

**Universität Mannheim**

**Transformationale Führung und  
die Motivation der Führungskraft**

–

**Eine Analyse erfolgreichen Führungsverhaltens in Betrieb und Ehrenamt**

*Diplomarbeit*

Lehrstuhl Psychologie I

vorgelegt bei Prof. Dr. Walter Bungard

betreut von Dipl. Psych. Daniel Maus

vorgelegt von Daniel Ehmer

Daniel Ehmer

Beim Hochwald 19

68305 Mannheim

30.05.2007

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>8</b>
<b>1Einführung.....</b>	<b>10</b>
<b>2Aufbau und Struktur der Arbeit.....</b>	<b>12</b>
<b>3Ehrenamt in der wissenschaftlichen Forschung.....</b>	<b>13</b>
<b>4Ehrenamt und Betrieb – eine gemeinsame Perspektive?.....</b>	<b>17</b>
4.1„Struktur“ und „Organisation“ .....	17
4.2Funktion und Führung.....	18
<b>5Führung.....</b>	<b>21</b>
5.1Begriffliche Eingrenzung.....	22
5.2Führungsverhalten.....	25
5.3Führungserfolg.....	26
5.3.1 <i>Die kontextualistische Position.....</i>	<i>27</i>
5.3.2 <i>die individualistische Position.....</i>	<i>28</i>
5.3.3 <i>Eine kontextualistisch-individualistische Vereinbarkeit.....</i>	<i>30</i>
5.3.4 <i>die türk'sche Perspektive.....</i>	<i>31</i>
5.4Transformationale Führung.....	34
<b>6Motivation.....</b>	<b>42</b>
6.1Extrinsische und intrinsische Motivation.....	43
6.2Der Korrumpierungseffekt: intrinsische Motivation trifft auf extrinsischen Ansatz.....	44

---

6.3	Motivation und (Leistungs-)Verhalten.....	48
6.4	Motivation in Betrieb und Ehrenamt.....	51
<b>7</b>	<b>Die Perspektive der Untersuchung.....</b>	<b>56</b>
7.1	Auswahl der Befragten.....	56
7.2	Führungserfolg: das Kriterienproblem.....	58
7.3	Festlegung der Indikatoren.....	63
7.4	Arbeitszufriedenheit: eine Übersicht.....	64
7.5	Führungserfolg.....	68
	7.5.1 Betrieblicher Führungserfolg.....	68
	7.5.2 Ehrenamtlicher Führungserfolg.....	68
<b>8</b>	<b>Hypothesen.....</b>	<b>72</b>
<b>9</b>	<b>Untersuchungsinstrumente.....</b>	<b>74</b>
9.1	Fragekataloge: SIMS, MODI und TLI.....	74
9.2	Pretest.....	75
<b>10</b>	<b>Empirische Analyse.....</b>	<b>78</b>
10.1	Kennzeichen der Stichprobe.....	78
10.2	Ergebnisse.....	82
	10.2.1 Motivation der Führungskräfte.....	83
	10.2.2 Führungskräfte im Ehrenamt .....	84
	10.2.3 Führungskräfte im Betrieb .....	85
	10.2.4 Motivation und Führungsverhalten.....	86
	10.2.5 Führung in Betrieb und Ehrenamt.....	87
	10.2.6 Erfolg und transformationale Führung.....	88
	10.2.7 Arbeitszufriedenheit.....	89
	10.2.8 Transformationale Führung und Arbeitszufriedenheit.....	90
	10.2.9 Sonderfall betriebliche Führungskräfte: ehrenamtliche Führungstätigkeit und transformationales Verhalten.....	91

---

<b>11 Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>93</b>
11.1 Motivation.....	93
11.2 Transformationale Führung.....	96
<b>12 Ausblick.....</b>	<b>102</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>104</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>115</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>ABBILDUNG 1: UNTERSCHIEDE IN DER NAMENSPRÄFERENZ FÜR EHRENAMT.....</b>	<b>13</b>
<b>ABBILDUNG 2: FÜHRUNGSERFOLG ALS RESULTAT DES HANDELNS UND BEOBACHTENS VON FÜHRERN UND GEFÜHRTEN (NACH WEGGE UND ROSENSTIL 2004, IN SCHULER 2004, 487).....</b>	<b>23</b>
<b>ABBILDUNG 3: KONTEXTUALISTISCH-INDIVIDUALISTISCHE VEREINBARKEIT VON FÜHRUNGSERFOLG .....</b>	<b>30</b>
<b>ABBILDUNG 4: PROZESSE UND MEDIEN SOZIALER KONTROLLE ORGANISATIONALEN HANDELNS NACH TÜRK (1981, 46) .....</b>	<b>34</b>
<b>ABBILDUNG 5: FUNKTIONSSCHEMA TRANSAKTIONALER FÜHRUNG .....</b>	<b>37</b>
<b>ABBILDUNG 6: FUNKTIONSSCHEMA TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG (NACH: BASS &amp; AVOLIO, 1990, IN: NEUBERGER, 2004, 198).....</b>	<b>40</b>
<b>ABBILDUNG 7: MOTIVATIONS-VERHALTENSMODELL NACH KURT LEWIN (LEWIN, 1946).....</b>	<b>49</b>

---

<b>ABBILDUNG 8: EINTRITTMOTIVE DER EHRENAMTLICHEN THW-MITGLIEDER (ÖSTERLING, 2005:92) .</b>	<b>54</b>
<b>ABBILDUNG 9: PRÄZISIONSGRAD VON LEISTUNGSVORGABEN UND FÜHRUNGSEBENE .....</b>	<b>57</b>
<b>ABBILDUNG 10: ARBEITSZUFRIEDENHEIT ALS SCHNITTMENGE EHRENAMTLICHER UND BETRIEBLICHER ZIELE .....</b>	<b>63</b>
<b>ABBILDUNG 11: VERKÜRZTE ABBILDUNG VON BRUGGEMANN'S MODELL DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT (SCHULER, 2004: 171)</b>	<b>67</b>
<b>ABBILDUNG 12: DARSTELLUNG DER INDIKATOREN FÜR BETRIEB UND EHRENAMT .....</b>	<b>71</b>
<b>ABBILDUNG 13: PERSPEKTIVE DER UNTERSUCHUNG MIT DARSTELLUNG ALLER RELEVANTEN FAKTOREN .....</b>	<b>73</b>
<b>ABBILDUNG 14: ZUSAMMENSETZUNG DER UNTERSUCHUNGSPOPULATION.....</b>	<b>79</b>
<b>ABBILDUNG 15: VERTEILUNG ALLER FÜHRUNGSKRÄFTE AUF HIERARCHISCHE EBENE .....</b>	<b>80</b>

---

---

<b>ABBILDUNG 16: VERTEILUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE AUF HIERARCHISCHE EBENE, UNTERSCHIEDEN NACH BETRIEB UND EHRENAMT .....</b>	<b>81</b>
<b>ABBILDUNG 17: MOTIVATION BETRIEBLICHER UND EHRENAMTLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE .....</b>	<b>83</b>
<b>ABBILDUNG 18: MOTIVATIONALE AUSPRÄGUNG BEI TRANSFORMATIONALEN UND TRANSAKTIONALEN FÜHRUNGSKRÄFTEN.....</b>	<b>87</b>
<b>ABBILDUNG 19: TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG ALLER FÜHRUNGSKRÄFTE.....</b>	<b>88</b>
<b>ABBILDUNG 20: ALLGEMEINE ARBEITSZUFRIEDENHEIT ALLER MITARBEITER.....</b>	<b>89</b>
<b>ABBILDUNG 21: ARBEITSZUFRIEDENHEIT ALLER MITARBEITER MIT EINZELNEN THEMEN.....</b>	<b>90</b>
<b>ABBILDUNG 22: BETRIEBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE UND EHRENAMTLICHES FÜHRUNGSENGAGEMENT.....</b>	<b>92</b>

---

# Tabellenverzeichnis

<b>TABELLE 1: AUSWIRKUNGEN VON AUTORITÄRER UND KOOPERATIVER FÜHRUNG AUF LEISTUNG UND EINSTELLUNG.....</b>	<b>29</b>
<b>TABELLE 2: ERFOLGSINDIKATOREN IN ANLEHNUNG AN WITTE (1995), IN NÄSCHKE (2003).....</b>	<b>61</b>
<b>TABELLE 3: ABÄNDERUNGEN VON BEGRIFFEN NACH PRETEST.....</b>	<b>76</b>
<b>TABELLE 4: VERGLEICHENDE DARSTELLUNG DER ORGANISATIONALEN EBENEN.....</b>	<b>80</b>
<b>TABELLE 5: RELIABILITÄTSANALYSE FÜR INTRINSI- SCHE MOTIVATION BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN .....</b>	<b>82</b>
<b>TABELLE 6: MITTELWERTSVERGLEICH VON MOTIVEN BEI EHRENAMTLICHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN.....</b>	<b>84</b>
<b>TABELLE 7: MITTELWERTSVERGLEICH VON MOTIVEN BEI BETRIEBLICHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN.....</b>	<b>85</b>

---



---

<b>TABELLE 8: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ARBEITS- ZUFRIEDENHEIT UND TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG.....</b>	<b>91</b>
--	-----------

---

# 1 Einführung

Am 17. Januar 2007 raste der Orkan Kyrill über Europa. Bei Windgeschwindigkeiten von über 200 km/h hinterließ er innerhalb weniger Stunden eine Schneise der Verwüstung von England bis nach Osteuropa. In Deutschland entstand dabei ein Sachschaden in Höhe von etlichen Milliarden Euro und es starben ca. 40 Personen [Focus-Online (2007) Versicherungen. URL: <http://www.focus.de> (Stand: 23.01.2007)]. Noch während der Orkan wütete, waren neben städtischen oder staatlichen Rettungskräften ca. 5500 Mitarbeiter aus 330 Ortsverbänden des Technischen Hilfswerks (THW) vor Ort, um zu helfen [THW (2007) Kyrill. URL: <http://www.thw.bund.de> (Stand: 19.01.2007)].

Nicht nur diese Anzahl und der spontane und gefährliche Einsatz ist erwähnenswert, sondern vielmehr der Lohn, den diese Helfer zu erwarten hatten: sie taten es freiwillig und unbezahlt. Auch die Koordination der vielen Mitarbeiter und Gerätschaften in einer solchen kritischen Lage wurde von ehrenamtlichen Personen erfüllt. Was bringt Menschen dazu, sich derart zu investieren, ohne externe Vergütung dafür erwarten zu können?

Seit den späten 1970er Jahren ist in der personalwirtschaftlichen Diskussion und Praxis zunehmend eine veränderte Perspektive zu erkennen. Matthias Landmesser, Leiter der Personal- und Führungskräfteentwicklung der IBM Deutschland GmbH, spricht von einer zunehmenden „Abkehr von tayloristischen Modellen“ (Antes, 2005, 78). Seiner Ansicht und Beobachtung nach sei für eine erfolgreiche Karriere eine solide fachliche Ausbildung zwar eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung mehr. Ein Wandel sei vollzogen und die so genannten *Soft Skills* zeigten mehr und mehr Einfluss. Ein zentraler Aspekt der (uneinheitlich verstandenen) *Soft Skills* ist nach Sarson die Motivation der Mitarbeiter, sich zu investieren (Sarson, 1981). Diese ist verantwortlich für erfolgreiches Verhalten im Unternehmen. Gemeint ist dabei allerdings nicht irgendeine Motivation, sondern eine Art von Motivation, die sich aus der Aufgabe selbst herausbildet (Csikszentmihaly 1989, Kehr/Bles/Rosenstiel 1999).

Ist es in der Tat die Motivation, die Personen zu höherer Leistung anreizt und ihnen somit Erfolg verschafft, so wäre dies noch zu beweisen. Eine Motivation, die sich eher aus der Tätigkeit selbst und dem Interesse an der Sache rekrutiert, wird in meiner Arbeit (wie auch bei anderen Autoren, vgl. Schreyögg,

2004) primär im Ehrenamt vermutet. Demgegenüber sind erwerbstätige Arbeiten mit einer externen Vergütung verbunden und dienen damit letztlich auch der Existenzsicherung. Oftmals werden Personen mit Führungsverantwortung als zentrale Bestandteile einer Organisation gesehen. Folglich müsste die Art ihrer Motivation nachweislich einen Zusammenhang zum Erfolg für ihre Organisation aufweisen. Die Frage sei nun: Führen Führungskräfte, die im Sinne der obigen Definition motiviert sind, tatsächlich erfolgreicher?

Im Bereich der Führungsforschung hat sich seit den 1990er Jahren ein Modell durchgesetzt, das als besonders erfolgreich gilt. Erfolg heißt nach diesem Modell „Erfolg für das Unternehmen“. Die *transformationale Führung* (Bass&Avolio, 1994) schafft es, Unternehmensziele zu Mitarbeiterzielen werden zu lassen, die den einzelnen Mitarbeiter wiederum stark zu höherer Leistung motiviert und somit dem Unternehmen Erfolg bringt. Da transformationale Führung aber [im Gegensatz zu transaktionaler Führung (Näscke, 2003)] an sich eine höhere Führungsleistung bedeutet und eine hohe Motivation des Führenden selbst voraussetzt, ist anzunehmen, dass vor allem solche Führungskräfte transformational und damit auch erfolgreich führen, die dies in Tätigkeiten ohne externe Entlohnung tun – also im Ehrenamt. In einem Satz könnte nun die Annahme meiner Arbeit folgendermaßen zusammengefasst werden: *Ehrenamtliche Führungskräfte führen in ihrem Kontext erfolgreicher, als dies betriebliche Führungskräfte in ihrem Kontext tun.*

Dieser zunächst vielleicht ungewöhnlich anmutende Ansatz soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden und eine neue Perspektive eröffnen. Da nach Kenntnis des Autors eine derartige Untersuchung bislang nicht veröffentlicht ist, versteht sich diese Studie als ein erster wissenschaftlicher Schritt. Ihr Ziel ist es, die aufgestellten Hypothesen zu prüfen und damit ggf. eine Alternative zum klassischen Anreizsystemen der Wirtschaft aufzuzeigen, die der ehrenamtlichen (Führungs-) Leistung honorierend Rechnung trägt.

## 2 Aufbau und Struktur der Arbeit

Nach einer knappen Einführung in **Kapitel 1** soll im folgenden Kapitel (**Kap.3**) eine Übersicht über die wissenschaftliche Forschung zum Phänomen „Ehrenamt“ gegeben werden. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, sollen hier einige zentrale Forschungsschwerpunkte und -ergebnisse aufgezeigt werden. Im nächsten Kapitel (**Kap.4**) befasse ich mich mit der Frage, ob und inwiefern ehrenamtliche Führungstätigkeit mit der betrieblichen überhaupt vergleichbar ist. Dabei soll aufgezeigt werden, dass entgegen einer impliziten Annahme, nämlich dass es sich hier um grundverschiedene Bereiche handele, durchaus „Führung“ vergleichbar ist. Mit diesem Schritt ist die einleitende Arbeit abgeschlossen.

Das darauf folgende Kapitel (**Kap.5**) befasst sich intensiv mit dem Forschungsgebiet der „personalen Führung“. Dabei werden überblicksartig verschiedene Führungsstile angesprochen; es folgt eine genauere Darstellung des hier relevanten Führungsstils, nämlich der „transformationalen Führung“. **Kapitel 5.4** befasst sich mit „Motivation“. Neben eine Analyse der „motivationalen Ausgestaltungen“ wird die Theorie der „Korrumpierung von Motiven“, der Zusammenhang zwischen Motivation und Verhalten (Modell nach Lewin) und die motivationale Einschätzung für Betrieb und Ehrenamt untersucht.

Nachdem die Bereiche Führung und Motivation in ihren für eine Analyse relevanten Facetten dargestellt wurden, soll mit **Kapitel 7** eine zusammenfassende Perspektive gegeben werden. Dabei wird auf die Gruppe der, in dieser Untersuchung, Befragten näher eingegangen und Lewins Motivations-Verhaltens-Modell entsprechend eine Kontextvariable vorgestellt: allgemeine Arbeitszufriedenheit der unterstellten Mitarbeiter. Ausführlich wird auf das Problem der Kriterienfindung eingegangen, wie und anhand welcher Variablen also z.B. Erfolg mess- und vergleichbar gemacht werden kann. **Kapitel 8** schließt den theoretischen Teil mit der Darstellung der Hypothesen ab.

Mit **Kapitel 9** beginnt der empirische Teil. Hier werden kurz die verwendet Instrumente und der Pretest gezeigt, um dann in **Kapitel 10** die Ergebnisse der Feldphase darzustellen. In **Kapitel 11** wird auf der Basis der Ergebnisse die Fragestellung der Arbeit diskutiert. In einer abschließenden Betrachtung versuche ich Perspektiven für weitere Forschung zu nennen (**Kap.12**).

### 3 Ehrenamt in der wissenschaftlichen Forschung

Das Ehrenamt ist eine in vielfacher Weise für die Wissenschaft interessante Thematik. Der Gedanke, dass Personen sich „um der Sache willen“ engagieren, also keinen monetären Lohn zu erwarten haben, ruft etliche wissenschaftliche Disziplinen aufs Feld. Beispielsweise beleuchten die Politikwissenschaften die kollektive Dynamik, die freiwilliges, ehrenamtliches und unentlohntes Handeln hervorrufen kann, und die an den politischen und sozialwirtschaftlichen Staatssystemen z.B. in Skandinavien ablesbar ist (Sivesind, 2002). Der enorme gesellschaftliche, aber auch wirtschaftliche Stellenwert von Vereinen, Initiativen, Gruppen und Projekten wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass diese einen Großteil der Bedürfnisse der Bürger befrieden, was von öffentlicher Seite unmöglich erreicht werden kann (Käß, in: Witt, 1998). So unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen das Ehrenamt untersuchen, so unterschiedlich ist allerdings auch das Verständnis darüber, was denn nun unter dem Begriff Ehrenamt zu verstehen ist.

Im Rahmen des Freiwilligen Survey 1999 (Rosenblatt 2001, in: Österling 2005), einer repräsentativen Studie zu freiwilligem Engagement in Deutschland, wurden die Befragten gebeten, die Formulierung zu nennen, die ihrer Meinung nach das Phänomen vor dem Hintergrund ihrer Tätigkeit am besten beschreiben würde. Die Ergebnisse zeigen das unterschiedliche Verständnis:

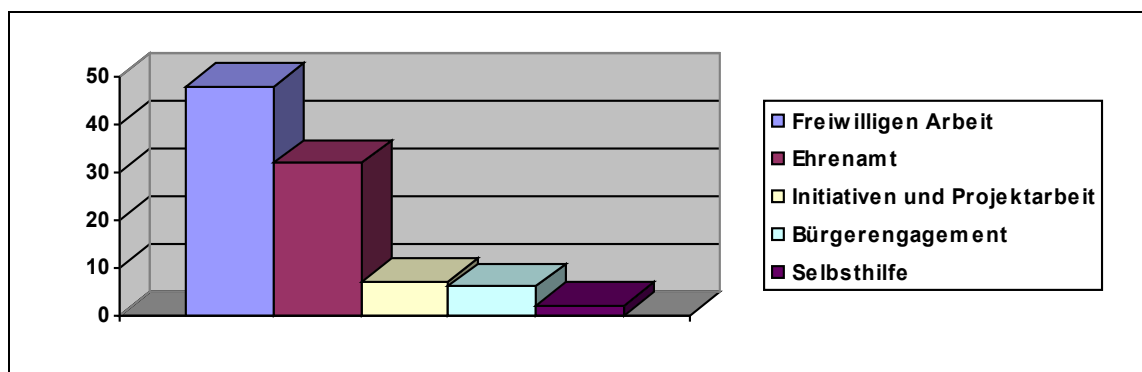


Abbildung 1: Unterschiede in der Namenspräferenz für Ehrenamt

Die mit 48% am häufigsten genannte Formulierung war „Freiwilligenarbeit“, gefolgt von „Ehrenamt“ (32%), „Initiativen und Projektarbeit“ (7%), „Bürgerengage-

ment“ (6%) und „Selbsthilfe“ (2%). Durch das uneinheitliche Verständnis wird deutlich, dass die entsprechenden Schwerpunkte der Arbeit, in die die Befragten involviert waren, ein starker Prädiktor für die Namenspräferenz war. So uneinheitlich sich das Bild der bevorzugten Namen präsentiert, so uneinheitlich sind die Definitionen in Politik und Wissenschaft. Jeder Begriff hebt verschiedene Spezifika der jeweiligen Aktivität hervor. Dabei schließen sich die Beschreibungen nicht gegenseitig aus, sondern überlappen sich in gewissen Bereichen und lassen unterschiedliche Interpretationen zu (Österling, 2005).

Gemeinhin gliedert sich ehrenamtliches Engagement in die NPOs (= Non Profit Organisations) ein, sofern es überhaupt an irgendeine institutionelle Form gebunden ist (vgl. Witt 1998, Zischg 1996, Gann 2000). NPOs werden nach Schwarz (2002:19) charakterisiert durch:

- private Träger
- keine erwerbswirtschaftlichen Zwecke
- das Vorhandensein einer Mission, d.h. ein Sendungsbewusstsein der Mitglieder gegenüber einer abgrenzbare Empfängergruppe
- mitgliedschaftliche Organisation
- Interessensvertretung (Lobbying) gegenüber dem Staat oder anderen Akteuren
- Ehrenamtliche, unbezahlte Mitarbeit von Mitgliedern

Durch die weit reichenden Tätigkeitsfelder von NPOs ist es verständlich, dass die verwalteten und weitergereichten „Individual- und Kollektivgüter“ (Schwarz, 2002, 19) sowohl Dienstleistungen als auch finanzielle und materielle Anteile umfasst. In seiner Analyse macht Schwarz deutlich, dass der von ihm verwendete Begriff „Nonprofit“ die Organisationen beschreibt, welche ihrem (z.B.) gesellschaftlichen Bedarfsdeckungsgedanken oder ihrer Mission verpflichtet sind, und nicht wie Unternehmen auf eine Gewinnerzielung ausgerichtet sind. Folglich kann man NPOs verstehen als ein „produktives, soziales System, das von der Umwelt gesetzte Zwecke zu erfüllen hat, sich aber im Rahmen dieser Funktionsbedingungen selbst Ziele setzen kann.“ (zit. Ulrich 1990, in: Zischg, 1996). Dies schließt aber nicht aus, dass NPOs – sollten dies die Verhältnisse ermöglichen – durchaus einen Zweck erzielen können. Der Unterschied zum betrieblichen Unternehmen liegt jedoch in der Tatsache, dass ein Einnahmeüberschuss nur ein weiteres Mittel zur Zweckerfüllung ist und nicht der Selbstzweck (Schwarz, 2002). Eine Gewinnausschüttung ist daher nicht möglich, sondern

Kapital muss in Form von Investitionen oder Zahlungen an den Leistungszweck (Person, Gruppe, Projekt, etc.) rückgeführt werden.

Ehrenamtliche Tätigkeit in unserem Sinne ist folglich dann gegeben, wenn in der Tat keine monetäre Entlohnung für erbrachte Leistung erfolgt. Da aber beispielsweise karitative Organisationen durchaus bezahltes Personal haben können, ohne eine Gewinnmaximierungsabsicht zu verfolgen (Schreyögg, 2004), zeigt sich die Notwendigkeit einer Abgrenzung des Begriffes „ehrenamtlich“. Zudem besteht in Deutschland die spezielle Situation, dass Ehrenämter durchaus finanziell entlohnt werden können (Stecker, 2002), was das Verständnis des hier verwendeten Begriffes entfremdet. Während nach der bisherigen Beschreibung in NPOs zwar kein Gewinnsteigerungszweck vorliegt, wohl aber Akteure vergütete, die eigene Existenz sichernde Arbeit leisten könnten (Sekretärinnen, Referenten usw.), will ich fortan inhaltlich dem Sinn des präziseren Begriffes des „volunteering“ folgen. „Volunteering“, der englische Begriff für freiwilliges, unentgeltliches, gemeinnütziges Mitarbeiten, unterstreicht den Charakter der Tätigkeit, der in meiner Arbeit untersucht werden soll. Das deutsche sprachliche Pendant wäre in diesem Fall der Begriff „Freiwilligenarbeit“, um der oben dargestellten Problematik einer Verwechslung mit ehrenamtlichen, aber vergüteten Leistungen vorzubeugen (Rosenkranz & Weber, 2002). Entsprechend dieser Abgrenzung soll fortan ehrenamtliche Mitarbeit – auch Führungsleistung – als freiwillige, unvergütete, gemeinnützige Aktivität verstanden werden.

Im Fachbereich der Betriebswissenschaften und der Wirtschaftspsychologie wird in der jüngeren Forschung ein sich wandelndes Bild untersucht. Nach Gann (2000) unterliegt das Ehrenamt einem strukturellen Wandel. Dabei fällt vor allem eine zunehmende Professionalisierung der Tätigkeitsbereiche auf. Diese Transformation, die einhergeht mit der Adaption ökonomischer Methoden und Praktiken aus der Wirtschaft, führt Witt (1998) auf einen zunehmenden Modernisierungsdruck zurück. Der Zwang zur technischen, organisatorischen und repräsentativen Optimierung betrifft damit auch den Bereich der Führung von solchen Organisationen (Behr et.al. 2000). Somit erschließt sich ein neues Feld potenzieller Forschung: der Wandel ehrenamtlicher Personalführung. Sollten Gann (2000) und Witt (1998) mit ihrer These des Modernisierungsdrucks recht haben, und sollten damit ehrenamtliche Initiativen, Organisationen und Aktionen in der Tat vermehrt operative Elemente und erkenntnistheoretisches Gut „moderner Führung“ aus Ökonomie und Wissenschaft übernehmen (Schwarz, 2002), lässt dies vorsichtig auf einen Verschmelzungsprozess von Methoden und Werten schließen. Die Diffusion von Werten, Methoden und Struktu-

ren könnte ein Hinweis auf eine sich stark wandelnde ehrenamtliche Arbeit sein. Hier liegt mit Sicherheit ein Feld für zukünftige wissenschaftliche Forschung.

Rex Campbell (1997) beleuchtet in seinem Führungswerk Prinzipien, Strukturen und Grundsätze von ehrenamtlicher Führung. Da NPOs auf Grund von Rollenkonflikten ihrer Akteure nicht stets einer strikten Abgrenzung zu ihrer Umwelt unterliegen (Andeneßer, in: Witt 1998), sondern sich dagegen über diverse Sektoren erstrecken, listet Campbell verschiedene ehrenamtliche Settings auf, in denen ehrenamtliche Führung gemeinhin beobachtbar sind (zit. Campbell, 1997: chap. 2:

- “(1.) political/public/governmental,
- (2.) business,
- (3.) organizational,
- (4.) community, and,
- (5.) informal groups.“

Diese Auflistung zeigt, dass ehrenamtliches (freiwilliges und unbezahltes) Engagement in jedem erdenklichen gesellschaftlichen Feld denkbar ist und praktiziert wird. Das erklärt eine wachsende Diskussion um die zentrale Bedeutung dieser Leistung (Nietschke 2005). Österling (2005:26) bezeichnet „Ehrenamt“ daher als „Konjunkturthema“, welches an der Schnittstelle von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft expandiert.



## 4 Ehrenamt und Betrieb – eine gemeinsame Perspektive?

Die (oder zumindest eine) zentrale Frage hinsichtlich der Vergleichbarkeit von ehrenamtlicher und betrieblicher Führung ist die Frage nach einer gemeinsamen Ebene. Der „Perspektivenpool“ der Sozialwissenschaften kann nicht ad hoc einen gemeinsamen Aspekt liefern, auf den die ehrenamtliche und unternehmerische Tätigkeit – 100% vergleichbar – reduziert werden könnte. Die implizite Antwort könnte also zunächst heißen „Nein, man kann Ehrenamt und Betrieb nicht vergleichen, und schon gar nicht im Bereich der Führung.“ Dies scheint auf den ersten Blick in der Tat so zu sein, denn mit dem ehrenamtlichen Engagement stehen „wertrationale Handlungsperspektiven“ (Max Weber) gegen den betrieblichen „Homo Ökonomikus“ (Taylor). Auf den zweiten Blick zeigen sich hingegen durchaus Gemeinsamkeiten: Beide sind strukturell, funktional, führungspraktisch und organisational vergleichbar.

### 4.1 „Struktur“ und „Organisation“

Da auf beiden Ebenen funktional vergleichbare (Courtney, 2002) – inhaltlich natürlich unterschiedliche – Prozesse stattfinden, bewegen wir uns in die Richtung soziologischer Wirtschaftstheorien. Nach Max Webers „Bürokratieansatz“ (Bosetzky, 2002) eröffnet sich in meiner Untersuchung ein spezifisches Analysefeld, nämlich, das der *Organisationen*. Da Führungsprozesse in gefestigten Strukturen untersucht werden sollen (Neuberger, 2002), die jeweils durch Strukturen der Leistungsfähigkeit, Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Regeln und Normen zur Aufgabenerfüllung und Aktenmäßigkeit der Verwaltung ausgezeichnet sind, können wir sowohl in Betrieben als auch in Ehrenämtern von Organisationen reden, genauer NGOs<sup>1</sup>.

In seiner Analyse „Strategic management for voluntary nonprofit organizations“ (Courtney, 2002) untersucht und beschreibt der Autor Funktionsweisen, strategische Settings und die gesellschaftliche und politische Abhängigkeit von ehrenamtlichen Organisationen. Dabei stellt er fest, dass gerade große, ehrenamtliche Unternehmen die gleichen bürokratischen, strategischen und Effizienzstrukturen herausbilden müssen wie monetär ausgerichtete Betriebe. Er beschreibt zudem die hohe Verantwortlichkeit von ehrenamtlichen Organisationen gegenüber Staat, Bund und Ländern, die diesen Strukturausbau quasi erzwin-

---

<sup>1</sup> „Non-Governmental Organizations“

gen und kontrollieren. „Government departments and agencies (...) have been increasingly holding the [voluntary non-profit] organizations accountable, through monitoring and evaluation processes (...). These monitoring and evaluation processes often impose a framework, similar to the management approach (...) and which emphasizes the articulation of goals, objectives, outcomes, performance indicators and budgets, as well as the establishment of monitoring and control mechanisms.” (2002, 28, ebenda)

Die Vergleichbarkeit wird durch diese Beschreibung offensichtlich. Da beide vergleichbare Mechanismen implementieren, können betriebliche und ehrenamtliche Organisationen also durchaus gemeinsam betrachtet werden – wenn auch (und dies sei ausdrücklich erwähnt) bei unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung.

Eben diese grundlegende Unterschiedlichkeit postuliert Drucker (1990, in: Courtney 2002) bei der Betrachtung von „profit and non-profit organisations“. Er weist darauf hin, „that 'management' was a bad word in the voluntary non profit organisations. It meant 'business' to them, and one thing they were not, was business; indeed most of them believed that they did not need anything called 'management'.” (zit. 2002: 31) Erneut zeigt sich eine deutliche Unterschiedlichkeit des Grundverständnisses bzw. der Grundausrichtung, trotz des Einsatzes gleicher Mittel. Dass ehrenamtlich tätige Personen (nach Drucker) vehement widersprochen haben, wenn ihre Arbeit mit dem „business-assoziierten“ Begriff „Management“ beschrieben wurde, entspricht einer zentralen Perspektive meiner Arbeit. Näheres dazu im Kapitel „Motivation“.

## 4.2 Funktion und Führung

Diese erste Gemeinsamkeit führt zu der näheren Betrachtung der Funktionsweisen betrieblicher und ehrenamtlicher Organisationen. Organisationen unterliegen bestimmten Steuerungsmechanismen. Diese Mechanismen orientieren sich am Grad der Integration von Personengruppen in die Organisation, und den bestehenden Normen, den Rollenverteilungen oder der Gruppenkohäsion (Brehm et al, 1999). Eine ganze Reihe sozialpsychologischer, politikwissenschaftlicher und organisationspsychologischer Ansätze (Frey & Benz 2001, Esser 1996) beschäftigt sich mit dem „Funktionieren“ von Organisationen im Blick auf die Rollenverteilungen innerhalb einer Personengruppe (u.a. Urmila, 2001). Als ein Ergebnis dieser Untersuchungen kann allgemein gesagt werden: „when roles in a group are not distributed properly, group performance suffers.“ (zit. Cheney, T.

in: Brehm et al, 1999: 261) Die Verteilung von Rollen ist folglich dem Zweck der Organisation untergeordnet. Zentraler, und meine Untersuchung betreffender, Aspekt hierbei ist die Verteilung von Führungspositionen als Rollen. Diesem mit Organisationsmacht ausgestatteten Posten kommt eine strategisch hervorgehobene Bedeutung in der Organisation zu. Eine Anzahl theoretischer Modelle beschäftigt sich mit dem Führungsprozess, ausgeübt durch die Führungsperson, der als primäre Triebkraft bzw. primäre auf die Performance der Organisation Einfluss nehmende Größe gesehen wird (vgl. Eigenschaftstheorie, Verhaltenstheorie etc. z.B. in Schweitzer, 2005).

Schreyögg (2002) unterstreicht mehrfach, dass im Prinzip kein Unterschied zwischen ehrenamtlicher und betrieblicher Führung bestehe: „Volunteer-Management“ (= unbezahlte, freiwillige Führung oder Management von unbezahlten und freiwilligen Mitarbeitern) sollte im Grunde genommen durch die „klassischen Managementfunktionen“ (zit. 251, 2002) wie Planung, Organisation, Personalarbeit, Führung und Kontrolle systematisiert werden (Pearce 1993). Ich füge hinzu, dass zwar die Motivation (intrinsisch/extrinsisch), die Verfügung über Sanktionsqualität und die formelle Intensität der organisationalen Ausgestaltung zwischen ehrenamtlicher und betrieblicher Führung variiert, doch ist die personale, intendierte, sanktionierte und zielgerichtete Einflussnahme (vgl. hierzu die nähere Bestimmung des Führungsbegriffs in Kapitel 5) von Vorgesetzten auf Mitarbeiter in beiden Strukturen gleich vorhanden (Schreyögg, 2002). Daraus abgeleitet ergeben sich ähnliche (gleiche?) soziale und fachliche Anforderungen an die Führenden, welche bei unzureichender Ausprägung zu einer ausbleibenden Zielerreichung führen werden. Da sowohl betriebliche als auch ehrenamtliche Unternehmen zum Typus „Organisation“ gehören, sind in beiden Fällen deren Führer mit dem „Joch der Effizienzpflicht“ belastet (vgl. Schreyögg, 2002). Dies bedeutet, dass die Ziele, die eine jede Organisation jeweils beinhaltet und die wiederum dieser ihren existenziellen Sinn verleihen, mit möglichst geringen Kosten und möglichst geringem Aufwand maximal erreicht werden müssen. Diese Verantwortung obliegt der Führungsperson bzw. der Führungsgruppe – sowohl in Unternehmen als auch im Ehrenamt.

Der mit den oben angeführten Ansätzen belegten Grundannahme folgend, dass es Führungskräfte sind, die zum großen Teil die Qualität und Produktivität von Organisationen ausmachen, sollen in meiner Untersuchung Führungskräfte auf ihr Erfolg bringendes Verhalten hin verglichen werden. Doch sind Machtpositionen (wie es ja Führungspositionen sind) eine knappe Ressource. Wolf (1988:11) schreibt über Führungsmacht, dass diese zunächst (mit Leistung) erworben und

gehalten werden muss. Ohne diesen Leistungsaufwand verflüchtigt sie sich: „Macht, die nicht verantwortet wird, geht verloren!“ Nach Weber (1972) sind diese umkämpft und umworben. Führung ist zwar mit Privilegien ausgestattet, unterliegt jedoch zugleich einer ständigen Anspannung. Diese Anspannung ist nicht nur durch den Wettbewerb um den Führungsposten selbst, sondern vor allem durch ihre situationale Einbettung zu verstehen. Dieser Perspektive widmet sich das Paradigma der Kybernetik, die Führungsleistungen als eine Reduktion von „äußerst“ komplexen Systemen (Wolf, 1988) zu erklären sucht. „... cybernetics is the science of control, management is the profession of control.“ (zit. Beer, S., in: Malik, 1984). Eben dieser andauernden großen Herausforderung sieht sich die Führungskraft gegenüber: der allgegenwärtigen Komplexität!

Sicherlich ist dies nur eine von etlichen möglichen Herausforderungen, die der Führungskraft begegnen. Das führt aber zu der Frage, warum Personen sich diese Schwierigkeiten aufbürden. Genauer formuliert, was treibt sie trotz erheblicher Kosten dazu, Verantwortung zu übernehmen? An dieser Stelle muss die zentrale Frage nach der *Motivation* gestellt werden, die in Kapitel 6 ausführlich behandelt wird.

## 5 Führung

Die Erforschung des Führungsphänomens ist eine alte Suche nach der effektiven und Zweck-maximierenden Steuerung von Personen. Schon die antiken griechischen Philosophen versuchten, das, was bei Führung geschieht, zu verstehen und einzuordnen. So definierte Sokrates Führung als eine Kommunikationsform (vgl. Wisniewski & Niehaus, 2006). Genauer beschreibt seine Idee, dass Führung idealerweise im Gespräch geschieht. Daraus entwickelte er das „sokratische Gespräch“, in dem der Führende in einem offenen Austausch das kritische Hinterfragen von Argumenten und Perspektiven in den Mittelpunkt stellt. Sokrates beschrieb diesen Prozess als „Maieutik“, als Hebammenkunst: Der Gesprächsleiter hilft seinen Gesprächspartnern, ihre Ideen und Gedanken zu gebären. So werden Strukturen und Verhaltensmuster sichtbar, das eigene Denken und Handeln verstehbar und damit auch veränderbar.

Diese frühen Anfänge, wenn auch philosophischer Natur, setzen bis heute wichtige Akzente in der arbeits- und organisationspsychologischen Führungsforschung. Hier etablierte sich die Untersuchung von „Leadership“ seit den frühen 1940er Jahren. Der Fokus lag dabei auf eigenschafts- bzw. traittheoretischen Ansätzen, die vor allem die Persönlichkeitsdispositionen (z.B. „Big-Five“, in: Schuler, 2006) des Führenden in den Vordergrund stellten. Seit Anfang der 1950er bis Ende der 1960er Jahre dominierten anschließend Verhaltens- und Verhaltensstilperspektiven (der Führungspersonen) das Feld (z.B. Fiedler, 1967). Die offensichtliche Schwäche dieser Untersuchungsrichtung, nämlich die Vernachlässigung der Geführten, rief einen Wandel hervor. Bis Anfang der 1980er Jahre beleuchtet die wirtschaftspsychologische Forschung daher vor allem mit Hilfe situativer und Kontingenztheorien (Fiedler 1967, Blanchard 2002) die Führungsleistungen, die fortan vor allem als kontextabhängiges Geschehen betrachtet wurden. Führungspersonen waren also eher „Re-agierende“ und weniger „Agierende“ (i.S. von „Gestalter“). Die Schwächen dieses Ansatzes klingen dabei zwischen den Zeilen schon an und gaben letztendlich auch den Anstoß zu einem Paradigmenwechsel in der Forschung. Die Suche nach integrativen Ansätzen, die sowohl die Kontextabhängigkeit, die Geführten und die Führungsperson gemeinsam und wirkungswechelseitig in den Mittelpunkt stellten, hatte begonnen. Diese Ansätze sollten dem Anspruch

genügen, die Realität in einer (ökonomisch und sozial) sich stark wandelnden Umwelt, abzubilden und vor diesem Hintergrund eine Effizienzsteigerung herbeizuführen (Dörr, 2006). Die „Wiederbelebung“ der charismatischen Führung und vor allem die transformationale Führung sind Resultate dieser Anstrengung (Näscke 2003, Rowold 2004, Bass & Avolio 1994, Rosenstiel 2006). Charakteristisch für die neueren Ansätze ist ihr weiter fortgeschrittener Grad an Komplexität. Während sich die frühen Ansätze mit einer einzigen Dimension, die fortgeschrittenen dann mit maximal zweien begnügten, sind die neuern Modelle oftmals multidimensional. Dies scheint offensichtlich die Wirklichkeit der „complex world“ eher abzubilden, erschwert aber zugleich ihre Handhabung. Exemplarisch erweitert Yulk (2002) in seiner Taxonomie des Führungsverhaltens die beiden klassischen Dimensionen „Mitarbeiterorientierung“ und „Aufgabenorientierung“ um die Dimension „Veränderungsorientierung“.

