

3. Methoden

Nachdem die theoretische und empirische Basis subjektiver Führungstheorien in den vorangegangenen Kapiteln herausgearbeitet wurde, soll nun auf die methodischen Möglichkeiten zur Erfassung subjektiver Theorien eingegangen und daran anknüpfend die Vorgehensweise der eigenen Untersuchung entwickelt werden. In Abschnitt 3.1 wird dementsprechend ein Überblick über die bisher in der Forschung genutzten *methodischen Zugänge* gegeben und spezifische Vorzüge und Nachteile der einzelnen Verfahrensweisen herausgearbeitet. Darauf aufbauend werden die Konstruktion des eigenen *Erhebungsinstruments* und der *Vorgaben für dessen Anwendung* erläutert (Abschnitt 3.2), sowie der spezifische *Kontext und die Durchführung der Untersuchung* dargestellt (Abschnitt 3.3). Abschließend soll dann auf *Systematik, Schritte und Methoden der qualitativen und quantitativen Auswertung* der Daten eingegangen werden (Abschnitt 3.4).

3.1 Erfassung subjektiver Führungstheorien

Wie anhand der in Kapitel 2 vorgestellten Studien deutlich geworden ist, findet sich in der Literatur eine nur noch schwer überschaubare Menge unterschiedlicher Methoden, die zur Erforschung subjektiver Theorien genutzt wurden. Wie Weber (1991) meint, bauen sie trotz ihrer Verschiedenartigkeit alle auf der Prämisse auf, daß diese Wissensbestände als kognitive Systeme nicht direkt beobachtbar sind, sondern vielmehr erst erschlossen werden müssen. In Abbildung 4 wird versucht, einen systematischen Überblick über die möglichen Erfassungsmethodiken zu geben, womit allerdings nicht der Eindruck erweckt werden soll, die einzelnen Methoden seien einander ausschließende Alternativen. Tatsächlich werden nicht selten Methodenkombinationen (vor allem Befragung und Beobachtung) zur Erfassung subjektiv-theoretischen Wissens genutzt. Die einfache *Beobachtung* von Verhalten erweist sich für den Rückschluß auf die subjektiven Theorien der beobachteten Person als problematisch, weil selten eindeutig möglich (Furnham, 1988; Weber, 1991), sondern gewinnt ihren Wert erst aus der Kombination mit Befragungsmethoden (z.B. in Form teilnehmender Beobachtung). Insbesondere bei der Klärung der explanativen Validität subjektiver Theorien (vgl. Abschnitt 1.2.1), d.h. inwieweit sie tatsächlich handlungswirksam werden, kommen Beobachtungsverfahren zum Einsatz (vgl. Dann & Humpert, 1987).

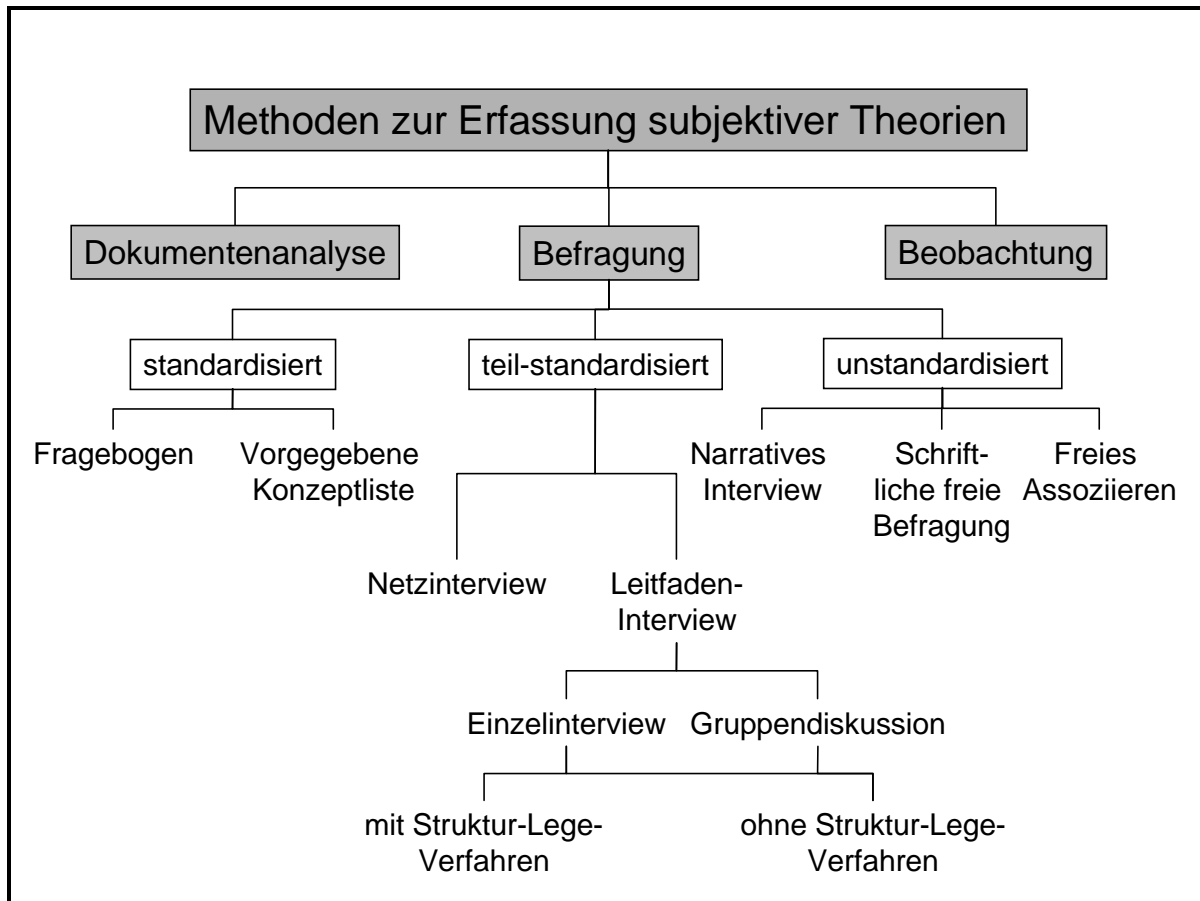


Abbildung 4: Systematik der Methoden zur Erfassung subjektiver Theorien

Die Nutzung von *Dokumentenanalysen* hat in der Forschung nur in sehr begrenztem Maße Bedeutung gewonnen. Ihre Vorzüge liegen sicherlich darin, über größere Zeiträume hinweg Veränderungen in den subjektiv-theoretischen Überzeugungen zu verfolgen (vgl. die Studien von Meindl et al., 1985, in Abschnitt 2.1). Insbesondere bei öffentlich zugänglichen Dokumenten (z.B. Geschäftsberichte; vgl. Bettman & Weitz, 1983) ist allerdings damit zu rechnen, daß die dort niedergelegten Kausalannahmen eher defensive (espoused theories; vgl. Abschnitt 1.2.3) als tatsächliche Überzeugungen darstellen (Weick & Bougon, 1986). Da dieses Problem allerdings in gleicher Weise auch für Befragungen besteht, wiegt schwerer, daß bei Dokumentenanalysen in der Regel keine Explizierungshilfen zur Verfügung stehen, so daß möglicherweise die genaue Bedeutung einzelner Begriffe und Formulierungen unscharf oder sogar unverständlich bleibt. Hier wird ein von Weick und Bougon (1986, S. 113) für die Erfassung von cause maps beschriebenes, jedoch allgemeiner für subjektive Theorien relevantes Problem besonders virulent: „Only the speaker can know for sure what any concept means, and investigators impute meaning at the risk of misinterpretation“. Bei bestimmten Fragestellungen (bei denen im Falle einer Befragung

mit noch stärkeren Tendenzen zur sozialen Erwünschtheit zu rechnen ist) kann aber gerade die Nicht-Reaktivität der Messung bei Zugang auf vormals geheime oder nicht für die Öffentlichkeit bestimmte Protokolle (vgl. Axelrod, 1976) ein ausschlaggebender Vorteil von Dokumentenanalysen sein (Weber, 1991).

