der Studie vor. Ausgehend von einer Erläuterung des Begriffes Führung wird kurz auf die Entwicklung der Führungsforschung eingegangen, um anschließend die beiden Theorien vorzustellen, auf denen die vorliegende Arbeit hauptsächlich basiert. Gesondert soll auf Forschungsergebnisse zu Führungseigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften eingegangen werden, da die in diesem Kapitel präsentierten Forschungsergebnisse im weiteren Verlauf der Studie aufgegriffen und verwendet werden. Die Formulierung explorativer Forschungsziele schließt das Kapitel ab und leitet zum Methodenteil über.

### 2.1 Erläuterung des Führungsbegriffs

Wie bereits in Kapitel 1 angedeutet, ist Führung ein komplexes und schwer greifbares Konzept. Demzufolge ist es nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen existiert, die z.T. große Unterschiede hinsichtlich Umfang und Bedeutungsgehalt aufweisen (vgl. Steyrer, 1996; Fleishman, 1973; Neuburger, 2002). In Konsequenz bezeichnen Dickson, Den Hartog & Mitchelson (2003, p. 731) das Thema *Führungsforschung* als “tricky endeavor“ und betonen dabei, dass es bezüglich Führung keine allgemein akzeptierte Definition gebe. Beispielhaft sei an dieser Stelle ein Versuch einer integrativen Definition von Führung genannt:

- 1) Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);
- 2) Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u.a.m.);
- 3) Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen. (Weinert, 1989, S.555)

Die große Menge an Definitionen von Führung in der Forschungsliteratur ist dabei keineswegs verwunderlich, steht ihr doch vermutlich eine sogar noch größere Menge an sog. *naiven* (Laien-) *Theorien* (vgl. Leiser, 2001) gegenüber: Spätestens nach dem Eintritt in das Berufsleben konstruiert jede Person ihre eigenen Vorstellungen