## **5.1 Begriffliche Eingrenzung**

Für eine fundierte Analyse der Führungsqualität von ehrenamtlichen oder unternehmerischen Führungskräften bedarf es einer gründlichen Eingrenzung des Begriffs. Da Führung in etlichen Fachgebieten unterschiedliche Aktionsebenen und Aktionsdependenzen erklärt, soll für meine Perspektive ein spezifisches Verständnis bestehen.

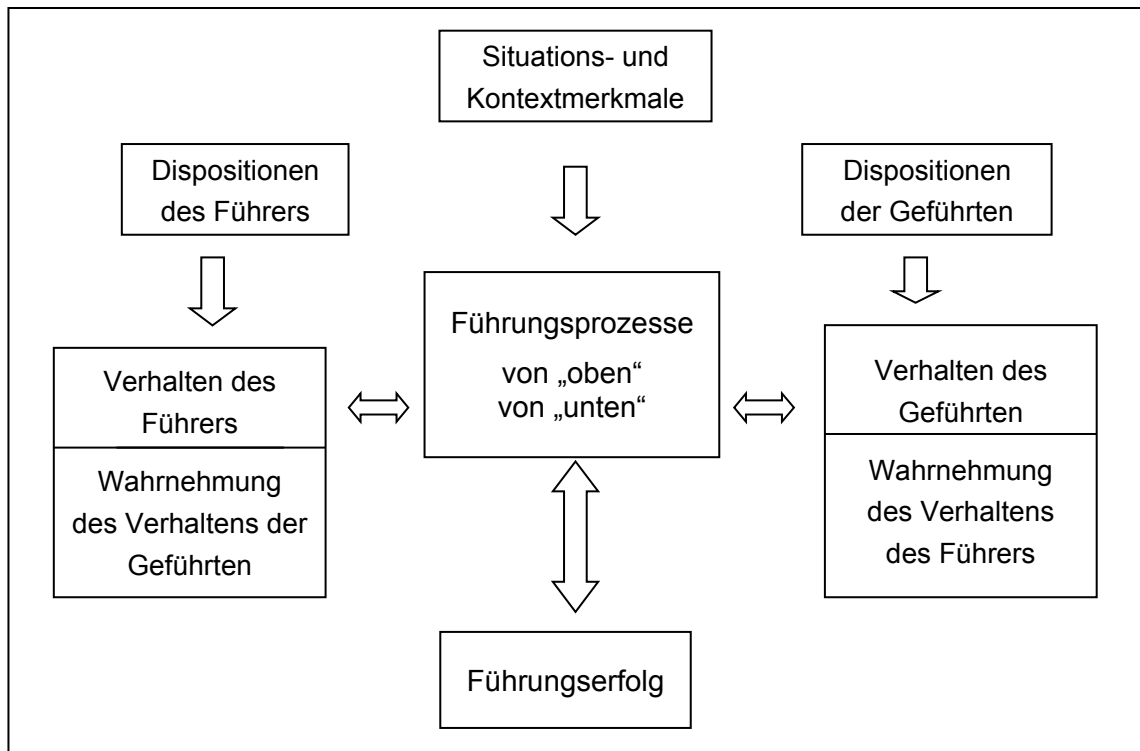


Abbildung 2: Führungserfolg als Resultat des Handelns und Beobachtens von Führern und Geführten (nach Wegge und Rosenstiel 2004, in Schuler 2004, 487)

Wegge und v. Rosenstiel beschreiben Führung ganz generell als ein kontextintegriertes und situativ-konditioniertes Phänomen: Nach ihrer Grafik stehen Führungsprozesse im Zusammenhang mit dem Verhalten der Führungsperson und dessen Wahrnehmung über das Verhalten der Geführten. Dieses Verhalten und diese Wahrnehmung werden von den Dispositionen des Führers<sup>2</sup> bedingt. Auf der anderen Seite beeinflussen die Dispositionen der Geführten und deren Wahrnehmung, Verhalten die Führungsprozesse. Neben dieser Einflussnahme sind offensichtliche Situations- und Kontextmerkmale (z.B. Aufgabe, Organisation, Rolle) ein wichtiger Bestandteil. Aus diesen drei komplexen Einflussgrößen, die wiederum in einem reziproken Verhältnis zu den „Führungsprozessen“ stehen, ergibt sich (als vierte und wiederum reziproke Variable) Führungserfolg (siehe später in diesem Kapitel). Neben dieser Einflussbeziehung zwischen und unter Organisationsmitgliedern existiert in der Wirtschaftspsychologie noch ein umfassenderes Verständnis des Führungsbegriffs, wie beispielsweise das *ent-*

<sup>2</sup> „Führer“ ist im deutschen Raum ein historisch bedingt, negativ besetzter Begriff. In der internationalen Führungsforschung (engl. „leader“)- auch in der deutschen - wird dieser jedoch häufig verwendet, ohne politische oder historische Assoziationen hervorrufen zu wollen. Vgl. Rosenstiel (2003), Schwarz (2002), Bass et al (1990), BREHM, KASSIN & FEIN (1999)

*personalisierte* Führen durch Strukturen oder Normen, oder in den Sozialwissenschaften die Führung per *Institution*, welche in meine Betrachtung aber nicht weiter einfließen sollen. Näheres hierzu unter Wettersten (2006) oder Rosenstiel (2004).

Um dem Führungsbegriff selbst Rechnung zutragen, sei Führung hinfert die intendierte Einflussnahme einer oder mehrerer Personen auf eine oder mehrere andere Personen innerhalb einer organisationalen Struktur verstanden. Zusammengefasst ist dies „personale Führung“. Die hierarchische Sortierung der betroffenen Personenmenge (Vorgesetzter – Mitarbeiter) ist ein Grundelement meiner Untersuchung.

Präziser formuliert Staehle (1999, S.328f, nach Schmidt, 1996), dass unter Führung die „(...) Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen“ (verstanden wird). „Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird.“

Schuler (2006, S. 356) beschreibt Führung als eine stark asymmetrische Einflussverteilung. Die Führung durch Kollegen (Cheffing) oder „Führung durch Geführte“ stellt, wie auch die oben angesprochene *entpersonalisierte* Führung, eine selten praktizierte Form dar im Gegensatz zum „etablierten Vorgesetztenführen“.

Schuler umreißt den Führungsbegriff mit Hilfe von Weinerts Dreipunkte-Schema (1989, S.555):

- „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 [in diesem Kontext] darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“



## 5.2 Führungsverhalten

Nach einer Abgrenzung des Begriffes „Führung“ soll nun ein weiterer, spezifizierender Schritt folgen. Für die anstehende Analyse ehrenamtlichen und betrieblichen Führens steht genau genommen die Suche nach dem Führungsverhalten im Fokus. Während „Führung“ die statische Beschreibung eines beobachteten Zustandes ist, konzentriert sich der Begriff Führungsverhalten auf den dynamischen Anteil. Unter Führungsverhalten seien alle empirisch beobachtbaren Verhaltensweisen eines Führers verstanden, die situativ variieren können. Die Führungskraft verhält sich in der Regel entsprechend eines Führungsstils (autoritär, kooperativ...), welcher über die Zeit hinweg stabil ist und ein situationsvariantes Verhaltensmuster abbildet (vgl. Wolthuis, 2000). Vereinfacht gesagt, unterscheidet sich Führungsstil von Führungsverhalten hinsichtlich der Tatsache, dass der Stil eine bestimmte Grundeinstellung einer Führungskraft widerspiegelt, während sich deren Verhalten sich zwar am Stil orientiert aber darüber hinaus situations- und aufgabengebunden ist.

Neuberger (2002, S. 390f) stellt sieben „stillschweigend gemachte Voraussetzungen“ vor, die Führungsverhalten näher umreißen und hier in stark verkürzter Form wiedergegeben werden sollen:

1. Führungsverhalten ist personalisierend zu verstehen: Die Führungskraft wählt auf der Basis ihrer Fähigkeiten, Erfahrungen und Vorlieben gewisse Verhaltensweisen, die für sie charakteristisch sind. Ein Rückschluss auf die Persönlichkeit ist teils möglich.
2. Führungsverhalten beschreibt eine „isolierende“ Tatsache, d.h. es gibt keine bedingende oder verursachende Situation oder Personengruppe für diese. (Dieser Punkt wäre stark zu hinterfragen und widerspricht dem Ansatz des „Dyadischen Führens“: Führungsverhalten kann nach Wegge & Rosenstiel (nach Schuler 2004, Kap. 15) durchaus situativ bedingt sein.)
3. Führungsverhalten ist im Kontext des Führungszieles zu betrachten – also dem Führungserfolg (vgl. Kap. 5.3.).
4. Führungsverhalten ist objektivierbar und quantifizierbar.
5. Führungsverhalten bezieht sich i.d.R. auf die Geführten (top-down) und nicht auf die horizontale Ebene oder zum Vorgesetzten.
6. Führungsverhalten wird meist in Querschnittsuntersuchungen (Häufigkeitsauszählungen) ermittelt und nicht prozessorientiert.

7. Die Untersuchung von Führungsverhalten ist hochgradig selektiv: sachlich-rationale Handlungen werden beobachtet, mikropolitisch-irrationales Verhalten dagegen ausgeblendet.

### 5.3 Führungserfolg

Der wohl problematischste Teil der begrifflichen Spezifizierung ist der Versuch Führungserfolg zu definieren. Woran lässt sich erfolgreiche Führung tatsächlich ablesen? Welche Variablen liefern uns einen klaren Hinweis darauf, dass sie durch ein entsprechendes Führungsverhalten positiver ausfallen, als ohne ein solches?

Die Asymmetrie der Führungsforschung in Bezug auf diese Fragen ist bezeichnend: Die zahlreichen Ansätze und Theorien, die das Führungsphänomen analysieren und beobachten, gehen implizit von der Annahme aus, dass es sich bei Führung um eine zielgerichtete Prozedur handele. Führung geschieht somit als Mittel zum Zweck – und dieser Zweck ist der Erfolg des Führens. Warum sonst werden Unternehmen mit den ständig neuesten und ausgeklügeltsten Ideen des Führens versorgt und international jährlich hohe Summen für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen investiert? Es überrascht, dass „das Endprodukt von Führung, der 'Erfolg', vergleichsweise wenig theoretische und empirische Beobachtung gefunden hat.“ (zit. Neuberger, 2002: 434). In einigen Fällen beschäftigt sich der wissenschaftliche Diskurs mit diesem Problem (bezogen auf betrieblichen Führungserfolg), wenn auch mit mäßigem Ergebnis. Führungserfolg für eine ehrenamtliche Arbeit messbar und nachvollziehbar zu machen, wird dagegen umso schwerer – vor dem Hintergrund, eine Vergleichbarkeit beider Strukturen herbeizuführen.

Als ersten Schritt könnte man die Unterscheidung treffen, ob von dem persönlichen Erfolg einer Person die Rede sein soll oder von dem Erfolg für das Unternehmen, der durch die Führung einer (oder mehrerer) Person(en) entstanden ist. Ein persönlicher Erfolg könnte ein hohes Gehalt, hoher Entscheidungsspielraum oder eine ausgeprägte Arbeitszufriedenheit sein. Ein Unternehmenserfolg ist hingegen möglicherweise eine Gewinnsteigerung, eine hohe Kundenzufriedenheit oder eine niedrige Fluktuationsrate. Diese unvollständige Auflistung von Beispielen wirft aber schnell die Frage auf, ob Unternehmenserfolg von persönlichem Erfolg getrennt zu beobachten sei: Sind die beiden Variablen unabhän-

gig, oder spielt der Erfolg des Unternehmens nicht eine beträchtliche Rolle bei der Ausprägung des persönlichen Führungserfolges der Person? (Naeschke, 2003: 32) Mit Neuberger (1976:182, in: Naeschke, 2003: 32) möchte ich dem Begriff Führungserfolg unterstellen, dass nur die Person Führungserfolg haben wird, die auch einen Erfolg für das Unternehmen nachweisen kann. Folglich ist Führungserfolg das Endprodukt einer auf die organisationale Nutzenmaximierung ausgerichtete Handlung.

In meiner Arbeit soll untersucht werden, welchen Einfluss motivationale Settings (intrinsische vs. extrinsische) auf das Führungsverhalten und den damit zusammenhängenden Erfolg haben. Gemessen werden könnte der Führungserfolg beispielsweise an einigen Indikatoren, die sich je nach motivationaler Konstellation unterschiedlich ausprägen. (Die Erfolgsindikatoren werden ausführlich später in Kap.7.5. diskutiert ). Damit wird die nächste Frage aufgeworfen, ob sich individuelles Führungsverhalten denn in der Tat auf den Erfolg des Unternehmens direkt auswirkt. Eine andere Erklärung für Unternehmenserfolg könnte ja nun die Betrachtung einer heterogenen Menge von Faktoren liefern, die die Unternehmung beeinflussen. Genau hierüber besteht eine Kontroverse in der wissenschaftlichen Literatur (Näsckke, 2003), die sich im groben in zwei Lager spaltet: den kontextualistischen und den individualistischen Ansatz.

### **5.3.1 Die kontextualistische Position**

Führungserfolg hängt ausschließlich von Einflüssen der Umgebung ab, in der sich die *Führung* ereignet – so lautet im Kern die These der kontextualistischen Position. Die Führungsperson hat demnach einen verminderten Einfluss auf den Erfolg, weil die Umwelt sie daran hindert. Zu diesen hindernden Kräften gehören alle Kontexteinflüsse wie Mikropolitik, die umwelt- und ressourcenbezogenen, sozialpsychologischen und ökonomischen Strukturen. Naeschke (2003, 37f) beruft sich auf gegenwärtige und ältere Vertreter dieser Position (Hauser (2000), Meindl/Ehrlich (1987), Pfeffer (1977)), indem sie beschreibt, dass eine ganze Reihe verschiedener Untersuchungen diese These untermauern. Meindl & Ehrlich (1987, 91, in Näsckke 2003) beschreiben die kontextualistische Position etwa durch die grundlegende Feststellung, Organisationen und deren Management seien „inherently dependent on the environments in which they operate.“

Die Person des Führers re-agiert nur auf das, was ihm/ihr die Situation abverlangt. Somit ist die führende Person keine „Führungskraft an sich“, weil dies ja implizieren würde, dass ein Entscheidungsspielraum vorhanden ist. Deutlich beschreibt Vroom-Yettons Entscheidungsmodell diese Tatsache: das „Gesetz des Handelns“ unterwirft eine jede (Führungs-) Entscheidung dieser Regelmäßigkeit. Auch für höhere Ebenen unternehmerischer/ehrenamtlicher Führung lässt sich dieser Standpunkt nachvollziehen: Möglicherweise weiten sich die internen Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Führungsperson, aber dennoch bleibt es stets die Situation, die im Endeffekt die Handlung des Führers initiiert (Fiedler & Chemers, 1974).

### **5.3.2 Die individualistische Position**

Die individualistische Position wurzelt in der Auffassung, dass die Führungsperson der Gestalter und ausschließliche Initiator des Erfolges ist. Allein durch seine Kompetenz, seine Persönlichkeit und sein strategisches Investment entsteht, was entsteht; Einflüsse von außerhalb werden nicht beachtet. Schon in seinen frühen Schriften beschäftigt sich Neuberger (1976, 19ff) kritisch mit diesem Ansatz und zitiert Carlyle (1795-1881) als einen ersten Vertreter dieser Position:

„...der [also Carlyle] nachzuweisen suchte, dass die epochalen Leistungen der Menschheit ihren Ursprung allein in genialen Persönlichkeiten haben: Friedrich der Grosse und Dante, Cromwell und Luther, Mohammed und Shakespeare...“ (zit.n. Neuberger, 1976, 19)

Während die Carlyle'sche „Vermutung“ wohl wissenschaftlicher Grundlagen entbehrt, scharft sich doch eine beträchtliche Anzahl unterschiedlichster und sehr wohl ernstzunehmender Führungstheorien unter dem Dach der individualistischen Position. Die vielfach beachteten und gern in Führungskräfte trainings verwendeten „führer-zentrierten“ Ansätze konzentrieren sich auf die Persönlichkeit, das Verhalten und weitere Ausprägungen der Führungsfigur, und versuchen von daher Führungserfolg zu verstehen und zu erklären. Die wohl populärste Ansicht ist, die der Führerdispositionen: Im Kern geht sie davon aus, dass Führungspersonen über eine spezifische Konstellation von Persönlichkeitseigenschaften verfügen und dadurch Führer sind bzw. erfolgreich führen können (Rosenstiel, Regent und Domsch, 2002, 7). Vor allem die „Big Five“ (z.B. Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus), als auch Intelligenz und die Motivdispositionen zeigen in etlichen jüngeren Längsschnittstudien einen erwähnenswerten Ein-

fluss auf Führungserfolg oder den Erwerb von entsprechenden Positionen (Wegge & Rosenstiel, in: Schuler, 2004, 481).

Neben der Eigenschaftstheorie geht auch die Führungsstilforschung davon aus, dass bestimmte Arten/Stile zu führen Erfolg versprechen. Bereits 1939 untersuchten Lewin, Lippitt und White (vgl. Rosenstiel, 2002) diverse Führungsstile und maßen deren Auswirkungen auf die Gruppe. Mit ihrer Unterteilung in den „autoritären“, „demokratischen“ und „laisser-faire“-Stil fanden sie in Experimenten mit amerikanischen Schülern

- dass höhere Zufriedenheit vorlag, wenn demokratisch geführt wurde
- höhere Tendenz zu aggressivem Klima in autoritär geführten Gruppen
- höhere Leistung in demokratisch geführten Gruppen bei Abwesenheit des Führers, dagegen höhere Leistung bei autoritär geführten Gruppen bei Anwesenheit des Führers
- insgesamt niedrige Leistung und Zufriedenheit bei „laisser-faire“

Während diese Ergebnisse an sich interessant erscheinen, in späteren Studien aber nur teils reproduziert werden konnten (Rosenstiel, 2002), liefert Neuberger (1972) in einem Vergleich von 30 Führungsstiluntersuchungen folgende Ergebnisse:

Führungsstil	Überlegenheit des		keine eindeutige Überlegenheit eines Führungsstils
	autoritären Führungsstils	kooperativen Führungsstils	
Leistung	9	8	6
Einstellung	6	17	5

*Tabelle 1: Auswirkungen von autoritärer und kooperativer Führung auf Leistung und Einstellung*

Aus der Tabelle ersehen wir eine deutliche Überlegenheit des kooperativen Führungsstils in seiner Wirkung auf die „Einstellung“, während sich bei „Leistung“ der „autoritäre“ vom „kooperativen“ Führungsstil nur minimal abhebt.

### 5.3.3 Eine kontextualistisch-individualistische Vereinbarkeit

Die oben skizzierten Ansätze scheinen unvereinbar zu sein, haben jedoch beide ihre wissenschaftliche Berechtigung und dienen der Untersuchung des Führungsphänomens. Daher will ich sie als komplementär verstehen: Führungserfolg kann nie rein individualistisch erklärt werden, aber ebenso wenig rein kontextualistisch. Vielmehr lässt sich der Erfolg eines Unternehmens zurückführen auf eine Art dynamisch-situationaler Perspektive.

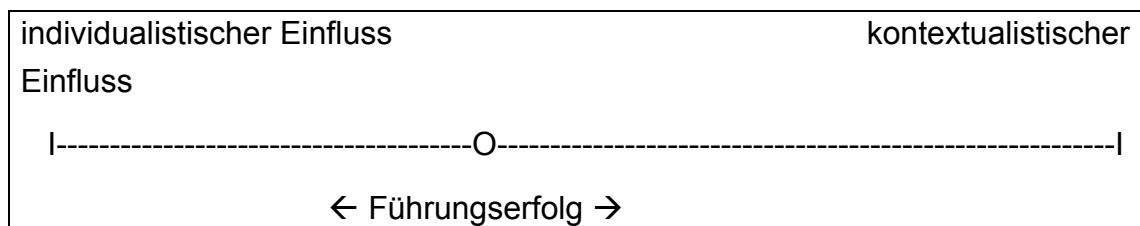


Abbildung 3: kontextualistisch-individualistische Vereinbarkeit von Führungserfolg

Die Grafik zeigt ein Verständnis von Führungserfolg, welcher zu beiden Seiten hin tendieren kann. Führungserfolg hängt demnach nicht ausschließlich von individualistischen oder kontextualistischen Faktoren ab, sondern ist beidseitig verständlich. Dieser „Sowohl als auch“-Ansatz scheint meiner Meinung nach ein praxisnäheres Bild zu malen. Der Führungserfolg ist somit das Resultat einer spezifischen Situation bzw. eines spezifischen Zeitpunktes, die in ihrer Zusammensetzung jeweils einen höheren oder niedrigeren Anteil „individueller Einflüsse“ beinhaltet. Da sich der Alltag des Unternehmens aber durch eine Aneinanderreihung von Situationen gestaltet, die ihre eigene Beschaffenheit haben, ist in jedem Fall der jeweilige Führungserfolg einer jeweiligen Spezifität unterlegen und nicht global. Da zudem aber „Person“ und „Unternehmen“ nicht als unabhängige Variablen gesehen werden können – die Person ist Teil des Unternehmens und gestaltet dieses mit, wie auch das Unternehmen nicht bestehen würde ohne einen personalen Anteil – so folgere ich, dass keine ausschließlichen Endpunkte dieser Skala existieren (z.B. „ausschließlich individualistischer Einfluss“). Es ist immer ein, wenn auch z.T. minimaler, Anteil des anderen Einflussbereiches integriert.

Ein Beispiel: Eine Führungskraft, instruiert aktiv einen Mitarbeiter zu bestimmten Handlungen („Sei morgen freundlich zu dem Kunden X“). Dieser befolgt die Instruktion, und ein direkt messbarer Erfolg stellt sich ein (Kunde kauft Produkt).

So kann von einem starken Einfluss auf den Erfolg der Firma zu reden sein. Handelt derselbe Mitarbeiter entsprechend erfolgreich auf Grund von entpersonalisierten Faktoren, z.B. der Unternehmensphilosophie („Der Kunde ist König“), so ist der kontextuelle Einfluss für den Erfolg verantwortlich.

Da sich aber etliche Erfolgssituationen wahrscheinlich nicht eindeutig zuordnen lassen und je nach Situation variieren, entspricht ein flexibles Verständnis mehr der Realität als ein starres „Kategoriendenken“.

“Leadership may become effective through structures – the so-called substitutes of leadership, such as technical design, the design of organizational structures, job descriptions and the culture of an organization – or through mostly communicative behavior of managers. Ultimately, leadership serves to reach the owners’ goals, i.e., the aims of entrepreneurs, share holders, or governments. Leadership effectiveness is measured in terms of goal attainment, itself determined interactively by the effects of managers’ personalities, managers’ behaviors (‘leadership style’) and by facets of the situation into which leadership is embedded.” (zit. Pistoia, 2002).

#### **5.3.4 Die türk’sche Perspektive**

Das für diese Untersuchung zentrale Verständnis ist damit, dass Führungserfolg sehr wohl von dem Verhalten der Führungskraft abhängt, aber durch deren Einbettung in eine Organisation nie als autonomer Akt zu sehen ist.

Diese Thematik vertieft Türk (1981) in seiner Habilitationsschrift. In seinem „lücken- oder interventionstechnischen Modell“ gründet sein Verständnis und seine Erklärung von Personalführung auf zwei Fundamente: die soziologische Systemtheorie und den Äquivalenzfunktionalismus (nach Luhmann). Ich will den Versuch wagen, diese herausragende Arbeit, welche „weit über die schon zum Refrain degenerierte Floskel hinausführt, dass ’natürlich’ auch die organisatorischen Umfeldbedingungen berücksichtigt werden müssten“ (zit. Neuberger 2002, 436), in knapper Form darzustellen:

Nach der soziologischen Systemtheorie ist Personalführung immer zugleich eine institutionelle Führung. Aus dieser theoretischen Perspektive ist eine Handlung immer verschiedenen Systemen zugeordnet und wird von diesen gesteuert und beeinflusst:

- Organisationssystem (gemeint ist kein materiell greifbarer Sachverhalt, sondern eine ideelle Konstruktion, welche die normativ erwarteten Handlungs-

- muster festlegt; sie ist unabhängig von den Mitgliedern; sie generalisiert die Verhaltenserwartungen in sachliche, zeitliche und soziale Dimensionen)
- Interaktionssystem (es gibt keine autonomen Handlungen: jede Handlung ist durch soziale, unmittelbare Kontakte geprägt)
  - Personensystem (Handlungen von Personen sind strukturiert durch Kenntnisse, Motivationen, Fähigkeiten; diese sind sozial organisational vermittelt und geprägt)

Die drei Systeme sind partiell voneinander unabhängig, werden aber zum Zwecke der Anpassung der Person an die Organisation (und umgekehrt!) zur zielgerichteten Handlung über *soziale Kontrolle* kongruent gemacht.

Da die soziale Kontrolle eine derart zentrale Rolle für das Funktionieren von organisationalen Verläufen spielt, eignet sich der Äquivalenzfunktionalismus<sup>3</sup> um diese näher zu betrachten. Türk versteht vor dem Hintergrund von Personalführung das „Bezugsproblem“ (Z1) gemäß dem Luhmann'schen Modell als die soziale Kontrolle. Ein diesem Bezugsproblem zugeordnetes Phänomen (x1) ist eine solche soziale Erscheinung, die im Hinblick auf das Bezugsproblem Leistung erbringt. Es darf kein kausaler, jedoch ein „sinnerfüllter“ Zusammenhang zwischen dem Bezugsproblem und dem Phänomen bestehen. Die Art der Beziehung zwischen Bezugsproblem und Phänomen ist demnach folgendermaßen strukturiert:

$$Z(n) = f(x_i)$$

Nach Türk ist soziale Kontrolle (Z1) eine Funktion von Personalführung (x1). Türks Modell räumt ein, dass es noch (i.d.R.) weitere *funktionale Äquivalente* – also andere Phänomene – gibt, die ebenfalls das Bezugsproblem herbeiführen können (= x2, x3, ... xi). Doch liefern diese nicht nur ihren jeweiligen Beitrag zu dem fokussierten Bezugsproblem, sondern sind einer multiplen Verflechtung unterworfen, da auch weitere Bezugsprobleme (Z2, Z3, ... Zn) bestehen, die im Zusammenhang mit diesen, aber auch weiteren *funktionalen Äquivalenten* stehen usw.

Da für Türk das zentrale Bezugsproblem die soziale Kontrolle ist, ist eine Verdeutlichung seines Verständnisses vonnöten:

„Für unsere Untersuchungszwecke wollen wir unter `sozialer Kontrolle` alle sozialen Prozesse verstehen, die die Funktion haben, eine Konformität des Han-

---

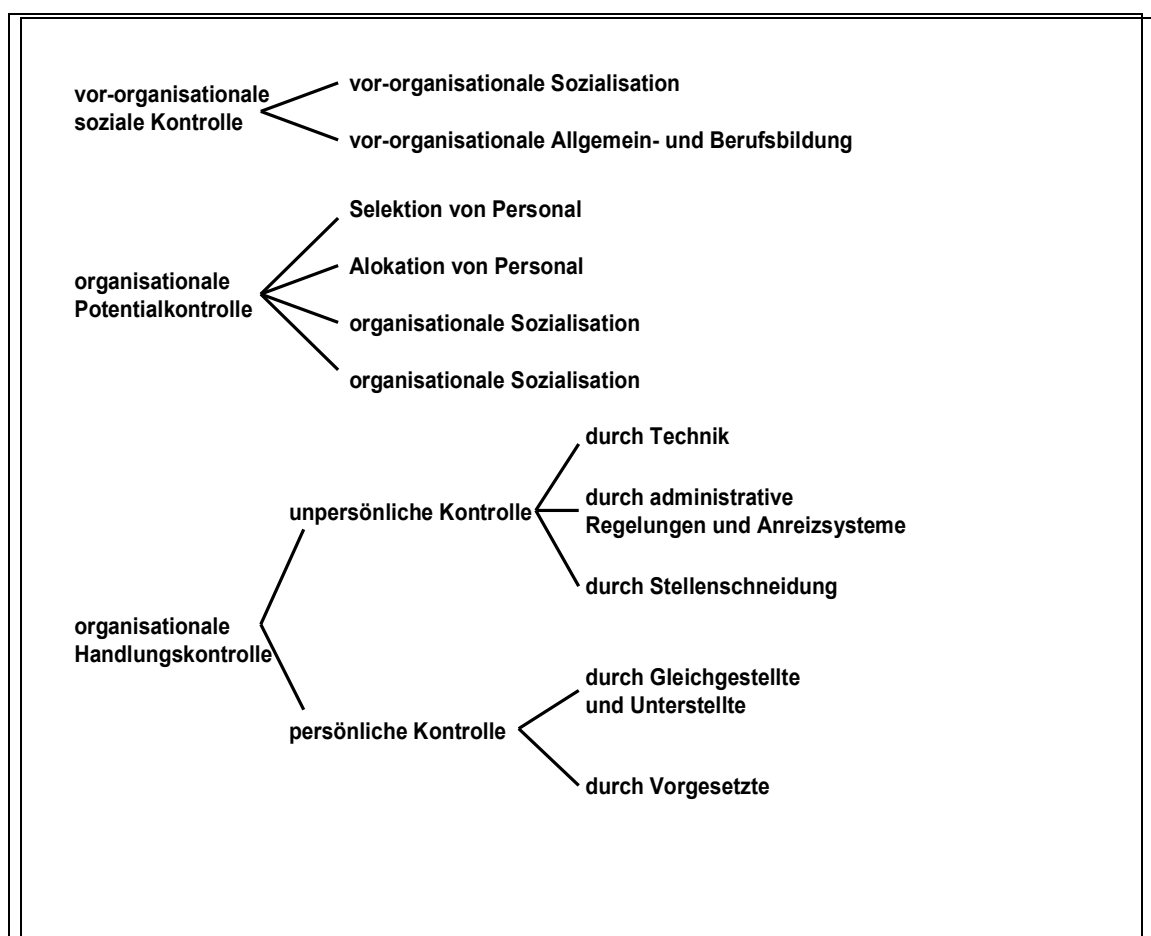
<sup>3</sup> Der Äquivalenzfunktionalismus wurde zuerst von Merton formuliert und später dann von Luhmann zu seinem jetzigen Stand weiterentwickelt. Vgl. Ettioni (1965)



delns mit bestehenden systembezogenen Handlungsmustern (Erwartungen, Anforderungen, Normen, Zielen, Werten, Rollen, Szenen usw.) zu erreichen, zu sichern oder wieder herzustellen.“ (zit. Türk 1981: 45)

Erfolgreiche soziale Kontrolle zeigt sich in eben dieser Konformität des Handelns. Doch existieren diverse Phänomene zur Sicherung von Konformität. Personalführung ist nur eines unter vielen. Daher ist „Führung“ nach Türk nicht der Hauptteil oder der „zentrale Mechanismus“ (zit. Neuberger, 2002, 440) sondern ein Residualfaktor<sup>4</sup>. Folglich ist Personalführung nur in „Lückensituationen“ vonnöten – also dann, wenn die weiteren Phänomene und Mechanismen die Stabilisierung von Konformität nicht (mehr) leisten können. Diese „Lückensituationen“ beschreibt Türk als eine „Kontroll-Lücke“ zwischen Handlungs- und Orientierungszielen einerseits, sowie der zielkonformen Wirkung der übrigen Kontrollmechanismen andererseits“ (zit. Türk 1981, 65).

Die organisationale Struktur der sozialen Kontrolle (durch Prozesse und Medien) lässt sich mit Türks grafischer Darstellung nachvollziehen:



<sup>4</sup> Residualfaktor = Restfaktor (lat. „Residuum“: dt. Zurückbleibendes, Rückstand); dtv (1997)

Abbildung 4: *Prozesse und Medien sozialer Kontrolle organisationalen Handelns nach Türk (1981, 46)*

Türk beschreibt hier drei direkte Kontrollmechanismen in chronologischer Reihenfolge. Die „vor-organisationale soziale Kontrolle“ ist der erste Prozess, den Personen per familiärem und schulischem Umfeld durchlaufen. Bildung und Sozialisation werden somit als erste Kontrollart verstanden. Danach erfolgt die organisationale Potentialkontrolle, durch welche die Person entsprechend ihrer Bildung und Sozialisation für das Unternehmen ausgewählt, integriert, organisational sozialisiert und „geformt“ (Aus- und Weiterbildung) wird. Der letzte Kontrollbereich besteht in der organisationalen Handlungskontrolle. Der unpersönliche Weg gliedert sich in die Bereiche, die den Akteur durch Technik, administrative Regelungen und Anreizsysteme und durch Stellenschneidung in seiner Handlungsfreiheit begrenzt und überwacht. Als zweite organisationale Handlungskontrolle beschreibt Türk den Bereich, der ihn auch in besonderer Weise interessiert: Die persönliche Kontrolle (also auch Personalführung) geschieht durch Gleichgestellte und Unterstellte und Vorgesetzte.

Es ist eine bemerkenswerte Erkenntnis, die sich diesem theoretischen Modell entnehmen lässt, dass personale Führung – also Führung durch vorgesetzte Personen – nur einen von elf Kontrollmechanismen ausmacht. Es scheint gerade so, als sei der „übertriebene“ Fokus auf die Person, bzw. das Verhalten des Führers, in Wissenschaft und Training eine Investition von Ressourcen an der falschen Stelle.

Türk bezeichnet den Bereich der personalen Führung durch Vorgesetzte als Residualfaktor. Das heißt, diese Art sozialer Kontrolle wird angewendet, wenn ein „Bedarf“ (zit. Türk 1981, 44) besteht und alle weiteren Kontrollmechanismen nicht hinreichend funktionieren.

## **5.4 Transformationale Führung**

Wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit erwähnt, soll einem bestimmten Führungsstil hier besondere Aufmerksamkeit zukommen: der transformationalen Führung. Ausgehend von meinem Untersuchungsansatz, dass intrinsisch motivierte Führungskräfte erfolgreicher für das Unternehmen sind, vermute ich, dass diese Beziehung (Motivation – Erfolg) durch ein bestimmtes Verhalten, nämlich das der transformationalen Führung, moderiert wird. Lowe, Kroeck und Sivasubramaniam (1996, in: Schuler, 2004) fanden in einer Metaanalyse von 39

Studien hohe Korrelationen zwischen den einzelnen Attributen, die der transformationalen Führung zugeschrieben werden, und internen Erfolgsmaßen (z.B.  $r=.81$  für Charisma oder  $r=.69$  für individuelle Wertschätzung). Diese Korrelation blieb auch unter Einbeziehung externer Erfolgsmaße hoch. Auch weitere Analysen wiesen ähnliche Zusammenhänge nach (z.B. Geyer & Steyrer, 1998; WU-Memo, 1999).

Neuberger (2002) widmet in seinem Führungsklassiker „Führen und Führen lassen“ der Beschreibung von transformationaler Führung fast 100 Seiten seines Buches. Er begründet dies durch die hohen Erfolgsaussichten, die der Ansatz transportiert, dessen Aktualität und die Forschungsaufmerksamkeit, welche beständig zuzunehmen scheint.

Schuler (zit. 2004, 500) begründet dieses Interesse damit, „dass einige aktuelle Entwicklungen der Arbeitsorganisation wie z.B. wachsende Kontrollspannen durch `lean management` und virtuelle Unternehmensformen der `transaktionalen Führung` immer mehr Schranken setzen. `Transformationale Führung`, deren Kern in der (visionären) Sinnvermittlung liegt, wird diesen Anforderungen vermutlich eher gerecht.“

Mit dieser Feststellung Schulers sind einige zentrale Begriffe gefallen, die mir bei der Beschreibung des Ansatzes helfen sollen. Die auf Burns (1978) zurückgehende Theorie beschreibt zwei gegensätzliche Führungsverhaltenspole: transaktionale vs. transformationale Führung. Die transaktionale Führung stellt die Beziehung zwischen Geführtem und Führer als einen reinen „verhandlerischen“ Austauschprozess (= transaktionierend) dar. Hierbei ‚tauscht‘ der Mitarbeiter sein Verhalten, seine Fähigkeiten, seine Zeit etc. gegen ein zuvor festgelegtes Belohnungssystem. In das Vertragsverhältnis eingeschlossen sind (Straf-)Sanktionen für ausbleibendes bzw. Fehl-Verhalten. Der Vertrag leistet aber keinen überdauernden Zweck, den die Partner zusammen sein lässt (Naeschke, 2003). Viele Führungsstile basieren auf einem transaktionalen Verständnis:

- beim *autoritären Führen* leistet der Geführte dem Willen des Führers Gehorsam, um möglichen Konsequenzen aus dem Weg zu gehen
- beim *dyadischen Führen* beachtet der Führer strategisch personelle Bedingungen, um dem Austauschprozess maximalen Output zu entlocken (und umgekehrt)

- beim *kooperativen Führen* tauscht der Führer in einem „pre-investment“ eigene Handlungskompetenz partiell gegen eine verpflichtende Partnerschaft mit dem Geführten, zum Zwecke der Nutzenmaximierung
- beim *situativen Führen* berechnet der Führer die situationalen Bedingungen bei der Gestaltung seines Austauschprozesses, um die Kosten der Transaktion möglichst gering zu halten.
- usw.

Diese knappe Beschreibung dient dazu, den Kern der transaktionalen Perspektive zu skizzieren. Anders formuliert, geht es um einen materiellen/nicht-materiellen Gütertausch zwischen Prinzipal und Agent (Eisenhardt, 1989). Die Prinzipal-Agententheorie beschreibt diese – von Seiten des Prinzipals (hier: der Führungskraft) erkaufte – Knecht-Herr-Beziehung, in der der Agent (hier: Mitarbeiter) als Gegenleistung für seine Fähigkeiten, seine Zeit, den Transport und die Repräsentation spezifischer Werte- und Qualitätssysteme etc. eine Ausstattung mit Privilegien, Lohn, Anerkennung und letztlich sozialer Sicherung (inkl. Aufstieg) verbindlich erwarten kann. Die Prinzipal-Agententheorie findet Anwendung in vielen sozialwissenschaftlichen Kontexten, vor allem in der politikwissenschaftlichen Forschung bei der Erklärung des Delegationsprinzips in Wahlstrukturen (vgl. Pitkin, 1967), und lässt sich auf die vorliegende Situation gut anwenden.

Bass (1985), der das Modell der transformationalen Führung letztendlich in den breiten wissenschaftlichen Diskurs einbrachte (Neuberger, 2004), orientierte sich ebenfalls an Burns Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. Er beschreibt, dass transaktionale Führung letztlich auf Verstärkung basiert. Die Konsequenzen für ausgeführtes und unterlassenes Verhalten sind, vermittelt durch die Führungskraft, für den Mitarbeiter kalkulierbar. Folglich kontrolliert der Vorgesetzte sowohl den Weg (per Erleichterung oder Blockade) als auch die Ziele und Belohnungen (per Vorenthaltung oder Vergabe). Damit orientiert sich Bass an der so genannten Weg-Zieltheorie der Führung (siehe Evans 1976, Neuberger 1976), welche sich dem Konzept des rational-kalkulierenden „Homo Oekonomikus“ verpflichtet (Neuberger, 2004). In dem aus Bass & Avolio (1990, in: Neuberger, 2004) übernommenen Modell, welches in Abb. 5 teilweise wiedergegeben wird, besteht transaktionale Führung aus den beiden Variablen „Management-by-Exception“ (MbE) und „Bedingte-Belohnung“ (BB). MbE charakterisiert ein Führungsprinzip, welches dem Mitarbeiter so lange Handlungsfreiraum gibt, bis es zu Zielerreichungs-Problemen

kommt. Dann muss mit „Ausnahmeingriffen“ (exceptions) reagiert werden, da der Geführte nicht mehr aus eigenen Kräften in der Lage ist, lösungs- und situationsadäquat zu handeln. BB konzentriert sich auf den zweiten Teil des Konstruktes und charakterisiert den Prozess des Tauschhandels, der schon oben näher beschrieben wurde. Allerdings legt BB Wert auf „faire“ – genauer: auf vom Mitarbeiter als fair empfundene – Belohnung. MbE und BB ergeben gemeinsam den Garanten für eine kalkulierbare „erwartete Anstrengung“ (Neuberger, 2004: 198), die zu einer kalkulierbaren „erwarteten Leistung“ führt (ebenda).