Allgemein macht die Systematik in Abbildung 4 aber vor allem die Dominanz von *Befragungsmethoden* zur Erfassung subjektiver Theorien deutlich, die so groß ist, daß sich einige Überblicksartikel praktisch vollständig auf deren Darstellung beschränken (z.B. Humpert, 1982; König, 1995). Die mit der Methode der Befragung verbundene fundamentale Frage, ob Personen überhaupt in der Lage sind, über die subjektiv-theoretischen Gründe ihres Handelns Auskunft zu geben, wird heute kaum noch in dieser Form diskutiert, sondern vielmehr unter welchen Bedingungen dies der Fall ist und unter welchen nicht. Dann (1983) faßt zusammen, daß zumindest bei intentionalen Aspekten des Verhaltens, die hinreichend häufig und bedeutsam sind und deren Aktivierung nicht zu lange zurückliegt, ein Zugriff (bei geeigneten Introspektionshilfen) möglich ist. Nichtsdestotrotz können bei der Befragung Erhebungsfehler auftreten, wenn dem Befragten einerseits seine subjektive Theorie selbst schlecht zugänglich ist und er sie nicht verbalisieren kann (Fähigkeit zur Aktualisierung von Kognitionen) und/oder er andererseits (z.B. aus dem Streben nach sozialer Erwünschtheit) sie nicht korrekt darstellt (Motivation zur Aktualisierung von Kognitionen) (vgl. Groeben et al., 1988). Entsprechend ist bei der Erhebung auf mögliche motivationale Hindernisse zu achten. Gleichzeitig sollte das Verfahren möglichst viele Explizierungs-Zugkräfte, Introspektionserleichterungen und Anregungsfaktoren bieten (vgl. hierzu Abschnitt 3.2.2). Auch wenn Humpert (1982) feststellt, daß die Wahl der Methode natürlich vom jeweiligen Forschungszweck, dem theoretischen Hintergrund und vom praktischen Interesse des Untersuchers abhängig ist, so kann mit Blick auf den fortgeschrittenen Stand der Methodenentwicklung und die spezifischen Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden (vgl. zu einer detaillierteren Diskussion Humpert, 1982; Dann, 1983; Weber, 1991) nicht verwundern, daß die Befragung zu einer Art „Königsweg“ in der Erforschung subjektiver Theorien geworden ist. Legt man den Standardisierungsgrad als Abgrenzungskriterium zugrunde, so lassen sich drei Formen der Befragung unterscheiden: standardisiert, teilstandardisiert und unstandardisiert. Während die standardisierte Befragung prinzipiell auch mündlich erfolgen kann, steht in der Praxis der schriftliche *Fragebogen* im Vordergrund

(z.B. Weinert, 1984b; Neubauer, 1982; vgl. Abschnitte 2.2 und 2.3.1), seltener auch die Vorgabe einer *Liste von Konzepten*, aus denen die Befragten die für sie bedeutsamen Aspekte auswählen können und/oder Relationen zwischen diesen festlegen (z.B. Lord, Foti & De Vader, 1984; Feldmann, 1979). Bungard, Holling und Schultz-Gambard (1996) stellen fest, daß die schriftliche Befragung per Fragebogen die arbeits- und organisationspsychologische Forschung dominiert, da (im Vergleich zu mündlichen Befragungen) die Daten relativ schnell und ökonomisch erhoben werden können und eine potentielle Einflußnahme durch den Interviewer entfällt. Die Autoren weisen allerdings darauf hin, daß (a) die Befragung als solche für den Betroffenen weniger motivierend ist und (b) keine Flexibilität vor Ort gegeben ist, da der Befragte üblicherweise nicht rückfragen kann. Diese Punkte sind mit Blick auf den Gegenstand subjektive Führungstheorien von großer Bedeutung. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Motivation der Befragten, über die eigenen subjektiv-theoretischen Überzeugungen Auskunft zu geben, eine wichtige Voraussetzung für eine angemessene Rekonstruktion seiner Wissensbestände darstellt. Es steht zu vermuten, daß dies über eine persönliche Befragung eher zu gewährleisten ist als über einen standardisierten Fragebogen. Ungeachtet der Überlegungen zu einer notwenigerweise relativ konsensuellen Führungskultur (vgl. Abschnitt 1.3.3) haben die Ergebnisse von Müller (1988) und Bresnen (1995) deutlich gemacht, daß die Denkstrukturen von Führungskräften immer ein gewisses Maß an Individualität aufweisen, so daß die Flexibilität ebenfalls ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl einer angemessenen Befragungsmethodik darstellt. Insoweit kann es auch nicht überraschen, daß gegen die Erhebung subjektiver Theorien mittels Fragebogen von verschiedener Seite Einwände erhoben worden sind. Im Kern zielt die Kritik darauf ab, daß standardisierte Instrumente von spezifischen Vorannahmen des Forschers geprägt sind und so die Sichtweisen der Befragten von vornherein zu stark eingeschränkt werden (z.B. König, 1995; Lehmann, 1996). Die implizit unterstellte Vergleichbarkeit und Aggregierbarkeit wird in offeneren und in der Regel aufwendigeren Verfahren erst überprüft (Weber, 1991). Insoweit scheint es sich hier weniger um eine grundsätzliche Frage zu handeln, als vielmehr um eine, die relativ zum Forschungsstand zu beantworten ist. Bungard (1993) weist auf die Gefahr hin, durch eine Anwendung geschlossener Verfahren in einer quantitativ ausgerichteten Organisationsforschung „sinnloses“ Datenmaterial produziert wird, wenn ihr keine Phase der qualitativen Erkundung vorgeschaltet ist (so daß qualitative und quantitative

Verfahren nicht länger als Gegensatz, sondern Ergänzung zu verstehen sind). Daß die Auseinandersetzung mit subjektiven Führungstheorien erst am Anfang steht, spricht deshalb für die Nutzung offener Verfahren. Dem standardisierten Fragebogen entgegengesetzt sind (schriftliche und mündliche) Formen der nicht-standardisierten Befragung zu nennen. Beim *narrativen Interview*, wie es etwa Müller (1988) und Biedermann (1989) zur Erforschung eingesetzt haben, werden weder Fragen noch Antwortmöglichkeiten festgelegt, sondern nur ein Rahmenthema vorgegeben, auf das ausgerichtet der Interviewer den Gesprächsablauf steuert. Es eignet sich gut für schwierige, komplexe und für aus Sicht der Befragten sensible Sachverhalte, ist aber in seiner Qualität wegen der Freiheitsgrade sehr stark von der Kompetenz und Persönlichkeit des Interviewers abhängig und wird deshalb eher zur Exploration und Vorbereitung stärker standardisierter Folgeinterviews eingesetzt.

Als Zwischenform zu den beiden vorgestellten Interviewtypen ist das *teilstandardisierte (halbstrukturierte) Interview* zu betrachten. Es beinhaltet ein gewisses Maß an Strukturierung durch vorbereitete Fragen, die teils offen und geschlossen sein und in ihrer Abfolge begrenzt variieren können. Das halbstrukturierte Interview verbindet insoweit die notwendige Flexibilität mit einer genauen Anpassung der Befragung an die spezifische Fragestellung, da es verschiedene Fragearten erlaubt. Das an die Repertory Grid Technique angelehnte *Netzinterview* (Fromm, 1995) stellt eine besondere Form einer halbstandardisierten Befragung dar, die aufgrund ihrer besonderen Charakteristika (Vergleich von Personen- oder Situationstripeln anhand dichotomer Konstrukte) vor allem als Erhebungsmethodik der merkmalsorientiert-statischen Richtung subjektiver Theorien (vgl. Abschnitt 1.2.2) in Frage kommt (z.B. Wacker, 1981; Neubauer, 1990; Dunn & Ginsberg, 1986). Das *Leitfaden- oder Konstrukt-Interview* ist in inhaltlicher Hinsicht nicht so festgelegt und hat sich nicht zuletzt aufgrund der genannten Vorzüge gegenüber standardisierten und unstandardisierten Formen der Befragung als klassische Erhebungsmethode für die Erfassung subjektiver Theorien etabliert (König, 1995). Seine Durchführung ist davon geleitet, möglichst gezielt und genau das Konstrukt-System des Interviewten zu erheben, woraus sich eine Abgrenzung von offeneren Verfahren qualitativer Sozialforschung ergibt, bei denen der Befragte sehr frei und un gelenkt erzählen kann (Rustemeyer, Bentler & König, 1995). Wie beim narrativen Interview ergibt sich somit ein hoher Informati-

ongewinn bei gleichzeitig verbesserter Vergleichbarkeit der verbalen Daten anhand der Struktur der Befragung (Schirra, 1999).

Wie Abbildung 4 deutlich macht, lassen sich bezüglich des Leitfadeninterviews zwei wichtige Unterscheidungen treffen: zum einen kann es als Einzel- oder Gruppeninterview (bzw. Gruppendiskussion; vgl. zur Unterscheidung der beiden Methoden Bungard et al., 1996) durchgeführt werden, zum anderen besteht die Möglichkeit, es unter Zuhilfenahme von Struktur-lege-Verfahren durchzuführen oder nicht.