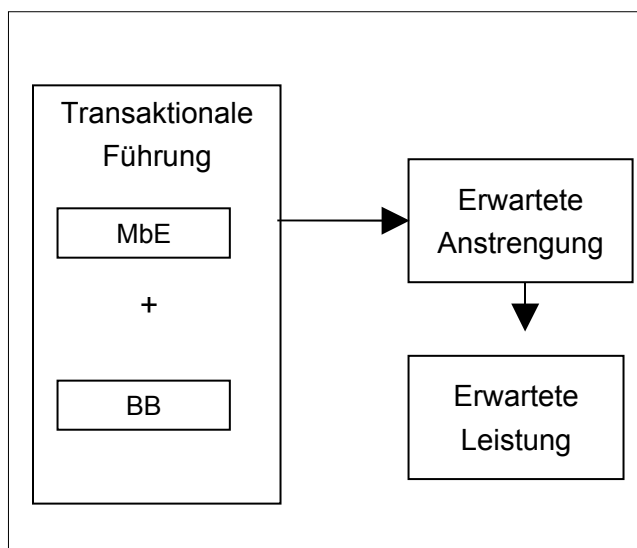


Abbildung 5: Funktionsschema transaktionaler Führung

Transformationale Führung hingegen konzentriert sich nicht in ihrer Intention auf ein extrinsisches Belohnungsschema oder exzeptionale Intervention. Rowold und Rowold (2003) umreißen das Konzept inhaltlich mit drei Punkten:

1. Den Mitarbeitern wird eine Vision begeisternd kommuniziert und von der Führungspersönlichkeit inspirierend vorgelebt bzw. demonstriert (*Charisma und Inspiration*).
2. Die individuellen Stärken eines jeden Mitarbeiters werden beachtet und gefördert (*individualisierte Betrachtung*).
3. Die Mitarbeiter werden durch entsprechende Aufgaben herausgefordert, Probleme aus verschiedenen Sichtweisen zu betrachten und sie zu lösen (*intellektuelle Stimulation*).

Der entscheidende Schritt in der transformationalen Führung geschieht also, indem der Führende es vermag, den Mitarbeitern extrinsische Ziele (Unternehmensziele) zu intrinsischen Zielen (eigene Ziele) werden zu lassen (Transformationsprozess). Dies würde in der Konsequenz bedeuten, dass der Mitarbeiter nach erfolgreicher Führungsintervention die Unternehmensziele verfolgt und sich in diese investiert, als wären es seine eigenen. Folglich wäre er intrinsisch motiviert und eine Leistungssteigerung kann erwartet werden. Eben dies prognostizieren Rowold & Rowold auch:

„Aus der bisherigen Forschung zu den verschiedensten Führungsstilen ist bekannt, dass diese lediglich einen geringen bzw. inkonsistenten Zusammenhang zur Leistung der Mitarbeiter aufweisen. Anders bei der transformationalen Führung: es wurden konsistente Belege für die hohe Wirksamkeit der transformationalen Führung erbracht; je höher die transformationale Führung, desto höher die Leistung der Mitarbeiter. Dies gilt vor allem in wirtschaftlich unsicheren Zeiten und in Zeiten des Wandels. Transformationale Führung setzt die Potentiale der Mitarbeiter frei, bindet die Mitarbeiter an eine Vision und bereitet sie auf die ohnehin alltäglichen Veränderungen effektiver vor“ (Rowold & Rowold, 2003: 3).

Bislang könnte man transaktionale Führung abgegrenzt von transformationaler Führung verstehen, was aber nicht der Realität entsprechen würde. Transaktionale Verhältnisse zwischen Führer und Geführten in betrieblichen Kontexten spiegeln eher die grundsätzliche Konstruktion von Organisationen wieder. Transformationale Führung erweitert nun die Automatik des Austauschprozesses über dessen begrenzte Outputmöglichkeiten hinaus. Sie setzt beim Normalniveau der „erwarteten Anstrengung“ ein, die zu einer „Extraanstrengung“ erhöht wird, indem der Führende mit vier Techniken interveniert (vgl. Neuberger, 2004). Diese vier Techniken machen die transformationale Führung aus:<sup>5</sup>

- Charisma oder „idealized influence“: (Itembeispiele: „Er macht mich stolz darauf, mit ihm zu tun zu haben“; „Er stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht“). Folgen für die Geführten sind die Identifikation mit Führern, das Nacheifern aufgrund des Vertrauens in die Führungspersonen und die Greifbarkeit der von diesen vermittelten Vision und Mission.
- Inspiration: (Itembeispiele: „Er hat großes, dass die vereinbarten Ziele erreicht werden“; „Er spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.“) Kennzeichen sind die Verwendung von Symbolen und einfachen,

---

<sup>5</sup> Itembeispiele aus Schuler, 2004, 497 nach MLQ - deutsch

emotionalen Appellen und ein dadurch erhöhtes Verständnis von gemeinsamen Zielen.

- Geistige Anregung oder „intellectual stimulation“: (Itembeispiel: „Er bringt mich dazu Probleme aus anderen Blickwinkeln zu betrachten.“) Merkmal: Ermutigung der Geführten, „Altbewährtes“ in Frage zu stellen: alte Praktiken, die eigene Vergangenheit, eigene Werte, eigene Überzeugungen, eigene Erwartungen – aber auch die der Führer und der Organisation.
- Individualisierte Wertschätzung oder „individualized support“: (Itembeispiele: „Er hilft mir meine Stärken auszubauen.“; „Er erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.“) Merkmale: Individuelle („dyadische“) Führung von Mitarbeitern, Beachtung von Gefühlen und Bedürfnissen, individuelle Strategien zur Erhöhung von effektiver Zielerreichung.

Wolf (1988) erkennt in diesem Ansatz eine symbiotische Beziehung zwischen Führer und Geführten: Sowohl die eine, als auch die andere Seite profitiert vom Gegenüber und erhöht die eigene Motivation. Authentizität (Wolf, 1988 benennt dies mit „Glaubwürdigkeit“) und Begeisterung sind wohl die zwei Hauptmerkmale dieses Führungsstils. Vor dem Hintergrund seines kybernetischen Standpunktes identifiziert Wolf in eben diesem Ansatz „wahre“ Führung. Seiner Unterscheidung zwischen Management und Führung folgend postuliert er „eine griffige Formel: Führer zünden und begeistern, Manager verwalten!“ (Wolf, 1988, 9)

Abbildung 6 zeigt die „Erweiterungsfunktion“ transformationaler Führung zu der grundsätzlichen Transaktionsbeziehung zwischen Agent und Prinzipal:

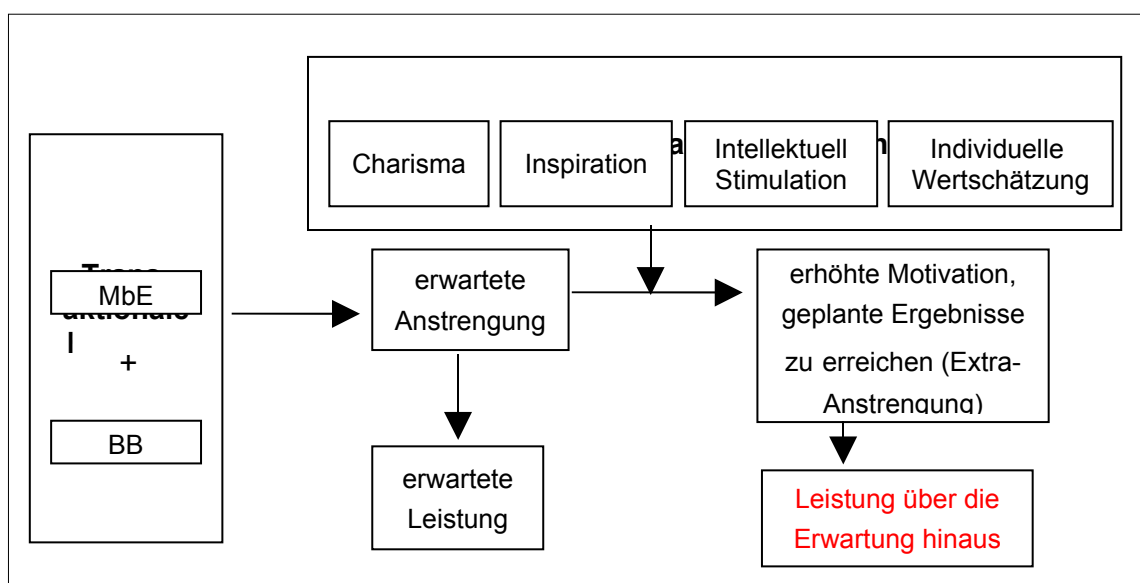


Abbildung 6: Funktionsschema transformationaler Führung (nach: Bass & Avolio, 1990, in: Neuberger, 2004, 198)

### **Transformationale Führung in der wissenschaftlichen Forschung**

Wie bereits erwähnt, erfreut sich die transformationale Führung eines regen wissenschaftlichen Interesses. Die primäre Forschungsrichtung bestand in der Identifizierung entsprechender Führung in der Praxis. Der von Bass und Kollegen entwickelte Fragebogen MLQ (Multi-Leadership-Questionnaire) misst transaktionale und transformationale Führung – später auch den Laisser-faire-Führungsstil (vgl. Bass, Avolio & Goodheim 1987, Yammarino & Bass 1990). Das Instrument wurde vielfach kritisiert, weil manche Skalen interkorrelierten. Folglich wurde der MLQ im Laufe der vergangenen Jahre vielfach korrigiert und verbessert, konnte aber nie ganz die Schwachstellen beheben. Neben der ursprünglichen Langversion existiert inzwischen auch eine Kurzversion (MLQ-short) in englischer Sprache. Der MLQ wurde auch in weitere Sprachen übersetzt. Die deutsche Kurzversion (MLQ) „5X short“ enthält wie die englische Version 45 Items mit einer fünfstufigen Antwortskala (1=nie bis 5=regelmäßig). Die transformationale Führung wird im Englischen durch die Skalen Idealized Influence Attributed (IIa), Idealized Influence Behaviour (IIb), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), Individualized Consideration (IC), transaktionale Führung durch drei andere Skalen abgebildet. Torjus, Tartler und Liepmann (2004) testeten das Instrument im Rahmen ihrer Untersuchung. Die Reliabilitätsanalyse der Skalen erfolgte ihren Angaben zufolge über die Berechnung der internen Konsistenz nach Crombach. Die Werte für die transformationalen Skalen lagen zwischen  $\alpha=.70$  und  $\alpha=.87$ . Trotz dieser Ergebnisse setzt der MLQ seine Messschwächen auch in den übersetzten Versionen fort (vgl. Tartler, Liepmann, Felfe & Nettelstroth 2004), und seine Unterschiede und Korrelationen bewegen sich in etwa im Rahmen, der von anderen Instrumenten (z.B. dem LBDQ oder Stogdills LBDQ XII). Neuberger (2004) diskutiert diesen Sachverhalt intensiver in seinem Kapitel „Fragebogen zur Führungsverhaltens-Beschreibung“ (S.397ff.). Einen zentralen Schritt für die stabilere und fehlerfreiere Untersuchung von transformationaler Führung ist Heinitz' und Rowolds (Heinitz & Rowold, 2003, Rowold 2003) deutscher TLI (Transformational-Leadership-Inventory), der auch in meiner Untersuchung verwendet wird (siehe Kapitel 7.3).

Die jüngere Forschung untersucht die transformationale Führung nicht nur in Bezug auf deren Erfolg, sondern fokussiert auch Themenbereiche, die anfänglich eher vernachlässigt wurden. Im Folgenden möchte ich knapp drei jüngere



Forschungen zum Thema anführen, die die neuesten wissenschaftlichen Entwicklungen aufzeigen und das Bild von transformationaler Führung erweitern sollen.

Felfe & Schyns (2004) untersuchen beispielsweise, welche Persönlichkeitsdispositionen der Geführten eher dazu führen, dass transformationale Führung auch als solche wahrgenommen wird. Sie belegen in ihrer Analyse, dass vor allem ähnliche Personen, also Mitarbeiter, die ähnliche Dispositionen wie die Führungsperson vorweisen, tendenziell stärker transformationale Führung wahrnehmen (= Ähnlichkeitshypothese).

Richter (2004) kann in seiner Untersuchung deutliche Zusammenhänge zwischen der Lernhaltigkeit der Aufgabe, der Lernförderung durch die Organisation und transformationaler Führung einerseits, sowie Kriterien der Motivation und des beruflichen Wissens und Könnens andererseits belegen. In seinem Appell an die wissenschaftliche und betriebliche Anwendung weist er darauf hin, dass die obigen Merkmale zusammenhängen, und es nicht genüge „eine isolierte Betrachtung vorzunehmen, wobei beispielsweise nur auf Führungskräfte trainings gesetzt wird, ohne Defizite in der Aufgabengestaltung zu berücksichtigen.“ (Richter, 2004, 55)

Torjus, Tatler & Liepmann (2004) vermuten einen starken Zusammenhang zwischen der Art der Kommunikation des Führers und transformationaler Führung. Diese Hypothese bestätigt sich in ihrer Untersuchung „Transformationale Führung und Kommunikation“, bei der eine Stichprobe von 1311 Personen herangezogen wurde. Sie belegen, dass vor allem Individual Consideration (individuelle Wertschätzung), zu der nach Bass (1985) die Weitergabe relevanter Informationen zählt, als ein starker Prädiktor für alle hier untersuchten Aspekte der Kommunikation gesehen werden kann. Besonders interessant sind die starken Einflüsse auf der horizontalen Ebene: Zusammenfassend kann hier gesagt werden, dass die Art der Kommunikation durch den Vorgesetzten signifikant die Art der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander beeinflusst.

Es könnten noch einige weitere Untersuchungen angeführt werden; dies würde aber Sinn und Umfang meiner Arbeit übersteigen; dennoch seien in jedem Fall noch die Geschlechtereinflüsse erwähnt. Ein Einfluss von Geschlecht auf Führungsverhalten kann, wenn er auch in anderen Führungsbereichen vielfach bestätigt wurde (Kieser, 1991), in der transformationalen/transaktionalen Führung nicht eindeutig nachgewiesen werden. Es liegen uneinheitliche Erkenntnisse aus einer Vielzahl von Studien vor. Während Bass and Avolio (1992) oder Drus-

kat (1994) jeweils durchaus aufzeigen konnten, dass transformationale Führung eher bei Frauen wahrgenommen wurde, so wies Komives (1991) in einer breit angelegten Studie nach, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften hinsichtlich ihrer transformationalen/transaktionalen Führung besteht. Die angeführten Untersuchungen sind nur exemplarisch für viele weitere ähnliche Befunde. Maher (1997), die sich ausführlich mit dieser Frage beschäftigte, interpretiert die konkurrierenden Ansichten hinsichtlich von stereotypisierten Erwartungen in Unternehmen: „These conflicting findings suggest that subordinates in certain types of organizations may share common expectations for appropriate leadership behaviors that should be exhibited by men and women within those contexts. For example, female subordinates in Druskat's (1994) sample may believe that female leaders in their organizations should exhibit transformational behaviors in order to be effective. Organizational members, then, may have different stereotypes for male and for female leaders that vary across organizational contexts. Such stereotypes of male and female leaders may explain, in part, differences between men and women in the extent they are perceived to be transformational or transactional.“ (Maher, 1997, 2).

Vor dem Hintergrund dieser Uneinheitlichkeit der Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs zwischen Geschlecht und transformationaler/transaktionaler Führung wird in meiner Untersuchung eine demographische Befragung ausgelassen.

## 6 Motivation

Ein sinnvoller erster und spezifischer Schritt ist die Untersuchung und Interpretation der jeweiligen motivationalen Lage ehrenamtlicher und betrieblicher Führungskräfte. Ganz allgemein ist Motivation „eine aktivierte Verhaltensbereitschaft einer Person im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele....“ (zit. Proccess (2007) Glossar. URL: <http://www.proccess.ch/glossar.htm#M>). In unserem Kontext besteht die Frage, wie sich diese „aktivierte Verhaltensweise“ konstituiert. Es soll dabei von einer grundsätzlichen Unterscheidung ausgegangen werden, die in der wissenschaftlichen Literatur zum größten Teil übereinstimmend besteht, wenn auch mit weitergehenden Modifikationen (Brehm, Kassin & Fein, 1999).

## 6.1 Extrinsische und intrinsische Motivation

In der Psychologie unterscheidet man grundlegend zwei Art von Motivation: *intrinsische* und *extrinsische* Motivation (vgl. Frey, 2001). Extrinsische Motivation entsteht durch den Kontext oder den Bezugsbereich des Individuums. Faktoren, die auf eine motivationale Ausprägung Einfluss nehmen liegen in diesem Fall also außerhalb der Person. Klassisch können Belohnungen, aber auch Sanktionen als externe Motivatoren gesehen werden. Wird Handlung ganz allgemein durch kontextuale Einflüsse aktiviert, so kann man im Hinblick auf die Motivation von *extrinsischer* Motivation reden. Haar (2004, nach Groom et al., 1996) beschreibt extrinsische Motive als „mitläuferisch“ und „nutzungsorientiert“. Auf Dauer sind sie instabil und bedürfen Erweiterungen, da sie schnell vom Individuum adaptiert werden.

Anders entsteht hingegen die intrinsische Motivation. Hierbei handelt die Person aus Gründen, die im Innern - also in ihr selbst liegen. Sie sieht die Motivatoren in dem Wert der Handlung selbst und bezieht ihren Lohn aus der Tätigkeit (Csikszentmihaly, 1989; Csikszentmihaly und Nakamura 2002). Diese inneren Antriebskräfte können unterschiedlicher Herkunft sein. So untersucht Harr (2004) die Auswirkung von intrinsischer Motivation (in Form von religiöser Überzeugung) auf das subjektive Wohlbefinden von psychisch kranken Patienten. In ihrer quantitativen Analyse von 243 Probanden kommt sie zu dem Schluss, dass die intrinsische Motivation einen Einfluss auf das allgemeine Wohlbefinden vorweist, was sich in ihrer Untersuchung allerdings nur teilweise bestätigt. Tieferen Einblick in diesen Zusammenhang geben Untersuchungsergebnisse von Hintikka (1998). Auch hier ist intrinsische Motivation ein starker Prädiktor für Wohlbefinden. Neben der religiösen Grundeinstellung gibt es noch eine Reihe weiterer Faktoren, die die intrinsische Motivation ausprägen. Frey et al (2001) führen an, dass intrinsisch motiviertes Verhalten für zahlreiche Bereiche des öffentlichen Lebens wichtig sei. Sie zählen als Beispiele Arbeitsmoral, freiwillige Einhaltung von Normen und Bürgersinn auf.

Wie Krug, Herberts und Strauch (1999, in: Rheinberg & Krug, 1999) nachweisen konnten, führt intrinsische Motivation zu einer verbesserten Leistung. In einer Studie, in der leistungssteigernde Motivationsinstrumente (vgl. Deci & Ryan 1985, in: Weiner, 1994) bei Lehrern untersucht wurden, konnte, durch eine Ausweitung der intrinsischen Motivation, im Vergleich zu anderen Lehrergruppen deutliche Leistungssteigerungen beobachtet werden.

## 6.2 Der Korrumpierungseffekt: intrinsische Motivation trifft auf extrinsischen Ansatz

Die intrinsische Motivation ist für meine Untersuchung von großer Bedeutung, weil hier Individuen ohne externe Vergütungen eine (kostenaufwändige) Investition erbringen. Dabei ist die intrinsische Motivation aber keineswegs als Konstante zu behandeln. Zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation besteht ein dynamisches Verhältnis (Frey, 1998). Experimente in der Sozialpsychologie haben zu der interessanten Entdeckung geführt, dass sich extrinsische Anreize/Einflüsse negativ auf die intrinsische Motivation auswirken können (vgl. für eine Übersicht Deci, Keostner, Ryan 1999). So wird als „verborgene Kosten der Belohnung“ (Lepper & Green, 1978) der negative Effekt von z.B. finanziellen Belohnungen auf die intrinsische Motivation erklärt.

*Extrinsische Motivation kann die intrinsische zerstören.* Deci, Keostner & Ryan (1999) zeigen in einer Metaanalyse unter 128 Studien eine starke Präsenz dieses Effektes. Diese zentrale Erkenntnis wird von vielen sozialpsychologischen Studien belegt (Eisenberger, Pierce und Cameron 1999; Lepper, Keaveny und Drake 1996). Das würde bedeuten: Wenn jemand für eine Tätigkeit, die er ohnehin schon gerne ausübt, zusätzlich belohnt wird, dann ist er anschließend tendenziell weniger motiviert, dieser Tätigkeit wieder ohne Belohnung nachzugehen. „Eine gewisse Augenscheinvalidität (anscheinende Richtigkeit) lässt sich nicht abstreiten: Wer einmal für sein Hobby gut bezahlt wurde und danach wieder diesem Hobby nachgeht, kann das Gefühl haben, dass jetzt "was fehlt" (vgl. Bördlein, 2006: Chp. 1).

Diese Beobachtung wird als "Overjustification Effect" (in etwa: Überrechtfertigungseffekt), Korrumpierungseffekt oder Verdrängungseffekt (intrinsische Motivation wird durch extrinsische verdrängt) bezeichnet. Der Korrumpierungseffekt wird in der kognitiven Psychologie, stark vereinfacht, folgendermaßen gesehen: Eine Bezahlung/Entlohnung für etwas, was ein Akteur ohnehin schon gerne tut, lässt diesen daraus schließen, dass er die Tätigkeit nun doch nicht so gerne tut, denn er wurde ja dafür belohnt (Bördlein, 2006). [einleuchtender fände ich eine Formulierung wie: „... dass es keine Gründe geben kann, diese Tätigkeit aus rein intrinsischer Motivation heraus zu tun, da sonst ja keine Belohnung notwendig wäre.“]

Bem (1967) formulierte diesen Sachverhalt in seiner „Selbstwahrnehmungstheorie“, bezog sich dabei aber auf alle Aktivitäten, also auch auf solche, an denen die Person selbst wenig oder nur mittleres Interesse hat.

Die daraus abgeleitete Anwendung für die Unternehmensebene liegt auf der Hand: Traditionelle Anreizmechanismen, etwa durch finanzielle Prämiensysteme, untergraben entsprechend dieser Studien die Arbeitsmoral der Arbeitnehmer, entgegen der erhofften Leistungssteigerung, wenn eine intrinsische Motivation besteht. Zu erklären ist diese Tatsache durch die Möglichkeit, dass sich die Akteure durch externe Motivatoren unter Druck gesetzt fühlen könnten und sich ihre Aufmerksamkeit vom „selbstentlohnenden/-bestrafenden“ Prozess verschiebt hin zum „fremdentlohnenden/bestrafenden“. Die Energie, die ursprünglich intrinsische Motivation freisetzt, ist unter Umständen sehr schnell verschwunden, und die an ihre Stelle getretenen extrinsischen Anreize selbst bedürfen einer ständigen Vergrößerung, um ihre Wirkung weiter zu entfalten. Frey (zit. 1998: 20) empfiehlt daher eine „vorsichtige Anwendung von ökonomischen Anreizen oder Marktmechanismen (...), wenn Individuen eine Aktivität aus intrinsischer Motivation heraus unternehmen.“

Die oben angesprochene „Energie“, die der intrinsischen Motivation entspringt, kann ökonomisch in „größerer Leistung“ gemessen werden (Csikszentmihaly, 1989). Erstaunlich ist die Bereitschaft von intrinsisch, hochgradig motivierten Personen, für ihren Einsatz neben einem externen Lohnverzicht zudem noch Kosten auf sich zu nehmen. Intrinsische Motivation kann, entgegen der in den Religionswissenschaften weiteren Unterteilung in selbst- und fremdbestimmende intrinsische Motive, nach Haar (2004) bis zur Inkaufnahme von Verfolgung und Tod führen.

Im betrieblichen Fall, wie auch im ehrenamtlichen, sind derartige Ausprägungen eher Extrem- und Einzelfälle, doch zeigen sie auf, wie viel Leistungspotential in intrinsisch motivierten Personen ruht.

Diese Darstellung wäre unvollständig, würde nicht auch die mittlerweile fast 30 Jahre währende harte wissenschaftliche Debatte um diese Position erwähnt werden. Bems (1967) Theorie gilt als hoch umstritten, wurde von zahlreichen Forschern in Frage gestellt und durch vielfältige gegenläufige Untersuchungen kritisiert. Insgesamt stellt sich ein uneinheitliches Bild dar. In einigen Studien konnte der Effekt nachgewiesen werden, in manchen nur zum Teil und in anderen wiederum gar nicht (Bördlein, 2006). So stellten Eisenberger und Cameron (1996) die provokante Frage, ob es sich bei dem Effekt um einen reinen Mythos handle. Sie bemängelten die rein experimentale Überprüfung und analysierten 61 Studien auf ihre Ergebnisse. Das Resultat dieser Untersuchung widersprach grundsätzlich der Annahme Bems, der davon ausging, dass unter allen Um-

ständen eine externe Entlohnung die intrinsische Motivation sinken ließe. Mit direkter Kritik an der Untersuchung Eisenbergers und Camerons, unterstellten Deci, Koestner & Ryan (1999, 627ff): „The Eisenberger, Cameron, and Pierce meta-analysis is invalid. It was clear to anyone familiar with the field that the Cameron and Pierce's meta-analysis contained many errors and inappropriate procedures that made their conclusions invalid. However, to confirm this, a new meta-analysis was necessary. Consequently, Deci, Koestner, and Ryan performed a meta-analysis of 128 experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, organizing the analyses so as to provide a test of cognitive evaluation theory. The new meta-analysis showed that, in fact, tangible rewards do significantly and substantially undermine intrinsic motivation. It also provided strong support for cognitive evaluation theory and made clear that there is indeed reason for teachers to exercise great care when using reward-based incentive systems.“ Doch auch sie mussten eine modifizierte Richtung einschlagen und vertraten hinfort eine „yes, but...“-Position. Das hieß: „Ja, es gibt den Effekt, dass sich extrinsische Anreize negativ auf intrinsische Motivation auswirken, **aber** nur unter gewissen Bedingungen.“ Diese gewissen Bedingungen können im Einzelnen nicht alle besprochen werden. Daher beschreibt Schiffler (2006) zusammengefasst wie folgt:

1. Intrinsische Motivation beruht auf zwei Bedürfnissen (Deci & Ryan, 1985): Kompetenz und Selbstbestimmung.
2. Dient die Belohnung der Bedürfniserfüllung, erfolgt eine Steigerung der intrinsischen Motivation – tut sie dies nicht, sinkt diese.
3. Belohnung wird als „Kontrolle“ interpretiert. Folge: Sinken der intrinsischen Motivation. Belohnung wird als „informatives Feedback“ interpretiert. Folge: Anstieg der intrinsischen Motivation.
4. Leistungsabhängige Sachbelohnungen haben einen negativen Effekt auf die intrinsische Motivation, vor allem, wenn sie zuvor angekündigt/erwartet waren.
5. Verbale Anerkennung hat einen positiven Effekt auf intrinsische Motivation (obwohl diese ja auch zu extrinsischen Belohnungen zählt).
6. Spontane Belohnungen steigern die intrinsische Motivation.
7. Der Effekt ist nur beobachtbar, wenn die Person eine grundsätzliche intrinsische Motivation für die Aufgabe besitzt. [Bei fehlender oder mittlerer intrinsischer Motivation zeigen sich auch keine Zusammenhänge.]

Daraus folgt: „Nur erwartete, greifbare Belohnungen wirken sich negativ [bei Personen mit grundsätzlich intrinsisch motivierter Einstellung] aus.“ (zit. Schiffler, 2006: 21)

Diese Darstellung grenzt die Ausgangsthese „extrinsische Entlohnungen sind immer der intrinsischen Motivation abträglich“ stark ein. In meinem Fall ist somit zu überlegen, ob und in welchem Fall extrinsische Verstärker (materielle Belohnungen) der führenden Personengruppe zur Verfügung stehen. Wichtig ist hierbei die Tatsache, dass – auf Grund obiger Erkenntnisse – eher nicht von einem grundsätzlichen Vergütungssystem (= Gehalt) ausgegangen werden kann, welches sich immer negativ auswirken würde, sondern nur von punktuellen, leistungsbezogenen Belohnungen. Da ein materielles (punktuelles) Belohnungssystem im Ehrenamt unwahrscheinlich ist und hier nicht-materielle Verstärker etablierter sind, können wir davon ausgehen, dass die theoretische Modifikation im Sinne von Deci et al. die Hypothese der erhöhten intrinsischen Motivation unterstützt. Hinzukommt, dass die klassischen Prämiensysteme in betrieblichen Organisationen in der Tat der Definition von „Negativbedingungen“ (siehe oben) entsprechen und schon früh als weit verbreitet galten (Whyte, 1958).

Als einen frühen Vorläufer in diesem Sinne könnte man Adams' (1963) "equity theory" anführen. In seinem Modell sieht Adams intrinsische Motivation als ein Produkt aus einer subjektiv interpretiert „fairen“ Verteilung von Inputs und Outputs (siehe ). Der individuelle Akteur wacht über dem Verteilungsverhältnis zwischen seinen „Inputs“ für das Unternehmen (Zeit, Einsatz, Skills...) und den bereitgestellten „Outputs“ (Lohn, Urlaub, ...). Kommt er zu dem subjektiven Verständnis, dass diese Verteilung in der Balance, also „fair“ sei, so entsteht intrinsische Motivation. Die Interpretation und die Standards, die der Akteur hierzu heranzieht, sind durch Peergroup, Unternehmen usw. stark beeinflusst. Sollte sich herausstellen, dass keine Ausgewogenheit zwischen „Input und Output“ besteht, so sinkt die intrinsische Motivation, und der Akteur erwägt verändertes Verhalten (z.B. Kooperationsverweigerung).

Die Equity-Theory bildete eine Grundlage für viele nachfolgende Studien und Theorien in Wissenschaft und Praxis.<sup>6</sup> Es ist jedoch offensichtlich, dass ihre implizite Einfachheit etliche Schwachstellen hat, etwa die Unterstellung einer ausschließlichen Nutzenmaximierung des Akteurs, die Überbetonung einer rein

---

<sup>6</sup> Eine gute Übersicht zur aktuellen Anwendung der Equity-Theory in betrieblichen Trainingsmaßnahmen findet sich unter <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>.

transaktionalistischen Unternehmensbeziehung oder die Ausblendung von individuellen Ausformungen, um nur einige zu nennen.

### **6.3 Motivation und (Leistungs-)Verhalten**

Eine Kernannahme in meiner Untersuchung ist, dass Motivation einen direkten Einfluss auf das Verhalten des Akteurs zeigt. Das Verhalten ist in unserem Fall das (erfolgreiche) transformationale Führen. In der Vorstellung, dass Motivation eine wichtige Größe für die Ausgestaltung und Aktivierung von Verhalten ist, möchte ich dem Modell Kurt Lewins (1946) folgen, der eben dies in seinem Motivations-Verhaltensmodell darstellt. Sein Motivationskonzept beschreibt eine Verhaltensgleichung, in der motiviertes Verhalten im Zusammenspiel von Person und Situation entsteht. Genauer ist die Motivationsentstehung als ein Prozess zu verstehen, in dem die Bewertungsdispositionen des Akteurs (= die Motive) durch Umweltanreize (= situative Faktoren) angeregt werden. Das Resultat dieser Reizsituation sind affektive Reaktionen, die sich vereinfachend ausgedrückt in „Lust“ oder „Unlust“ unterteilen lassen, und die sich dann in „aufsuchenden“ oder „meidenden“ Verhaltenstendenzen niederschlagen (vgl. Kehr, Bles & Rosenstiel 1999). Durch diesen Prozess energetisiert Motivation das Verhalten und gibt ihm eine Richtung, eine spezifische Intensität und ausdauernde Stabilität. Die daraus resultierenden Konsequenzen lassen sich ganz allgemein in Konsequenzen für die Person und Konsequenzen für die Umwelt einteilen.



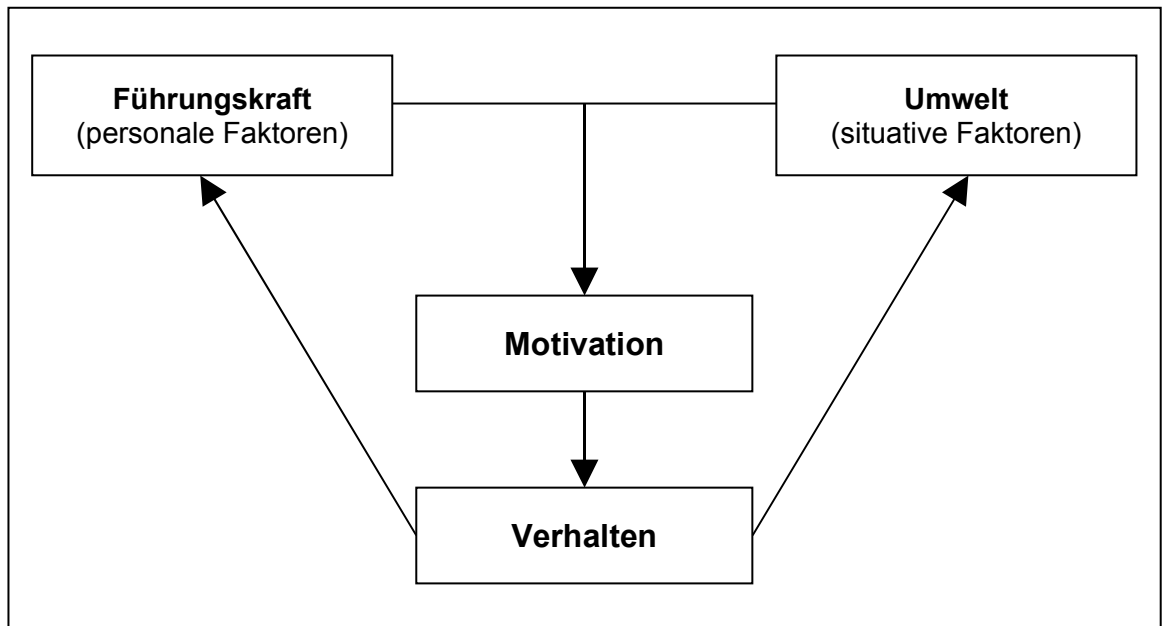


Abbildung 7: Motivations-Verhaltensmodell nach Kurt Lewin (Lewin, 1946)

Diese frühe Theorie Lewins wird auch in zahlreichen neueren Untersuchungen bestätigt, wenn auch die Notwendigkeit besteht, sein allgemeines Konzept mit einem konkreten Inhalt zu füllen und damit zu spezifizieren.

In einer breit angelegten Studie über die Bildungsqualität in Schulen (Prenzel et al. 2006) beschreiben Brunner und seine Kollegen den zentralen Stellenwert von intrinsischer Motivation für die Leistung. Ihrer Beobachtung nach „(...)müssen Lehrer nicht nur etwas wissen, sondern auch dazu motiviert sein, dieses Wissen im Unterricht weiter zu geben.“ (Prenzel 2006, 61). In ihren Untersuchungen in deutschen Schulen fanden sie systematische Zusammenhänge zwischen der Intensität und Art der Motivation der Lehrkräfte und deren Leistungsverhalten heraus. Dabei berufen sie sich u.a. auf Forschungskollegen wie Eccles & Wigfield (2002), welche bemerken, dass intrinsische Dispositionen entscheidend dafür sind, inwieweit Lehrer sich engagieren und funktionales Verhalten zeigen (auch bei Pintrich, 2003). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Prenzel, Kirsten, Dengler, Ertle & Beer (1996).

Für unseren Kontext wichtige Hinweise fördern Untersuchungen von Kehr, Bles und Rosenstiel (1999) zutage. Ihre Ausgangsfrage war, ob die oftmals zitierten Aussage „Motivierte Führungskräfte sind bessere Führungskräfte“ (im Sinne

Wie bereits erwähnt, erfreut sich die transformationale Führung eines regen wissenschaftlichen Interesses. Die primäre Forschungsrichtung bestand in der Identifizierung entsprechender Führung in der Praxis. Der von Bass und Kollegen entwickelte Fragebogen MLQ (Multi-Leadership-Questionnaire) misst transaktionale und transformationale Führung – später auch den Laisser-faire-Führungsstil (vgl. Bass, Avolio & Goodheim 1987, Yammarino & Bass 1990). Das Instrument wurde vielfach kritisiert, weil manche Skalen interkorrelierten. Folglich wurde der MLQ im Laufe der vergangenen Jahre vielfach korrigiert und verbessert, konnte aber nie ganz die Schwachstellen beheben. Neben der ursprünglichen Langversion existiert inzwischen auch eine Kurzversion (MLQ-short) in englischer Sprache. Der MLQ wurde auch in weitere Sprachen übersetzt. Die deutsche Kurzversion (MLQ) „5X short“ enthält wie die englische Version 45 Items mit einer fünfstufigen Antwortskala (1=nie bis 5= regelmäßig). Die transformationale Führung wird im Englischen durch die Skalen Idealized Influence Attributed (IIa), Idealized Influence Behaviour (IIb), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), Individualized Consideration (IC), transaktionale Führung durch drei andere Skalen abgebildet. Torjus, Tartler und Liepmann (2004) testen das Instrument im Rahmen ihrer Untersuchung. Die Reliabilitätsanalyse der Skalen erfolgte ihren Angaben zufolge über die Berechnung der internen Konsistenz nach Crombach. Die Werte für die transformationalen Skalen lagen zwischen  $\alpha = .70$  und  $\alpha = .87$ . Trotz dieser Ergebnisse setzt der MLQ seine Messschwächen auch in den übersetzten Versionen fort (vgl. Tartler, Liepmann, Felfe & Nettelstroth 2004), und seine Unterschiede und Korrelationen bewegen sich in etwa im Rahmen, der von anderen Instrumenten (z.B. dem LBDQ oder Stogdills LBDQ XII). Neuberger (2004) diskutiert diesen Sachverhalt intensiver in seinem Kapitel „Fragebogen zur Führungsverhaltens-Beschreibung“ (S.397ff.). Einen zentralen Schritt für die stabilere und fehlerfreiere Untersuchung von transformationaler Führung ist Heinritz' und Rowolds (Heinritz & Rowold, 2003, Rowold 2003) deutscher TLI (Transformational-Leadership-Inventory), der auch in meiner Untersuchung verwendet wird (siehe Kapitel 7.3).

50

von Erfolg bringendem Verhalten) zutrifft. Für die Analyse dieses Zusammenhangs befragten sie 200 Personalexperten in sehr unterschiedlichen Unternehmen und Betrieben. Der Einschätzung dieser durch die Praxis geprägten Fachkräfte kann nach dem Verständnis der Untersucher *Expertise* unterstellt werden. Ihr Fragenkatalog (Antwortmöglichkeiten 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“) umfasste Bereiche der „Auswirkung von Motivation auf Verhalten im Unternehmen“, über „Maßnahmen gegen Motivationsdefizite“ bis hin zu „Motivationsdefizitanalyse“.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind in vielerlei Hinsicht aufschlussreich. So fanden Kehr und seine Kollegen einen starken Zusammenhang zwischen hoher Motivation und Leistungsbereitschaft (durchschnittliche Bewertung 4,72), Eigeninitiative (4,48) und Identifikationsbereitschaft (4,26). Daraus ergibt sich, dass Motivation von Führungskräften nicht in erster Linie in wirtschaftlichen Ergebnissen ihren Niederschlag findet, sondern im Verhalten. Erfolg wird zwar ebenfalls relativ hoch bewertet, wird aber vermutlich stärker kontextabhängig betrachtet. Hier könnten weitere Determinanten die wirtschaftliche Lage, Verzögerungsprozesse etc. sein.

Die „hohe Motivation“ kann hier durchaus gleichgesetzt werden mit intrinsischer Motivation. Im zweiten Fragenkomplex beschreiben die Personalexperten die Auswirkungen dieser Antriebskraft auf die Führungskräfte selbst mit „Spaß an der Arbeit“ oder „Arbeitszufriedenheit“. Nach Csikszentmihaly & Nakamura (2002) finden sich diese Faktoren übergeordnet bei intrinsischer Motivation wieder. Dagegen zeigen sich extrinsische Motive an letzter Stelle: „Gute Aufstiegschancen“ (3,08) und „höheres Gehalt“ (2,92).

Neben diesen Ergebnissen liefert die Studie noch eine Reihe weiterer interessanter Faktoren, die aber für die vorliegende Untersuchung weniger wichtig sind. Zusammenfassend schreiben Kehr, Bles und Rosenstiel bezüglich unse-

Wie bereits erwähnt, erfreut sich die transformationale Führung eines regen wissenschaftlichen Interesses. Die primäre Forschungsrichtung bestand in der Identifizierung entsprechender Führung in der Praxis. Der von Bass und Kollegen entwickelte Fragebogen MLQ (Multi-Leadership-Questionnaire) misst transaktionale und transformationale Führung – später auch den Laisser-faire-Führungsstil (vgl. Bass, Avolio & Goodheim 1987, Yammarino & Bass 1990). Das Instrument wurde vielfach kritisiert, weil manche Skalen interkorrelierten. Folglich wurde der MLQ im Laufe der vergangenen Jahre vielfach korrigiert und verbessert, konnte aber nie ganz die Schwachstellen beheben. Neben der ursprünglichen Langversion existiert inzwischen auch eine Kurzversion (MLQ-short) in englischer Sprache. Der MLQ wurde auch in weitere Sprachen übersetzt. Die deutsche Kurzversion (MLQ) „5X short“ enthält wie die englische Version 45 Items mit einer fünfstufigen Antwortskala (1=nie bis 5=regelmäßig). Die transformationale Führung wird im Englischen durch die Skalen Idealized Influence Attributed (IIa), Idealized Influence Behaviour (IIb), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), Individualized Consideration (IC), transaktionale Führung durch drei andere Skalen abgebildet. Torjus, Tartler und Liepmann (2004) testen das Instrument im Rahmen ihrer Untersuchung. Die Reliabilitätsanalyse der Skalen erfolgte ihren Angaben zufolge über die Berechnung der internen Konsistenz nach Crombach. Die Werte für die transformationalen Skalen lagen zwischen  $\alpha = .70$  und  $\alpha = .87$ . Trotz dieser Ergebnisse setzt der MLQ seine Messschwächen auch in den übersetzten Versionen fort (vgl. Tartler, Liepmann, Felde & Nettelstroth 2004), und seine Unterschiede und Korrelationen bewegen sich in etwa im Rahmen, der von anderen Instrumenten (z.B. dem LBDQ oder Stogdills LBDQ XII). Neuberger (2004) diskutiert diesen Sachverhalt intensiver in seinem Kapitel „Fragebogen zur Führungsverhaltens-Beschreibung“ (S.397ff.). Einen zentralen Schritt für die stabilere und fehlerfreiere Untersuchung von transformationaler Führung ist Heinitz' und Rowolds (Heinitz & Rowold, 2003, Rowold 2003) deutscher TLI (Transformational-Leadership-Inventory), der auch in meiner Untersuchung verwendet wird (siehe Kapitel 7.3). 51

rer Fragestellung: „Aufstieg und Gehalt [extrinsische Motivatoren] sind (...) in den Hintergrund gedrängt (... während) als psychologische Wirkungen vor allem erlebnisnahe Momente wie Spaß und Zufriedenheit [intrinsische Motivatoren] betont werden.“ (Kehr, Bles & Rosenstiel, 1999, 8).

Dieser theoretischen Überlegungen Lewins und der aufgeführten empirischen Überprüfungen entsprechend können wir folglich von einem tatsächlichen Einflusszusammenhang von Motivation auf Verhalten ausgehen. Die Überlegung, die motivationale Ausprägung hinsichtlich des Verhaltens und des Erfolges von Führungskräften zu analysieren, kann beibehalten werden.

## 6.4 Motivation in Betrieb und Ehrenamt

Den obigen Darstellungen zum Zusammenspiel von extrinsischer und intrinsischer Motivation entsprechend möchte ich von einer generellen motivationalen Unterscheidung ehrenamtlicher und betrieblicher Führungskräfte ausgehen. Da ehrenamtliche Führungspersonen bei erheblichem Arbeitsaufwand keine finanziellen Entlohnungen zu erwarten haben und zudem noch Kosten in Kauf nehmen müssen (z.B. Verantwortlichkeit gegenüber städtischen Vertretern und Öffentlichkeit, Zeitinvestition, eigene finanzielle Belastung durch die Tätigkeit etc.)<sup>7</sup> ist davon auszugehen, dass vor allem intrinsische Motivation vorliegt (Schreyögg, 2002). Zudem scheint diese Personengruppe ihren Lohn aus der Tätigkeit selbst zu beziehen (Csikszentmihaly, 1989). Einen gegensätzlichen Befund liefert die Untersuchung von Hars und Ou (2001), in der ehrenamtliche Programmierer angaben, diese Investition primär zum Ausbau der eigenen Fähigkeiten zu erbringen. Es sei bemerkt, dass es sich hierbei aber um einen Sonderfall handelt, da hier entpersonalisierte Arbeit auf Distanz untersucht wurde, die von den Befragten auch beruflich ausgeübt wurde. Befunde, die für die The-

<sup>7</sup> Vergleiche hierzu beispielsweise die Verantwortlichkeiten der Ehrenamtlichen gegenüber Landesgremien (<http://www.pro-ehrenamt.de/index.html>)

Wie bereits erwähnt, erfreut sich die transformationale Führung eines regen wissenschaftlichen Interesses. Die primäre Forschungsrichtung bestand in der Identifizierung entsprechender Führung in der Praxis. Der von Bass und Kollegen entwickelte Fragebogen MLQ (Multi-Leadership-Questionnaire) misst transaktionale und transformationale Führung – später auch den Laisser-faire-Führungsstil (vgl. Bass, Avolio & Goodheim 1987, Yammarino & Bass 1990). Das Instrument wurde vielfach kritisiert, weil manche Skalen interkorrelierten. Folglich wurde der MLQ im Laufe der vergangenen Jahre vielfach korrigiert und verbessert, konnte aber nie ganz die Schwachstellen beheben. Neben der ursprünglichen Langversion existiert inzwischen auch eine Kurzversion (MLQ-short) in englischer Sprache. Der MLQ wurde auch in weitere Sprachen übersetzt. Die deutsche Kurzversion (MLQ) „5X short“ enthält wie die englische Version 45 Items mit einer fünfstufigen Antwortskala (1=nie bis 5=regelmäßig). Die transformationale Führung wird im Englischen durch die Skalen Idealized Influence Attributed (IIa), Idealized Influence Behaviour (IIb), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), Individualized Consideration (IC), transaktionale Führung durch drei andere Skalen abgebildet. Torjus, Tartler und Liepmann (2004) testen das Instrument im Rahmen ihrer Untersuchung. Die Reliabilitätsanalyse der Skalen erfolgte ihren Angaben zufolge über die Berechnung der internen Konsistenz nach Crombach. Die Werte für die transformationalen Skalen lagen zwischen  $\alpha=.70$  und  $\alpha=.87$ . Trotz dieser Ergebnisse setzt der MLQ seine Messschwächen auch in den übersetzten Versionen fort (vgl. Tartler, Liepmann, Felfe & Nettelstroth 2004), und seine Unterschiede und Korrelationen bewegen sich in etwa im Rahmen, der von anderen Instrumenten (z.B. dem LBDQ oder Stogdills LBDQ XII). Neuberger (2004) diskutiert diesen Sachverhalt intensiver in seinem Kapitel „Fragebogen zur Führungsverhaltens-Beschreibung“ (S.397ff.). Einen zentralen Schritt für die stabilere und fehlerfreiere Untersuchung von transformationaler Führung ist Heinitz' und Rowolds (Heinitz & Rowold, 2003, Rowold 2003) deutscher TLI (Transformational-Leadership-Inventory), der auch in meiner Untersuchung verwendet wird (siehe Kapitel 7.3).

52

se „intrinsic Motivation liegt v.a. bei Ehrenamtlichen vor“ sprechen, finden sich bei Lakhani & Wolf (2005). Diese zeigten mit einer weit größeren Stichprobe in derselben Fachgruppe, dass intrinsische Motivation die ausschlaggebende Kraft für unentlohntes Arbeiten war.

Dagegen ist die Gruppe der betrieblichen Führungskräfte dem Wirkungsbereich der materiell-extrinsischen Motive „ausgeliefert“. Ich möchte daher eine eher (primär) extrinsische Motivation unterstellen (Schreyögg, 2002). Aber: Es kann nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Führer in Unternehmen keine intrinsische Motivation vorweisen (Neuberger, 2002, 80). Trotzdem zeigt die obige Darstellung, dass eine finanzielle Vergütung, die ja ausschließlich im wirtschaftlichen Unternehmen zu finden ist, primärer Grund und Sicherungsbestandteil existenzieller Bedürfnisse ist (Schuler, 2004) und intrinsische Motivation hemmt, wenn nicht zerstört. Um diese These zu untermauern, nämlich dass betriebliche Führungskräfte tatsächlich primär extrinsisch motiviert sind (oder genauer: relativ stärker extrinsisch gegenüber Ehrenamtlichen), sollte man sich die Frage stellen, ob denn diese Personen bei gleich bleibender Arbeitsbelastung, ihre Tätigkeit auch ohne Gehalt fortsetzen würden. Falls sie es nicht tun – und das liegt implizit auf der Hand – ist die motivationale Unterscheidung zu ihren ehrenamtlichen Kollegen offensichtlich: diese arbeiten ohne finanziellen Lohn!

An diesem Punkt soll jedoch folgender Aspekt von extrinsischer Entlohnung erwähnt werden, der zunächst relativierend zur obigen These wirken kann: Ehrenamtliche Akteure sind, wenn auch nicht finanziell, ebenfalls extrinsischen Motiven ausgeliefert. So ist Anerkennung und Aufmerksamkeit, sehr wohl ein externes Vergütungsmittel, dass unentgeltlich arbeitende, freiwillige Helfer für ihre Arbeit eintauschen können. Der Musiker - der jeden Sonntag in einer großen Kirche vor vielen Zuhörern sein Talent beweisen darf, der Stiftungsspender - der oftmals in der Presse erwähnt wird, der Organisator landesweiter und mild-

Wie bereits erwähnt, erfreut sich die transformationale Führung eines regen wissenschaftlichen Interesses. Die primäre Forschungsrichtung bestand in der Identifizierung entsprechender Führung in der Praxis. Der von Bass und Kollegen entwickelte Fragebogen MLQ (Multi-Leadership-Questionnaire) misst transaktionale und transformationale Führung – später auch den Laisser-faire-Führungsstil (vgl. Bass, Avolio & Goodheim 1987, Yammarino & Bass 1990). Das Instrument wurde vielfach kritisiert, weil manche Skalen interkorrelierten. Folglich wurde der MLQ im Laufe der vergangenen Jahre vielfach korrigiert und verbessert, konnte aber nie ganz die Schwachstellen beheben. Neben der ursprünglichen Langversion existiert inzwischen auch eine Kurzversion (MLQ-short) in englischer Sprache. Der MLQ wurde auch in weitere Sprachen übersetzt. Die deutsche Kurzversion (MLQ) „5X short“ enthält wie die englische Version 45 Items mit einer fünfstufigen Antwortskala (1=nie bis 5=regelmäßig). Die transformationale Führung wird im Englischen durch die Skalen Idealized Influence Attributed (IIa), Idealized Influence Behaviour (IIb), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), Individualized Consideration (IC), transaktionale Führung durch drei andere Skalen abgebildet. Torjus, Tartler und Liepmann (2004) testen das Instrument im Rahmen ihrer Untersuchung. Die Reliabilitätsanalyse der Skalen erfolgte ihren Angaben zufolge über die Berechnung der internen Konsistenz nach Crombach. Die Werte für die transformationalen Skalen lagen zwischen  $\alpha=.70$  und  $\alpha=.87$ . Trotz dieser Ergebnisse setzt der MLQ seine Messschwächen auch in den übersetzten Versionen fort (vgl. Tartler, Liepmann, Felfe & Nettelstroth 2004), und seine Unterschiede und Korrelationen bewegen sich in etwa im Rahmen, der von anderen Instrumenten (z.B. dem LBDQ oder Stogdills LBDQ XII). Neuberger (2004) diskutiert diesen Sachverhalt intensiver in seinem Kapitel „Fragebogen zur Führungsverhaltens-Beschreibung“ (S.397ff.). Einen zentralen Schritt für die stabilere und fehlerfreiere Untersuchung von transformationaler Führung ist Heinitz' und Rowolds (Heinitz & Rowold, 2003, Rowold 2003) deutscher TLI (Transformational-Leadership-Inventory), der auch in meiner Untersuchung verwendet wird (siehe Kapitel 7.3).

53

tätiger Aktionen - der möglicherweise sein eigenes, soziales Netzwerk mit dieser Tätigkeit ausbauen kann, die Helferin in einer Kindergruppe – die ihr Engagement später für eine Bewerbung bescheinigt bekommt. Alle diese Beispiele zeigen auf, dass auch im Ehrenamt extrinsische – wenn auch nicht finanzielle – Motive zu beachten sind. Trotzdem ist eine kalkulierbare, externe Vergütung für erbrachte Leistung, wie dies in ökonomischen Organisationen vollzogen wird, in ehrenamtlichen Arbeiten nicht realistisch.

Oesterling (2005) untersucht die motivationale Einstellung ehrenamtlicher Mitarbeiter des deutschen Technischen Hilfswerks (THW). Dabei analysiert sie die Daten von 400 befragten ehrenamtlichen Helfern. Diese Helfer unterteilen sich in zwei Gruppen:

1. Freiwillige Mitarbeiter, die ihre Kompetenz, ihr Geld und ihre Zeit dem THW aus eigener Initiative heraus zur Verfügung stellten.
2. Junge Erwachsene, die die verpflichtende Zeitspanne des Wehr- oder Zivildienst im THW verbrachten (hier: Freigestellte).

Zur näheren Untersuchung der motivationalen Ausprägung maß sie die „Eintrittsmotivation“ (Motiv zum Eintritt in das THW), die Zukunftsmotivation (Motivation für weitere Mitarbeit im THW), die aktuelle Zufriedenheit (wurde als einflussnehmender Faktor auf Motivation betrachtet) und die Gesamtzufriedenheit. Vor allem im Bereich der Motivation zeigte sich ein signifikanter Unterschied zwischen der Gesamtmotivation von freiwilligen Mitarbeitern und Freigestellten: Die durchschnittliche Gesamtmotivation der freiwilligen Mitarbeiter lag deutlich höher. Die Primärmotive stellten dabei die intrinsischen („Menschen in Not helfen“) dar.

Wie bereits erwähnt, erfreut sich die transformationale Führung eines regen wissenschaftlichen Interesses. Die primäre Forschungsrichtung bestand in der Identifizierung entsprechender Führung in der Praxis. Der von Bass und Kollegen entwickelte Fragebogen MLQ (Multi-Leadership-Questionnaire) misst transaktionale und transformationale Führung – später auch den Laisser-faire-Führungsstil (vgl. Bass, Avolio & Goodheim 1987, Yammarino & Bass 1990). Das Instrument wurde vielfach kritisiert, weil manche Skalen interkorrelierten. Folglich wurde der MLQ im Laufe der vergangenen Jahre vielfach korrigiert und verbessert, konnte aber nie ganz die Schwachstellen beheben. Neben der ursprünglichen Langversion existiert inzwischen auch eine Kurzversion (MLQ-short) in englischer Sprache. Der MLQ wurde auch in weitere Sprachen übersetzt. Die deutsche Kurzversion (MLQ) „5X short“ enthält wie die englische Version 45 Items mit einer fünfstufigen Antwortskala (1=nie bis 5=regelmäßig). Die transformationale Führung wird im Englischen durch die Skalen Idealized Influence Attributed (IIa), Idealized Influence Behaviour (IIb), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), Individualized Consideration (IC), transaktionale Führung durch drei andere Skalen abgebildet. Torjus, Tartler und Liepmann (2004) testen das Instrument im Rahmen ihrer Untersuchung. Die Reliabilitätsanalyse der Skalen erfolgte ihren Angaben zufolge über die Berechnung der internen Konsistenz nach Crombach. Die Werte für die transformationalen Skalen lagen zwischen  $\alpha = .70$  und  $\alpha = .87$ . Trotz dieser Ergebnisse setzt der MLQ seine Messschwächen auch in den übersetzten Versionen fort (vgl. Tartler, Liepmann, Felfe & Nettelstroth 2004), und seine Unterschiede und Korrelationen bewegen sich in etwa im Rahmen, der von anderen Instrumenten (z.B. dem LBDQ oder Stogdills LBDQ XII). Neuberger (2004) diskutiert diesen Sachverhalt intensiver in seinem Kapitel „Fragebogen zur Führungsverhaltens-Beschreibung“ (S.397ff.). Einen zentralen Schritt für die stabilere und fehlerfreiere Untersuchung von transformationaler Führung ist Heinitz' und Rowolds (Heinitz & Rowold, 2003, Rowold 2003) deutscher TLI (Transformational-Leadership-Inventory), der auch in meiner Untersuchung verwendet wird (siehe Kapitel 7.3).

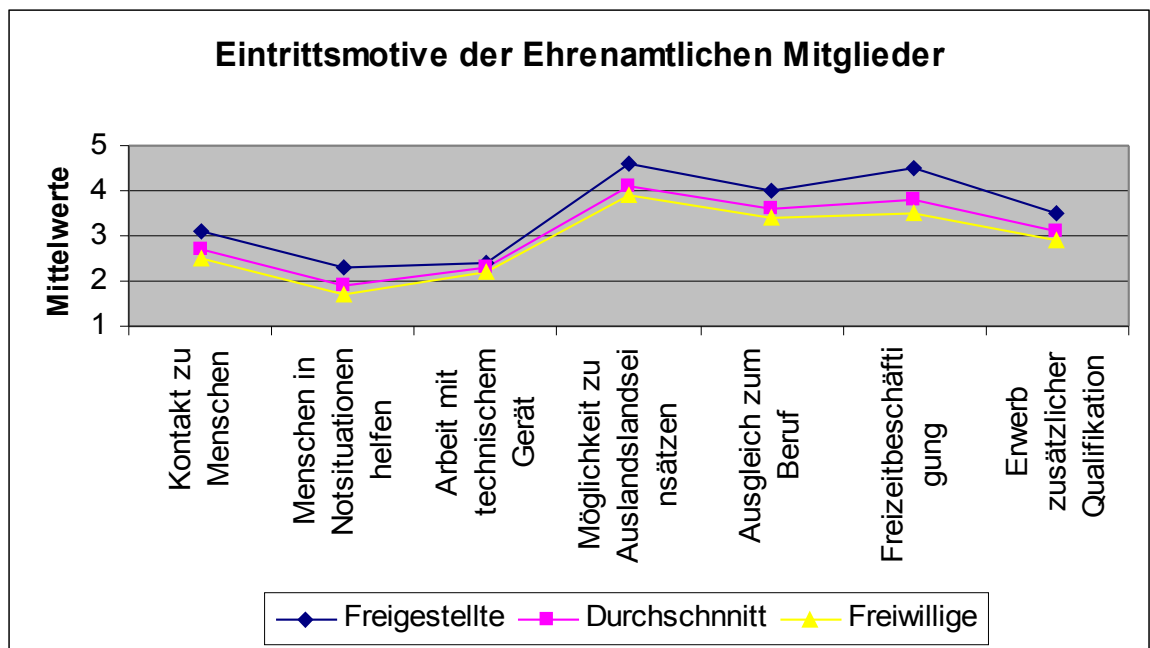


Abbildung 8: Eintrittsmotive der Ehrenamtlichen THW-Mitglieder (Österling, 2005:92)

Abbildung 8 zeigt die Antwortmittelwerte der beiden Gruppen. Es fällt auf, dass die Motivation der freiwilligen Helfer (interne Entlohnung) im Gegensatz zu den freigestellten Mitarbeitern in jedem Fall höher liegt. Zentral ist der Motivbereich II („Menschen in Notsituationen helfen“) mit der stärksten Ausprägung. Diese altruistische Primärorientierung ist gleichzusetzen mit intrinsischer Motivation (Österling, 2005). Diese Ergebnisse stützen meine Annahme, dass ehrenamtliche Mitarbeiter im Vergleich zu monetär entlohten (bzw. prämierten) Mitgliedern eine stärkere Ausprägung intrinsischer Motivation vorweisen. Entlohnung und Bestrafung (= negative Entlohnung) gehören in diesem Fall beide zu extrinsischer Motivation (Brehm, Kassin & Fein, 1999). Die (finanziell entlohten) Freigestellten hätten bei Verweigerung der Dienstzeit mit Sanktionen

Wie bereits erwähnt, erfreut sich die transformationale Führung eines regen wissenschaftlichen Interesses. Die primäre Forschungsrichtung bestand in der Identifizierung entsprechender Führung in der Praxis. Der von Bass und Kollegen entwickelte Fragebogen MLQ (Multi-Leadership-Questionnaire) misst transaktionale und transformationale Führung – später auch den Laisser-faire-Führungsstil (vgl. Bass, Avolio & Goodheim 1987, Yammarino & Bass 1990). Das Instrument wurde vielfach kritisiert, weil manche Skalen interkorrelierten. Folglich wurde der MLQ im Laufe der vergangenen Jahre vielfach korrigiert und verbessert, konnte aber nie ganz die Schwachstellen beheben. Neben der ursprünglichen Langversion existiert inzwischen auch eine Kurzversion (MLQ-short) in englischer Sprache. Der MLQ wurde auch in weitere Sprachen übersetzt. Die deutsche Kurzversion (MLQ) „5X short“ enthält wie die englische Version 45 Items mit einer fünfstufigen Antwortskala (1=nie bis 5= regelmäßig). Die transformationale Führung wird im Englischen durch die Skalen Idealized Influence Attributed (IIa), Idealized Influence Behaviour (IIb), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), Individualized Consideration (IC), transaktionale Führung durch drei andere Skalen abgebildet. Torjus, Tartler und Liepmann (2004) testen das Instrument im Rahmen ihrer Untersuchung. Die Reliabilitätsanalyse der Skalen erfolgte ihren Angaben zufolge über die Berechnung der internen Konsistenz nach Crombach. Die Werte für die transformationalen Skalen lagen zwischen  $\alpha = .70$  und  $\alpha = .87$ . Trotz dieser Ergebnisse setzt der MLQ seine Messschwächen auch in den übersetzten Versionen fort (vgl. Tartler, Liepmann, Felfe & Nettelstroth 2004), und seine Unterschiede und Korrelationen bewegen sich in etwa im Rahmen, der von anderen Instrumenten (z.B. dem LBDQ oder Stogdills LBDQ XII). Neuberger (2004) diskutiert diesen Sachverhalt intensiver in seinem Kapitel „Fragebogen zur Führungsverhaltens-Beschreibung“ (S.397ff.). Einen zentralen Schritt für die stabilere und fehlerfreiere Untersuchung von transformationaler Führung ist Heinitz' und Rowolds (Heinitz & Rowold, 2003, Rowold 2003) deutscher TLI (Transformational-Leadership-Inventory), der auch in meiner Untersuchung verwendet wird (siehe Kapitel 7.3).

55

rechnen müssen. Das sollte bei der motivationalen Entscheidungsursache mit bedacht werden.

Wenn auch keine ausschließliche Motivtrennung („ausschließlich intrinsisch“, ausschließlich extrinsisch“) zwischen den beiden Personengruppen geschehen kann, zeigen sich doch deutliche Hinweise auf „motivationale Schwerpunkte“ von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Personen. In der Frage nach der Zukunftsmotivation zeigten die freiwilligen Mitarbeiter zwar höhere Werte, werteten allerdings den „Erwerb zusätzlicher Qualifikation“ am höchsten. Dies ist ein extrinsischer Motivator. Hier standen jedoch intrinsische Motive wie „Menschen in Not helfen“ nicht zur Auswahl.

Trotz dieser vielen Hinweise soll in meiner Befragung zudem erhoben werden, ob die betrieblichen Führungskräfte zugleich ehrenamtliche Führungsaufgaben übernehmen. Die Darstellung Landmessers (in: Ante, 2005) weist auf die zentrale Bedeutung von ehrenamtlicher Führungserfahrung für den betrieblichen Kontext hin. Daher soll als Nebenperspektive und mögliche Erklärungsgrundlage die ehrenamtliche Führungstätigkeit von betrieblichen Führern gelten.

Aus der vorausgegangenen Darstellung folgere ich, dass bei ehrenamtlichen Führungskräften primär eine intrinsische Motivation und bei betrieblichen Führungskräften eher eine extrinsische Motivation vorliegt.

# 7 Die Perspektive der Untersuchung

Im nächsten Kapitel soll die Perspektive meiner Untersuchung dargelegt werden. Darunter fällt die nähere Begründung für die Auswahl meiner Untersuchungspopulation, eine ausführliche Diskussion der Kriterienauswahl und die Festlegung der Indikatoren. Zudem widme ich mich einem Indikator in besonderer Weise, nämlich der Arbeitszufriedenheit. Lewins Motivations-Verhaltens-Modell entsprechend möchte ich die Arbeitszufriedenheit zu dem primären Kontextmerkmal meiner Untersuchung machen.

## 7.1 Auswahl der Befragten

Im Sinne des Führungsbegriffes des kybernetischen Führungsbegriffes ergibt sich für meine Untersuchung ein Fokus auf der oberen Führungsebene. Nach Malik (1984) ist Führung von Management deutlich abzugrenzen. Führung ist die Ziele entwickelnde, visionäre und non-instrumentelle Tätigkeit in der Spitzeebene der Organisation, also in „äußerst komplexen Systemen“ (Wolf, 1988). Führung ist daher gekennzeichnet von weniger spezifischen sondern eher globaleren Leitungsvorgaben. Management hingegen ist die „operative Variante“ der Führung. Die Erfolgs- und Leistungsanweisungen tendieren dazu, mit jeder niedrigeren hierarchischen Stufe zuzunehmen. Aus dieser kybernetischen Perspektive resultiert die Notwendigkeit, Führung nur dort zu messen, wo sie möglichst „uneingeschränkt“ geschieht, also in den oberen Ebenen des kybernetischen Systems.

Je niedriger die Führungsposition innerhalb der Organisation ist, desto höher ist die vertikale und horizontale Interdependenz. Bungard (1989, 57) spricht diesbezüglich von einer „sich nach oben abschwächenden Bugwelle“. Er empfiehlt daraus, die Führungsthematik (wie dies hier ja auch geschieht) der Hierarchieebene entsprechend zu untersuchen. Die Abhängigkeit von anderen übergeordneten Akteuren, d.h. direkten und indirekten Vorgesetzten, verkörpert somit einen Teil der „Machtbeschränkung zur freien Handlung“. Diese Machtbeschränkung lässt sich ebenfalls an den präzisen Leistungs- und Zielerreichungsvorgaben ablesen, die, je niedriger die Führungsposition, desto spezifischer werden. Gleiches lässt sich auch für die horizontale Ebene vermuten: Je niedriger die Führungsebene, desto mehr gleichgestellte Personen beschränken die Freiheit zur autonomen Handlung durch Rollenerwartungen, organisationale horizontale Kooperationsvorgaben etc.



Somit füge ich mit Hausschildt (1980; in: Neuberger 2002: 436) hinzu, dass vor allem Führungskräfte unterer oder mittlerer Ebenen – neben der direkten Leistungsvorgabe – vermehrt den Einflüssen inner- oder außerorganisatorischer Machtverhältnisse und Koalitionen unterliegen. Dagegen sind Führungskräfte der oberen Organisationsebene relativ weniger von diesen Einflüssen abhängig als ihre Führungskollegen niedriger Ebenen. Abbildung 9 soll ein solches Machtgefüge grafisch verdeutlichen.

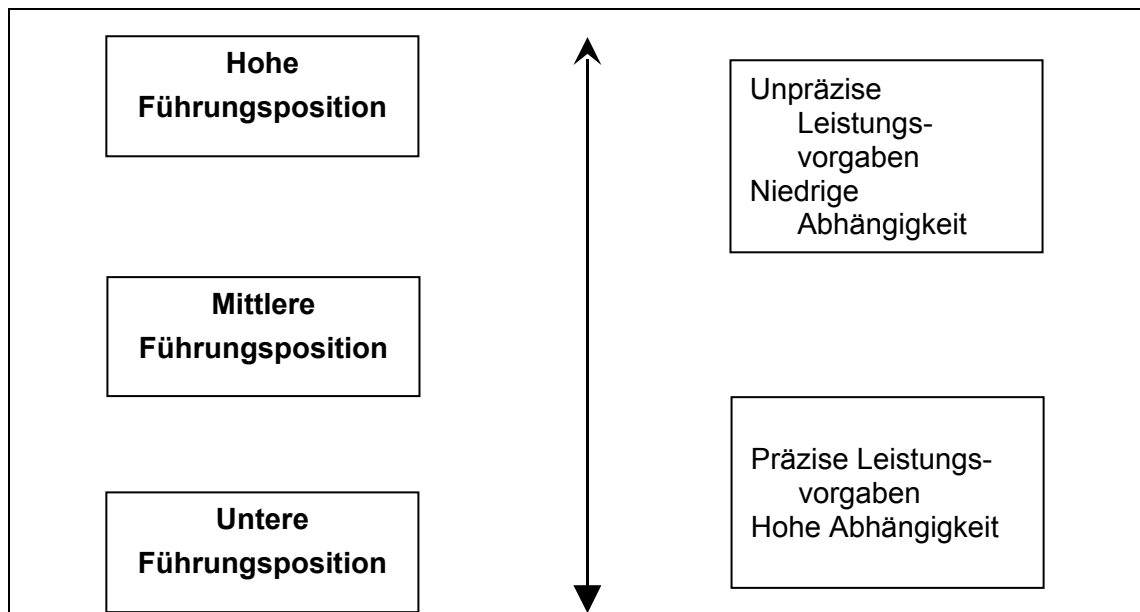


Abbildung 9: Präzisionsgrad von Leistungsvorgaben und Führungsebene

Auf Grund dieser Annahmen und Beobachtungen folgere ich, dass Führungserfolg (verstanden als ein direktes Führungsverhaltensresultat) wohl „unverfälschter“ in oberen Organisationsebenen gemessen werden kann. Da nach der obigen Aussage die Handlungsfreiheit nach oben hin zunimmt und die Unabhängigkeit zu steigen scheint, kann auch Führung „freier“ vorliegen. Es nehmen weniger Faktoren Einfluss und genau diese sind es, die bei der Auswertung von Felderhebungen die größten Probleme bereiten.

Daher soll sich meine Auswahl an Befragten auf Führer/innen der oberen Organisationsebenen beschränken. Im Erhebungsteil meiner Untersuchung wird daher die hierarchische Position innerhalb der Organisation abgefragt.

## 7.2 Führungserfolg: das Kriterienproblem

Nach theoretischen Überlegungen bezüglich der Einbettung und Entstehung von Führungserfolg ist es nun notwendig zu fragen, wie Erfolg gemessen werden kann bzw. an welchen Größen Führungserfolg festgemacht werden kann.

In der Mehrheit von Führungsdefinitionen finden wir die Annahme, dass Führung ein zielgerichtetes (meist intendiertes) Handeln sei. Umso mehr scheint es bemerkenswert, dass neben zahlreichen Theorien, Modellen und Ideen zum „idealen (erfolgreichen) Führungsverhalten/Führungsstil“ kaum jemals der eigentliche Zweck der Führung – also das Ziel – näher untersucht wird. Neuberger (2002, 434) stellt fest, dass „das Endprodukt von Führung, der Erfolg, vergleichsweise wenig theoretische und empirische Betrachtung gefunden hat. Es ist an der Zeit von der Überbetonung des Führungsstils (als dem Mittel) endlich zum Zweck zu kommen.“ So findet sich auch in ausführlichen Analysen diverser Führungsansätze (z.B. Zaccaro, 2001) selten eine Betrachtung dessen, was mit Führung eigentlich maximiert werden soll.

Aus dieser Erkenntnis erwächst die Notwendigkeit, die Kriterien für Führungserfolg zu untersuchen und sodann für den hiesigen Bereich (Ehrenamt/Betrieb) festzulegen. Ein Blick in die ältere wirtschaftspsychologische Erforschung von Führungserfolg fördert einen wahren „Kriteriendschunegel“. Fiedler (1967) beispielsweise bediente sich bei den Untersuchungen zu seinem Führungsansatz völlig unterschiedlicher, sehr heterogener Maße: Mal wurden Tabellenabstände von Basketballteams gemessen, mal die Treffergenauigkeit von Panzerdivisionen erfasst. Ein solches Vorgehen erscheint jedoch sehr bedenklich und fragwürdig. Theoriegeleitete Daten müssen dagegen den Kriterien der

- Repräsentativität
- intersubjektiven Überprüfbarkeit
- Reliabilität
- Validität (intern und extern)
- Objektivität
- Nicht-Redundanz
- Kontaminationsfreiheit

entsprechen (vgl. u.a. Atteslander, 2000, 77). Sollten diese Anforderungen nicht erfüllt sein, so ist die Gefahr, Messfehler, Verzerrungen oder andere Qualitätseinbußen in den Erhebungsergebnissen zu finden, quasi vorprogrammiert. Neuberger (2002, 435) kritisiert scharf diese Art von Erhebungen, die dazu führen

würden, dass eine Nutzung „magischer Worte“ zunimmt. Diese „magischen Wort“ würden nur, die durch eine schlechte Arbeitsweise entstandenen Fehler verschleiern und in eine allgemeinen Jargon münden. „Leistung“, „Effizienz“, „Produktivität“ etc. sind derartige unspezifische „Quasi-Indikatoren“, die eine völlige Freiheit beim Verständnis bzw. der Interpretation ihres Inhaltes lassen. Diese Uneindeutigkeit der Begriffe zeigt letzten Endes die Nutzlosigkeit solcher Erhebungen. Während der eine unter dem „magischen Wort“ *Erfolg* versteht, dass Mitarbeiter zufrieden sind und sich wohl unter dem Chef fühlen, versteht ein anderer unter *Erfolg* die Gewinnsteigerung einer Abteilung. Begriffe wie „Fluktuation“ oder „Krankenstand“ lassen dagegen keinen Zweifel daran, was gemeint ist.

Ein weiteres Kriterienproblem besteht offensichtlich darin, dass ein einzelnes Maß erfolgreiches Führen nur sehr partiell beschreiben kann. Die Anzahl unterschiedlicher Maße, die herangezogen werden könnten, um diese abstrakte Größe zu messen, stellt den Untersuchenden aber vor die Herausforderung des Gütekriteriums „Unabhängigkeit von Variablen“. Gemeint ist, dass das *Zielsystem* (vgl. Heinen 1966; in: Neuberger 2002, 435) notwendigerweise aus einer Anzahl von Indikatoren ( $x > 1$ ) besteht, um deckender das untersuchte Phänomen zu messen. Sollten diese Variablen jedoch voneinander abhängig sein, ist die Messung unpräzise. Da eine Unabhängigkeit von Variablen aber selten zu 100% ausgeschlossen werden kann bzw. eine größere Anzahl von Variablen die Gefahr der Abhängigkeit erhöht, spricht Heinen von einem „undurchschaubaren Netz“.

Ein Beispiel: Für die Messung von Führungserfolg sollen die Maße *Kundenzufriedenheit*, *Mitarbeiterzufriedenheit* und *Gewinnsteigerung* betrachtet werden. Während die Gewinnsteigerung vordergründig durchaus als sinnvolles unabhängiges Maß erscheint, stellt sich bei der Kundenzufriedenheit eventuell die Frage, ob diese nicht z.B. dadurch eine gewisse Ausprägung [?] hat, dass die Mitarbeiter sich im Unternehmen wohl fühlen und sich deshalb mehr Mühe im Umgang mit Kunden geben. Oder: Ist die Mitarbeiterzufriedenheit wirklich abhängig vom Verhalten der Führungskraft? Könnte nicht z.B. vielmehr das harmonische Teamleben den entscheidenden Einfluss ausüben? Ähnliche Fragen ließen sich auch in Bezug auf die Gewinnsteigerung stellen. Somit ist es wichtig festzustellen, dass Führungserfolg immer in einem Netzwerk von Abhängigkeiten zu verstehen ist und nie als solcher völlig erklärbar ist.

Gehen wir davon aus, dass individuelles Verhalten sehr wohl, wenn auch nicht ausschließlich, einen Einfluss auf den Führungserfolg hat, so sollte man auf der betrieblichen und ehrenamtlicher Ebene danach suchen, welche Faktoren als Zielkomponenten betrachtet werden. Die Erreichung eines Ziels, welches ursächlich mit einem bestimmten Führungsverhalten zu tun hat, kann somit als Erfolg betrachtet werden. Unbedingt beachtenswert erscheint mir dabei, dass die Ziele unterschiedlicher Organisationen nicht identisch sein müssen: Während das eine Unternehmen Führungserfolg als „hohe Mitarbeiterzufriedenheit und niedrige Fluktuation“ definiert, könnte ein anderer Betrieb seine Ziele mit „Qualitätssicherung und Stellenabbau“ beschreiben. Es wird deutlich, dass der „erfolgreiche“ Führer der einen Firma in einer anderen als „erfolglos“ bezeichnet werden könnte, sollte er sein Führungsverhalten nicht dem anderen Ziel anpassen.

Witte (1995) diskutiert in seinem Kapitel „Effizienz der Führung“ die Unterscheidung von Effektivität und Effizienz. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, dass „Effektivität als Maßgröße für die wirksame Aufgabenerfüllung (Output) und die Effizienz als Maßgröße der wirtschaftlichen Zielerreichung verstanden wird“ (zit. Witte 1995: 264). Da aber kein einheitlicher wissenschaftlicher Gebrauch dieser Begriffe besteht, und zudem das Hauptinteresse der Erfolgsmessungen ohnehin der Effizienz gelten würde, konstruiert Witte ein „Effizienzsystem“, welches mir in meiner folgenden Differenzierung zwischen ehrenamtlichem und betrieblichem Führungserfolg als Grundlage dienen soll.

In seinem Modell unterteilt er die *Gesamteffizienz* der Führung in drei Bereiche:

- Die *generelle ökonomische Effizienz* von Führung macht der Autor an Variablen fest wie beispielsweise *Gewinn, Umsatz* oder *Kosten*.
- Die *Leistungsprozesseffizienz* teilt sich wiederum in a) *materielle Leistungsprozesse*, also zum Beispiel *Arbeitsunfälle* und *Planabweichung* oder b) *immaterielle Leistungsprozesse*, hier u.a. *Problemlösungsgenauigkeit/-zeit, Zielbestimmtheit* oder *Innovationsbereitschaft*.
- Die *Personeneffizienz* bildet am stärksten den Einflussbereich spezifischer Führer auf Zielbereiche des Unternehmens ab. Die *Personeneffizienz* unterteilt Witte in a) *arbeitsbezogene Einstellungen* (z.B. *Zufriedenheit der Einzelperson, Leistungsinnovation* oder *aufgabenvermeidendes Verhalten*) und b) *individualbezogene Einstellung* (darunter u.a. *Freundschaft, Gruppenkohäsion* oder *Ansehen*).

Die detailreiche Abbildung der *Gesamteffizienz* von Führung ist einer genaueren Zielbestimmung zuträglich. Witte bemerkt hinsichtlich seines Systems jedoch: „je mehr derartige qualitative Tatbestände in das Effizienzsystem aufgenommen werden, desto komplexer, schwerer operationalisierbar und weniger handhabbarer wird das System.“ (1995, 266)

Näschke (2003) stellt die detaillierte Darstellung Wittes in einer Tabelle zusammen, um eine bessere Handhabung zu gewährleisten.<sup>8</sup> Dabei fasst sie die 45 Indikatoren zu fünfzehn zusammen und hebt die jeweilige Unterteilung der Leistungsprozesseffizienz und Personeneffizienz auf. Da in meiner Untersuchung nicht alle Witte'schen Indikatoren betrachtet werden können und z.T. auch nicht die Wirklichkeit der zu beschreibenden Analyseebenen abbilden, will ich der Auflistung Näschkes zum größten Teil folgen.