- *Gruppeninterviews und –diskussionen*, die häufig nicht zuletzt aus ökonomischen Gründen durchgeführt werden, weisen die Gefahr auf, daß sich (neben anderen gruppendynamischen Prozessen) vor allem Meinungsführer herausbilden und/oder ein Konformitätsdruck entsteht, der eine mögliche Meinungsvielfalt einschränkt. Gleichzeitig besteht bei der Erfassung subjektiver Führungstheorien ein explizites Interesse an den individuellen, persönlichen Erfahrungen und Vorstellungen der Befragten (vgl. Abschnitt 2.4), so daß sich eine Gruppenbefragung vor allem als Ergänzung zu Einzelinterviews anbietet (vgl. Ziegler, Udriș, Büssing, Boos & Baumann, 1996). Dies wurde in der vorliegenden Arbeit bei der Rückmeldung und Aufarbeitung der Ergebnisse mit den Befragten genutzt (vgl. Abschnitte 3.3, 4.4 und 6.2).
- Mit Hilfe von *Struktur-lege-Verfahren* können graphische Veranschaulichungen von subjektiven Theorien erstellt werden, was sowohl eine genaue Binnenstrukturierung der Inhalte ermöglicht als auch die Herstellung des geforderten Dialog-Konsenses als Validitätskriterium (vgl. Abschnitt 1.1.1) erleichtert, da der Befragte einen ständigen Überblick über das Gesagte behält. In der Literatur finden sich verschiedene, teilweise computergestützte Verfahren, die entweder vor dem Hintergrund des Konzepts subjektive Theorien (insbesondere die Heidelberger Struktur-lege-Technik, die Ziel-Mittel-Analyse, die Flußdiagramm-Beschreibung und die Interview- und Legetechnik zur Rekonstruktion kognitiver Handlungsstrukturen; vgl. Scheele & Groeben, 1988; Dann & Barth, 1995), oder im Rahmen der Erforschung kognitiver Karten (z.B. die Self-Q Technik, die Means-Ends Chain Methode, COPE und CMAP; vgl. Jenkins, 1998) entwickelt worden sind. Die Nutzung von Struktur-lege-Techniken hat sich in verschiedenen Studien bewährt und bietet sich deshalb auch für die Erfassung subjektiver Führungstheorien an. Eine alltagssprachliche Variante der Heidelberger Struktur-lege Technik,

die insbesondere für die Erfassung subjektiver Theorien mittlerer Reichweite geeignet ist (vgl. Abschnitt 1.2.2), wurde in einer eigenen Untersuchung von subjektiven Theorien unterer Führungskräfte eingesetzt, über die an anderer Stelle berichtet wird (Schirra, 1999) und auf die deshalb hier nicht im Detail, sondern nur bei der Diskussion der Ergebnisse eingegangen werden soll (vgl. Kapitel 5).

3.2 Konstruktion des Erhebungsinstruments

Wie in Abschnitt 2.4 erläutert, bestehen die wesentlichen Ziele der vorliegenden Untersuchung in der (relativ unvoreingenommenen) Erfassung subjektiver Führungstheorien bei besonderer Betonung der Antezedenzen, Konsequenzen und des allgemeinen Verständnisses von Führung. Wie die vorangegangene Diskussion deutlich machte, hat sich das teilstandardisierte Leitfadenterview in den bisherigen Studien als besonders gut geeignet erwiesen, um subjektive Theorien zu erfassen, weshalb es auch in der eigenen Untersuchung als Methode der Wahl zum Einsatz kommen soll. Da es zum einen um die Erfassung eher handlungsfernen Wissens (subjektive Theorien mittlerer Reichweite) geht und zum anderen die vorliegende Arbeit eher explorativen Charakter hat, steht die adäquate Rekonstruktion subjektiver Theorien (kommunikative Validierung; vgl. Abschnitt 1.2.1) im Vordergrund. Eine explanative Validierung (Prüfung auf Realitätsadäquanz) erweist sich angesichts der inhaltlichen Weite des Gegenstands (vgl. Abschnitt 1.2.2) als problematisch (vgl. Steinke, 1998) und wurde deshalb nicht angestrebt.

3.2.1 Entwicklung des Interviewleitfadens

Ausgehend von der in Abschnitt 1.2 entwickelten Konzeptualisierung subjektiver Theorien geht es im Interview zunächst einmal darum, die aus Sicht der Befragten mit dem Gegenstand „Führung“ verbundenen subjektiven Konstrukte zu erfassen. Ausgehend von der Festlegung, daß sich subjektive Theorien durch eine (zumindest) implizite Argumentationsstruktur auszeichnen, beschreibt Barthels (1992), daß die Rekonstruktion subjektiv-theoretischen Wissens zwei (weitere) Aspekte beinhalten sollte: einerseits das subjektive Motivsystem (die vermuteten Gründe des Verhaltens) und andererseits das subjektive Überzeugungssystem (die angenommen Folgen und Wirkungen des Verhaltens). Damit ergeben sich drei Bereiche von Fragen, die die in Abschnitt 1.2.3 dargestellten („rationalen“) Funktionen der Diagnose, Erklä-

rung, Prognose und Technologie widerspiegeln: die nach den Ursachen und Vorbedingungen von Führung, die nach konkreten Führungshandlungen und die nach den Konsequenzen von Führung. Unter der Prämisse, die Fragen zu diesen Bereichen so offen wie möglich und ohne suggestive Andeutungen zu formulieren, entstanden die in Abbildung 5 wiedergegebenen Leitfragen.

Interviewleitfaden

1. Was verstehen Sie allgemein unter Führung? Was gehört für Sie alles zu Führung?
 2. Was ist für Sie vorbildliche, gute Führung? Woran machen Sie vorbildliches Führungsverhalten fest?
 3. Wann würden Sie von schlechter Führung sprechen? Woran machen Sie negativ zu bewertendes Führungsverhalten fest?
 4. Welche Faktoren im Umfeld oder in der Person beeinflussen Führung? Anders formuliert: verschiedene Vorgesetzte haben einen unterschiedlichen Führungsstil, worin liegen Ihrer Meinung nach die Gründe für diese Unterschiede?
 5. Welche Wirkungen oder Folgen hat Ihres Erachtens Führungsverhalten? Welche Konsequenzen hat gutes oder schlechtes Führungsverhalten?
-

Abbildung 5: Interviewleitfragen zur Erfassung subjektiver Führungstheorien

Ausgehend von der Problematik einer Abgrenzung deskriptiver und bewertender Elemente subjektiver Theorien (vgl. Abschnitt 1.2.3) wurde für den Bereich der Führungshandlungen eine auf die Beschreibung ausgerichtete, allgemeine Frage an den Anfang gestellt. Mit Blick auf die Erfahrungen von Biedermann (1989), daß Führung nie indifferent erlebt wird, sollen es die beiden folgenden Fragen (2 und 3) erlauben, persönliche Erlebnisse, Überzeugungen und Erfahrungen zu aktivieren. Jede Führungskraft erlebt Situationen, die sie währenddessen und/oder anschließend positiv oder negativ bewertet, und die dadurch eine andere Bedeutung erlangen als neutrale Erlebnisse (Schirra, 1999). Bei der vierten Frage wurde für den Fall, daß eine weitere Erläuterung der Leitfrage notwendig werden sollte, das (auch alltagssprachlich übliche; vgl. Bresnen, 1995) Konzept des Führungsstils herangezogen, das nicht weiter präzisiert werden muß, um den Teilnehmern den Sinn der Fragestellung zu verdeutlichen. Um auch bei der fünften Frage einen möglichst praktischen und persönlichen Bezug zum Anliegen herzustellen, kann in einer Nachfrage - in Anlehnung an die

Fragen 2 und 3 - der Hinweis auf „gute“ oder „schlechte Führung“ und deren Konsequenzen gegeben werden. Mit fünf zentralen Fragen entspricht der Leitfaden der von König und Volmer (1997) empfohlenen Vorgabe von drei bis sechs Leitfragen in Konstruktinterviews. Mögliche Nachfragen (sog. Ad-Hoc-Fragen; Mayring, 1990) sind – auch mit Blick auf die festgestellten Probleme der Untersuchungen von Lord et al. (1984) und Sims und Lorenzi (1992) (vgl. Abschnitt 2.2) – auf eine Explizierung der Konstrukte im Sinne subjektiver Definitionen (vgl. Abschnitt 1.2.3) auszurichten, um ihren Bedeutungsgehalt für den Befragten adäquat erfassen zu können. Darüber hinaus wurden in der ursprünglichen Form des Leitfadens in Anlehnung an die Vorschläge von König und Volmer (1997) drei Ergänzungsfragen formuliert („Wie würden Sie Ihre persönliche Führungsarbeit und die Situation beschreiben, in der sie diese leisten?“; „Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrer Führungsarbeit?“; „Auf welche Weise versuchen Sie Ihre Führungsziele zu erreichen?“), die allerdings in der praktischen Durchführung der ersten Untersuchung (vgl. Abschnitt 3.3) keinen substantiellen zusätzlichen Beitrag zur Rekonstruktion der subjektiven Führungstheorien brachten und aus diesem Grund nicht weiter beibehalten wurden.