ERFOLGSINDIKATOREN DER FÜHRUNGSEFFIZIENZ		
Ökonomische Effizienz	Leistungsprozess-effizienz	Personen-effizienz
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinn</li> <li>- Produktivität</li> <li>- Kostenminimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemlösungsfähigkeit</li> <li>- Unsicherheitsreduktion</li> <li>- Innovationsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zufriedenheit</li> <li>- Geringe Fluktuation</li> <li>- Initiative</li> <li>- Leistungsmotivation</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- Verantwortungsübernahme</li> <li>- Kooperationsbereitschaft</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- Gruppenkohäsion</li> </ul>

Tabelle 2: Erfolgsindikatoren in Anlehnung an Witte (1995), in Näschke (2003)

In ihrer Untersuchung des charismatischen Führungsstils und des damit verbundenen Erfolgs filtert Näschke die als relevant erachteten Variablen heraus und fasst sie zusammen. Beispielsweise entsteht so aus Wittes Indikatoren *Kündigung*, *Beschwerden* und *Dienstabwesenheit* der Oberbegriff *Geringe Fluktuation*. Da die von ihr betrachtete Ebene die unternehmerische ist und

<sup>8</sup> Die Kritik an dieser Vorgehensweise findet sich in der weiteren wissenschaftlichen Diskussion bei Näschke (2003, Kapitel 4.3)

eben dort Führungserfolg gemessen werden sollte, kann mir ihre tabellarische Auflistung als Rahmen der betrieblichen Messung, aber nicht bei der ehrenamtlichen dienen. Durch die unterschiedliche Zielsetzung ehrenamtlicher und betrieblicher Arbeit kann auch eine Aufstellung von Witte, die nicht für Non-Profit-Sektoren erstellt wurde, nicht in ausreichendem Umfang Führungserfolgskriterien liefern. Um aber eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, müssten solche Variablen gemessen werden, die in beiden Ebenen Zielsetzungsbestandteile sind (vgl. Witte 1995, 266). Das hieße, dass vor dem Hintergrund dieser Untersuchung entweder „Schnittmengen der Führungsziele“ zur Betrachtung herangezogen werden oder zwei unterschiedliche (oder partielle) Effizienzsysteme der Analyse dienen müssten. Das Problem ist offensichtlich, denn wie kann auf der einen Seite eine Vergleichbarkeit gewährleistet werden, wenn doch unterschiedliche Maße<sup>9</sup> vorliegen, und zum anderen, wie kann Führungserfolg möglichst vollständig abgebildet werden, wenn nur ein kleiner Ausschnitt der (betrieblichen und ehrenamtlichen) Wirklichkeit untersucht wird?

Diese analytische Sackgasse ist schwer zu umgehen. Deshalb will ich eine Vereinbarkeit beider Untersuchungsrichtungen anstreben, die versucht, die genannten Probleme zu reduzieren, sie aber nicht gänzlich lösen kann. Witte (1995) unterstreicht, dass „die Auswahl von Effizienzvariablen in einem konkreten Forschungsprojekt oder in einer praktischen Problemstellung sich daher am jeweils verfolgten Ziel orientieren sollte. Der Vorteil einer strikten Zielorientierung der Effizienzmessung liegt darin, dass Führungskräfte mit demselben Effizienzmaß kontrolliert werden, mit dem sie durch das Ziel vorausschauend gesteuert werden.“ (1995, 266). Aus dieser Betrachtung wird deutlich, dass es vonnöten ist, eine deduktive, individuelle Richtung zu verfolgen. Da trotzdem eine Schnittmenge zwischen Ehrenamt und Unternehmen angenommen wird, sollte diese als primäre Grundlage dienen. Im konkreten Fall folgt meine Untersuchung folgender Logik:

- Unternehmerische und ehrenamtliche Führung folgt und wird gesteuert von Zielvorgaben, die sich spezifisch ausgestalten (z.B. Mitgliederzuwachs: ehrenamtlich vs. Mitarbeiterreduktion: betrieblich). Diese Hauptbestandteile müssen in der Analyse mitbetrachtet werden.
- Unternehmerische und ehrenamtliche Führung hat z.T. übereinstimmende Zielkomponenten, die primär untersucht werden sollten (z.B. Zufriedenheit von Mitarbeitern).

---

<sup>9</sup> Diesen Fehler beging Fiedler & Chemers (1967) mehrfach, was dazu führte, dass die Ergebnisse ihrer Untersuchung weitestgehend an Wert für Metastudien verloren.

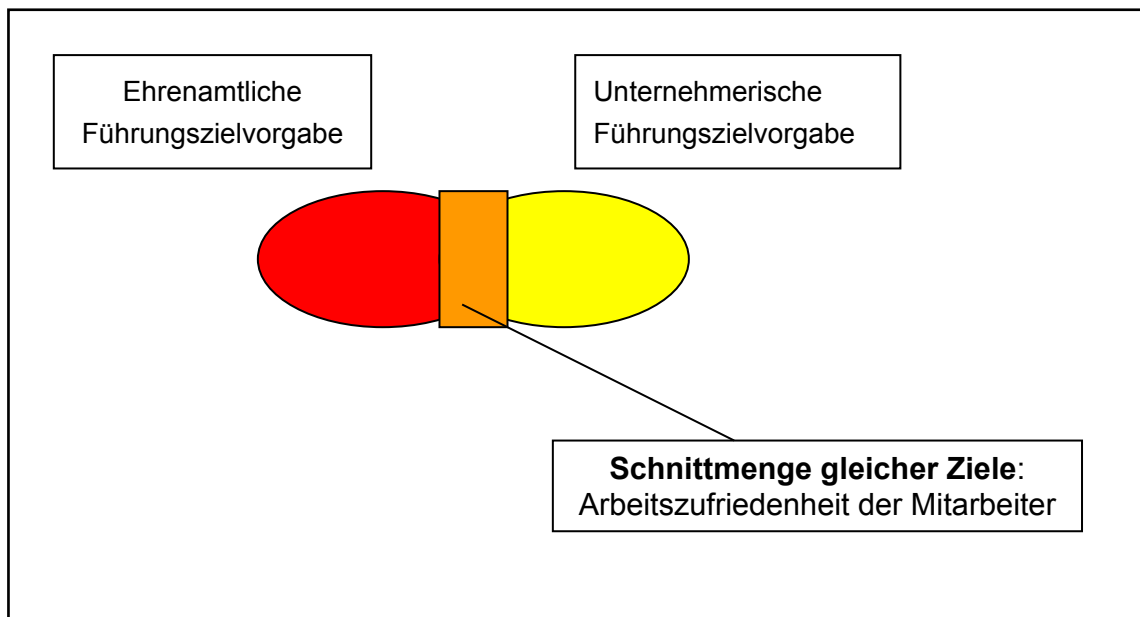


Abbildung 10: Arbeitszufriedenheit als Schnittmenge ehrenamtlicher und betrieblicher Ziele

### 7.3 Festlegung der Indikatoren

In Näsches (2003) Zusammenstellung und Zusammenfassung der Indikatoren nach Witte findet sich die relativ detaillierte Beschreibung der betrieblichen *Personeneffizienz*. Jeder dieser Indikatoren könnte zugleich auch für das Ehrenamt gelten: In beiden Organisationen werden Mitarbeiter gebraucht, die zufrieden, (leistungs-)motiviert, flexibel, initiativ, verantwortlich, kooperativ und vertrauenswürdig sind. Darüber hinaus ist gerade im Ehrenamt, welches ja eine eher intrinsisch entlohnte Aktivität ist, die Abhängigkeit von einer starken Gruppenkohäsion und niedrigen Fluktuationsrate offensichtlich. Darüber hinaus, schreibt Witte, „liegt bei der Betrachtung der Personeneffizienz der Akzent gerade auf der Wirksamkeit einer einzelnen Führungskraft ...“. (zit. 1995: 266) Folglich scheint eine solide Basis gefunden zu sein, um Führungserfolg vor dem Hintergrund von individuellem Führungsverhalten auf beiden Seiten (Ehrenamt und Unternehmen) vergleichend zu untersuchen. Da jedoch neun Indikatoren den Rahmen meiner Arbeit sprengen würden, soll die „Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter“ die Schnittmenge der Zielvorgaben bilden und in der Feldphase erhoben werden.

## 7.4 Arbeitszufriedenheit: eine Übersicht

Ausgehend von Lewins Motivations-Verhaltensmodell, ist „motivierte Handlung“ beeinflusst durch einen Rahmen, der aus Person und Kontext besteht. Wie in einem Kreislauf wirkt sich wiederum das Verhalten des Akteurs, in unserem Falle der Führungskraft, direkt auf die Person selbst und den Kontext aus, durch den sie ja vorher Impulse bekam. Folglich strukturiert und konditioniert sich die Beziehung „Person/Kontext – motiviertes Verhalten“ ständig neu. Der Kontext ist also einerseits Bedingung als auch Resultat! Diese Erkenntnis hilft bei der Betrachtung des gemeinsamen Zielbereiches von Führungserfolg: der Arbeitszufriedenheit.

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist gleichzeitig sowohl das Resultat des Verhaltens der Führungskraft, als auch eine wichtige kontextuale und einflussnehmende Bedingung. Bei einer Messung der Arbeitszufriedenheit kann also sowohl von einer „Führungserfolgsvariable“ als auch von einer einflussnehmenden „Kontextvariable“ gesprochen werden. Für eine umfassende (wenn auch nicht vollständige) Betrachtung meines Untersuchungszusammenhangs muss also auch eine Kontextvariable mit erhoben werden.

Arbeitszufriedenheit (engl. „job satisfaction“) ist ein Zustand der inneren Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitstätigkeit. Dieser konstituiert sich über eine Reihe von Einflussfaktoren. Gruneberg (1976) gibt eine übersichtliche Zusammenfassung: „The traditional model of job satisfaction is, that it consists of the total body of feelings that an individual has about his job.“ (zit. Seite 5) Er zählt einige zentrale Inhalte dieses ‚Gesamtkörpers von Gefühlen‘ auf:

- Abwägung wie hoch der eigene Einfluss im Verhältnis zu dem der Kollegen ist.
- Die „Art“ der Arbeit selbst
- Der Lohn (vgl. Kieser, 1995, 108)
- Der Führungsstil des Vorgesetzten (vgl. Kieser, 1995, 1341)

Bereits seit den Hawthorne-Studien in den 1920er Jahren (Ulich, 2001) beschäftigt sich die wirtschaftspsychologische Forschung mit dem Phänomen der Arbeitszufriedenheit. Inzwischen liegen gute Erkenntnisse und Modelle vor, die zu verdeutlichen versuchen, worum es bei Arbeitszufriedenheit und deren Auswirkung auf weitere Einstellungs- und Verhaltensbereiche geht. Eine in der Wissenschaft weithin vertretene Ansicht ist, dass Arbeitsmotivation und Leis-



tung in engem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit stehen (Fischer, 1991 oder Schuler 2004).

Im Folgenden sollen zwei Modelle skizziert werden:

1. Ein viel beachteter Ansatz zu Motivation und Arbeitszufriedenheit ist Herzbergs „Zwei-Faktoren-Theorie“ (vgl. Grunberg, 1976). In seinem Modell stehen sich zwei Faktorengruppen gegenüber: die „Inhaltsfaktoren“ („Contentfaktoren“) und die „Hygienefaktoren“. Die Faktoren der erste Gruppe wirken sich als reine Motivatoren aus. Das bedeutet, dass ihre „positive“ Anwesenheit Arbeitszufriedenheit und Motivation erzeugt, ihre Abwesenheit allerdings keine Auswirkungen zeigt (= neutral ist). Zu ihnen gehören u.a. „die Arbeit selbst“, „Wachstumsmöglichkeiten“, „Anerkennung und Verantwortung“ etc. Ihnen stehen die Hygienefaktoren gegenüber, die eher den Kontext der Arbeit abdecken und nicht inhaltlich ausgerichtet sind. Ihr Fehlen resultiert in Unzufriedenheit und Demotivation. Ihre Anwesenheit ist neutral: z.B. „Bezahlung“, „soziale Beziehungen“, „äußere Arbeitsbedingungen“ usw.

Allerdings konnte Herzbergs Theorie keine empirische Bestätigung finden, da die Hygienefaktoren in Interviews als Zufriedenheitsbedingung und als Motivatoren auftauchten (Schuler 2004; Gruneberg 1976). Trotzdem konnte Herzberg den Fokus auf einen bis dahin vernachlässigten Teil der Arbeit lenken, nämlich den Inhalt der Tätigkeit. Insgesamt ist das Modell wissenschafts-historisch interessant, doch mit einigen Schwachstellen behaftet. Die fehlende Möglichkeit „individualistische Ausprägung“, die „Maslow'sche“, starre Kategorisierung, die fehlende empirische Bestätigung usw. zeigen, dass die Interpretation und das Verständnis von Arbeitszufriedenheit noch unausgereift sind.

Das folgende Modell ermöglicht dagegen eine andere (vielleicht vollständigere) Perspektive.

2. Der Ansatz „Formen der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit“ nach Bruggemann (1975, in: Kolb 1996 oder Schuler 2004, 2006) versteht Arbeitszufriedenheit als eine durch einen individuellen, intrinsischen SOLL-IST-VERGLEICH entstandene Größe. Diese Größe ist jedoch nicht einheitlich, sondern jeweils abhängig von einem spezifischen und kontextabhängigen Motivationsabgleich. Insgesamt beschreibt das Modell 6 verschiedene Formen der Arbeits-(un)zufriedenheit.

Progressive Arbeitszufriedenheit: Aus einem positiven SOLL-IST-VERGLEICH kann eine „stabilisierende Zufriedenheit“ resultieren, die dazu führt das Anspruchsniveau zu erhöhen. Es wird erwartet, dass weitere eigene Ansprüche im Rahmen des Arbeitsverhältnisses realisiert werden.

Stabilisierende Arbeitszufriedenheit: Gehört auch in den Bereich des positiven SOLL-IST-VERGLEICHs; hier wird jedoch das Anspruchsniveau beibehalten, und der Akteur gibt sich mit der Situation und der Erfüllung seiner eigenen Ziele zufrieden.

Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit: Der grundlegende SOLL-IST-VERGLEICH verläuft negativ, denn der Akteur urteilt, dass seine Ansprüche nicht bedient werden. Es folgt ein Zustand der diffusen Arbeitsunzufriedenheit (= ein Zustand, den das betroffene Individuum nicht zuordnen kann). Er entscheidet sich dann aber, sein intrinsisches Anspruchsniveau beizubehalten und neue Problemlöseversuche zu starten.

Fixierte Arbeitsunzufriedenheit: Verläuft ähnlich der konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit; allerdings werden nach Beibehaltung des Anspruchsniveaus keine neuen Problemlöseversuche gestartet. Mögliche Folgen können z.B. ein Leistungsrückgang oder „innere Kündigung“ sein (Brinkmann & Stapf, 2005).

Pseudo-Arbeitszufriedenheit: Nach einem negativen SOLL-IST-VERGLEICH folgt aus der diffusen Arbeitsunzufriedenheit die Beibehaltung des eigenen Anspruchsniveaus. Nun allerdings findet eine „Flucht aus der Realität“ (zit. Kolb, 1996) statt: Der Akteur baut einen Schutzmechanismus aus Verdrängungen und Verzerrungen auf, die seine Sicht auf die Realität derart verfälscht, dass die Situation noch erträglich empfunden wird.

Resignative Arbeitszufriedenheit: Die Ansprüche wurden nicht realisiert und der daraus resultierenden Unzufriedenheit begegnet man der Akteur der Senkung seines Anspruchsniveaus. Nun kann eine gewisse Zufriedenheit empfunden werden (z.B. „Dann mache ich eben Dienst nach Vorschrift, die Bezahlung stimmt ja.“)

Bruggemanns Ansatz tritt somit der „allgemeinen Arbeitszufriedenheit“ entgegen, welche in einer Vielzahl von frühen Studien uneinheitliche und verwirrende Ergebnisse zutage förderte (vgl. Rosenstiel, 2006; in: Schuler, 2006). In diesem Modell liegt jedoch vor allem ein großer akademischer Wert, denn eine Operationalisierung gestaltet sich als problematisch (Kolb, 1996). Diverse Studien haben sich jedoch dieser Herausforderung gestellt und für die Praxis interessante

Ergebnisse vorgelegt. So wiesen Baillod und Semmer (1996) in ihrer Untersuchung nach, dass nur 6,5% der am stärksten Zufriedenen aber 47,6% der Unzufriedensten freiwillig gekündigt hätten. Auch konnte die umstrittene Korrelation zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit nach dem Bruggemann'schen Modell mit  $r = .30$  einen beachtliche Größe aufweisen (Schuler, 2004).

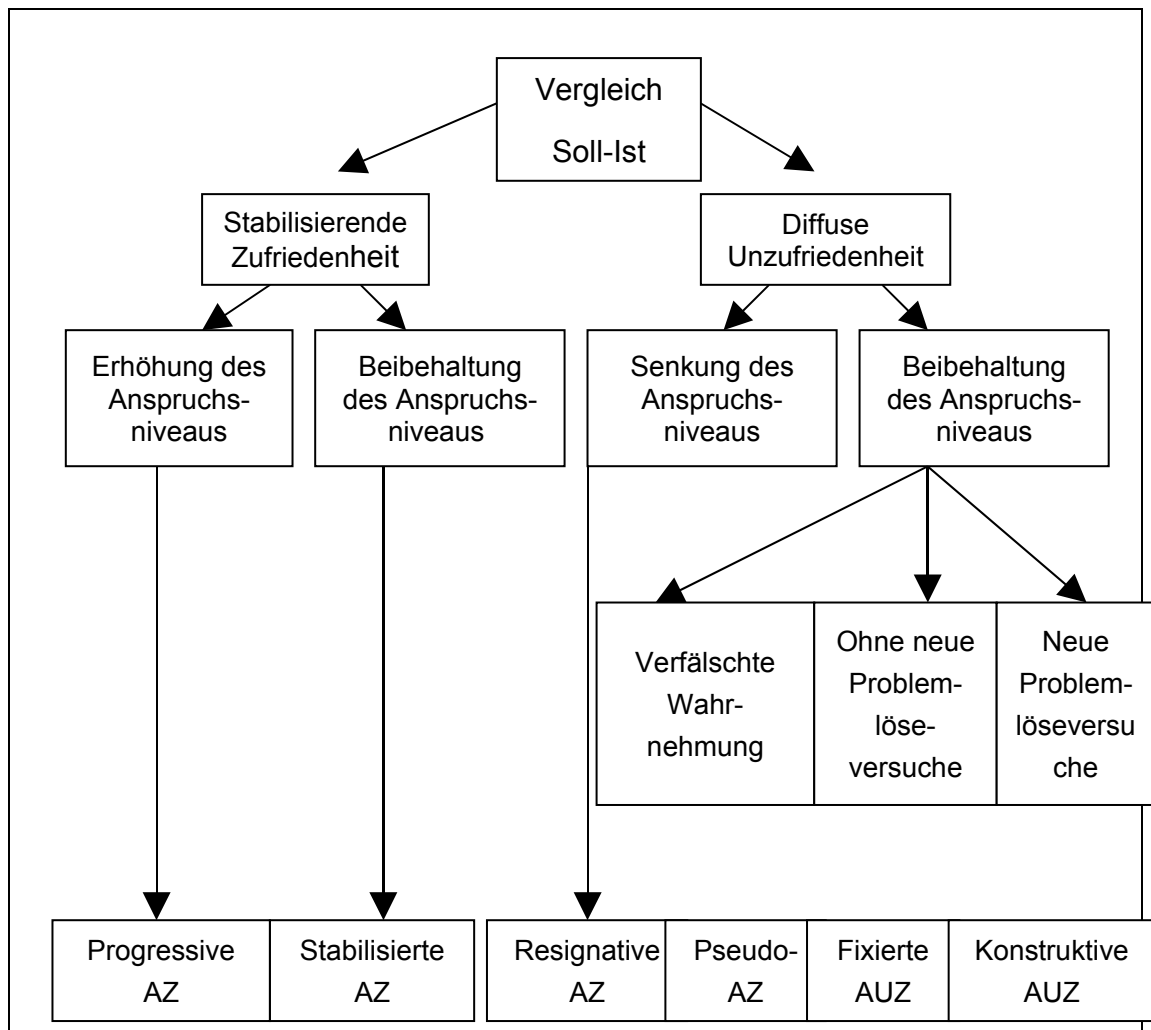


Abbildung 11: Verkürzte Abbildung von Bruggemann's Modell der Arbeitszufriedenheit (Schuler, 2004: 171)

Erläuterung zur Tabelle: AZ: Arbeitszufriedenheit; AUZ: Arbeitsunzufriedenheit

Neben der Untersuchung von Arbeitszufriedenheit als Kontext- und zugleich Erfolgsvariable sollen je zwei organisationstypische Hauptmerkmale der Führungszielvorgabe getrennt in die Analyse mit aufgenommen werden (s.u. Kapitel 7.5.1 und 7.5.2). Damit soll trotzdem eine deutliche Unterscheidung zwi-

schen dem ehrenamtlichen und dem betrieblichen Kontext möglich sein und Wittes Betrachtung vom „Ziel“ Rechnung getragen werden:

## 7.5 Führungserfolg

### 7.5.1 Betrieblicher Führungserfolg

Da Betriebe monetäre und Nutzen maximierende Unternehmungen sind (Esser 1991, Wilkesmann 1994, Wagner 2006) erscheint es sinnvoll, sowohl die „spezifische Gewinnsteigerung“ als auch die „Kostenminimierung“ als Zielkomponenten zu betrachten. Die „spezifische Gewinnsteigerung“ soll als Erfolgsmaß dienen, da sie ein direkter, auf der Basis von Führungsverhalten messbarer Zuwachs für das Unternehmen ist. Dieser Indikator orientiert sich an Näschkes „Gewinn“, soll aber in diesem Kontext die direkte Verbindung zur Person des Führenden und die maximierende Absicht (Parsons, 2005) unterstreichen. Gleiches gilt ebenso für „Kostenminimierung“. Da in manchen Bereichen eines Unternehmens Gewinnsteigerung eher mit Zielerreichung umschrieben werden muß, und kein unmittelbarer monetärer Zuwachs beobachtet werden kann, wird die Gewinnabfrage mit „Zielerreichung“ erklärt.

Die Frage an den unternehmerischen Befragten sollte daher darauf abzielen, zu ermitteln, wie hoch die Gewinnsteigerung/Zielerreichung und Kostensenkung seines/ihrer Wirkungskreises in der Relation zur Unternehmensvorgabe war.

### 7.5.2 Ehrenamtlicher Führungserfolg

Während betriebliche Organisationen versuchen, ihren monetären Nutzen zu maximieren, ist die Zielsetzung ehrenamtlicher Tätigkeit anders orientiert: Non-profit Organisationen spezifizieren ihre Ziele hinsichtlich ihrer ehrenamtlichen Ausrichtung und sind nicht-monetär motiviert (Schreyögg, 2002). (Ehrenamtliche Tätigkeit zur Spendenakquise ist ebenfalls keine Handlung zur eigenen Nutzenmaximierung, sondern zugunsten anderer. Ehrenamtliche Tätigkeiten mit finanzieller Aufwandsentschädigung werden bei meiner Analyse ausgeschlossen.) Da der ehrenamtliche Wirkungskreis in der Regel personelle Dienstleistungen (Rosenblatt, 2001) umfasst, ist die personelle Abhängigkeit – also die Abhängigkeit von Mitgliedern und Mitarbeitern – für eine unmittelbare Zielerreichung offensichtlich. Während ein betrieblich, monetär ausgerichtetes Unternehmen personelle Rationalisierung, Lean Management und „Verschlankungsmaßnahmen“ ihrer Mitarbeiterzahl oftmals als der ökonomischen Unternehmenseffizienz zuträgliche Instrumente einsetzen, würde dies für ehrenamtliche

Organisationen vermutlich schnell das „Aus“ bedeuten. Da „vollzeitliche“, ehrenamtliche Stellen (also Stellen, die von einzelnen Akteuren unentgeltlich ausgefüllt werden, aber den Umfang eines realen betrieblichen, vollzeitlichen Arbeitsplatzes aufweisen) nicht der non-profit-Realität entsprechen, sondern die bestehende Arbeit meist von vielen Schultern getragen werden muss, ist eine asymmetrische Verteilung der Abhängigkeit des ehrenamtlichen Unternehmens von seinen Mitarbeitern zu vermuten.

Dementsprechend soll der Zuwachs an Mitarbeitern als ehrenamtliches Erfolgsmaß dienen. Führungspersonen im Ehrenamt stehen unter dem Druck, der dynamischen und wachsenden Arbeitsbelastung eine geeignete Personenanzahl gegenüberzustellen, die wiederum bereit ist, ihre Aufgaben unentgeltlich wahrzunehmen. Der „spezifische Gewinnzuwachs“ auf betrieblicher Ebene kann im Ehrenamt mit dem „Teilnehmerzuwachs“ verglichen werden. Die Unterscheidung zwischen Teilnehmer und Mitarbeiter orientiert sich am Grad der aktiven Beteiligung der Personen innerhalb der Organisation. Das „freiwillige Engagement“ bezeichnet keinesfalls jede Person, die ihren Namen im Vereinsregister eintragen ließ, „sondern nur die Teilgruppe, die in der jeweiligen Gruppierung nach eigenen Angaben auch Aufgaben oder Arbeiten übernommen hat, die man freiwillig oder ehrenamtlich ausübt.“ (zit. Rosenblatt, 2001: 17) Somit ist jede Person „Teilnehmer“, die das Kriterium der freiwilligen Ausübung von Ämtern, Aufgaben oder Verantwortlichkeiten nicht erfüllt. Da sich aber ehrenamtliche Aktionen, Verbände und Vereine durchaus über ihre Größe identifizieren, und diese (also die Größe) wiederum als ein Spiegel der Attraktivität der Organisation gesehen werden kann, ist der Teilnehmerzuwachs ein berechtigtes Pendant der non-profit-Seite zur „spezifischen Gewinnsteigerung“ auf betrieblicher Ebene.

Zudem möchte ich von zwei zusätzlichen Arten einer „Wachstumsverpflichtung“ ausgehen:

1. psychologisch

Nach Esser (1991) ist jeder Handlung ein rationales Kalkül zu unterstellen. Das bedeutet, Personen handeln in jeder Situation und jedem Kontext nutzenmaximierend und strategisch. Diese Gewinnorientierung zielt keines-

wegs auf rein materiellen Lohn ab, sondern erstreitet sich oftmals gerade einen informellen, intrinsischen Lohn (oder einen extrinsischen, aber nicht-materiellen). Ausgehend von dieser Hypothese unterstelle ich, dass Führer ehrenamtlicher Verbände und Vereine ebenfalls rationale Akteure sind, die an Machtzuwachs und Anerkennung als Entlohnung stets interessiert sind. Angetrieben von diesen Motivatoren, werden sie, unter der Voraussetzung eines zu erwartenden Gewinns, versuchen, einen Teilnehmerzuwachs zu erzielen.

## 2. öffentlich-formell

In vielen Fällen sind Vereine und ehrenamtliche Verbände in Deutschland an die Landesfördermittel der Bundesländer angeschlossen und auf diese angewiesen. Die finanzielle Ausstattung durch die Länder ermöglicht dem Ehrenamt, neben der öffentlichen Anerkennung, eine erhebliche Erleichterung bei der Erreichung gesteckter Ziele. Allerdings ist eine Förderung, wie das baden-württembergische Beispiel zeigt, u.a. an eine gewisse Mitgliederstärke gebunden, was somit also die Verpflichtung zum Mitgliedergewinn darstellt (vgl. Jugendarbeitsnetz, 2007 Richtlinien. URL: <http://www.jugendarbeitsnetz.de/geld/ljp/ri/richtlinien.php>). Initiiert die ehrenamtliche Führung (oder genehmigt diese) eine erfolgreiche Mitgliederwerbung, so kann in der Regel mit einem Fördermittelzuwachs gerechnet werden, der bei größeren Verbänden bis hin zur Sicherung oder weiteren Schaffung von hauptamtlichen Arbeitsplätzen reichen kann (Schreyögg, 2002, 7.1).

Aus den obigen Überlegungen lässt sich meine graphische Darstellung der Untersuchungsfaktoren vervollständigen.

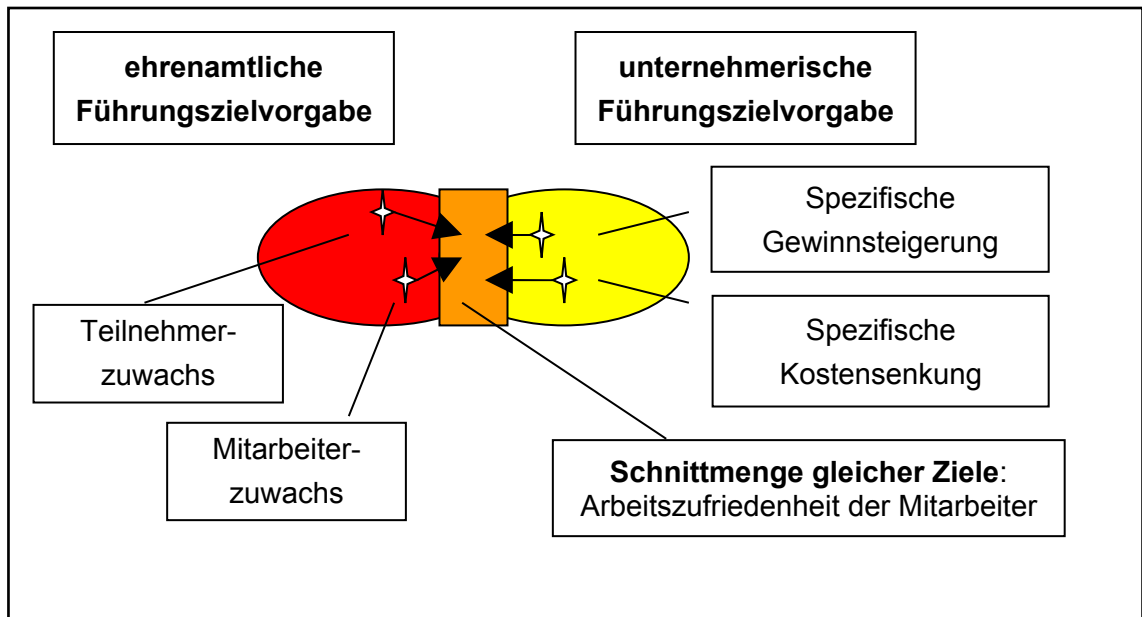


Abbildung 12: Darstellung der Indikatoren für Betrieb und Ehrenamt

Der zuvor festgelegte Betrachtungsbereich – jene Zielvorgaben, die für beide Ebenen gelten – wird nun erweitert um jeweils zwei spezifische Ziele. Auf der betrieblichen Seite werden „spezifische Gewinnsteigerung“ und „spezifische Kostensenkung“ und auf ehrenamtlicher Seite „Mitgliederzuwachs“ und „Teilnehmerzuwachs“ als Indikatoren für Führungserfolg angesehen. Die theoretisch hergeleiteten Ziele werden in der Befragung nicht mehr separat in ihrer Präsenz für die Unternehmen erhoben (im Sinne von: „Ist es Ihr Ziel, dass ...“), sondern es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen das Ziel des „Gewinns“ und des „Kostenrückgangs“ haben und ehrenamtliche Organisationen die „personelle Vergrößerung“ erstreben.

## 8 Hypothesen

Basierend auf der vorausgegangenen theoretischen Darstellung komme ich zu der Auflistung meiner Hypothesen und zur zusammenfassenden Darstellung meiner empirischen Untersuchung.

### **Hypothese 1: Motivation und Führung**

*H1 a: Im Ehrenamt sind die Führungskräfte eher intrinsisch als extrinsisch motiviert.*

*H1 b: Im Unternehmen sind die Führungskräfte eher extrinsisch als intrinsisch motiviert.*

### **Hypothese 2: Transformationales Führungsverhalten und Motivation**

*H2 a: Transformationales Führungsverhalten basiert eher auf intrinsischer Motivation.*

*H2 b: Transaktionales Führungsverhalten basiert eher auf extrinsischer Motivation.*

### **Hypothese 3: Transformationales Verhalten und Art der Organisation**

*H3 a: Transformationales Führungsverhalten ist eher bei ehrenamtlichen Führungskräften anzutreffen.*

*H3 b: Transaktionales Führungsverhalten ist eher bei betrieblichen Führungskräften anzutreffen.*

### **Hypothese 4: Transformationales Führungsverhalten und Erfolg**

*H4: Transformational führende Personen sind erfolgreicher für die Organisation.*

### **Hypothese 5: Arbeitszufriedenheit und Motivation**

*H5: Eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steht in einem positiven Zusammenhang zur intrinsischen Motivation der Führungskraft.*

### **Hypothese 6: Arbeitszufriedenheit und transformationales Führungsverhalten**

*H6: Je stärker die transformationale Führung, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.*



**Nebenhypothese: Ehrenamtliches Engagement und transformationales Führungsverhalten**

*H7: Betriebliche Führungskräfte, die in ihrer Freizeit eine ehrenamtliche Führungsaufgabe ausüben, führen im Betrieb eher transformational.*

**Zusammenfassung:**

Abbildung 13 skizziert die oben dargestellten Hypothesen der folgenden empirischen Untersuchung noch mal einmal zusammenfassend.

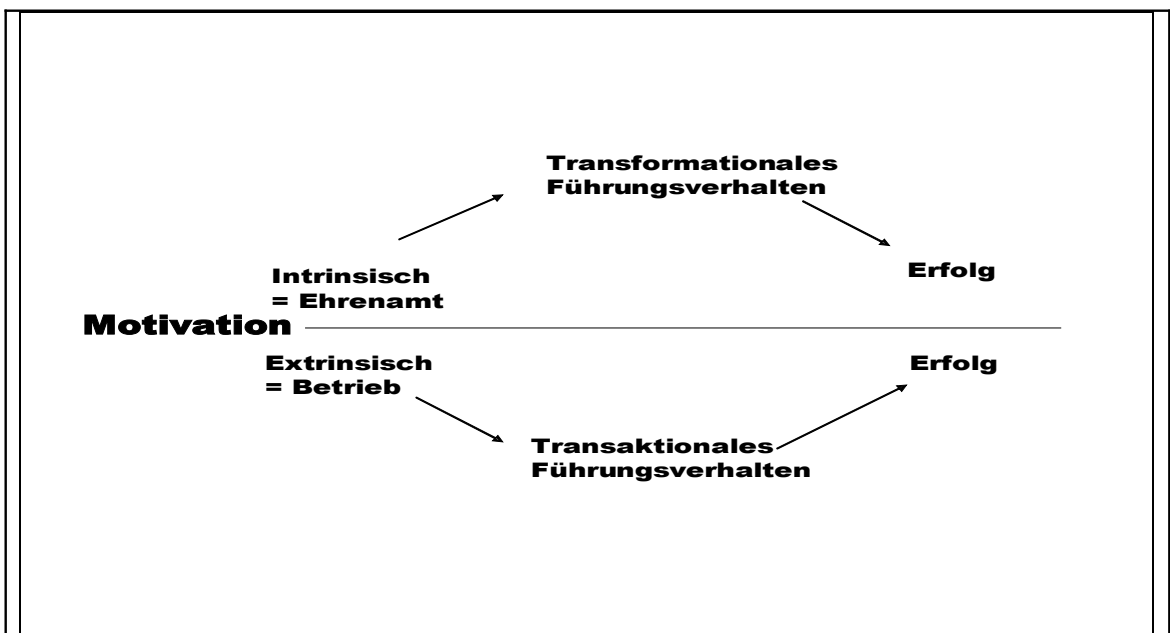


Abbildung 13: Perspektive der Untersuchung mit Darstellung aller relevanten Faktoren

## 9 Untersuchungsinstrumente

Bevor ich zu der empirischen Analyse komme, möchte ich die drei von mir verwendeten Instrumente skizzieren. Zur Messung von Motivation wurde die SIMS (Situational Motivation Scale) herangezogen, zur Messung von transformationaler und transaktionaler Führung der TLI (Transformational Leadership Inventory) und zur Messung von Arbeitszufriedenheit die Modi-Kurzversion (Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument).

### 9.1 Fragekataloge: SIMS, MODI und TLI

#### **Motivation: SIMS**

Zur Messung der motivationalen Ausprägung wurde der **SIMS** (Situational Motivation Scale)<sup>10</sup> in seinen relevanten Abschnitten (= „internal motivation“ und „external motivation“) herangezogen. Die 7-punktige Skala („trifft nicht zu“ bis „trifft im hohen Maße zu“) lässt den Befragten seine Zustimmung zu bestimmten Aussagen bezüglich des beruflichen Engagements angeben.

Der SIMS wurde entworfen, um die Konstrukte der intrinsischen Motivation, identifizierte Regulation, externe Regulation (= extrinsische Motivation) und Amotivation in Feld- und Laborsettings zu messen (Deci & Ryan, 1985, 1991). In seiner Entwicklungsphase wurden fünf Studien gestaltet, um den SIMS zu formen und zu validieren. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Instrument aus vier intern konsistenten Faktoren besteht. Die hier verwendeten Module weisen eine hohe interne Konsistenz auf: interne Motivation ( $\alpha=.92$ ), externe Motivation ( $\alpha=.86$ ). Guay et al. (2000) berichten eine hohe Konstruktvalidität des Instruments. Sie verwenden hierzu zwei Korrelationsanalysen. Auch Mikulincer & Sheffi (2000, Vogt 2004) bestätigen diese Aussage und weisen auf die hohen Korrelationen mit anderen Konstrukten hin, wie dies auch in gegenwärtigen Theorien postuliert wird (Guay, Vallerand & Blanchard 2000).

#### **Transformationale Führung: der TLI**

Der TLI (Transformational Leadership Inventory) wurde als neues Instrument für die Erforschung des transformationalen und transaktionalen Führungsverhaltens entworfen. Der Designer der deutschen Version, Rowold (2003), konnte mit dieser Neuentwicklung die Validitätsschwierigkeiten des traditionellen Erhe-

---

10

bungsinstrumentes MLQ 5X (Bass & Avolio, 2000) zu einem großen Teil umgehen. Anhand von 26 Fragen kann der befragte Mitarbeiter im TLI das Verhalten seiner Führungskraft auf einer 5-punktigen Skala einschätzen. Gemessen werden vier Konstrukte, die nach der Theorie den transaktionalen Prozess erweitern und die Ziele des Mitarbeiters transformieren werden. Diese vier sind: Charisma, intellektuelle Stimulation, Inspiration und individuelle Wertschätzung. Die Reliabilitätstests der Skalen zeigen gute Werte ( $\alpha=.81$ ). Konfirmatorische Faktorenanalysen bestätigten das Modell des TLI. Heinitz & Rowold (2003) führen an, dass der TLI auf Grund seiner hohen Zusammenhänge mit den transformationalen Skalen, subjektiven Zufriedenheits- und Leistungsmaßen, sowie dem Commitment der Mitarbeiter eine starke Konstruktvalidität aufweist.

### **Arbeitszufriedenheit: Modi-Kurzskala**

Zur Messung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wird in der Untersuchung das Modi (**M**annheimer **O**rganisations**d**iagnose-**I**nstrument) herangezogen (Trost et al., 1999, in: Liebig, 2006). Das Modi setzt sich aus 31-100 Fragen zusammen und überprüft bis zu 11 Themenbereiche. Die hier verwendete Kurzversion umfasst 14 Fragen zu Facetten der Arbeitswelt des Mitarbeiters und eine Frage zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit insgesamt. Die einzelnen Items wurden entsprechend der Befragungsgruppe nach den Ergebnissen des Pretests (vgl. nächster Abschnitt) im Vokabular angepasst. Zur Überprüfung der internen Konsistenz diente bei Untersuchungen der Jahre 1999 und 2000 eine Stichprobe von ca. 15.000 Personen. Die Ergebnisse weisen auf einen sehr guten Fit, der in diesen Studien hypothetisierten hierarchischen Struktur des Konstruktes hin. Die interne Konsistenz der verwendeten Skalen schwankte zwischen .785 und .925. Die Konstruktvalidität zeigt für den Modi vorzügliche Werte (vgl. Liebig, 2006).

## **9.2 Pretest**

Die Instrumente wurden vor der eigentlichen Feldphase von 8 Personen getestet. Es wurden zwei Pretests durchgeführt. Die Tester gehörten nicht zur später befragten Personengruppe und entstammten den gleichen organisationalen Kontexten und Positionen wie die eigentliche Untersuchungseinheit.