Das Interview begann mit einer Erläuterung von Hintergrund (vgl. Abschnitt 3.3), Ziel und Inhalt der Befragung, wobei der Befragte gegebenenfalls hierzu Stellung nehmen konnte. Dies entsprach der Phase der Festlegung eines Kontraktes über die Definition der Interview-Situation (König, 1995). Anschließend wurde dem Interviewten idealerweise die Gelegenheit gegeben, sich auf die Interviewsituation einzustellen („warming-up“), so daß als erster Fragenblock einige Informationen zu Person und Position eingeholt wurden, die inhaltlich dazu dienten, die Stichprobe anhand ihrer Ausbildung, Führungserfahrung und der Zahl zu führender Mitarbeiter zu charakterisieren (die genauen Fragen sind in Abbildung 6 wiedergegeben). Zwei Ergänzungsfragen zur Dauer der aktuellen Position und der persönlichen Wichtigkeit von Führung erwiesen sich in der ersten Untersuchung als nicht zielführend und wurden deshalb nicht beibehalten. Daran anschließend folgte dann der Fragenblock zur Erfassung der subjektiven Führungstheorien. Nach einigen Fragen, die einen praktischen Hintergrund für die Managemententwicklungs-Projekte hatten (vgl. Abschnitte 3.3 und 6.2), in deren Rahmen die Befragungen durchgeführt wurden, bildete eine offene Frage, ob der Gesprächspartner noch etwas zum Thema ergänzen möchte (im Sinne eines „cooling-down“) den Abschluß des Interviews.

Fragen zu Person & Position

1. Alter:
 2. Führungsposition:
 3. Ausbildung:
 4. Wie viele Jahre sind Sie bereits bei diesem Unternehmen beschäftigt?
 5. Wie haben Sie den Wandel von der Behörde zum Unternehmen erlebt?
 6. Wie lange tragen Sie bereits Führungsverantwortung?
 7. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie durchschnittlich mit Führungsaufgaben?
 8. Wieviele Mitarbeiter arbeiten insgesamt in Ihrem Bereich?
 9. Wie viele Ihnen direkt unterstellte Mitarbeiter haben Sie?
-

Abbildung 6: Fragen zu Person und Position der Führungskraft

3.2.2 Vorgaben für das Interviewerverhalten

Vor dem Hintergrund des im vorangegangenen Abschnitt geschilderten Ablaufs kommt dem Interviewerverhalten im allgemeinen und bei der Erhebung subjektiver Theorien im besonderen eine zentrale Bedeutung für die angemessene Rekonstruktion zu. Auf einer allgemeinen Ebene läßt sich feststellen, daß Verhalten und Persönlichkeit des Interviewleiters für das Ergebnis einer mündlichen Befragung von herausragender Bedeutung sind. Im schlimmsten Fall kann es zu einer Verfälschung der Ergebnisse kommen, die durch Bewußtmachung von Interviewereffekten und Training des Interviewverhaltens allerdings vermieden werden können. Eine vollkommene Konstanz der Interviewsituation ist jedoch nicht zu erreichen und auch nicht wünschenswert, weil bestimmte Einsichten, die durch die Flexibilität des Interviewers im Interviewvorgang ermöglicht werden (über Ad-Hoc-Fragen), ansonsten verloren gingen (Bortz & Döring, 1995). In der Flexibilität ist vielmehr eine besondere Stärke teilstandardisierter Befragungen zu sehen (vgl. Abschnitt 3.1). Wenn ein Interviewpartner beispielsweise auf die Frage, was er unter „guter Führung“ versteht, mit „viel mit den Mitarbeitern kommunizieren“ antwortete, so ist im teilstandardisierten Interview - im Gegensatz zum standardisierten Fragebogen - durch gezieltes Nachfragen eine Exploration des Bedeutungsgehalts dieses Konzepts für den Befragten möglich. Bortz und Döring (1995, S. 227) fassen trotz fehlender verbindlicher Forschungsergebnisse einige Charakteristika zusammen, die einen „guten Interviewer“ kennzeichnen sollten:

- Aufmerksames Beobachten und Verstehen der Aussagen der Befragten, was Interesse am Thema verlangt.
- Hohe Belastbarkeit, um unvorhergesehenen Reaktionen und dadurch ausgelösten organisatorischen Problemen angemessen zu begegnen.
- Anpassungsfähigkeit an verschiedene Persönlichkeiten mit dem Ziel, eine positive Atmosphäre und das angestrebte Ausmaß an Standardisierung zu schaffen.
- Informiertheit auch über das konkrete Thema der Befragung hinaus, um kompetent auf Fragen antworten zu können.
- Kontrolle des eigenen verbalen und nonverbalen Verhaltens, um eine Beeinflussung der Interviewpartner zu vermeiden.
- Selbstkritik, um die Vorgehensweise ständig zu evaluieren und sensibel gegenüber eigenen Fehlern zu sein.

In den Abschnitten 1.2.3 und 1.2.5 wurde auf spezifische Charakteristika subjektiver Theorien hingewiesen, die bei der Gestaltung des Interviewverhaltens über die genannten Punkte hinaus zu berücksichtigen sind. Einerseits ist angesichts der „irrationalen“ Funktionen subjektiver Theorien (Selbstwerterhaltung, Handlungslegitimation und Kontrolle) mit Verzerrungstendenzen in der Darstellung der eigenen subjektiv-theoretischen Überzeugungen zu rechnen (z.B. im Sinne sozialer Erwünschtheit; Weber, 1991). Gerade für subjektive Führungstheorien ist damit zu rechnen, daß die Funktion der Handlungslegitimation für diesen Gegenstand einen wichtigen Stellenwert einnimmt (vgl. Abschnitt 1.3.1). Andererseits besitzen subjektive Theorien in Abhängigkeit von verschiedenen Faktoren (z.B. Thematik, Eigenarten des Befragten) im Hinblick auf die Gedächtnisaktivierung einen unterschiedlich hohen Implizitätsstatus (Obliers, 1992), so daß zum Zwecke ihrer Rekonstruktion implizitätsbedingte Hindernisse überwunden werden müssen. In der Literatur finden sich verschiedene Vorschläge, wie dieser doppelten Problematik begegnet werden kann. Weber (1991) nennt in diesem Zusammenhang das Herstellen einer vertrauensschaffenden Interviewatmosphäre als Möglichkeit, bewußten Verzerrungstendenzen entgegenzuwirken. Dies wurde im vorliegenden Fall sichergestellt durch

- die persönliche Vertrautheit von Interviewer und Interviewten aus vorangegangenen Veranstaltungen einer Management-Schulung,
- die Durchführung der Interviews in der für die Befragten vertrauten Atmosphäre des eigenen Arbeitsplatzes,

- eine ausführliche Information der Interviewten im Vorfeld und unmittelbar vor der Untersuchung über Hintergrund, Ziel und Inhalte der Befragung (die Befragten erhielten zu diesem Zweck einen Abdruck des Interviewleitfadens),
- die Versicherung einer vollständigen Anonymität bei der Weiterverarbeitung und Rückmeldung der Daten (vgl. Abschnitt 6.2),
- die Möglichkeit für den Befragten, die geplante Tonbandaufzeichnung des Gesprächs und/oder die Beantwortung einzelner Fragen abzulehnen, sowie
- die Verdeutlichung eines persönlichen Nutzens einer ehrlichen Beantwortung der Fragen, da die Ergebnisse zur weiteren Gestaltung der Management-Schulungen genutzt wurden (vgl. Abschnitte 3.3 und 6.2).