**Ehrenamt:** Insgesamt bestätigte die Testgruppe dem Instrument eine große Verständlichkeit. Einzelne Formatierungshinweise und Rechtschreibfehler wurden auf Grund dieser Phase behoben. Größere Schwierigkeiten zeigten sich bei

der Adaption des betrieblichen Fachjargons und -alltags auf den ehrenamtlichen Kontext. Konkret wurden vor allem im Modi zur Messung der Arbeitszufriedenheit (der Mitarbeiter) „Arbeitszeitregelung“, „Vorgesetzter“, „Arbeitsplatz“, „Entlohnung“, „Weiterbildungsmöglichkeiten“, „berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“, „Kundenorientierung“ und „Wirtschaftlichkeit“ als zu ökonomische Begriffe gesehen.

Da ehrenamtliche Mitarbeit eine finanzielle Entlohnung für unseren Kontext grundsätzlich ausschließt, wurde diese Frage für die ehrenamtlichen Mitarbeiter aus dem Fragenkatalog gestrichen. Das gleiche gilt für die Zufriedenheit mit der „Wirtschaftlichkeit“. Wirtschaftlichkeit weckte Assoziationen mit betrieblicher Monetärorientierung, die nicht die ehrenamtliche Wirklichkeit widerspiegelte.

Für die als unpassend empfundenen Begriffe „Arbeit“, „Arbeitszeit“, „Arbeitsplatz“, „Weiterbildungsmöglichkeiten“, „berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“, „Vorgesetzter“ und „Kundenorientierung“ wurde um Vorschläge gebeten, die die Fragestellung für den ehrenamtlichen Bereich verständlicher machen. Dabei wurden die Begriffe folgendermaßen ersetzt und in den Fragebogen integriert:

<b><u>Ursprüngliche Begriffe</u></b>	<b><u>Begriffe nach Testgruppenvorschlag</u></b>
Arbeitsplatz	Mitarbeitsplatz
Arbeitszeitregelung	Einsatzzeitregelung
Weiterbildungsmöglichkeiten	Ehrenamtliche Schulungs-möglichkeiten
Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	Ehrenamtliche Entwicklungs-möglichkeiten
Kundenorientierung	Teilnehmerorientierung
Vorgesetzter	Leiter

Tabelle 3: Abänderungen von Begriffen nach Pretest

Ein nachfolgender Pretest bestätigte die erhöhte Verständlichkeit und Adaptivität des Instrumentes für den ehrenamtlichen Bereich.

**Betrieb:** Auch hier bestätigte die Testgruppe dem Instrument eine hohe Verständlichkeit und zudem eine adäquate begriffliche Abbildung der betrieblichen Praxis. Eine Person gab an, dass Item 12 des betrieblichen TLI nicht verständlich sei: „... hat ein klares Verständnis dafür, wohin sich unsere Arbeitsgruppe hinbewegt.“ Um die interne Konsistenz des Instrumentes nicht durch eine inhaltliche Streichung oder Abänderung zu gefährden, wurde die Frage aber beibehalten.

# 10 Empirische Analyse

Auf der Grundlage des in Kapitel 8 vorgestellten und erläuterten Untersuchungsmodells und der damit verbundenen Hypothesen soll der zugrunde liegende Datensatz „transformationale Führung in Betrieb und Ehrenamt“ analysiert werden.

Der empirischen Analyse wird im folgenden Kapitel die Beschreibung der Stichprobe vorangestellt. Das nachfolgende Kapitel stellt die Ergebnisse in übersichtlicher Form in ihren relevanten Punkten dar und gibt die jeweilige Berechnungsmethode an. Anhand des Ergebnisses sollen die in Kap. 11 vorgestellten Hypothesen überprüft werden.

## 10.1 Kennzeichen der Stichprobe

Die im März und April 2007 durchgeführte Befragung deutscher Führungskräfte (betrieblich und ehrenamtlich) mit ihren Mitarbeitern erfolgte auf der Grundlage eines Online-Tools. Jedem Teilnehmer wurde ein individueller Code zugesandt, der als Login-Key benötigt wurde und den Teilnehmern eine hohe Anonymität aufzeigen sollte. Die Umfrage wurde über die Homepage der Universität Mannheim betrieben. Es wurden insgesamt 306 Codes generiert und verteilt. Die Beteiligung lag bei ca. 54%. Die teilnehmenden Führungskräfte wurden über Onlineforen, Newsletter, Netzwerke für Führungskräfte, Verbandsarbeiten und direkte Ansprache über deren Organisation rekrutiert. Zusätzlich zu ihrer eigenen Einwilligung wurden die Führungskräfte gebeten, die E-Mail-Adressen ihrer direkten Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen (damit diese persönlich angeschrieben werden konnten) und ihr Team über eine anstehende Befragung zu informieren. Zentrales Auswahlkriterium war eine hohe Positionierung der Führungskräfte in der organisationalen Führungsebene.

20 ehrenamtliche und 20 betriebliche Führungskräfte beteiligten sich an der Umfrage und stellten ihre Mitarbeiter für die Befragung frei. Die Führungskräfte wurden bezüglich ihrer Motivation, organisationalen Position und ihres Erfolges befragt. Die Fragen wurden an den entsprechenden Kontext (Ehrenamt oder Betrieb) angepasst. Betriebliche Führungskräfte wurden zudem optional nach ehrenamtlicher Führungstätigkeit während ihrer Freizeit befragt. Die 122 Mitar-

beiter schätzten das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten ein und gaben ihre allgemeine Arbeitszufriedenheit an. Während in der Fragestellung zum Führungsverhalten nicht zwischen Ehrenamt und Betrieb unterschieden wurde, wurden die Arbeitszufriedenheits-Items für die ehrenamtlichen Mitarbeiter sprachlich ihrem Bereich angepasst (siehe oben).

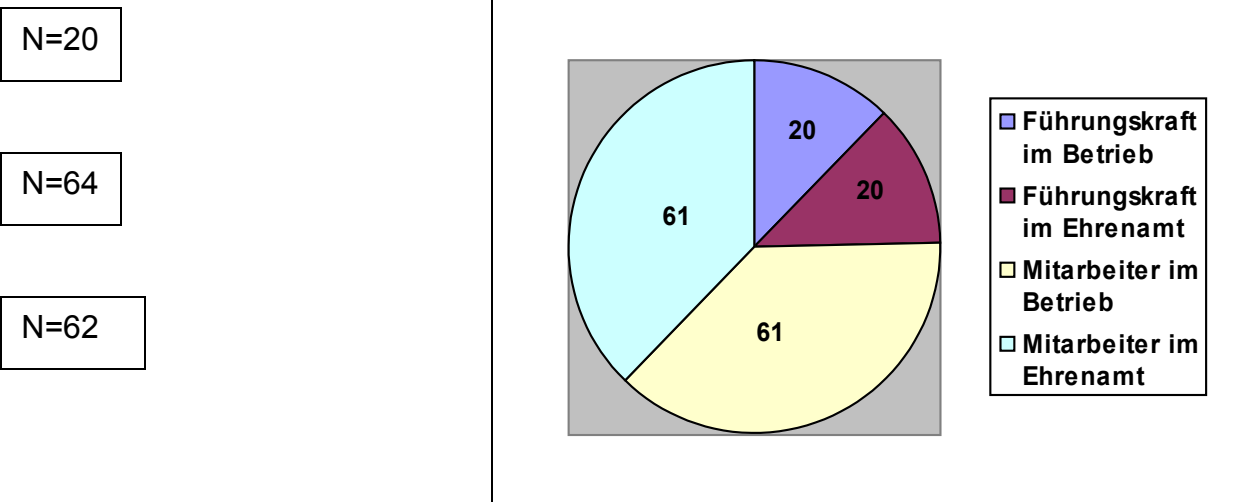


Abbildung 14: Zusammensetzung der Untersuchungspopulation

Während bei der Gruppe der Mitarbeiter keine Angaben zur eigenen Position abgefragt wurden, sollten die Führungskräfte angeben, welche Position sie bekleideten. Entsprechend der Ergebnisse beim Pretest wurden den Befragten (vor allem im betrieblichen Fall) 4 Unternehmensebenen mit möglichen Positionsbeschreibungen zur Auswahl gegeben. Dabei konnte es vorkommen, dass solche Beschreibungen zweifach genannt wurden. Z.B. Ebene 2: Abteilungsleiter; Ebene 3: Abteilungsleiter. Diese Struktur wurde übernommen, da vor allem in multinationalen Unternehmen Führungspositionen eher an Ebenenstufen orientiert sind und nicht Aussagekraft an sich haben.

	<b>Betrieb</b>	<b>Ehrenamt</b>
<b>Ebene 1</b>	Geschäftsführung Vorstand	Vorstand Gesamtleiter
<b>Ebene 2</b>	Bereichsleiter Hauptabteilungsleiter Abteilungsleiter	Bereichsleiter
<b>Ebene 3</b>	Abteilungsleiter Gruppenleiter	Projektleiter
<b>Ebene 4</b>	Gruppenleiter	Teamleiter
<b>Sonstige</b>		

Tabelle 4: Vergleichende Darstellung der organisationalen Ebenen

Folgende Führungspositionen wurden insgesamt angegeben (Ehrenamt und Betrieb gemeinsam):

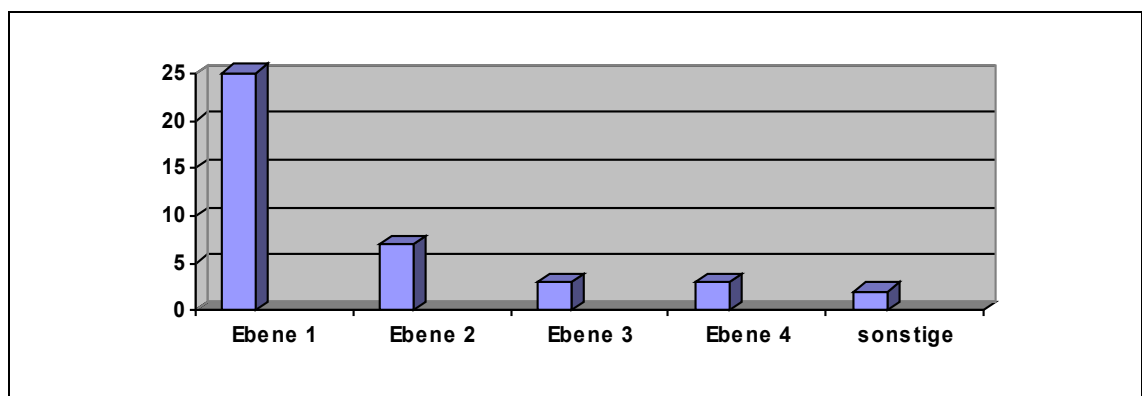


Abbildung 15: Verteilung aller Führungskräfte auf hierarchische Ebene

Deutlich zeigt sich, dass sich der größte Teil der Befragten in der ersten Ebene befindet. Vorstände und Geschäftsführer auf betrieblicher Seite und Vorstände und Gesamtleiter auf ehrenamtlicher Seite bildeten 62,5 % der Führungsgrup-



pe. Die folgende Abbildung 16: zeigt die Verteilung der Positionen abhängig vom Organisationstypus.

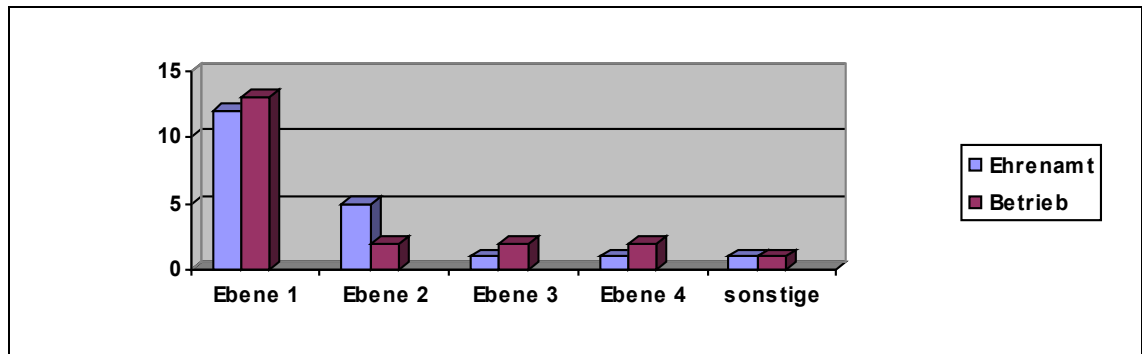


Abbildung 16: Verteilung der Führungskräfte auf hierarchische Ebene, unterschieden nach Betrieb und Ehrenamt

## 10.2 Ergebnisse

In der nachstehenden Präsentation der Ergebnisse werden häufig Verrechnungsergebnisse der statistischen Analyse in Tabellenform gezeigt. Es ist zu beachten, dass unter einer Nummer sich mehrere Rechenergebnisse einsortieren können, die unmittelbar zusammengehören.

Vor der Verrechnung der einzelnen Fälle wurde eine Reliabilitätsanalyse für die intrinsischen und extrinsischen Motive herangezogen. Folgende Ergebnisse zeigen sich für die intrinsischen Motive bei ehrenamtlichen Führungskräften.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,842	4

### Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
weil ich denke, dass der Beruf/die Tätigkeit interessant ist	15,13	19,317	,724	,782
weil mir diese/r Beruf/Tätigkeit Spaß macht	15,25	16,333	,806	,738
weil ich mich gut fühle, sobald ich mit dieser Arbeit/Tätigkeit beschäftige	16,38	19,050	,669	,803
weil ich diese Arbeit/Tätigkeit für angenehm halte	17,00	20,933	,525	,862

Tabelle 5: Reliabilitätsanalyse für intrinsische Motivation bei Führungskräften

Die Ergebnisse belegen eine hohe interne Konsistenz der Variablen (Cronbachs  $\alpha = 0.842$ ) zu den intrinsischen Motiven.

Dagegen zeigt sich eine schwache interne Konsistenz zu den extrinsischen Motiven (Cronbachs  $\alpha = 0.263$ ). Um die Konsistenz zu stabilisieren, wurden drei besonders „nicht-trennscharfe“ Items exkludiert. Der  $\alpha$ -Koeffizient zeigte mit 0.857 bessere Verwendbarkeit.

### 10.2.1 Motivation der Führungskräfte

*H1 a: Im Ehrenamt sind die Führungskräfte eher intrinsisch als extrinsisch motiviert.*

*H1 b: Im Unternehmen sind die Führungskräfte eher extrinsisch als intrinsisch motiviert.*

Zunächst soll die Verteilung der Motivation aller Führungskräfte dargestellt werden. Abbildung 17: präsentiert die einzelnen Motivbereiche (Tab. 15, Anhang B).

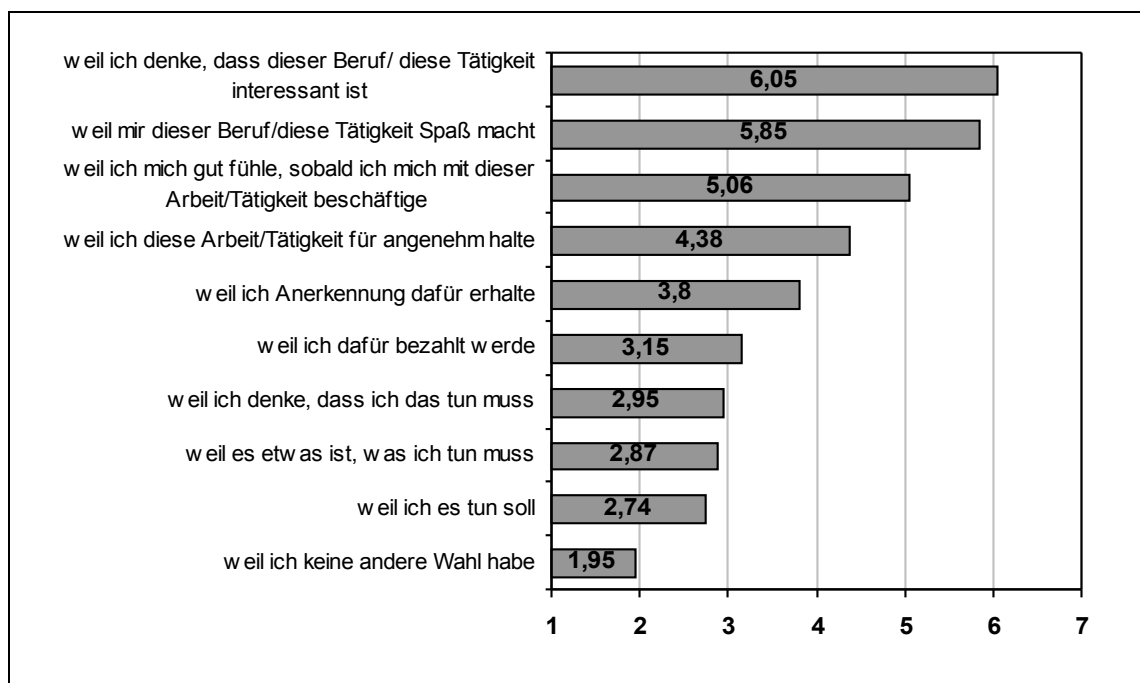


Abbildung 17: Motivation betrieblicher und ehrenamtlicher Führungskräfte

Die Abbildung zeigt eine hohe Ausprägung der intrinsischen Motive, bezogen auf alle Führungskräfte. Es fällt auf, dass sich die extrinsischen Motive alle im unteren Wertebereich und die intrinsischen alle im oberen scharen.

### 10.2.2 Führungskräfte im Ehrenamt

Ausgehend von der ersten Hypothese (H1 a: Im Ehrenamt sind die Führungskräfte eher intrinsisch als extrinsisch motiviert) wurden per T-Test folgende Ergebnisse errechnet:

**Statistik bei einer Stichprobe**

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
F_i_Motive_MW	16	5,3125	1,41274	,35318
FE_e_Motive_MW	19	2,9368	,97537	,22377

**Test bei einer Stichprobe**

	Testwert = 0					
	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
					Untere	Obere
F_i_Motive_MW	15,042	15	,000	5,31250	4,5597	6,0653
FE_e_Motive_MW	13,125	18	,000	2,93684	2,4667	3,4070

*Tabelle 6: Mittelwertsvergleich von Motiven bei ehrenamtlichen Führungskräften*

Die Mittelwerte unterscheiden sich hochsignifikant ( $p < 0.01$ ). Die Ergebnisse belegen eine starke intrinsische Motivation bei den ehrenamtlichen Führungskräften.

### 10.2.3 Führungskräfte im Betrieb

Der zweite Teil der Hypothese vermutet das gegenteilige Verhältnis zwischen Person und motivationaler Ausprägung im Betrieb. „H1 b: Im Unternehmen sind die Führungskräfte eher extrinsisch als intrinsisch motiviert.“ Entsprechend wurde per T-Test ein Mittelwertsvergleich durchgeführt.

Statistik bei einer Stichprobe

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
F_i_Motive_MW	20	5,6250	,81313	,18182
FB_e_Motive_MW	20	2,6625	1,28829	,28807

Test bei einer Stichprobe

	Testwert = 0					
	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
					Untere	Obere
F_i_Motive_MW	30,937	19	,000	5,62500	5,2444	6,0056
FB_e_Motive_MW	9,242	19	,000	2,66250	2,0596	3,2654

Tabelle 7: Mittelwertsvergleich von Motiven bei betrieblichen Führungskräften

Auch in diesem Fall unterscheiden sich die Mittelwerte hochsignifikant ( $p < 0,01$ ). Allerdings in umgekehrter Richtung, als erwartet. Die intrinsische Motivation ist bei den betrieblichen Führungskräften viel stärker ausgeprägt, als die extrinsische (intr.: 5,625 vs. extr.: 2,662). Folglich konnte die Hypothese nicht bestätigt werden.

Zur näheren Untersuchung dieser Tatsache, wurde per Mittelwertsvergleich beschrieben (Kreuztabelle und T-Test), ob betriebliche Führungskräfte mit intrinsischer Motivation, diese eventuell aus ihrem ehrenamtlichen Führungsengagement während ihrer Freizeit beziehen (Tab.5, Anhang B).

Die Ergebnisse zeigen an, dass 15 der insgesamt 20 betrieblichen Führungskräfte ehrenamtlich in Führungsaufgaben eingebunden sind. 5 Personen gaben an keine ehrenamtliche Führung zu praktizieren. Allerdings zeigte sich kaum ein

Unterschied zwischen der Gruppe intrinsisch motivierter Personen, die ehrenamtlich führen oder nicht. In der Gruppe der extrinsisch motivierten Personen zeigte sich ein Unterschied zu Gunsten der extrinsisch-motivierten Befragten (2,9 vs. 1,9). Der anschließend gerechnete T-Test zeigte allerdings keine Signifikanz, zumal es sich hier auch um eine sehr kleine Fallzahl handelte.

### **10.2.4 Motivation und Führungsverhalten**

Für die Untersuchung der Hypothesen H2 bis H4 wurde der TLI auf seine interne Konsistenz bezüglich dieser Stichprobe überprüft. Die hierfür verwendete Reliabilitätsanalyse ergab einen Wert von 0,927 ( $\alpha$ -Koeffizient nach Crombach). Dieses Ergebnis deutet auf eine hohe interne Konsistenz hin (Tab. 6, Anhang B).

*H2 a: Transformationales Führungsverhalten basiert eher auf intrinsischer Motivation.*

*H2 b: Transaktionales Führungsverhalten basiert eher auf extrinsischer Motivation.*

Für die Berechnung der transformationalen/transaktionalen Führung wurden die Antwortwerte jedes Teams gemittelt. Zugleich wurden die Ausprägungen der Variable „Motivation“ gruppiert. Hierzu wurden die Ausprägungen 1-4 zusammengefasst zu „schwache intrinsische Motivation“ und 5-7 zu „starke intrinsische Motivation“. Zur Überprüfung der Hypothese H2a: „Transformationales Führungsverhalten basiert eher auf intrinsischer Motivation“ wurde dieses Verhältnis zunächst per Kreuztabelle (Tab. 7, Anhang B) untersucht. Während die Ergebnisse eine Tendenz in die erwartete Richtung aufzeigen, kann jedoch der nachfolgende T-Test diesen Zusammenhang nicht als signifikant einstufen. Folglich konnte H2a nicht bestätigt werden.

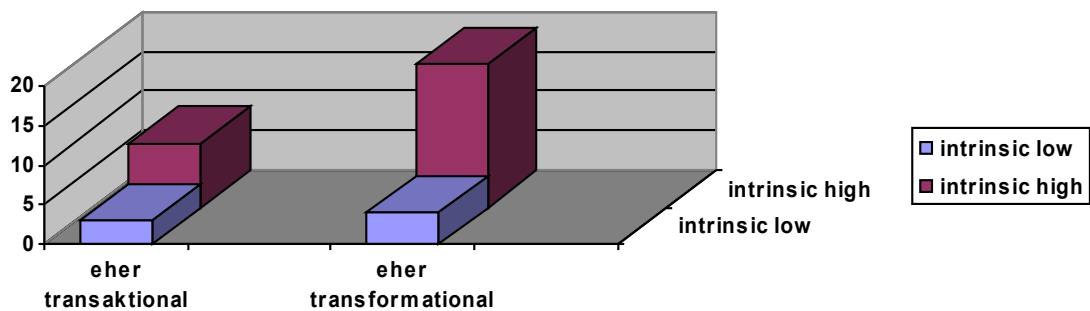


Abbildung 18: Motivationale Ausprägung bei transformationalen und transaktionalen Führungskräften

Für H2b wurden die gleichen Verfahren angewendet. Hier ist vor allem zu beachten, dass die Fallzahl ohnehin so gering ist, dass die Aussagekraft der Ergebnisse schwach ist. Die Kreuztabelle zeigt eine zur Annahme leicht gegenläufige Tendenz an, jedoch zeigt der T-Test keine signifikanten Zusammenhänge auf (Tab. 8, Anhang B). Folglich kann auch diese Hypothese nicht bestätigt werden.

### 10.2.5 Führung in Betrieb und Ehrenamt

*H3 a: Transformationales Führungsverhalten ist eher bei den ehrenamtlichen Führungskräften anzutreffen.*

*H3 b: Transaktionales Führungsverhalten ist eher bei den betrieblichen Führungskräften anzutreffen.*

Nach Hypothese H3 ist a) transformationales Führungsverhalten eher bei ehrenamtlichen Führungskräften anzutreffen und b) transaktionales Führungsverhalten eher bei betrieblichen Führungskräften zu finden. Mit Hilfe eines T-Tests wurden gemittelte Werte des TLI mit der organisationalen Einteilung verrechnet (Tabelle 9, Anhang B). Dabei stellte sich heraus, dass die Führungskräfte im Ehrenamt hoch signifikant transformationaler führen ( $p < 0,003$ ). Die niedrigeren Werte im TLI, nämlich für die betrieblichen Führungskräfte zeigen eine verstärkte transaktionale Orientierung des Führungsverhaltens auf. Bei den betrieblichen Führungskräften ergab sich neben einem niedrigeren Wert zudem noch eine höhere Streuung der Daten. Dies deutet darauf hin, dass in der Gruppe der betrieblichen Führungskräfte mehr Personen vorhanden sind, die auch transak-

tional führen. Dagegen wird in im Ehrenamt einheitlicher transformational geführt.

Die Hypothese 3a kann somit bestätigt werden. Auch H3b entspricht den formulierten Erwartungen.

Für eine Gesamtperspektive über die Ausprägung der transformationalen Führung in der gesamten Führungsgruppe zeigt sich jedoch, dass fast alle Führungskräfte eher transformational wahrgenommen wurden. Dies zeigt Abbildung 19. Hierzu wurde durch die Mittelung der Verhaltensantworten ein Führungsinikator gebildet. Durch die Bildung von Gruppen 1-5 (die Werte wurden hierfür gerundet) ergab sich das alleine 67,6% aller Befragten ihre Führungskraft mit dem zweithöchsten Wert versahen.

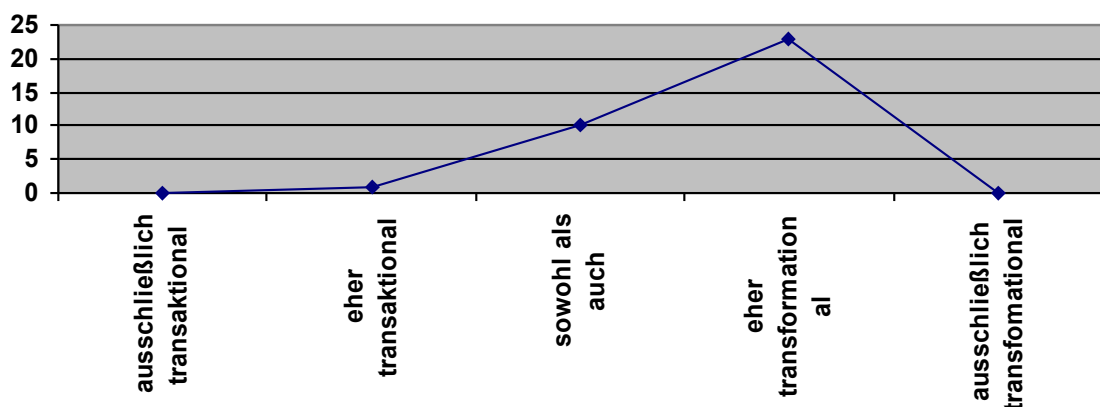


Abbildung 19: Transformationale Führung aller Führungskräfte

### 10.2.6 Erfolg und transformationale Führung

*H4: Transformational führende Personen sind erfolgreicher für die Organisation.*

Die Analyse der Hypothese H4: „Transformational führende Personen sind erfolgreicher für die Organisation“ stellt uns vor das Problem von zu kleinen Fallzahlen. In der Gruppe der transaktional führenden Personen im Ehrenamt befinden sich nur drei Personen. Da die Ziele und damit der gemessene Erfolg nicht unmittelbar vergleichbar ist, kann nur die Beziehung zum Grad der Erreichung beachtet werden. Hierzu wurden jeweils die beiden Erfolgsindikatoren der betrieblichen und ehrenamtlichen Führungskräfte in einem Index zusammenge-



nommen. Mit dem T-Test wurde überprüft, ob ein positiver Zusammenhang vorliegt. (Tab. 11, Anhang B).

Der T-Test kann keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten und dem Erfolg für die Organisation nachweisen. Die Hypothese kann nicht bestätigt werden.

### 10.2.7 Arbeitszufriedenheit

*H5: Eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steht in einem positiven Zusammenhang zur intrinsischen Motivation der Führungskraft.*

Bei der Untersuchung der Arbeitszufriedenheit ergaben sich insgesamt hohe Ausprägungen. Diese starke allgemeine Zufriedenheit ist unabhängig von der organisationalen Zugehörigkeit. Die Berechnung des gesamten Mittelwertes 1,96 (1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden) wie auch der jeweiligen Mittel der Ausprägungen ergaben eine hohe Zufriedenheit (Tab. 12, Anhang B).

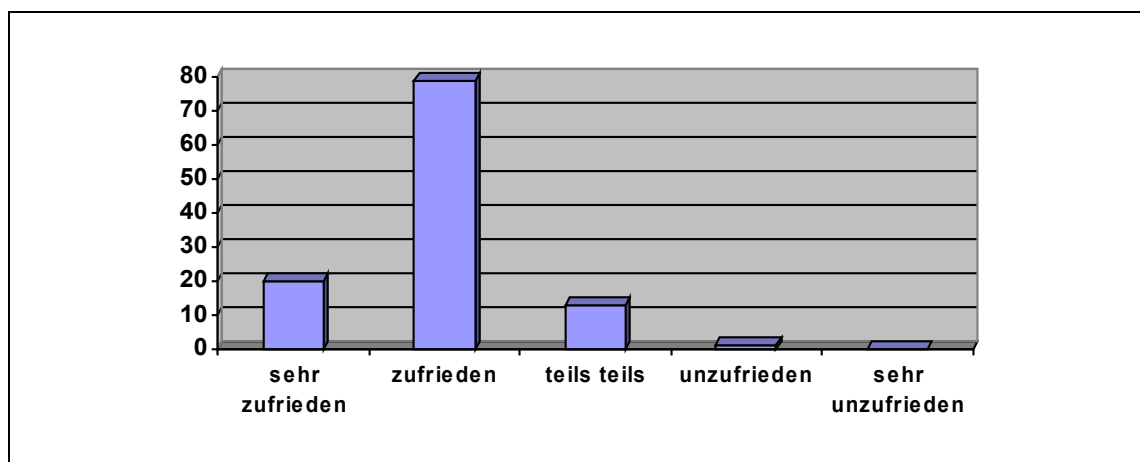


Abbildung 20: allgemeine Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter

Abbildung 20: gibt die Verteilung der Zufriedenheiten aller Mitarbeiter zu den einzelnen Themen an. Hierbei ist zu beachten, dass Item „Wirtschaftlichkeit“ und Item „Entlohnung“ nur für die betriebliche Population erhoben wurde. Es fällt auf, dass sich also zwei der drei negativsten (bzw. in ihrer Ausprägung am niedrigsten darstellenden) Items für den betrieblichen Kontext vorliegen. Trotz dieser Tatsache scheint insgesamt eine hohe Arbeitszufriedenheit vorzuliegen (vgl. Tab 13, Anhang B).

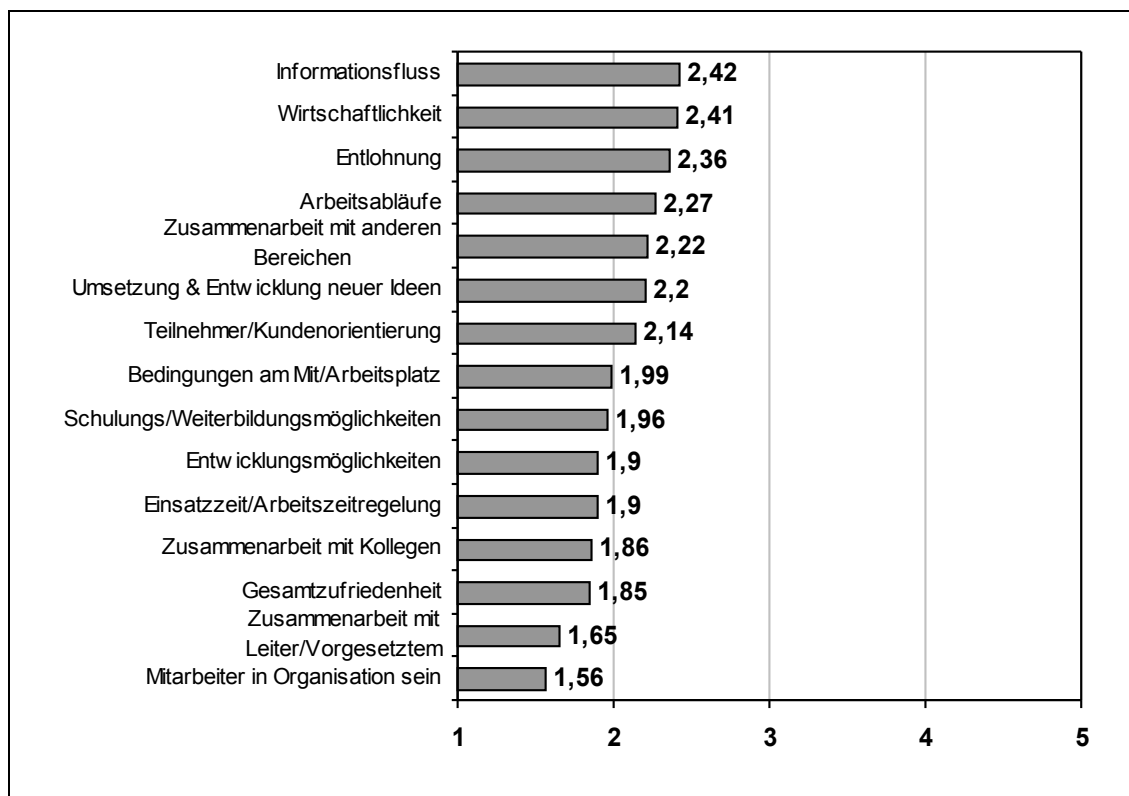


Abbildung 21: Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter mit einzelnen Themen

Nachdem die Zufriedenheit aller Mitarbeiter beleuchtet wurde, soll der eigentlichen Frage entsprechend H5 nachgegangen werden: „Eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steht in einem positiven Zusammenhang zur intrinsischen Motivation der Führungskraft“.

Hierfür wurden eine Korrelationsanalyse und ein T-Test herangezogen. In keinem Fall konnte ein positiver Zusammenhang gefunden werden. Die Korrelation nach Pearsons zeigte einen Signifikanzwert von  $<0,4$  (vgl. Tab 16, Anhang B).

Die Annahme, dass intrinsische Motivation der Führungskraft in einem positiven Zusammenhang zu der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter steht, konnte für diese Stichprobe nicht bestätigt werden.

### 10.2.8 Transformationale Führung und Arbeitszufriedenheit

*H6: Je stärker die transformationale Führung, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.*

Hypothese 6 nimmt an, dass je transformationaler eine Führungskraft führt, desto größer wird die Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter sein. Mit Hilfe einer bivariaten Korrelationsanalyse wurde der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung analysiert. Die Ergebnisse unterstreichen die Hypothese. Der Zusammenhang ist hochsignifikant. Die Hypothese kann bestätigt werden (Tab14, Anhang B).

		F_Verhalten_Team	F_Zufriedenheit_MW
F_Verhalten_Team	Korrelation nach Pearson	1	-,813(**)
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	34	34
F_Zufriedenheit_MW	Korrelation nach Pearson	<b>-,813(**)</b>	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	34	34

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 8: Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und transformationaler Führung

### **10.2.9 Sonderfall betriebliche Führungskräfte: ehrenamtliche Führungstätigkeit und transformationales Verhalten**

*H7: Betriebliche Führungskräfte, die in ihrer Freizeit eine ehrenamtliche Führungsaufgabe ausüben, führen im Betrieb eher transformational.*

Die Nebenhypothese untersucht den Zusammenhang zwischen dem ehrenamtlichen Engagement in Führungsaufgaben, welche die betrieblichen Führungskräfte in ihrer Freizeit ausüben, und ihrem transformationalen Führungsverhalten in ihrer betrieblichen Rolle. H7 nimmt an, dass betriebliche Führungskräfte, die in ihrer Freizeit eine ehrenamtliche Führungsaufgabe ausüben, im Betrieb transformationaler führen.

Diese Annahme wurde mit Hilfe einer bivariaten Datenanalyse und einem T-Test untersucht. Dabei ergab sich ein signifikanter Zusammenhang auf einem

Signifikanzniveau von 0.05. Die Hypothese kann somit bestätigt werden. Abbildung 22: zeigt entsprechende Ergebnisse (Tab. 17, Anhang B)

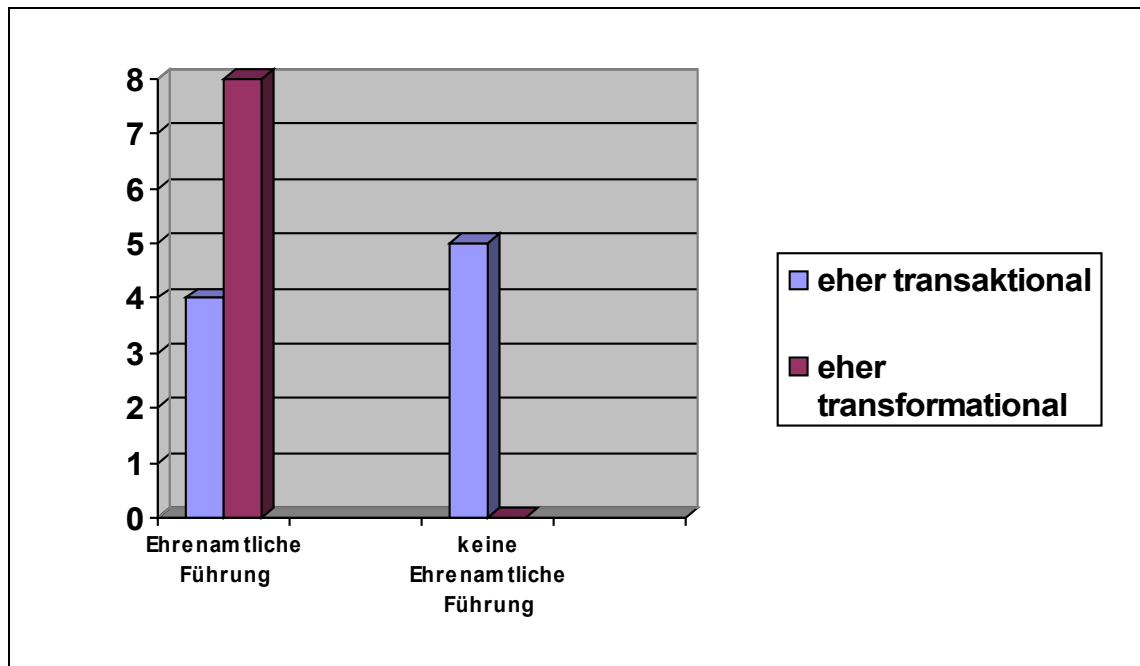


Abbildung 22: Betriebliche Führungskräfte und ehrenamtliches Führungsengagement

# 11 Diskussion der Ergebnisse

Gegenstand meiner Arbeit war der vermutete Zusammenhang zwischen der motivationalen Orientierung betrieblicher und ehrenamtlicher Führungskräfte der oberen Führungsebene und deren Erfolg für die Organisation, in der sie tätig sind. Als Moderator dieser Beziehung wurde das Führungsverhalten der jeweiligen Führungskraft angesehen, welches sich in Erfolg (Zielerreichung) und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter niederschlagen sollte. Die Forschungsfrage meiner Arbeit beinhaltete die Annahme, dass ehrenamtliche Führungskräfte auf Grund einer höheren intrinsischen Motivation transformationaler führen würden, und sie damit erfolgreicher und zufriedener für ihre Mitarbeiter seien.

Die in der empirischen Erhebung gesammelten Daten unterstreichen einige der die vermuteten Zusammenhänge, stellen andere aber in Frage. Im Folgenden sollen die Annahmen auf der Grundlage der errechneten Zusammenhangsanalyse diskutiert werden.