Um den Befragten darüber hinaus einen möglichst weitgehenden Zugriff auf die eigenen subjektiv-theoretischen Wissensinhalte zu ermöglichen, sind die von Christmann und Groeben (1990) zusammengefaßten Vorschläge zum Verhalten des Interviewers bei der Erfassung subjektiver Theorien von besonderem Interesse. Die Autoren plädieren neben dem Einsatz hypothesenungerichteter Fragen (wie sie die Leitfragen darstellen) dafür, auch hypothesengerichtete Fragen (die Befragten werden dabei mit wissenschaftlichen Hypothesen zum jeweiligen Gegenstandsbereich konfrontiert und können diesen zustimmen bzw. sie ablehnen) und „Störfragen“ (die Befragten werden mit Alternativerklärungen zu ihren eigenen Aussagen konfrontiert und sollen die konkurrierenden Thesen vergleichen) einzusetzen. Auch wenn sich diese Vorgehensweise nach Groeben et al. (1988) bewährt hat, wurde in der vorliegenden Studie bewußt davon abgesehen. Da die Befragten den Interviewer bereits im Rahmen der Managementschulung als Trainer und Coach erlebt hatten, bestand die Gefahr, daß die zum Präzisieren und kritischen Hinterfragen der eigenen Aussagen gedachten Maßnahmen zu einer Beeinflussung der Gesprächspartner geführt hätten. Von dieser speziellen Situation abgesehen konnten die Vorgaben von Christmann und Groeben (1990) weitestgehend umgesetzt werden. Die Fragenabfolge war prinzipiell so angelegt, daß flexibel auf die Äußerungen der Interviewten reagiert werden konnte, allerdings erwies sich die vorgegebene Reihenfolge als den Bedürfnissen der Befragten offensichtlich angemessen und konnte in allen Fällen beibehalten werden. Die geforderte Formulierungsflexibilität wurde durch die in Abbildung 5 dargestellten Alternativfragen von vornherein im Leitfaden berücksichtigt. Schließlich sollte der Interviewleitfaden relativ zügig durchgearbeitet werden, da zu lange

Wartepausen als Aufforderung mißverstanden werden könnten, unbedingt noch etwas sagen zu müssen. Besonders zentral für die Befragung hat sich allerdings das Wechselspiel von offenen Fragen, Präzisieren (bzw. gezieltes Nachfragen) und Bilanzieren (bzw. Widerspiegeln und Strukturieren der Äußerungen; König, 1995) erwiesen. Die Nachfragen sollten solange erfolgen, bis eine relativ eindeutige Explikation im Sinne einer Beispiel- oder idealerweise Indikatordefinition (vgl. Abschnitt 1.2.3) erreicht wird. Allerdings weist Obliers (1992) mit Blick auf die Untersuchungen von Garfinkel (1981) darauf hin, daß ein zu hartnäckiges Bestehen auf Sinnexplikation Irritationen bis hin zu feindseligen Reaktionen auslösen kann, so daß im Interviewverlauf nicht dogmatisch auf operationalen Definitionen der Konstrukte bestanden werden sollte. Während das Nachfragen also der in Abschnitt 3.2.1 angesprochenen Explizierung der subjektiven Konstrukte dient, erfolgt die Widerspiegelung vor allem mit der Zielsetzung abzusichern, daß die Äußerung auch zutreffend verstanden wurde (was damit eine prozeßbegleitende kommunikative Validierung ermöglicht). Christmann und Groeben (1990) weisen darauf hin, daß das Bilanzieren für die Befragten auch Gefühlen von Produktionsdruck („Was soll ich denn jetzt noch sagen?“) und Verärgerung („Habe ich doch schon gesagt!“) entgegenwirkt. In der vorliegenden Studie wurde versucht, vor allem am Schluß der Beantwortung einer Leitfrage über bilanzierende Rückmeldungen dem Befragten noch einmal die Gelegenheit zu geben, Ergänzungen vorzunehmen oder Mißverständnisse aufzuklären. Zu diesem Zweck wurde auf die Technik des aktiven Zuhörens (vgl. Crisand, 1992; Stroebe, 1991) zurückgegriffen, bei der der Zuhörer einerseits (intrapersonell) seine Aufmerksamkeit auf den Gesprächspartner richtet, keine Ergänzungen des Gesagten und nur vorsichtige Interpretationen vornimmt, wenn er andererseits (interpersonell) durch Paraphrasieren und Verbalisieren dem Gegenüber die sachliche, aber auch emotionale Botschaft, so wie er sie verstanden hat, zurückmeldet (was gerade bei einem Gegenstand wie Führung und mit Blick auf das zu schaffende Vertrauensverhältnis wichtig ist).

3.3 Kontext und Durchführung der Untersuchung

Die Erhebung der subjektiven Führungstheorien wurde mit Führungskräften der mittleren und höheren Führungsebene zweier Niederlassungen (mit ca. 1500 bzw. 1000 Mitarbeitern) eines großen deutschen Konzerns der Telekommunikationsbranche durchgeführt. Der Konzern befand sich zum Zeitpunkt der Untersuchungen in ei-

ner starken Umstrukturierungsphase, seit er vor wenigen Jahren von einer staatlichen Behörde in ein privatwirtschaftliches Unternehmen umgewandelt worden war. Neben von der Zentrale initiierten Veränderungsprozessen haben die Töchter selbst begonnen, lokal an ihren Standorten Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen. Die beiden Niederlassungen, einmal aus dem Kerngeschäft der Telekommunikation, einmal aus einem Tochterunternehmen der Immobilienbranche, lassen sich seit einigen Jahren unabhängig voneinander durch das Institut für Psychologie der RWTH Aachen beraten. In einer längerfristig angelegten Managementschulung setzen sich Geschäftsleitung (Führungsebene 1) und Ressort- bzw. Abteilungsleiter (Führungsebene 2) mit Fragen der Mitarbeiterführung und Führungskultur auseinander (für einen genaueren Überblick vgl. Ertinger, Hornke & Schilling, zur Veröffentlichung eingereicht).

Die Befragung der 25 (Technikniederlassung) bzw. 17 Führungskräfte (Immobilienniederlassung) wurde in der Managementschulung durchgeführt und den Teilnehmern auch entsprechend angekündigt. In einer weiteren Untersuchung wurde darüber hinaus der den Teilnehmern direkt unterstellte Führungskreis der Ebene 3 zum Thema Führung befragt (vgl. hierzu Schirra, 1999). Auftraggeber und Befragte versprachen sich von der Untersuchung einen Eindruck davon, was die Führungsarbeit und Führungskultur im Unternehmen ausmacht. Die Gegenüberstellung der charakteristischen Vorstellungen von Führung, wie sie innerhalb der beiden Gruppen der ersten und zweiten bzw. dritten Ebene bestehen, sollte als gemeinsame Diskussionsbasis für die zukünftige Führungsarbeit dienen. Alle Teilnehmer wurden zu Beginn der Managementschulung und später einzeln per E-Mail über Sinn und Zweck des Interviews persönlich informiert und zur Teilnahme ermutigt (die freiwillig war). Die Gesprächstermine wurden dann individuell mit den Teilnehmern telefonisch vereinbart. Die Interviews fanden ganz überwiegend am Arbeitsplatz der Befragten statt, nur in wenigen Fällen wurde ein Konferenzzimmer genutzt, um eine ungestörte und entspannte Gesprächsatmosphäre sicherzustellen. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt etwa 1:45 h. Allerdings variierte die Zeit in Abhängigkeit der Umfanglichkeit der Ausführungen des jeweiligen Gesprächspartners recht stark (das längste Interview dauerte 2:45 h, das kürzeste 1:15 h). Die Gesprächsinhalte wurden auf Tonband aufgezeichnet, falls dagegen keine Einwände von Seiten des Interviewpartners bestanden (dies war nur bei 4 Befragten der Fall). Gleichzeitig wurde

während des Gesprächs eine Mitschrift der wichtigsten Punkte durch den Interviewer angefertigt, die dazu diente, dem Interviewten seine Aussagen adäquat widerspiegeln zu können (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Im Nachgang zu den Interviews wurden mit den Befragten Survey-Feedback-Workshops (getrennt nach den drei Führungsebenen in der Technik-, gemeinsam in der Immobilienniederlassung) durchgeführt, die einerseits der praktischen Nutzung der Ergebnisse zur Anregung einer Diskussion über Schwachstellen und Wege zu einer gemeinsamen Führungskultur dienen sollten, andererseits aber (aus praktischen Problemen heraus allerdings nur mit der dritten Führungsebene der Technik- sowie allen drei Führungsebenen der Immobilienniederlassung) auch die Gelegenheit boten, in einer Gruppenbefragung ergänzende Informationen einzuholen. Es fand eine Nachbefragung zur Untersuchung selber statt, um zu erfahren, was den Teilnehmern im Hinblick auf die Interviews besonders im Gedächtnis geblieben war und wie sie diese mit zeitlichem Abstand (von ca. vier Monaten) bewerteten. Im Rahmen einer (aus der Metaplan-Technik stammenden) sog. *Kartenabfrage* wurden die Teilnehmer gebeten, ihre Eindrücke und Erinnerungen an die Befragung niederzuschreiben. Die Karten wurden anschließend gesammelt, an einer Pinwand angebracht und in der Gruppe erläutert und diskutiert.

3.4 Auswertungsmethoden

Paetsch und Birkhan (1987) weisen darauf hin, daß subjektive Theorien vom Grundsatz her Aussagen enthalten, die formal über eine Menge von Individuen aggregierbar sind. Nichtsdestotrotz stellen rekonstruierte subjektive Theorien höchst individuelle Kognitionsstrukturen dar, die einer nomothetischen Auswertung nicht unmittelbar zugänglich sind, sondern für die Verfahrensweisen entwickelt werden müssen, um sie (interindividuell) zusammenzufassen und auszuwerten (eine Methode der *intraindividuellen* Zusammenfassung subjektiver Theorien findet sich bei Obliers & Vogel, 1992). Bei der Betrachtung der Studien von Müller (1988) und Bresnen (1995) wurde bereits darauf hingewiesen, daß die dort zu findende Vorgehensweise, als relevant betrachtete Textstellen herauszugreifen und zitathaft zu berichten, als unzureichend betrachtet werden muß, da hier keine Nachvollziehbarkeit und Transparenz über den Auswertungsprozeß vorliegt. Es besteht die Gefahr von Datenverzerrungen, wodurch

man letztlich zu inadäquaten Schlußfolgerungen gelangen könnte. In der Literatur zu subjektiven Theorien dominiert eindeutig eine idiographische Perspektive, in der man sich auf die individuelle Rekonstruktion einzelner Kognitionsstrukturen beschränkt. Während dies für bestimmte Untersuchungsziele durchaus sinnvoll sein kann, halten Stössel und Scheele (1992) grundsätzlich fest, daß die nomothetische Perspektive für das FST sinnvoll und unverzichtbar ist. Es sind eine Reihe von Verfahren (Birkhan, 1987; Stössel & Scheele, 1992; Oldenbürger, 1986; vgl. für einen Überblick Schreier, 1997) und Begriffe für die so aggregierten subjektiven Theorien (intersubjektive Theorien oder Modalstrukturen) vorgeschlagen worden, wobei das wesentliche Problem aller Formen der Zusammenfassung die Frage ist, wie die implizite Argumentationsstruktur der individuellen subjektiven Theorien auf aggregierter Ebene abgebildet werden kann. Dieses Grundproblem der genannten Verfahren ist vor dem Hintergrund einer Erhebung subjektiver Theorien mit Hilfe von Struktur-Lege-Verfahren zu sehen. Da in der vorliegenden Arbeit aber nicht angestrebt wurde, die Binnenstruktur individueller subjektiver Theorien abzubilden, sondern der Schwerpunkt auf einer inhaltlich-taxonomischen Ergründung der Alltagsvorstellungen von Führung liegt (vgl. Abschnitt 2.4), soll hier ein alternativer Weg der Aggregation über die von Mayring (1992) beschriebene qualitative Inhaltsanalyse beschränkt werden. Die Struktur der subjektiven Führungstheorien wird dabei nicht im Detail (in der Form einer Binnenstruktur, wie Struktur-Lege-Verfahren sie abbilden) berücksichtigt, sondern auf einer übergeordneten Ebene.

Abgeleitet aus der theoretischen Fassung des Konzepts subjektive Theorien wird mit Hilfe des Leitfadens (vgl. Abschnitt 3.2.1) subjektiv-theoretisches Wissen zu Antezedenzen, Facetten und Konsequenzen von Führung erhoben. Diese drei Aspekte bilden gemäß der hier vertretenen Auffassung das Grundgerüst subjektiver Führungstheorien, weshalb die aggregierten subjektiven Theorien (in Abgrenzung zu den bereits belegten Begriffen der intersubjektiven Theorien oder Modalstrukturen) im weiteren als *kollektive Metastrukturen* bezeichnet werden sollen. Auch wenn Birkhan (1987) sicherlich zurecht kritisch anmerkt, daß auf diese Weise nur ein isolierter Teil der Argumentationsstruktur einer Person herausgegriffen wird, so stellt die gewählte Vorgehensweise aufgrund ihrer Eindeutigkeit einen guten Ausgangspunkt für die Untersuchung subjektiver Führungstheorien dar. Die grundsätzlichen Arbeitsschritte

der Aggregation lassen sich in Anlehnung an Schreier (1997) folgendermaßen charakterisieren:

1. *Inhaltsanalyse individuell verwendeter Konzepte*: Im ersten Schritt geht es darum, die umfangreichen und reichhaltigen Schilderungen der einzelnen Interviewpartner auf ihre Kernaussagen zu reduzieren, um ein überschaubares Materialkorpus zu generieren.
2. *Überführung der individuellen Strukturen in Listenform*: Im Anschluß daran werden die individuellen Konzepte in eine Listenform gebracht und in übergeordnete Dimensionen und Kategorien eingeordnet, um auf diese Weise eine Vergleichbarkeit der individuellen Daten zu ermöglichen.
3. *Bestimmung der Verwendungshäufigkeit von Konzepten und Konzeptkombinationen*: Dann folgt die quantitative Auswertung der Kategorien und ihrer Kombinationen nach Häufigkeiten, um ihre Wichtigkeit, d.h. intersubjektive Kern- und Randbereiche (vgl. Paetsch & Birkhan, 1987) des Führungsverständnisses herauszuarbeiten.
4. *Rekonstruktion der aggregierten Struktur*: Schließlich muß eine Darstellungsform gefunden werden, die die kollektive Metastruktur der Befragten von Führung abzubilden vermag und damit einen summarischen Überblick über die in der Befragtengruppe vorherrschenden subjektiv-theoretischen Überzeugungen bezüglich Führung gibt (im Sinne eines konsensuellen Schemas; vgl. Abschnitt 1.3.1).

In den kommenden Abschnitten soll nun genauer auf die damit angesprochenen qualitativen und quantitativen Analysen der erhobenen subjektiven Führungstheorien eingegangen werden. In den Abschnitten 3.4.1 und 3.4.2 wird zunächst die Aggregation der individuellen subjektiven Theorien im Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse bis hin zur Einordnung der einzelnen Aussagen in ein Kategoriensystem beschrieben. Im Anschluß daran werden Maße diskutiert, anhand derer subjektive Theorien unabhängig von ihrem spezifischen Inhalt auf der individuellen Ebene charakterisiert werden können (Abschnitt 3.4.3). In Abschnitt 3.4.4 soll kurz auf typische Vorgehensweisen und Probleme der qualitativen Datenanalyse eingegangen und ein alternativer Weg zur deskriptiven Analyse der zentralen Themen individueller subjektiver Führungstheorien entwickelt werden. Abschließend sind dann die Methoden zu besprechen, mit deren Hilfe die subjektiven Führungstheorien auf aggregierter Ebene analysiert werden sollen (Abschnitt 3.4.5).

3.4.1 Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews

Das Dilemma für den Untersucher, das Bögell und Rosenstiel (1993, S. 257) an der Erfassung von Menschenbildern verdeutlichen, welches aber in gleicher Weise für subjektive Theorien zutrifft, besteht darin, daß standardisierte Instrumente bisher nicht in der Lage sind, der Komplexität des Gegenstands gerecht zu werden (vgl. Abschnitt 3.2.1), andererseits die offeneren, qualitativen Verfahren zwar interessante Ergebnisse zutage fördern, „aber keinen Anspruch auf Generalisierung erheben können, weil sie kaum in größeren Untersuchungen eingesetzt werden oder schwer in quantifizierbare Instrumente umzuwandeln sind“. Entsprechend scheint es notwendig, die offene Form der Erhebung mit einer nachvollziehbaren und systematischen Auswertung zu kombinieren. Zu diesem Zweck bietet sich die qualitative Inhaltsanalyse sensu Mayring (1992, S. 42) an, dessen Anliegen es ist, „eine Methodik systematischer Interpretation zu entwickeln, die an den in jeder Inhaltsanalyse notwendig enthaltenen qualitativen Bestandteilen ansetzt, sie durch Analyseschritte und Analyseregeln systematisiert und überprüfbar macht“. Insoweit lassen sich in die qualitative Inhaltsanalyse sehr wohl auch quantitative Schritte einbauen, wodurch die nicht selten als Gegensatz verstandene Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Methoden auflösbar erscheint (vgl. Van Maanen, 1979). Aus einem Vergleich verschiedenster Methoden der sozialwissenschaftlichen Interpretation verbalen Materials extrahiert Mayring (1992) drei Grundformen:

- *Zusammenfassung*: Ziel der Analyse ist es hierbei, das Material so zu reduzieren, daß die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, und dadurch ein Korpus zu schaffen, das immer noch Abbild des Grundmaterials ist.
- *Explikation*: Hier geht es darum, zu einzelnen fraglichen Textstellen zusätzliches Material heranzutragen, um so das Verständnis zu erweitern und die Textstelle zu erläutern oder zu erklären.
- *Strukturierung*: Dieses Vorgehen zielt darauf ab, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring, 1992, S. 54).