## 11.1 Motivation

Der vermutete Zusammenhang zwischen Motivation und Organisationstypus konnte an der vorliegenden Stichprobe nur zum Teil nachgewiesen werden. Zwar bestätigte sich eine starke intrinsische Orientierung für die ehrenamtlichen Führungskräfte, doch konnte man gleiches bei der betrieblichen Gruppe beobachten. Der Korrumpierungstheorie entsprechend (Eisenberger, Pierce und Cameron 1999; Deci, Koestner und Ryan 1999; Lepper, Keaveny und Drake 1996) war in dieser Untersuchung davon ausgegangen worden, dass Führungspersonen im betrieblichen Kontext auf Grund ihrer monetären Vergütung in ihrer intrinsischen Motivation abgeschwächt und primär extrinsisch orientiert sein könnten. Gegenteiliges stellte sich heraus: die intrinsischen Werte erwiesen sich als Primärorientierung. Insgesamt stellt sich die Frage, ob die überaus starke Angabe intrinsischer Motivation der tatsächlichen Einstellung der Befragten entspricht. Hier ist zu erwägen, ob nicht soziale Erwünschtheit in der Antwortge-

bung die Darstellung der realen Motivation verzerrte. Besonders in der Gruppe der betrieblichen Führungskräfte ist dies zu vermuten, beachtet man, dass das Item „Weil ich dafür bezahlt werde“ als unterdurchschnittlich gewichtig (3.15) angegeben wurde. Diese Antworttendenz mag in ihrer Realitätsbeschreibung fraglich sein, denn hätte die Führungskraft ihrer betrieblichen Aufgabe unentgeltlich nachzukommen, wäre es denkbar, dass ihr Engagement schnell vorbei wäre. Die besondere Schwierigkeit bei der vermuteten sozialen Erwünschtheit im Bereich Motivation liegt in der Tatsache, dass eine unrealistisch dargestellte Einstellung nachfolgende Zusammenhänge ebenfalls betrifft und Verrechnungen ungenau werden.

Obgleich die Vermutung einer sozial erwünschten Beantwortung der Fragen eine plausible Erklärung für die Darstellung der Daten sein könnte, soll davon ausgegangen werden, dass die korrekte Einstellung der Befragten erfasst wurde. Damit wäre der Fall gegeben, dass entgegen der Forschungsannahme betriebliche Führungskräfte vergleichbar intrinsisch motiviert sind wie ihre ehrenamtlichen Kollegen. Zum näheren Verständnis dieses Befunds soll die Untersuchungspopulation näher betrachtet werden. Während etliche Führungskräfte auf die Bitte zur Teilnahme an dieser Studie nicht kooperierten, stellten die hier befragten 20 betrieblichen Führungskräfte ihre eigene Zeit und die ihrer Mitarbeiter zur Verfügung. Dies bedeutet eine Investition, die mit Kosten verbunden ist. Mitarbeiter zu bitten, während ihrer Arbeitszeit einer universitären Befragung nachzukommen heißt, Mitarbeiter von ihrer eigentlichen Tätigkeit für das Unternehmen abzuhalten und Prioritäten zu Gunsten eines Dritten zu setzen. Die Motivation, sich an einer Studie zu beteiligen, die ihnen keinen unmittelbaren oder mittelbaren Nutzen bringen wird, ist daher nicht extrinsisch. Auf die Bitte, die Forschung zu unterstützen und damit zugleich das Ehrenamt zu würdigen, reagierte diese Personengruppe mit altruistischer Haltung. Altruistische Motive sind häufig vergleichbar mit intrinsischen Motiven (Gage & Berliner, 1996). Hier muss beachtet werden, dass 15 der 20 betrieblichen Führungskräfte selbst in ehrenamtlicher Verantwortung standen. Die Motivation zur Hilfsbereitschaft und zum Engagement um der Aufgaben willen ist diesen Personen folglich eine bekannte und wohl auch praktizierte Haltung.

Neben der Vermutung altruistischer Grundveranlagungen ist es wichtig daran zu denken, welche Organisationsebene analysiert wurde, nämlich die oberste. 62,5% aller Führungskräfte gaben an, der Ebene 1 anzugehören. Angesichts der Datenlage wäre in Erwägung zu ziehen, dass intrinsische Motivation Grundvoraussetzung für die Positionierung in der obersten Unternehmensebene sein könnte. Es stellt sich die Frage, ob es der Realität entspräche, dass eine Person es bis in die Spitze eines Internationalen Unternehmens schafft, ohne Motivation aus der Aufgabe, aus der Zusammenarbeit mit seinem Team und dem Inhalt seines Handelns zu schöpfen. Vielmehr ist es wahrscheinlich, dass solche Personen, wenn auch monetär vergütet, ein starkes Interesse an dem Inhalt ihrer Aufgabe haben. Bei Führungskräften, die sich in ihre Organisation voll investieren und häufig Privates für ihren Beruf opfern, könnte eine intrinsische Motivation demnach durchaus dem extrinsischen Anreiz widerstehen und einen Korrumpierungseffekt verhindern. Dies entspräche auch Ergebnissen etlicher Studien, die den Korrumpierungseffekt nicht etwa leugnen, aber diesen von der Ausprägung und Stärke der Reize abhängig machen (vgl. Eisenberger & Cameron 1996). Da die oberste hierarchische Ebene analysiert wurde, muss die aufgestellte Hypothese als zu allgemein verworfen werden. Es wird vermutet, dass sich eine Haltung „Arbeit nur um des Einkommens wegen“ möglicherweise eher in unteren Führungsebenen zeigen könnte. Trotzdem sei erneut darauf hingewiesen, dass die Gleichung „extrinsisch = monetär“ die Realität nur unvollständig beschreiben würde. Es gibt auch bei betrieblichen Führungskräften noch mehr extrinsische Anreize als nur das Geld.

Zusammenfassung: Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass sich die Annahme, „ehrenamtliche Führungskräfte der oberen Organisationsebene sind für ihre Arbeit stark intrinsisch motiviert“ bestätigt hat. Entsprechend der Ergebnisse von Österling (2005) kann auch hier nachgewiesen werden, dass die Motivation, die sich aus der Aufgabe heraus bildet, treibende Kraft für die ehrenamtliche Führung ist. Die betriebliche Gruppe weist entgegen der Annahme ebenfalls hohe intrinsische Werte auf. Neben der Möglichkeit einer sozialen Erwünschtheitsverzerrung (auch für das Ehrenamt), kann die Bereitschaft, an der Studie teilzunehmen, einen Hinweis bezüglich der Motivation der Person

geben. Zudem ist stark anzunehmen, dass intrinsische Motivation ein wichtiger Bestandteil für die Übernahme komplexer Führungsaufgaben in der oberen Unternehmensebene ist.

## **11.2 Transformationale Führung**

Die Mehrzahl der aufgestellten Hypothesen beschäftigte sich mit dem vermuteten Zusammenhang zwischen einem transformationalen/transaktionalen Führungsstil und weiteren Faktoren.

Grundannahme meiner Untersuchung war, dass „transformationale Führung“ gleichzusetzen ist mit „erfolgreicher Führung“. Die statistische Analyse belegt einen signifikanten Zusammenhang zwischen diesem Führungsstil und der Arbeitszufriedenheit der Geführten. Da für Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter oftmals zentraler Bestandteil ihrer Personalpolitik ist und Arbeitszufriedenheit in ihrer Wirkung durchaus mit Arbeitsmotivation gleichzusetzen ist (Baillod & Semmer, 1996), hat sich der personalpolitische Aspekt von erfolgreicher Führung als nachgewiesen gezeigt. Betrachtet man die Konstruktion und die Wirkungsweise von transformationaler Führung, so wird klar, dass man es dabei mit einem Führungsstil zu tun hat, der den unterstellten Mitarbeiter persönlich und aufgabengebunden beachtet und einsetzt. Der zentrale Aspekt der Personenorientierung wird also honoriert durch eine besonders hohe Zufriedenheit bei der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und den Kollegen, sowie eine hohe Gesamtzufriedenheit. Die Überprüfung der anderen Erfolgsindikatoren (Zielerreichung und Kosteneinsparung vs. Mitarbeiter- und Teilnehmerzuwachs) gestaltete sich dagegen schwieriger. Ein Zusammenhang konnte nicht nachgewiesen werden und scheiterte an zu kleinen Fallzahlen. Wenngleich nur die Gruppe der transformationalen Führer in die Analyse einfließen sollten, mussten doch die transaktionalen Führungskräfte aus rechen-theoretischen Gründen mit beachtet werden.

Hypothese H4 implizierte in ihrer Formulierung, dass transformationale Führer erfolgreicher sind als transaktionale. Da in der Gruppe des Ehrenamtes wie auch des Betriebs aber der weitaus größte Teil der Führungskräfte transforma-



tional wahrgenommen wurde, lassen die statistischen Analysen keine Zusammenhangsrechnungen zu. Festgehalten werden kann jedoch, dass entsprechend der Hypothese 6 „Arbeitszufriedenheit und transformationale Führung“ entsprechende Führungskräfte in der Tat erfolgreicher sind – zumindest in dem Bereich der Arbeitszufriedenheit ihres Teams. Im Bereich der weiteren Zielindikatoren kann zumindest im betrieblichen Fall davon ausgegangen werden, dass trotz der geringen Stichprobengröße in der Regel dem Ergebnis zahlreicher Metaanalysen gefolgt werden kann, in denen ein klarer Zusammenhang zwischen diesem Führungsverhalten und dem Erfolg für das Unternehmen nachgewiesen werden konnte (Bass & Avolio 1990, 1994, 2000).

Wie oben erwähnt, empfanden die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten stark transformational. Dieser Trend zeigte sich im Ehrenamt und im Betrieb. Diese Antworttendenz kann zweierlei Gründe haben. Erstens: Den Mitarbeitern wurde in der Regel ihr persönlicher Code über den Server der Universität zugesandt, in manchen Fällen stellten die Führungskräfte jedoch die Bedingung, die Verteilung der Codes selbst zu übernehmen. In jedem Fall bat als erstes die Führungskraft ihre Mitarbeiter um Teilnahme an der Befragung. Somit kann, obwohl den Mitarbeitern eine hohe Anonymität zugesichert wurde, die gefühlte Anonymität eher niedrig gewesen sein. Eine soziale Erwünschtheitsverzerrung wäre daher in den Daten denkbar. Vor dem Hintergrund dieses Arguments ist auch verständlich, warum die Items „Zusammenarbeit mit meinem Vorgesetzten“, „Zufriedenheit, Mitarbeiter in der Organisation zu sein“ und die Gesamtzufriedenheit die positivsten Werte belegten. Dagegen gruppieren sich die weniger persönlichen und eher pragmatischen Aspekte wie „Informationsfluss“ und „Wirtschaftlichkeit“ eher am negativen Ende.

Ein Kernaspekt dieser Untersuchung war die Hypothese, dass transformationale Führung eher im Ehrenamt und transaktionale eher im Betrieb zu finden sei. Diese Hypothese konnte bestätigt werden. Es war deutlich zu beobachten, dass ehrenamtliche Führungskräfte der oberen Organisationsebene von ihren Mitarbeitern transformational erlebt wurden. Dagegen waren die transformationalen Werte im Betrieb nicht nur niedriger, sondern wurden zudem von einer größeren Streuung begleitet, die im Ehrenamt eher klein war. Dies deutet darauf hin,

dass in der Gruppe der betrieblichen Führungskräfte mehr Personen vorhanden sind, die auch transaktional führen. Dagegen wird im Ehrenamt einheitlicher transformational geführt. Wie ist diese Tendenz zu erklären? Während im Ehrenamt eine starke Werteorientierung für den Fortbestand der Organisation notwendig ist, diese gar eine Triebkraft und Sinnggebung bedeutet, so ist im Betrieb die Selbstzweckorientierung im Vordergrund (vgl. Kap. 3 und 4). Führungskräfte sind im Ehrenamt vor allem deswegen so wichtig, weil sie Bewahrer und Transporteure dieser „Mission“ (→ Charisma) sind. Durch eine asymmetrische personale Abhängigkeit im Ehrenamt (Kap. 4) ist die Notwendigkeit für einen transformationalen Führungsstil, also einen, der die Organisationsziele zu Eigenzielen der Mitarbeiter werden lässt, unerlässlich. Die Gefahr des Mitarbeiterverlustes könnte schnell das „Aus“ der Organisation bedeuten. Folglich ist es im Ehrenamt umso wichtiger, Mitarbeitern, die sich ja primär aus normativen Gründen gebunden fühlen, stets das Gefühl der Identifikation mit der Aufgabe zu geben (→ Transformation). Würden sie dies Gefühl verlieren und ihre eigenen Ziele in der Organisation nicht erreicht sehen, so liegt ein „Ausstieg“ in greifbarer Nähe (Esser, 1996). Anders verhält es sich hingegen bei den betrieblichen Führungskräften: Ihre Mitarbeiter haben selbst bei „Nichterfüllung ihrer persönlichen Ziele“ durchaus eine Motivation, Teil des Unternehmens zu sein. Ihr Arbeitsplatz dient an erster Stelle der Existenzsicherung, und persönliche Motive sind sekundär. Daher versteht sich, dass ein transformationaler Führungsstil, der erheblich mehr Investitionen von der Führungskraft erfordert, tendenziell seltener angewandt wird. Der Transaktionsprozess – also der Austausch von Wissen, Zeit, Skills etc. gegen finanzielle Sicherung – steht somit im Vordergrund. Beide Parteien wissen dies. Die Minimalanforderung an Führungskräfte ist es, eben diesen Transaktionsprozess vital zu halten. Genau dies ist in der Stichprobe zu beobachten. Die Abhängigkeit vom einzelnen Mitarbeiter ist im Betrieb nicht so überdurchschnittlich groß wie im Ehrenamt. Aus betrieblicher Perspektive sind Personen austauschbar – im Ehrenamt ist die Anwerbung neuer, qualifizierter und einsatzwilliger Mitarbeiter ungleich problematischer und relativ kostenintensiver.

Trotz dieser Beobachtungen wäre es ungenau, den Eindruck zu erwecken, als würde im oberen Management von Unternehmen ausschließlich transaktional geführt. So war die Hypothese H3b auch nicht formuliert. Die Ausdrucksweise „eher“ sollte eine Tendenz anzeigen, die sich nun auch bestätigte. Trotzdem beobachten wir entsprechend Landmessers Formulierung eine zunehmende „Abkehr von tayloristischen Modellen“ (Antes, 2005, 78). Wenn auch die betrieblichen Führungskräfte transaktionaler als ihre ehrenamtlichen Kollegen führten, wiesen doch auch sie in den Augen ihrer Mitarbeiter transformationale Züge auf. Tayloristische Führungsansätze können in einer Umwelt des „complex man“ (Neuberger, 2002) ohnehin schwieriger bestehen. Bedenkt man, dass die befragten Führungskräfte zum großen Teil Führer von Führern war, sollte nachvollziehbar sein, dass sich auch der Führungsstil diesem Mitarbeiterniveau anpassen muss, und nicht auf dem „Notwendigsten“ verharren kann.

Die erhobenen Daten zu Hypothese H7 unterstreichen den vorausgegangen Aspekt. Die Überlegung, dass betriebliche Führungskräfte, die sich in ihrer Freizeit ehrenamtlich in Führungsaufgaben investieren, dann auch im betrieblichen Kontext transformationaler führen würden, konnte nachgewiesen werden. Dem nachgewiesenen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Organisationsform entsprechend ist also nun davon auszugehen, dass betriebliche Führungskräfte Führungswerte ihrer ehrenamtlichen Erfahrung mit in ihren betrieblichen Kontext transportieren. Durch den hohen Anteil derer, die sich während ihrer Freizeit noch ehrenamtlichen Leitungsaufgaben widmeten, kann nachvollzogen werden, wie der hohe Wert für transformationale, betriebliche Führung zustande kam. Dieser Meinung könnte entgegengestellt werden, dass es möglicherweise nicht an der Wertediffusion von Ehrenamt in den Betrieb liegt, sondern transformationale Führungskräfte mit höherer Wahrscheinlichkeit zusätzlich in Führungsaufgaben während ihrer Freizeit eingebunden sein werden. Eine Antwort ist hier schwierig zu finden und würde eigener Untersuchungen bedürfen, um nicht ins Spekulative abzugleiten. Trotzdem sei bemerkt, dass eine weitaus stärkere transformationale Orientierung bei den Führungspersonen des Ehrenamtes zu finden war. Daher liegt nahe, dass betriebliche Führungskräfte, die sich in einem ehrenamtlichen Umfeld bewegen, in dem diese Art von Führung

praktiziert wird, ihren Führungsstil prinzipiell auch im Unternehmen beibehalten werden.

Der Zusammenhang zwischen „Motivation“ und „Führungsverhalten“ konnte in der Analyse des Datensatzes nicht nachgewiesen werden. Lewins Motivations-Verhaltens-Modell entsprechend konzentrierte sich ein Aspekt der Erhebung auf die Frage, ob intrinsische Motivation eine Basis für transformationales Führungsverhalten bietet und extrinsische für transaktionales. In den Kreuztabellen konnte zwar eine leichte Tendenz erkennbar werden, anschließende Verrechnungen ließen jedoch keine Zusammenhänge erkennen. Wiederum ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass zu kleine Fallzahlen (v.a. im Bereich der extrinsischen Motivation) eine Prognose nicht möglich machen. Eine zweite Perspektive bietet Schuler (2006). In der Diskussion um Führungsverhalten und Methoden der Führung wird deutlich, dass gewisse Teile moderner Führung erlernbar und trainierbar sind. Es ist dabei unbestritten, dass die Dispositionen einer Führungskraft Anteil an dessen Verhalten haben. Doch ist es fraglich, ob die Anwendung eines bestimmten methodischen Personalführungsverhaltens intrinsische Motivation notwendig voraussetzt. Könnte eine transformational wirkende Person nicht auch extrinsisch motiviert sein? Möglicherweise spielt hier die Persönlichkeit des Akteurs eine weitaus größere Rolle als dessen Motivation. Motivation entsteht allerdings oftmals aus Persönlichkeitsdispositionen (Csikszentmihaly & Nakamura, 2002). Somit müsste die Hypothese präzisiert werden und lauten: „Transformationales Führungsverhalten basiert eher auf kompatiblen Persönlichkeitseigenschaften.“ Unter diesen „kompatiblen Persönlichkeitseigenschaften“ könnten beispielsweise „Charisma“, „Extraversion“ etc. verstanden werden.

Zusammenfassung: Zusammenfassend kann gesagt werden, dass transformationale Führung hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit ein äußerst erfolgreicher Führungsstil ist. Ehrenamtliche Führungskräfte scheinen stark transformational zu führen, unterliegen aber auch einer großen Notwendigkeit zu einem personenorientierten und zieltransformierenden Verhalten. Auch Führungskräfte der betrieblichen Gruppe wurden eher transformational als transaktional wahrgenommen. Es ist zu vermuten, dass ähnlich der intrinsischen Motivation ein

transformationaler Führungsstil auf Grund höherer Komplexität, Verantwortung und einer sehr herausfordernden Personalverantwortung in den obersten Unternehmensebenen etablierter ist. Der vermutete direkte Zusammenhang zwischen Motivation und Führungsverhalten konnte nicht nachgewiesen werden. Es wird gefolgert, dass Persönlichkeitsdispositionen möglicherweise in Zusammenhang mit transformationaler Führung stehen könnten. Die Nebenhypothese bestätigte den Zusammenhang zwischen ehrenamtlichem Führungsengagement und transformationalem Führungsverhalten im betrieblichen Kontext.

# 12Ausblick

Mit dieser Untersuchung sollte die Zentralität ehrenamtlicher Erfahrung für die betriebliche Praxis in den Blick genommen werden. Dazu wurde ein Führungsstil gewählt, den die aktuelle Wissenschaft als „erfolgreich“ und dem heutigen Menschenbild als am ehesten gerecht werdend beschreibt: die transformationale Führung.

Der ungewöhnliche Ansatz, betriebliche mit ehrenamtlicher Führungspraxis zu vergleichen, konnte als gerechtfertigt nachgewiesen werden. Nach der Kenntnis des Autors ist eine solche vergleichende Untersuchung bislang nicht durchgeführt worden. Es versteht sich von selbst, dass mit dieser Arbeit keine vollständige Darstellung des vermuteten Zusammenhangs geschehen ist. Vielmehr zeigt die Datenlage, dass eine differenziertere Betrachtung dieses Themas notwendig ist.

## 12.1. Konsequenzen für die Forschung

Zunächst zum zukünftigen Forschungsbedarf. Wie bereits erwähnt, konnte diese Arbeit nur einen kleinen Betrag zur vergleichenden Untersuchung des Zusammenhangs zwischen motivationalen Ausprägungen, dem Führungsstil und Erfolg leisten. Hier wären mehr Zeit und vor allem größere Stichproben erforderlich. Vor allem letzteres begrenzt die Aussagekraft dieser Untersuchung in einigen Aspekten.

Darüber hinaus werden immer noch zu viele subjektive Maße bei der Messung von „Erfolg“ verwendet (Näschke, 2003). In dieser Untersuchung sollte versucht werden, quantitative, also numerisch messbare Indikatoren für „Erfolg“ zu finden und anzuwenden. Hier sollte detaillierter geforscht werden, um adäquate Erfolgsmaße zu definieren um vor allem im Ehrenamt ein realistischeres Bild der vorliegenden Leistung aufzeigen zu können.

Damit ist der Schritt zu der größten Herausforderung für die Forschung aufgezeigt. Während die Politik vermehrt die Unverzichtbarkeit des Ehrenamtes betont die Wissenschaft von einem zunehmenden Druck zur Modernisierung und einer anhaltenden Professionalisierung spricht, ist die Forschung im deutsch-

sprachigen Raum häufig bereits bei der Erstellung deskriptiver Statistiken und allgemeiner demographischer Erhebungen an der Grenze ihres Interesses angelangt. Wenn das Ehrenamt sich jedoch in einem starken Transformationsprozess befindet und von politischer Seite tatsächlich als unerlässlich betrachtet wird, so müsste eine ähnlich intensive Erforschung der Strukturen, Funktionsweisen und Akteursgruppen betrieben werden, wie dies auch für ökonomische Unternehmen geschieht. Die „Professionalisierung des Ehrenamtes“ benötigt somit ähnlich professionelle Tools wie die Wirtschaft – erarbeitet werden müssen diese allerdings in der Forschung. Diese Untersuchung möchte zu mehr Forschung in diesen Sachverhalten anreizen.

## 12.2. Konsequenzen für die Praxis

Die Datenlage dieser Untersuchung zeigt in vielen Aspekten den Vorsprung ehrenamtlicher Führungskräfte vor ihren betrieblichen Kollegen. Der in der Wissenschaft als „erfolgreich“ bezeichnete Führungsstil der „transformationalen Führung“ war häufiger und kontinuierlicher bei ehrenamtlichen Führungskräften zu beobachten als bei betrieblichen. Das zeigt, dass im Ehrenamt implizites Wissen um die Führung von Personal ruht – und praktiziert wird, welches im betrieblichen Fall von großem Nutzen wäre. Eine mögliche Implikation wäre die gezielte Suche nach ehrenamtlichen Führungserfahrenen, nicht nur für Angestellte, die am Anfang der Karriereleiter sind, sondern gerade auch unter aktiven Führungskräften. Das führt zu der Erkenntnis, dass Betriebe ihre Führungskräfte nicht an der Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeit behindern sollten und der Gesetzgeber in Deutschland eine verbindliche Sicherung etwa für die Gewährung von Sonderurlaub bei ehrenamtlicher Tätigkeit einführen sollte. Eine derartige gesetzliche Regelung ist in der Bundesrepublik bislang nur als unverbindliche „Kannregelung“ etabliert. Ehrenamt kann aber mit gutem Recht als gewinnmaximierendes Training abseits vom Firmengelände und außerhalb der Arbeitszeit gesehen werden. Durch die aktive Unterstützung Ihrer leitenden Mitarbeiter in deren ehrenamtlichen Aufgaben, könnten Unternehmen vermutlich viel stärker profitieren, als von punktuellen Führungsschulungen.

# Literatur

- ADAMS, J.S. (1963) Towards an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*. 67. 422-463
- ADULT Attachment Style and Cognitive Reactions to Positive Affect: A Test of Mental Categorization and Creative Problem A40 in: <http://www.springer-link.com/content/g78123l2w6102552/fulltext.pdf>
- ANTES, W. (2005) Projektarbeit. Projekte, Konzepte, Ideen für die Jugendarbeit und Jugendbildung. 4. Jg. H1, Juni 2005
- ATTESLANDER, P. (2000) Methoden der empirischen Sozialforschung . 9., neu bearb. u. erw. Aufl.. - Berlin [u.a.] : de Gruyter
- BASS, B. M. (1985) Leadership ad performance beyond expectations, New York.
- BASS, B.M. & AVOLIO, J.M. (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training* (14:5)
- BASS, B.M. & AVOLIO, J.M. (2000) MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed.) Redwood City, CA: Mindgarden
- BASS, B.M. & Avolio, B. (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks : Sage Publications
- Bass, B.M., AVOLIO, B. & GOODHEIM, L. (1987) Biography and the Assesment of transformationel leadershipat the world class level. *Journal of Management* 13 (1), 7-19
- BECK, K. Hrsg. (1999) Lehr-Lern-Prozesse in der kaufmännischen Erstausbildung : Wissenserwerb, Motivierungsgeschehen und Handlungskompetenzen . Stuttgart : Steiner
- Behr, K. et al. (2000). *Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozeß*. Weinheim: Juventa
- BEHER, Karin (2002) Das Ehrenamt in empirischen Studien : ein sekundäranalytischer Vergleich / 3., unveränd. Aufl.. - Stuttgart ; Berlin
- BEM, D. J. (1967). Self-perception. An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological Review*, 74, 536 - 537



- BLANCHARD, K. (2002) Der Minuten-Manager und der Klammeraffe : wie man lernt, sich nicht zuviel aufzuhalsen. 9. Aufl.. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt
- BÖRDLEIN, C. (2006) Zerstört Verstärkung die intrinsische Motivation? <http://www.-verhalten.org/grundlagen/intrinsisch.html>
- BOSETZKY, H. & HEINRICH, P. (2002) Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation, Köln, 6. Aufl.
- BREHM, S.S. & KASSIN, S., FEIN, S. (1999) Social psychology. Boston [u.a.] : Houghton Mifflin
- Brinkmann, R. & Stapf, K. (2005): Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird. C.H. Beck Verlag München.
- BRUGGEMANN, A. (1974) *Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit in Arbeit und Leistung* S. 281
- BUNGARD, W. (1989) Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, S. 53-81 Hft.2/89
- BUNGARD, W. Hrsg. (2004) Psychologie und Wirtschaft leben: aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis. 1. Aufl.. - München ; Mering : Hampp
- Businessballs (2007) Adams Equity Theory.  
URL: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm> (Stand: 29.05.2007)
- COURTNEY, R. (2002) Strategic management for voluntary nonprofit organizations. London [u.a.] : Routledge
- CSIKSZENTMIHALY, M. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. In: Journal of Personality and Social Psychology (May 1989), Vol 56(5)
- CSIKSZENTMIHALY, M. & NAKAMURA, J. (2002). The Concept of Flow. In SNYDER, C.R. & LOPEZ, S.J. (Eds.) Handbook of Positive Psychology. Oxford: University Press
- Das sokratische Gespräch. (2007) Unternehmen leiten - Mitarbeiter führen.  
URL: <http://www.management-by-sokrates.de/> (Stand: 05.02.2007)
- DECI, E.L. & RYAN, R.M. (1985) Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Springer

- DECI, E.L. & RYAN, R.M. (1991) A motivational approach to self: Integration in personality. in: R. DIENSTBIER (Ed.) Nebraska Symposium on motivation. Volume 38 Perspectives on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press
- DECI, E.L., KOESTNER, R. & RYAN, R.M. (1999) A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125 (6): 627-668.
- Deci, E.L. (2007) The self determination theory. URL: [http://www.-psych.rochester.edu/SDT/cont\\_reward.html](http://www.-psych.rochester.edu/SDT/cont_reward.html) (Stand: 29.05.2007)
- DÖRR, S.L. (2006) Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften. Dissertationsschrift. Bielefeld: Universität
- DRUSKAT, V.U. (1994) Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic church, *Leadership Quarterly*, 5(2), pp. 99-119.
- dtv Lexikon (1997) Bd. 15; Mannheim: Brockhaus
- ECCLES J.S. & WIGFIELD, A. (2002) Motivational beliefs, values and goals. *Annual Review of psychology*, 53, 109-132
- EISENBERGER, R., & CAMERON, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality of myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- EISENBERGER, R.; PIERCE, W. D. & CAMERON, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation. Negative, neutral, and positive. Comment on DECI, KOESTNER & RYAN (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 677 - 691
- EISENHARDT, K. (1989) *Agency theory: An assessment and review*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 1, S. 57--74
- ERPENBECK, John (Hrsg.) (2003) Handbuch Kompetenzmessung : erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart : Schäffer-Poeschel
- ESSER, H. (1991) Alltagshandeln und Verstehen : zum Verhältnis von erklärender und verstehender Soziologie am Beispiel von Alfred Schütz und "Rational Choice". Tübingen: Mohr
- ESSER, Hartmut (1996). Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 4; Frankfurt: Campus Verlag

- ETZIONI, A. (1965) Organisational Control Structure. In: MARCH, J.G. (Hrsg.) Handbook of Organisations. Chicago
- EVANS, M.G. (1976) R.J. House's " A Path-Goal-Theory of Leader Effectiveness. Leadership Quarterly 7; (3), 305-309
- FELFE, J. & SCHYNS, B. (2004) Der Einfluss von impliziten Führungstheorien und Persönlichkeitsmerkmalen auf die Wahrnehmung und Akzeptanz transformationaler Führung. In: BUNGARD, W. Hrsg. (2004) Psychologie und Wirtschaft leben: aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis. 1. Aufl.. - München ; Mering : Hampp
- FIEDLER, FRED E. ;CHEMERS, MARTIN M. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw Hill.
- FIEDLER, FRED E. ;CHEMERS, MARTIN M. (1974) Leadership and effective management. Scott, Foresman.
- FISCHER, L. ed. (1991) Arbeitszufriedenheit. Stuttgart : Verl. für Angewandte Psychologie.
- Focus-Online (2007)  
[http://www.focus.de/finanzen/versicherungen/versicherungen\\_nid\\_43222.html](http://www.focus.de/finanzen/versicherungen/versicherungen_nid_43222.html)
- FREY, B. S. & BENZ, M. (2001), in: Frey, D. & Rosenstiel, L.v. Hrsg. (2002) Ökonomie und Psychologie. Enzyklopädie der Wirtschaftspsychologie, Göttingen: Hogrefe Verlag.
- FREY, B.S. & OSTERLOH, M. (Hrsg.) (2002). Managing Motivation : wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können 2., aktualisierte und erw. Aufl.. - Wiesbaden : Gabler.
- GAGE, N.L. & BERLINER, D.C. (1996). Pädagogische Psychologie (5., vollst. Überarb. Aufl.). München: Psychologie Verlags Union.
- GANN, N. (2000) Managing change in voluntary organizations: a guide to practice. Buckingham: Open University Press
- GEYER, A.L.J. & STEYRER J.M. (1998)Transformational Leadership and objective performance in banks. Applied Psychology: An International Review, 47, 397-420
- GRUNEBERG, M. (1976) Job satisfaction: a reader.London: Macmillan

- GUAY, F., VALLERAND, R.J. & BLANCHARD, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation. The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24, 175-213
- Haar, A. (2004) Religiöse Grundüberzeugungen und Erfahrungen bei Patienten mit psychischen Erkrankungen. ([http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=978284801&dok\\_var=d1&dok\\_ext=pdf&filename=978284801.pdf](http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=978284801&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=978284801.pdf))
- HARS, A. & OU, S. (2001) Working for free? - motivations of participating in open source projects. In: *Proceeding of the 34th Hawaii International Conference System Science*, 2001.
- HAUSER, M. (2000) *Charismatische Führung*, Wiesbaden: Gabler
- HEINITZ, K. & ROWOLD, J. (2004) Gütekriterien einer deutschen Version des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podscoff. Digitale Vorlage.
- HINTIKKA, J. et al. (1998) Associations between religious attendance, social support, and depression in psychiatric patients. *J. Psychol Theol* 26, 351-357
- Jugendarbeitsnetz (2007) Richtlinien. URL: <http://www.jugendarbeitsnetz.de/geld/ljp/ri/richtlinien.php> (Stand: 28.05.2007)
- KEHR HUGO M., BLES P., ROSENSTIEL L.V. (1999) Motivation von Führungskräften: Wirkungen, Defizite, Methoden. Ergebnisse einer Betragung von Personalentwicklern. In: *ZfO*, 1999, Jg. 68,4
- KIESER, H. (Hrsg). (1995) *Handwörterbuch der Führung*, 2., neugestaltete und erg. Aufl.. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1995.
- KLEIN, K.H. (1971) *Heuristische Entscheidungsmodelle : neue Techniken des Programmierens und Entscheidens für das Management*. - Wiesbaden : Gabler.
- KOLB, P. (1996) Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen. Frankfurt am Main [u.a.] : Lang
- KOMIVES, S. (1991). The relationship of same- and cross-gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in residence hall units. *Sex Roles*, 24, 355-363.
- LAKHANI, K.R. & WOLF R.G. (2005) Why Hackers do they do: Understanding motivation and effort in free/open software projects. In: FELLER, J. et al. (2005) *Perspectives on Free and open source software*, pages 3-22. MIT

- Landesjugendring (2007): Richtlinien zur Jugendförderung und Finanzierung  
URL: <http://www.jugendarbeitsnetz.de/geld/ljp/ri/richtlinien.php> (Stand: 29.05.2007)
- LEPPER, M. R., KEAVNEY, M. & DRAKE, M. (1996). Intrinsic motivation and extrinsic rewards. A commentary on Cameron and Pierce's meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66, 5 - 32
- LEPPER, M.R. & GREEN, DAVIS (Hrsg) (1978) The hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation. New York: Erlbaum
- LEWIN, K. (1946) Behaviour and development as a function of the total situation. In: L. CARMICHAEL (Ed.) 1946. Manual of the child psychology. New York.
- LIEBIG, C. (2006) Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument: Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- LOWE, K. B., KROECK, K. G., & SIVASUBRAMANIAM, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- LÜDKE, O. (2006) Persönliche Ziele junger Erwachsener - Münster (u.a.): Waxmann
- MAHER, Karen J. (1997) Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership, in: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_n3-4\\_v37/ai\\_20119670/pg\\_1](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_n3-4_v37/ai_20119670/pg_1)
- MEINDL, J.R./ EHRLICH, S.B. (1987): The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance, in: *Academy of Management Journal*, 30, 1, 91-109.
- NAESCHKE, N. (2003), Trägt charismatische Führung in komplexer und dynamischer Umwelt zum Führungserfolg bei? Online im Internet: URL: <http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2003/1022/pdf/naeschke.pdf> (Stand: 02.12.2006)
- NEUBERGER, O. (1972). Experimentelle Untersuchung von Führungsstilen, in: *Gruppendynamik*, 3
- NEUBERGER, O. (1976) Fuehrungsverhalten und Fuehrungserfolg . Berlin : Duncker Humblot
- NEUBERGER, O. (2002) Führen und Führen lassen. 6. Aufl.Beltz Verlag Weinheim

- NIETSCHKE, P. Hrsg. (2005) Die freiwillige Gesellschaft : über das Ehrenamt in Deutschland. Frankfurt am Main: Lang
- OESTERLING, C. (2005): Das Ehrenamt im Technischen Hilfswerk. Zufriedenheit und Motivation der ehrenamtlichen Mitglieder, Mainz: Universität
- PARSONS, S. (2005) Rational choice and politics : a critical introduction. - London [u.a.] : Continuum
- PEARCE, J.L. (1993) Volunteers. The organisational behaviour of unpaid workers. London, New York
- PEFFER, J. (1977): The Ambiguity of Leadership, in: Academy of Management Review, 2, 1, 104-112.
- PINTRICH, P.R. (2003) Motivation and classroom learning. In: W.M. REYNOLDS & G.E. MILLER (Eds.) Handbook of psychology: Vol. 7. Educational Psychology (pp. 103 ff) Hoboken: Wiley
- Pistoia, A.; nach ROSENSTIEL, L.V. (2002) Leadership in Organisations; in Organisationssoziologie. Online: URL: <http://kzfss.uni-koeln.de/search2.php?id=4812&suchwort=F%Fchrungserfolg> 02.12.2006)
- PITKIN, Hanna. 1967. *The Concept of Representation*. Los Angeles: University of Press
- PRENZEL, M. & ALLOLOI-NÄCKE, L. Hrsg. (2006) Untersuchung zur Bildungsqualität von Schule. Abschlussbereich des DFG-Schwerpunktprogramms; Münster: Waxmann
- PRENZEL, M. (1996) Selbstbestimmt motiviertes und interessiertes Lernen in der kaufmännischen Erstausbildung. In: BECK, K. & HEID, H. (1996) Lehr-Lern-Prozesse in der kaufmännischen Erstausbildung. Wissenserwerb, Motivierungsgeschehen und Handlungskompetenzen. ZBW, Beiheft 13. Stuttgart: Franz Steiner
- PRENZEL, M., KRISTEN, A., DENGLER, P., ETTLE, R., & BEER, T. (1996). Selbstbestimmt motiviertes und interessiertes Lernen in der kaufmännischen Erstausbildung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 13*, 108-127
- PROCESS (2007) GLOSSAR.  
URL: <http://www.proccess.ch/glossar.htm#M> (Stand: 28.05.2007)
- PRO EHRENAMT (2007) <http://www.pro-ehrenamt.de/index.html> (STAND: 29.05.2007)

- RHEINBERG, F. & KRUG, S. (1999) Motivationsförderung im Schulalltag: psychologische Grundlagen und praktische Durchführung. Göttingen: Hogrefe
- RICHTER, F. (2004) Einflüsse lernförderlicher Arbeitsgestaltung und transformationaler Führung auf die berufliche Handlungskompetenz. In: BUNGARD, W. Hrsg. (2004) Psychologie und Wirtschaft leben: aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis. 1. Aufl. - München ; Mering : Hampp
- ROSEMANN, B. & NEUBAUER, W.F. (1977) Sozialpsychologie des Führungsverhaltens, 2. Aufl.; Bonn: Verlag der Ortskrankenkassen
- ROSENBLADT, B.V. /Hrsg. (2001) Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligensurvey 1999 - Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement: Gesamtbericht. 2. korrigierte Aufl.. Stuttgart (u.a.): Kohlhammer
- ROSENKRANZ, D. & WEBER, A. (Hg.): *Freiwilligenarbeit*. 2002
- ROSENSTIEL, L.V. (2006), in SCHULER, H. (2006). Lehrbuch Personalpsychologie. 2., überarbeitete und erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe
- ROSENSTIEL, L.V. (2003) Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement - 5., überarb. Aufl. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel
- ROWOLD, J. & ROWOLD, G. (2003). <http://www.gerd-rowold.de/pdf/transf.pdf>
- SARASON, B. R. (1981). The dimensions of social competence: Contributions from a variety of research areas. In J. D. WINE & M. D. SMYE (Hrsg.), Social competence. New York: Guilford Press.
- SCHIFFLER, M. (2006) Extrinsische vs. intrinsische Motivation. Effekte von extern vermittelter Belohnung auf die intrinsische Motivation. [http://www1.uni-hamburg.de/psych-2/PP/fsmp/TEACH/SLIDES\\_TS/S06/intrins\\_vs\\_extrins.pdf](http://www1.uni-hamburg.de/psych-2/PP/fsmp/TEACH/SLIDES_TS/S06/intrins_vs_extrins.pdf)
- SCHREYÖGG, A. (2002) Konfliktcoaching : Anleitung für den Coach. Frankfurt/Main [u.a.] : Campus-Verl.,
- SCHULER, Heinz hrsg. (2006) Lehrbuch der Personalpsychologie . - 2., überarb. u. erw. Aufl. - Göttingen ; Bern
- SCHWARZ, P. (2002) Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO) Wien: Haupt.