Diese Unterscheidung, die differenzierter ist als etwa die übliche Trennung zwischen der Analyse manifester und latenter Inhalte (z.B. Erdener & Dunn, 1990), erweist sich vor allem in der Hinsicht als hilfreich, da sie Ansatzpunkte für die Formulierung

eines systematischen und nachvollziehbaren Prozesses der qualitativen Auswertung bietet. Dabei ist zu beachten, daß die einzelnen Formen der Inhaltsanalyse sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern in Abhängigkeit des Untersuchungsziels in sinnvoller Weise kombiniert werden können. Für den vorliegenden Zweck stellen die Techniken der Zusammenfassung und Strukturierung notwendige Schritte der Auswertung dar, um zunächst die einzelnen Interviewtexte auf ihre Kernaussagen zu reduzieren und anschließend anhand vorab definierter Unterscheidungen die Aussagen zu Führung (allgemein, positiv, negativ), Antezedenzen und Konsequenzen voneinander zu trennen und in Kategoriensysteme einzuordnen (vgl. Abschnitt 3.4.2), womit die Voraussetzungen für eine quantitative Analyse der subjektiven Führungstheorien geschaffen sind (vgl. Abschnitte 3.4.3 und 3.4.4).

In Analogie zu Mayring (1991) sollen mit Hilfe eines Ablaufschemas die genaue Schrittfolge der Auswertung und die dabei implementierten Kontrollschritte verdeutlicht werden. Im ersten Schritt der Auswertung (vgl. Abb. 7) wurden die Tonbandprotokolle in selektiver Form transkribiert. In den vier Fällen, wo kein Tonband zur Verfügung stand (vgl. Abschnitt 3.3), wurde eine ausführliche Mitschrift angefertigt, die nach dem Interview aus dem Gedächtnis im Sinne eines selektiven Protokolls ergänzt und ausformuliert wurde (vgl. Hornke & Henkes, 1997). Auch bei den Tonbandprotokollen erfolgte keine wortwörtliche Übertragung, sondern eine *antwortzentrierte* (d.h. abgesehen von den generellen Leitfragen wurden die spezifischen Nachfragen des Interviewers nur berücksichtigt, wenn dies zum Verständnis der Antworten notwendig war), *inhaltstentrierte* (d.h. es wurden keine Laute wie z.B. „äh“ oder „hm“ protokolliert und - falls notwendig - Dialekte ins Hochdeutsche übertragen) und *sprachzentrierte Transkription* (d.h. es wurden keine hörbaren Verhaltensweisen wie z.B. Trommeln mit den Fingern auf der Tischplatte aufgenommen). Ein Beispiel für eine antwortzentrierte Transkription ist, wenn eine Frage-Antwort-Sequenz (z.B. Frage: „Wie lange sind Sie denn auf dieser Position?“ – Antwort: „Fünf Jahre!“) in Form einer beantwortenden Aussage übertragen wird (z.B. „Ich bin fünf Jahre auf dieser Position.“). Die Einschränkung auf Inhalt und Spache wiederum soll nicht heißen, daß nicht-sprachliche Laute und bestimmte Verhaltensweisen keine Bedeutung haben. Da es aber schwerfällt, sie eindeutig zu interpretieren, wurde auf eine systematische Auswertung verzichtet. Die Antworten der Person wurden anschließend den Leitfragen zugeordnet, zu denen sie im Verlauf des Interviews geäußert wurden,

auch wenn sie inhaltlich einer anderen Frage zuzuordnen wären. Nach dem ersten Kontrollschritt, der dazu diente, die Qualität der Daten zu sichern, wurden die so entstandenen Interviewtexte anonymisiert, d.h. sämtliche Namen von Personen oder Institutionen durch abstrakte Bezeichnungen (z.B. „Herr Müller“ durch „mein Vorgesetzter“) ersetzt.

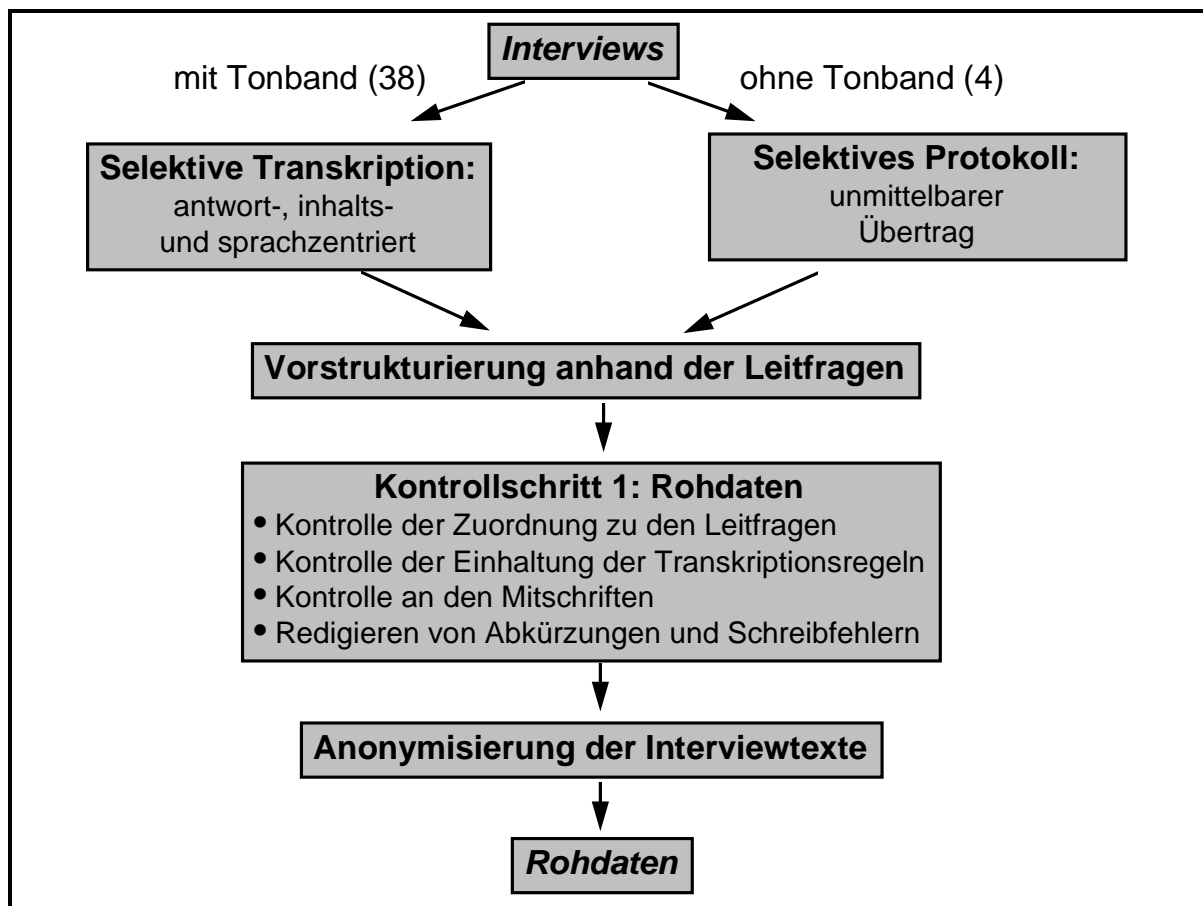


Abbildung 7: Schritt 1 - Von den Interviews zu den Rohdaten

Ausgehend von den so erzeugten Rohdaten (d.h. durch die Leitfragen strukturierte Interviewtexte) wurde im nächsten Schritt eine zusammenfassende Inhaltsanalyse durchgeführt, in der die Aussagen zunächst paraphrasiert (d.h. Streichen aller nicht-inhaltstragenden Textbestandteile, Übersetzen der inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene und Transformieren in eine grammatikalische Kurzform) und anschließend generalisiert (d.h. Übertragung der Paraphrasen auf eine definierte Abstraktionsebene) und reduziert wurden (d.h. Streichen bedeutungsgleicher bzw. für die Fragestellung irrelevanter Paraphrasen). Die letztgenannten beiden Aspekte erfolgten mit Blick auf die Menge des Datenmaterials in einem Schritt (vgl.

Mayring, 1992). Die Reduktion irrelevanter Paraphrasen geschah vor dem Hintergrund der von Frei (1985) formulierten Kriterien der Gegenstands-, Handlungs- und Gesetzesbezogenheit (vgl. Abschnitt 1.2.3).