- SCHWEITZER, M. (2005) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung : 7 Tab. / mit Beitr. von Franz Xaver. 9., neubearb. u. erw. Aufl.. - Stuttgart : G. Fischer
- SEMMER, N. & BAILLOD, J. (1996), Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40, 190-199, (Themenheft Fehlzeiten und Fluktuation, hrsg. von U. KLEINBECK & K.-H. SCHMIDT).
- SIVESIND, K.H. (2002) The voluntary sector in Norway: composition, changes, and causes. Oslo: Institute for Social Research.
- STAEHLE, W.A. (1999). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Überarbeitet von P. CONRAD & J. SYDOW. 8.Aufl. München: Vahlen.
- STECKER, C. (2002) Vergütete Solidarität und solidarische Vergütung. Zur Förderung von Ehrenamt und Engagement durch den Sozialstaat. Reihe Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofitsektor. Opladen
- TARTLER, K., LIEPMANN, D., FELFE, J. & NETTELNSTROTH, W. (2004) Was bleibt von den Zusammenhängen zwischen transformationaler Führung und Erfolgsindikatoren, in: BUNGARD, W. Hrsg. (2004) Psychologie und Wirtschaft leben: aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis. 1. Aufl.. - München ; Mering : Hampp
- THW (2007) Orkan „Kyrill“: Bundesweit 5.500 THW-Kräfte im Einsatz [http://www.thw.bund.de/cIn\\_035/nn\\_245244/sid\\_0C59CF3CEC41FB5245E-F9F58A7F08283/DE/content/meldungen/thw\\_\\_im\\_\\_inland/pressemitteilungen/2007/01/meldung\\_\\_002.html\\_\\_nnn=true](http://www.thw.bund.de/cIn_035/nn_245244/sid_0C59CF3CEC41FB5245E-F9F58A7F08283/DE/content/meldungen/thw__im__inland/pressemitteilungen/2007/01/meldung__002.html__nnn=true)
- TROJUS, N., TARTLER, K, LIEPMANN, D. (2004) Transformationale Führung und Kommunikation, in: BUNGARD, W. Hrsg. (2004) Psychologie und Wirtschaft leben: aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis. 1. Aufl.. - München ; Mering : Hampp
- TÜRK, K. (1981) Personalführung und soziale Kontrolle. Stuttgart: Enke
- URMILA, G. (2001) Economists, entrepreneurs, and the pursuit of economics : an analysis of the views of the entrepreneur among the economists of the classical period and their differences. Frankfurt am Main [u.a.] : Lang
- Ulich, E. (2001) Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- VOGT, K. (2004) Interessenserzeugung durch individuelle Belohnung oder Übung zur Verhinderung von social loafing in Kooperationssituationen. Tübingen: Universität



- WAGNER, D. (2006) Public und Non Profit Management. 1. Aufl.. Stuttgart : UTB,
- WEBER, M. (1972) Wirtschaft und Gesellschaft. Jubiläumsausg. zum 50. Jahrestag des Erscheinens der Erstausg., vollst. Nachdr. der Erstausg. von 1922. - Frankfurt (Main) : Uni-print
- Weiner, B. (1994). Motivationspsychologie. Weinheim: Beltz
- WETTERSTEN, J. (2006) How do institutions steer events? : an inquiry into the limits and possibilities of rational thought and action - Aldershot [u.a.] : Ashgate
- WHYTE, W.F. (1958) Lohn und Leistung : eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme. Köln: Opladen
- WILKESMANN, U. (1994) Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen : Möglichkeiten und Grenzen einer Rational-Choice-Theorie der Anreizsysteme bei Gruppenarbeit. Opladen : Leske + Budrich, 1994.
- WITT, D. [Hrsg.] (1998) Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen : eine Dokumentation / 3. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Technische Universität München, Freising-Weihenstephan. Wiesbaden : Gabler
- WITTE, E. (1995): Effizienz der Führung, in: A. Kieser/ G. Reber/ R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 263-276.
- WOLF, B. (1988) Organisation und Führung in sozio-technischen kybernetischen Systemen. Management jenseits von Idealen. Unveröffentlichtes Buchmanuskript; FH Nürnberg
- WOLTHUIS, Jan (2000), Motivation und Führungsverhalten. Fallstudie Führungsverhalten. Handout Friedrich-Alexander-Universität Erlangen
- WU-Memo (1999) Führungsverhalten und Führungserfolg: Ergebnisse eine empirischen Studie. URL: <http://notes.wu-wien.ac.at/usr/rektorat/memos/wumemo22.nsf/3c0044abd66579618025648b004d098e/4b4c376765c14351412567f200587187?OpenDocument> (Stand: 20.02.2007)
- Yammarino, F. & Bass, B.M. (1990) Longterm forecasting of transformational Leadership and its Effects on Naval Officers: Some Preliminary findings. In: CLARK, K.E. & CLARK, M.B. (Eds.) Measures of Leadership. Greensboro, N.C. (Center of Creative Leadership), 151-169
- YULK, G. (2002) Leadership in Organisations, 5th Edition. London: Prentice-Hall

ZACCARO, S.J. (2001) The nature of executive leadership : a conceptual and empirical analysis of success - Washington, D.C. : American Psychological Association.

ZISCHG, K (1996). Systementwurf einer Management-Erfolgsrechnung als Instrument des Controlling : am Beispiel einer gemeinnützigen Non-Profit-Organisation für Präventiv- und Sozialmedizin. Frankfurt am Main: Lang.

# Anhang

Anhang A..... I

Anhang B..... XIII

Anhang C..... XXXVII



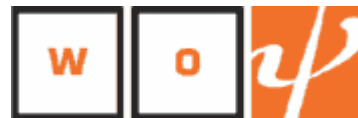
# Anhang A

## *Anschreiben an Personen im Unternehmen*

- 1.) *Rekrutierung von Teilnehmern*
- 2.) *Handhabung der Onlinebefragung: Führungskraft*
- 3.) *Handhabung der Onlinebefragung: Mitarbeiter*

### 1. Rekrutierung von Teilnehmern

UNIVERSITÄT  
MANNHEIM



Mannheim, den 27.03.2007

Sehr geehrte Damen und Herren,

Der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Wirtschaftsuniversität Mannheim führt eine Studie zum Thema „Führungsverhalten in Ehrenamt und Betrieb“ durch.

Immer mehr deutsche Unternehmen unterstreichen den Stellenwert von ehrenamtlicher Führungserfahrung ihrer eigenen Führungskräfte, vor allem bei Einsteigern. Der Grund ist, dass im Zeitalter von „Lean Management“- Ansätzen sich die Wichtigkeit von „Softskills“ immer mehr zeigt und sich durch ehrenamtlich erfahrene Führungseinsteiger erhebliche Kosteneinsparungen im Schulungsbereich erreichen lassen. Diese Perspektive ist jedoch im deutschsprachigen Raum kaum wissenschaftlich untersucht worden. Diese Lücke wollen wir beginnen zu schließen.

Hierfür benötigen wir Ihre Hilfe:

Die kurze Online-Umfrage im Zeitraum vom 26.03.-27.04.2007, dient der Analyse von Führungsstrukturen in ehrenamtlichen und betrieblichen Organisationen. In dieser Studie wird der Schwerpunkt auf die **oberen Führungsebenen** gelegt. Für eine fundierte wissenschaftliche Aussage über Motivation, Führungsverhalten, Erfolg und Arbeitszufriedenheit ist nicht nur Ihre eigene Sichtweise, sondern auch die Ihrer direkten Mitarbeiter von Bedeutung.

Vorgehen, und wie Sie uns helfen können:

1. Als Führungskraft füllen Sie einen kurzen Onlinefragebogen aus. Dabei werden **keine** demografischen Daten oder Organisationsnamen erhoben. Die Befragung ist **anonym**. Ihre Antworten und Kontaktdaten werden nur für die Dauer der Studie verwendet. Die Dauer Ihres Aufwandes liegt zwischen 3-5 Minuten.
2. Sie stellen uns die E-Mailadressen, der Ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter zur Verfügung (maximal 8 Personen). Diese füllen ebenfalls einen Onlinefragebogen aus. Die Adressen und die Angaben Ihrer Mitarbeiter werden ebenfalls vertraulich und nur im Rahmen dieser Studie behandelt. Der zeitliche Aufwand liegt bei ca. 7 Minuten.
3. Nennen Sie uns z.B. die Mailadressen Ihrer Mitarbeiter und Ihre eigene, so dass wir die Codes verschicken können und nicht Sie die Verteilung übernehmen müssen. Wenn Sie die Übermittlung selbst übernehmen möchten, steht Ihnen dies offen (bedeutet allerdings einen höheren Aufwand). Zusagen an: [dehmer@rumms.uni-mannheim.de](mailto:dehmer@rumms.uni-mannheim.de) .

Mit Ihrer Einwilligung unterstützen Sie nicht nur die wissenschaftliche Forschung, sondern leisten einen wichtigen Beitrag zum Ausbau des Ehrenamtes.

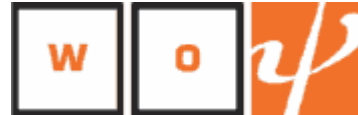
Wir würden uns sehr über eine positive Reaktion freuen und wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihre Organisation.

Mit freundlichen Grüßen

Daniel Ehmer

## **2. Handhabung der Onlinebefragung: Führungskraft**

UNIVERSITÄT  
MANNHEIM



Universität Mannheim, 27.03.2007

Sehr geehrte Führungskraft!

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärten an der Onlineerhebung - Führungsverhalten in Betrieb und Ehrenamt - der Wirtschaftsuniversität Mannheim teilzunehmen. Wir wollen Sie nochmals daran erinnern, dass für diese Analyse ein hoch-anonymes Verfahren, ohne Firmen- oder Mitarbeiternamenangabe genutzt wird. Ihr Unternehmen erhält kein Feedback bezüglich des Inhaltes!

Wir bitten Sie nun an der kurzen Umfrage (ca. 3min) teilzunehmen. Bitte klicken Sie auf:

[https://webserver2.psychologie.uni-mannheim.de/befragungen/uni\\_mannheim/fuehrung/2007/?variante=19](https://webserver2.psychologie.uni-mannheim.de/befragungen/uni_mannheim/fuehrung/2007/?variante=19)

Wenn Sie nach Ihrem Code gefragt werden, kopieren Sie bitte die folgende Ziffernkombination und fügen Sie diese ein. Dieser Code ist einmalig nutzbar und wird danach gesperrt.

„XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX“

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung in diesem wissenschaftlichen Anliegen.

Mit freundlichen Grüßen

Daniel Ehmer

Bei Fragen wenden Sie sich direkt an den Versuchsleiter:

[dehmer@rumms.uni-mannheim.de](mailto:dehmer@rumms.uni-mannheim.de)

0179 / 13 54 931



### **3. Handhabung der Onlinebefragung: Mitarbeiter Betrieb**

UNIVERSITÄT  
MANNHEIM



Universität Mannheim, 27.03.2007

Sehr geehrte Mitarbeiterin, sehr geehrter Mitarbeiter!

Ihre Führungskraft hat sich bereit erklärt an einer Onlineerhebung - Führungsverhalten in Betrieb und Ehrenamt - der Wirtschaftsuniversität Mannheim teilzunehmen. Diese Untersuchungsperspektive ist neu in Deutschland. Wir versuchen dabei vergleichende Aussagen über die Führungsqualität in ehrenamtlichen Tätigkeiten zu treffen und im Unternehmen. Für diese Analyse wird ein hoch-anonymes Verfahren, ohne Firmen- oder Mitarbeiternamenangabe genutzt. Ihr Unternehmen erhält kein Feedback bezüglich des Inhaltes!

Wir bitten Sie nun an der kurzen Umfrage teilzunehmen. Bitte klicken Sie auf:

[https://webserver2.psychologie.uni-mannheim.de/befragungen/uni\\_mannheim/fuehrung/2007/?variante=23](https://webserver2.psychologie.uni-mannheim.de/befragungen/uni_mannheim/fuehrung/2007/?variante=23)

Wenn Sie nach Ihrem Code gefragt werden, kopieren Sie bitte die folgende Ziffernkombination und fügen Sie diese ein. Dieser Code ist einmalig nutzbar und wird danach gesperrt.

„xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx“

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung in diesem wissenschaftlichen Anliegen.

Mit freundlichen Grüßen

Daniel Ehmer

Bei Fragen wenden Sie sich direkt an den Versuchsleiter:

[dehmer@rumms.uni-mannheim.de](mailto:dehmer@rumms.uni-mannheim.de)

0179/1354931

## ***Anschreiben an Personen im Ehrenamt***

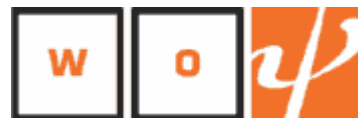
**4.) Rekrutierung von Teilnehmern: Führungskraft**

**5.) Handhabung der Onlinebefragung: Führungskraft**

**6.) Handhabung der Onlinebefragung: Mitarbeiter**

### **4. Rekrutierung von Teilnehmern: Führungskraft**

UNIVERSITÄT  
MANNHEIM



Mannheim, den 21.03.2007

Liebe ehrenamtlichen Leiter und Führungskräfte,

in meiner Diplomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Wirtschaftsuniversität Mannheim führe ich eine Online-Studie zum Thema „Führungsverhalten in Ehrenamt und Betrieb“ durch.

Dabei soll das Führungsverhalten und die Zufriedenheit der jeweils unterstellten Mitarbeiter zwischen unseren ehrenamtlichen Arbeiten und industriellen Betrieben verglichen werden. Da ehrenamtliches Führen in vielen Bereichen der Führungspraxis von Personen in der Wirtschaft entspricht, ergibt sich eine interessante Vergleichsmöglichkeit. Diese Perspektive ist jedoch im deutschsprachigen Raum kaum wissenschaftlich untersucht worden. Diese Lücke wollen wir beginnen zu schließen.

Hierfür benötigen wir Eure Hilfe:

Es gibt eine kurze Online-Umfrage im Zeitraum vom 26.03.-27.04.2007. Sie dient der Analyse von Führungsstrukturen in ehrenamtlichen und betrieblichen Organisationen. In dieser Studie wird der Schwerpunkt auf die **oberen Führungsebenen** gelegt.

Vorgehen:

4. Als Führungskraft einer ehrenamtlichen, unbezahlten Arbeit (SOLA, Jungschar, Jugend, Pfadfinder, Camps, soziale Projekte, sportliche Aktionen...) füllst Du einen kurzen Onlinefragebogen aus. Dabei werden **keine** demografischen Daten oder Organisationsnamen erhoben. Die Befragung ist **anonym**. Deine Antworten und Kontaktdaten werden nur für die Dauer der Studie verwendet. Die Dauer des Aufwandes liegt zwischen 3-5 Minuten.
5. Du stellst uns die E-Mailadressen, der Dir direkt unterstellten Mitarbeiter zur Verfügung (maximal 8 Personen). Diese füllen ebenfalls einen Onlinefragebogen aus. Die Adressen und die Angaben der Mitarbeiter werden ebenfalls vertraulich und nur im Rahmen dieser Studie behandelt. Der zeitliche Aufwand liegt bei ca. 7 Minuten.
6. Bitte nenne uns z.B. die Mailadressen Deiner Mitarbeiter und Deine eigene, so dass wir die Codes verschicken können und nicht Sie die Verteilung übernehmen müssen. Wenn Du die Übermittlung selbst übernehmen möchtest, steht Dir dies offen (bedeutet allerdings einen höheren Aufwand). → [dehmer@rumms.uni-mannheim.de](mailto:dehmer@rumms.uni-mannheim.de) .

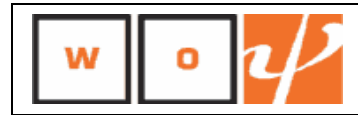
Mit Eurer Einwilligung unterstützt Ihr nicht nur die wissenschaftliche Forschung, sondern leisten einen wichtigen Betrag zum Ausbau des Ehrenamtes, in das wir so viel Zeit reinhängen.

Wir würden uns sehr über eine positive Reaktion freuen und wünschen Euch noch viel Erfolg für Eure Arbeiten.

Mit freundlichen Grüßen

Daniel Ehmer

## **5. Handhabung der Onlinebefragung: Führungskraft**



Universität Mannheim, 27.03.2007

Sehr geehrte ehrenamtliche Führungskraft!

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärten an der Onlineerhebung - Führungsverhalten in Betrieb und Ehrenamt - der Wirtschaftsuniversität Mannheim teilzunehmen. Wir wollen Sie nochmals daran erinnern, dass für diese Analyse ein hoch-anonymes Verfahren, ohne Organisations- oder Mitarbeiternamenangabe genutzt wird.

Wir bitten Sie nun an der kurzen Umfrage (ca. 3min) teilzunehmen. Bitte klicken Sie auf:

[https://webserver2.psychologie.uni-mannheim.de/befragungen/uni\\_mannheim/fuehrung/2007/?variante=24](https://webserver2.psychologie.uni-mannheim.de/befragungen/uni_mannheim/fuehrung/2007/?variante=24)

Wenn Sie nach Ihrem Code gefragt werden, kopieren Sie bitte die folgende Ziffernkombination und fügen Sie diese ein. Dieser Code ist einmalig nutzbar und wird danach gesperrt.

„xxxxxxxxxxxxxxxx“

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung in diesem wissenschaftlichen Anliegen und Ihnen viel Erfolg für Ihre ehrenamtliche Tätigkeit!

Mit freundlichen Grüßen

Daniel Ehmer

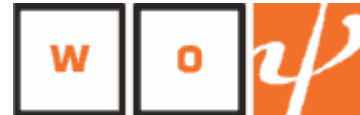
Bei Fragen wenden Sie sich direkt an den Versuchsleiter:

[dehmer@rumms.uni-mannheim.de](mailto:dehmer@rumms.uni-mannheim.de)

0179 / 13 54 931

## **6. Handhabung der Onlinebefragung: Mitarbeiter**

UNIVERSITÄT  
MANNHEIM



Universität Mannheim, 27.03.2007

Sehr geehrte ehrenamtliche Mitarbeiterin, sehr geehrter ehrenamtlicher Mitarbeiter!

Ihr/e Leiter/in hat sich bereit erklärt an einer Onlineerhebung - Führungsverhalten in Betrieb und Ehrenamt - der Wirtschaftsuniversität Mannheim teilzunehmen. Diese Untersuchungsperspektive ist neu in Deutschland. Wir versuchen dabei vergleichende Aussagen über die Führungsqualität in ehrenamtlichen Tätigkeiten zu treffen und im Unternehmen. Für diese Analyse wird ein hoch-anonymes Verfahren, ohne Firmen- oder Mitarbeiternamenangabe genutzt. Ihr Leiter erhält kein Feedback bezüglich des Inhaltes!

Wir bitten Sie nun an der kurzen Umfrage teilzunehmen. Bitte klicken Sie auf:

[https://webserver2.psychologie.uni-mannheim.de/befragungen/uni\\_mannheim/fuehrung/2007/?variante=25](https://webserver2.psychologie.uni-mannheim.de/befragungen/uni_mannheim/fuehrung/2007/?variante=25)

Wenn Sie nach Ihrem Code gefragt werden, kopieren Sie bitte die folgende Ziffernkombination und fügen Sie diese ein. Dieser Code ist einmalig nutzbar und wird danach gesperrt.

„xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx“

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung in diesem wissenschaftlichen Anliegen. Wir wünschen Ihnen viel Freude in ihren ehrenamtlichen Tätigkeiten.

Mit freundlichen Grüßen

Daniel Ehmer

Bei Fragen wenden Sie sich direkt an den Versuchsleiter:

[dehmer@rumms.uni-mannheim.de](mailto:dehmer@rumms.uni-mannheim.de)

0179/1354931



# Anhang B

**Tabelle 1**

**Reliabilität**

**Zusammenfassung der Fallverarbeitung**

	Anzahl	%
Gültig	16	80,0
Ausgeschlossen(a)	4	20,0
Insgesamt	20	100,0

a Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,842	4

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
weil ich denke, dass der Beruf/die Tätigkeit interessant ist	15,13	19,317	,724	,782
weil mir diese/r Beruf/Tätigkeit Spaß macht	15,25	16,333	,806	,738
weil ich mich gut fühle, sobald ich mit dieser Arbeit/Tätigkeit beschäftige	16,38	19,050	,669	,803
weil ich diese Arbeit/Tätigkeit für angenehm halte	17,00	20,933	,525	,862

**Tabelle 2a**

## Reliabilität

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		Anzahl	%
Fälle	Gültig	19	95,0
	Ausgeschlossen(a)	1	5,0
	Insgesamt	20	100,0

a Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,263	5

### Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
weil es etwas ist, was ich tun muss	11,79	10,398	,643	-,491(a)
weil ich keine andere Wahl habe	12,84	19,029	,123	,222
weil ich denke, dass ich das tun muss	11,37	18,135	,060	,289
weil ich es tun soll	11,95	13,497	,379	-,084(a)
weil ich Anerkennung dafür erhalte	10,79	29,064	-,463	,579

a Der Wert ist negativ aufgrund einer negativen mittleren Kovarianz zwischen den Items. Dies verstößt gegen die Annahmen über die Zuverlässigkeit des Modells. Sie sollten die Item-Kodierungen überprüfen.

## Tabelle 2b

## Reliabilität

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		Anzahl	%
Fälle	Gültig	19	95,0
	Ausgeschlossen(a)	1	5,0
	Insgesamt	20	100,0

a Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

#### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,857	3

#### Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
weil es etwas ist, was ich tun muss	6,63	3,690	,451	-1,658(a)
weil ich es tun soll	6,79	3,842	,444	-1,574(a)
weil ich Anerkennung dafür erhalte	5,63	15,690	-,504	,857

a Der Wert ist negativ aufgrund einer negativen mittleren Kovarianz zwischen den Items. Dies verstößt gegen die Annahmen über die Zuverlässigkeit des Modells. Sie sollten die Item-Kodierungen überprüfen.

### Tabelle 3

#### T-Test

##### Statistik bei einer Stichprobe

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
F_i_Motive_MW	16	5,3125	1,41274	,35318
FE_e_Motive_MW	19	2,9368	,97537	,22377

t

**Test bei einer Stichprobe**

	Testwert = 0					
	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
					Untere	Obere
F_i_Motive_MW	15,042	15	,000	5,31250	4,5597	6,0653
FE_e_Motive_MW	13,125	18	,000	2,93684	2,4667	3,4070

**Tabelle 4****T-Test****Statistik bei einer Stichprobe**

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
F_i_Motive_MW	20	5,6250	,81313	,18182
FB_e_Motive_MW	20	2,6625	1,28829	,28807

**Test bei einer Stichprobe**

	Testwert = 0					
	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
					Untere	Obere
F_i_Motive_MW	30,937	19	,000	5,62500	5,2444	6,0056
FB_e_Motive_MW	9,242	19	,000	2,66250	2,0596	3,2654

**Tabelle 5a****FB Ehrenamt in der Freizeit****Statistiken**

Ehrenamt in der Freizeit

N	Gültig	20
	Fehlend	142
Mittelwert		1,25
Standardabweichung		,444
Minimum		1
Maximum		2

**Ehrenamt in der Freizeit**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	15	9,3	75,0	75,0
	nein	5	3,1	25,0	100,0
	Gesamt	20	12,3	100,0	
Fehlend	System	142	87,7		
Gesamt		162	100,0		

**Mittelwert-Vergleich: Führungskräfte auch ehrenamtlich tätig (intrinsisch-extrinsisch)****Verarbeitete Fälle**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
F_i_Motive_MW * Ehrenamt in der Freizeit	20	12,3%	142	87,7%	162	100,0%

FB_e_Motive_MW * Ehrenamt in der Freizeit	20	12,3%	142	87,7%	162	100,0%
---	----	-------	-----	-------	-----	--------

### F\_i\_Motive\_MW \* Ehrenamt in der Freizeit Kreuztabelle

Anzahl

		Ehrenamt in der Freizeit		Gesamt
		ja	nein	
F_i_Motive_MW	4,00	1	0	1
	4,25	1	1	2
	4,75	0	1	1
	5,00	1	0	1
	5,25	2	0	2
	5,75	3	1	4
	6,00	2	0	2
	6,25	2	2	4
	6,50	2	0	2
	6,75			
		1	0	1
Gesamt		15	5	20

### Tabelle 5b

### T-Test: Führungskräfte auch ehrenamtlich tätig (intrinsisch-extrinsisch)

#### Gruppenstatistiken

Ehrenamt in der Freizeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
--------------------------	---	------------	--------------------	---------------------------------

F_i_Motive_MW	ja	15	5,6833	,80438	,20769
	nein	5	5,4500	,90830	,40620
FB_e_Motive_MW	ja	15	2,9000	1,29835	,33523
	nein	5	1,9500	1,06654	,47697

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittle- re Dif- fe- renz	Stan- dardfeh- ler der Diffe- renz	95% Konfiden- zintervall der Differenz	
									Unte- re	Obere
F_i_Moti- ve_MW	Varianzen sind gleich	,350	,562	,545	18	,592	,2333 3	,42789	-,665 62	1,132 29
	Varianzen sind nicht gleich			,511	6,243	,627	,2333 3	,45622	-,872 55	1,339 22
FB_e_Mo- tive_MW	Varianzen sind gleich	,328	,574	1,471	18	,159	,9500 0	,64578	-,406 74	2,306 74
	Varianzen sind nicht gleich			1,630	8,346	,140	,9500 0	,58299	-,384 74	2,284 74

**Tabelle 6**

**Reliabilität: Führungsverhalten**

**Zusammenfassung der Fallverarbeitung**

		Anzahl	%
Fälle	Gültig	104	64,2
	Ausgeschlossen(a )	58	35,8
	Insgesamt	162	100,0

a Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

## Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,927	26

## Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen	92,57	202,228	,398	,926
ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten	91,98	192,621	,621	,923
hat Ideen	92,44	197,608	,596	,924
zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft	92,22	193,941	,575	,924
zeigt offen, dass sie viel von uns erwartet	92,11	200,872	,323	,928
gibt mir eine positive Rückmeldung auf meine guten Leistungen	91,81	191,438	,701	,922
pfl egt die Zusammenarbeit unter Arbeitsgruppen	91,83	196,844	,580	,924
handelt, ohne meine Gefühl zu beachten	91,72	205,951	,233	,928
ermutigt die Mitarbeiter dazu Teamplayer zu sein	91,93	194,102	,636	,923
führt eher durch Taten denn durch Anweisungen	92,27	194,956	,581	,924
bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten	91,88	189,365	,822	,920
hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Arbeitsgruppe hinbewegt	91,98	190,543	,739	,921
zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle	91,75	195,626	,629	,923
an mich angeregt alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken	92,61	201,406	,491	,925
erkennt meine gute Leistung nicht immer an	91,62	202,355	,390	,926



handelt auf eine Art und Weise, die mein pers. Gefühl berücksichtigt	92,06	196,346	,653	,923
entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitern	91,88	189,501	,742	,921
inspiriert durch Pläne für die Zukunft	92,06	193,550	,663	,922
obt mich, wenn meine Arbeit besser ist als mittelmaß	92,05	192,687	,660	,922
besteht auf Höchstleistungen	92,50	207,320	,117	,931
schafft es andere an Ihre Zukunftsträume zu binden	92,50	193,320	,675	,922
ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann	92,02	191,048	,744	,921
Behandelt mich ohne auf meine pers. Gefühle Rücksicht zu nehmen	91,51	202,097	,437	,926
wird sich nicht mit dme 2. besten zufrieden geben	92,55	210,891	-,002	,933
führt durch beispielhaftes Verhalten	91,96	190,542	,769	,921
beglückwünscht mich persönlich für herausragende Arbeit	91,95	191,444	,643	,923

**Tabelle 7****T-Test****Gruppenstatistiken**

Welche Tätigkeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
F_Verhalten_Team	17	3,4938	,52701	,12782
Führungskraft-Betrieb	17	3,8866	,24142	,05855
Führungskraft-Ehrenamt				

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		F_Verhalten_Team	
		Varianzen sind gleich	Varianzen sind nicht gleich
Levene-Test der Varianzgleichheit	F	5,495	
	Signifikanz	,025	
T-Test für die Mittelwertgleichheit	T	-2,794	-2,794
	df	32	22,432
	Sig. (2-seitig)	,009	,010
	Mittlere Differenz	-,39282	-,39282
	Standardfehler der Differenz	,14059	,14059
	95% Konfidenzintervall der Differenz		
	Untere Obere	-,67920 -,10645	-,68407 -,10158

## Kreuztabellen

### Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
F_i_Motive_2Gruppen * F_Verhalten_Team_2Gruppen	33	20,4%	129	79,6%	162	100,0%

F\_i\_Motive\_2Gruppen \* F\_Verhalten\_Team\_2Gruppen Kreuztabelle

	F_Verhalten_Team_2Gruppen		Gesamt	
	eher transaktional	eher transformational		
F_i_Motive_2Gruppen	niedrige intrinsische Motivation	3	4	7
	hohe intrinsische Motivation	8	18	26
Gesamt		11	22	33

## T-Test

### Gruppenstatistiken

F_i_Motive_2Gruppen		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
F_Verhalten_Team	niedrige intrinsische Motivation	7	3,7497	,42812	,16182
	hohe intrinsische Motivation	26	3,6631	,46735	,09165

### Test bei unabhängigen Stichproben

		F_Verhalten_Team	
		Varianzen sind gleich	Varianzen sind nicht gleich
Levene-Test der Varianzgleichheit	F	,067	
	Signifikanz	,798	

T-Test für die Mittelwertgleichheit	T	,442	,466
	df	31	10,215
	Sig. (2-seitig)	<b>,661</b>	,651
	Mittlere Differenz	,08664	,08664
	Standardfehler der Differenz	,19588	,18597
	95% Konfidenzintervall der Differenz		
	Untere	-,31287	-,32655
	Obere	,48614	,49982

## Tabelle 8

### Kreuztabellen

F\_Verhalten\_Team\_2Gruppen \* FE\_e\_Motive\_ohne\_2Gruppen Kreuztabelle

		FE_e_Motive_ohne_2Gruppen		Gesamt
		eher schwach extrinsisch	eher stark extrinsisch	
F_Verhalten_Team_2Gruppen	eher transaktional	2	0	2
	eher transformational	13	2	15
Gesamt		15	2	17

## T-Test

### Gruppenstatistiken

FE_e_Motive_ohne_2Gruppen		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
F_Verhalten_Team	eher schwach extrinsisch	15	3,8890	,25753	,06649
	eher stark extrinsisch	2	3,8690	,05798	,04100

### Test bei unabhängigen Stichproben

		F_Verhalten_Team		
		Varianzen sind gleich	Varianzen sind nicht gleich	
Levene-Test der Varianzgleichheit	F	1,638		
	Signifikanz	,220		
T-Test für die Mittelwertgleichheit	T	,107	,256	
	df	15	8,820	
	Sig. (2-seitig)	,917	,804	
	Mittlere Differenz	,02000	,02000	
	Standardfehler der Differenz	,18762	,07812	
	95% Konfidenzintervall der Differenz	Untere	-,37991	-,15727
		Obere	,41991	,19727

**Tabelle 9**

## T-Test: Führungsverhalten Ehrenamt-Unternehmen

## Gruppenstatistiken

Welche Tätigkeit		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
M_Verhalten_MW	Mitarbeiter-Betrieb	58	3,5476	,65657	,08621
	Mitarbeiter-Ehrenamt	57	3,8473	,36631	,04852

## Test bei unabhängigen Stichproben

		M_Verhalten_MW		
		Varianzen sind gleich	Varianzen sind nicht gleich	
Levene-Test der Varianzgleichheit	F	21,377		
	Signifikanz	,000		
T-Test für die Mittelwertgleichheit	T	-3,016	-3,030	
	df	113	89,669	
	Sig. (2-seitig)	,003	,003	
	Mittlere Differenz	-,29973	-,29973	
	Standardfehler der Differenz	,09938	,09893	
	95% Konfidenzintervall der Differenz	Untere	-,49663	-,49628
		Obere	-,10283	-,10318

Tabelle 10

Häufigkeiten

**Statistiken**

F\_Verhalten\_Team\_gruppiert

N	Gültig	34
	Fehlend	128

**F\_Verhalten\_Team\_gruppiert**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	,6	2,9	2,9
	3	10	6,2	32,4
	4	23	14,2	67,6
	Gesamt	34	21,0	100,0
Fehlend	System	128	79,0	
Gesamt		162	100,0	

**Tabelle 11****T-Test****Gruppenstatistiken**

	Erfolg_gruppiert	N	Mittelwert	Standardab- weichung	Standardfeh- ler des Mittel- wertes
F_Verhalten_Team	wenig erfolgreich	8	3,7190	,44215	,15632
	sehr erfolgreich	11	3,6346	,56969	,17177

**Test bei unabhängigen Stichproben**

	F_Verhalten_Team	
	Varianzen sind gleich	Varianzen sind nicht gleich
Levene-Test der Va- rianzgleichheit	F	,439
	Signifikanz	,516

T-Test für die Mittelwertgleichheit	T	,349	,363
	df	17	16,881
	Sig. (2-seitig)	,732	,721
	Mittlere Differenz	,08436	,08436
	Standardfehler der Differenz	,24207	,23225
	95% Konfidenzintervall der Differenz		
		Untere	Obere
		-,42636	-,40591
		,59509	,57463

**Tabelle 12**

### **Häufigkeiten**

#### **Statistiken**

M\_Zufriedenheit\_gruppiert

N	Gültig	113
	Fehlend	49
Mittelwert		1,96
Minimum		1
Maximum		4

#### **M\_Zufriedenheit\_gruppiert**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
--	------------	---------	---------------------	------------------------



Gültig	sehr zufrieden	20	12,3	17,7	17,7
	zufrieden	79	48,8	69,9	87,6
	teils teils	13	8,0	11,5	99,1
	unzufrieden	1	,6	,9	100,0
	Gesamt	113	69,8	100,0	
Fehlend	System	49	30,2		
Gesamt		162	100,0		

**Tabelle 13****Deskriptive Statistik**

## Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Mitarbeiter in Ihrer Organisation zu sein	113	1	3	1,56	,626
Zusammenarbeit mit Leiter / Vorgesetztem	113	1	4	1,65	,788
Gesamtzufriedenheit	112	1	4	1,85	,738
Zusammenarbeit mit Kollegen	113	1	4	1,86	,730
Einsatzzeitsregelung/Arbeitszeitregelung	113	1	5	1,90	,886
Entwicklungsmöglichkeiten	113	1	5	1,90	,886
Schulungsmöglichkeiten / Weiterbildungsmöglichkeiten	113	1	5	1,96	,920
Bedingungen am Mit-/Arbeitsplatz	113	1	5	1,99	,785
Teilnehmer / Kundenorientierung	112	1	4	2,14	,837
Umsetzung/Entwicklung neuer Ideen	112	1	4	2,20	,837
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen	112	1	4	2,22	,707
Arbeitsabläufe	113	1	4	2,27	,732
Entlohnung	56	1	5	2,36	,923
Wirtschaftlichkeit	54	1	5	2,41	,813
Info Fluss	112	1	4	2,42	,834
Gültige Werte (Listenweise)	53				

Tabelle 14

## Korrelationen

	F_Verhalten_Team	F_Zufriedenheit_MW
--	------------------	--------------------

F_Verhalten_Team	Korrelation nach Pearson	1	-,813(**)
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	34	34
F_Zufriedenheit_MW	Korrelation nach Pearson	-,813(**)	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	34	34

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

## Tabelle 15

### Deskriptive Statistik

#### Deskriptive Statistik: Motivation insgesamt

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
FB_e_Motive_MW	20	1,00	5,75	2,6625	1,28829
FE_e_Motive_MW	19	1,40	4,60	2,9368	,97537
FE_e_Motive_ohne_MW	19	1,33	5,67	3,1754	1,15132
F_i_Motive_MW	36	1,75	6,75	5,4861	1,11314
Gültige Werte (Listenweise)	0				

### Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
weil ich keine andere Wahl habe	39	1	7	1,95	1,638

weil ich es tun soll	19	1	7	2,74	2,104
weil es etwas ist, was ich tun muss	39	1	7	2,87	1,908
weil ich denke, dass ich das tun muss	39	1	7	2,95	1,973
weil ich dafür bezahlt werde	20	1	6	3,15	1,309
weil ich Anerkennung dafür erhalte	20	1	7	3,80	1,542
weil ich diese Arbeit/Tätigkeit für angenehm halte	39	1	7	4,38	1,695
weil ich mich gut fühle, sobald ich mit dieser Arbeit/Tätigkeit beschäftige	36	2	7	5,06	1,433
weil mir diese/r Beruf/Tätigkeit Spaß macht	40	1	7	5,85	1,718
weil ich denke, dass der Beruf/die Tätigkeit interessant ist	40	1	7	6,05	1,535
Gültige Werte (Listenweise)	0				

### **Deskriptive Statistik**

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
weil ich keine andere Wahl habe	39	1	7	1,95	1,638
weil ich es tun soll	19	1	7	2,74	2,104
weil es etwas ist, was ich tun muss	39	1	7	2,87	1,908

weil ich denke, dass ich das tun muss	39	1	7	2,95	1,973
weil ich dafür bezahlt werde	20	1	6	3,15	1,309
weil ich Anerkennung dafür erhalte	20	1	7	3,80	1,542
weil ich diese Arbeit/Tätigkeit für angenehm halte	39	1	7	4,38	1,695
weil ich mich gut fühle, sobald ich mit dieser Arbeit/Tätigkeit beschäftige	36	2	7	5,06	1,433
weil mir diese/r Beruf/Tätigkeit Spaß macht	40	1	7	5,85	1,718
weil ich denke, dass der Beruf/die Tätigkeit interessant ist	40	1	7	6,05	1,535
Gültige Werte (Listenweise)	0				

**Tabelle 16**

**Korrelationen**

		F_Zufriedenheit_MW	intrinsische Motivation_MW
F_Zufriedenheit_MW	Korrelation nach Pearson	1	,096
	Signifikanz (2-seitig)		,594
	N	34	33
intrinsische Motivation	Korrelation nach Pearson	,096	1

on_MW			
	Signifikanz (2-seitig)	,594	
	N	33	38

## T-Test

### Gruppenstatistiken

F_Zufriedenheit_2Gruppen		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
intrinsische Motivation_MW	Zufrieden	29	5,4138	1,15588	,21464
	unzufrieden	4	5,2500	,91287	,45644

### Test bei unabhängigen Stichproben

		intrinsische Motivation_MW	
		Varianzen sind gleich	Varianzen sind nicht gleich
Levene-Test der Varianzgleichheit	F	,091	
	Signifikanz	,764	

T-Test für die Mittelwertgleichheit	T	,271	,325
	df	31	4,450
	Sig. (2-seitig)	,788	,760
	Mittlere Differenz	,16379	,16379
	Standardfehler der Differenz	,60518	,50438
95% Konfidenzintervall der Differenz	Untere	-1,07048	-1,18246
	Obere	1,39807	1,51005

**Tabelle 17**

**T-Test**

**Gruppenstatistiken**

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Ehrenamt in der Freizeit				

F_Verhalten_Team	Ja	12	3,6828	,45256	,13064
	Nein	5	3,0404	,42855	,19165

### Test bei unabhängigen Stichproben

		F_Verhalten_Team	
		Varianzen sind gleich	Varianzen sind nicht gleich
Levene-Test der Varianzgleichheit	F	,000	
	Signifikanz	,999	
T-Test für die Mittelwertgleichheit	T	2,704	2,769
	Df	15	7,956
	Sig. (2-seitig)	,016	,024
	Mittlere Differenz	,64235	,64235
	Standardfehler der Differenz	,23755	,23194
	95% Konfidenzintervall der Differenz		
	Untere Obere	,13602	,10697
		1,14868	1,17773

### Kreuztabellen

F\_Verhalten\_Team\_2Gruppen \* Ehrenamt in der Freizeit Kreuztabelle

	Ehrenamt in der Freizeit		Gesamt
	ja	Nein	



F_Verhalten_Team_2Gruppen	eher transaktional	4	5	9
	eher transformational	8	0	8
Gesamt		12	5	17

### **Korrelationen**

		Ehrenamt in der Freizeit	F_Verhalten_Team
Ehrenamt in der Freizeit	Korrelation nach Pearson	1	-,572(*)
	Signifikanz (2-seitig)		,016
	N	20	17
F_Verhalten_Team	Korrelation nach Pearson	-,572(*)	1
	Signifikanz (2-seitig)	,016	
	N	17	34

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

## **Anhang C**

Die Fragebögen zur Untersuchung in liegen per CD-Rom bei: HTML Dateien.