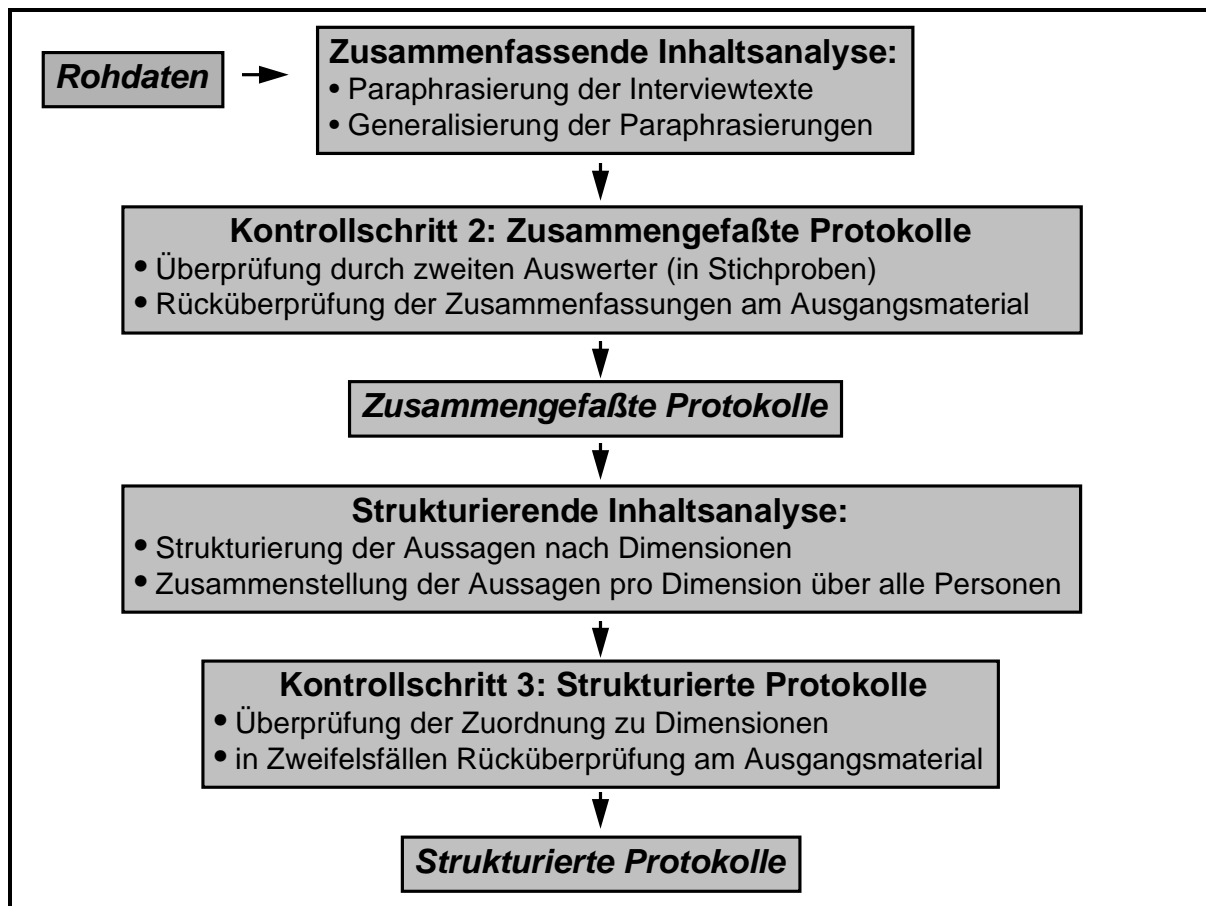


Abbildung 8: Schritt 2 - Von den Rohdaten zu strukturierten Protokollen

Die so zusammengefaßten Protokolle wurden auf zweierlei Weise kontrolliert (vgl. Abb. 8). Einmal prüfte ein zweiter Auswerter anhand zufällig gezogener Stichproben des Materials die Angemessenheit der Zusammenfassung. Zum anderen wurde für das komplette Material noch einmal die Zusammenfassung mit dem Ausgangsmaterial verglichen, um festzustellen, inwieweit die reduzierten Aussagen den Kern der jeweiligen Interviews adäquat wiedergeben. In der darauf aufbauenden strukturierenden Inhaltsanalyse ging es darum, die auf einzelne Aussagen reduzierten Interviewtexte nach den vorher definierten Dimensionen Führung (unterschieden nach allgemein, positiv und negativ), Antezedenzen und Konsequenzen zu ordnen. Diese Zuordnung geschah auf der Grundlage inhaltlicher Kriterien und nicht (unbedingt), weil eine Aussage zu einer bestimmten Leitfrage genannt wurde. So wurden beispiels-

weise Antezedenzen von Führung nicht nur zur vierten Leitfrage (vgl. Abb. 5), sondern auch an anderen Stellen des Interviews genannt. Besonders schwierig erwies sich die Abgrenzung in Einzelfällen für die Trennung nach deskriptiven, positiv-bewerteten und negativ-bewerteten Führungsfacetten. In Zweifelsfällen wurde die Leitfrage, zu der die Aussage getroffen wurde, als Hinweis für die Einordnung genutzt bzw. eine Rücküberprüfung am Ausgangsmaterial vorgenommen (Kontrollschritt 3).

Tabelle 6: Beispiel für die reduzierend-strukturierende Inhaltsanalyse		
Rohdaten	Paraphrasierung	Generalisierung & Strukturierung
<p>Ja, Führung ist für mich erst mal Ziele vorzugeben, oder Ziele zu entwickeln, halt vorgeben, zu entwickeln, und gemeinsam jetzt so festzulegen. Dann heißt für mich auch Führung halt, weil es ja Menschen sind, mit denen man zu tun hat, diese Menschen so einzusetzen und ihnen so auch ein Umfeld zu bereiten, daß sie optimale Arbeit leisten können. Also, Arbeitsbedingungen von den Tätigkeiten, die sie machen, die Arbeiten, die man denen zuordnet, also daß sie eine möglichst hohe Eigenmotivation haben. Das hängt alles ganz stark mit dem zusammen, was für ein Umfeld sie letztendlich haben. Ja, das ist eine Wirkung. Also, ich habe eigentlich so als Einstellung da, ich glaube, daß zumindest die Leute, die ich um mich habe, eine sehr hohe Eigenmotivation haben und ich die höchstens noch fördern kann. Aber ich glaube nicht, daß ich jetzt so, daß man da jetzt als Führungskraft sehr stark auf den täglichen Arbeitsablauf einwirken muß, um da eine Motivation zu erreichen. Ja, das ist das Einsetzen der Leute entsprechend ihrer Fähigkeiten und Neigungen, letztendlich auch möglichst viel Eigenverantwortung zu geben.</p>	<p>Ziele entwickeln, vorgeben und gemeinsam festlegen</p> <p>Menschen so einsetzen und Umfeld bereiten, daß sie optimale Arbeit leisten können: Arbeitsbedingungen und zugeordnete Tätigkeiten so, daß möglichst hohe Eigenmotivation Leute um mich haben hohe Eigenmotivation, kann ich nur noch fördern</p> <p>Führungskraft muß nicht stark in täglichen Arbeitsablauf einwirken, um Motivation zu erreichen</p> <p>Einsetzen der Leute entsprechend Fähigkeiten und Neigungen</p> <p>möglichst viel Eigenverantwortung geben</p>	<p>Führung: Ziele entwickeln, vorgeben und gemeinsam festlegen</p> <p>Führung: Einsatz der MA: Tätigkeiten zuordnen entsprechend Fähigkeiten und Neigungen Umfeld bereiten: Arbeitsbedingungen schaffen Freiheiten bei der Arbeitszeit geben nicht stark in täglichen Arbeitsablauf einwirken nicht in Art und Weise einmischen, wie MA ihre Arbeit machen</p> <p>Konsequenz: Motivation</p> <p>Konsequenz: optimale Arbeit</p> <p>Konsequenz: Zielerreichung</p> <p>Konsequenz: hohe Eigenmotivation der MA</p> <p>Antezedenz: Eigenmotivation der MA</p> <p>Führung: MA möglichst viel Eigenverantwortung geben: Eigenverantwortung und Eigeninitiative fördern und unterstützen</p>

Damit lagen am Ende dieses Auswertungsschrittes alle Interviews in Form von den Dimensionen zugeordneten Einzelaussagen vor. Beispielhaft ist der Prozeß der Inhaltsanalyse von den Rohdaten bis zu den strukturierten Einzelaussagen in Tabelle 6 wiedergegeben. Bei allen Aussagen wurde zu Zwecken einer späteren Verlaufs-

analyse der Interviews vermerkt, zu welcher Leitfrage sie ursprünglich genannt wurden. Für Antezedenzen und Konsequenzen wurde festgehalten, ob ein Aspekt als unmittelbare oder mittelbare Ursache bzw. Folge von Führung genannt wurde. So wurde beispielsweise das Konzept „Zufriedenheit der Mitarbeiter“ als direkte Folge von Führung genannt, für die wiederum „höhere Leistung“ als Wirkung angegeben wurde (analoges gilt für die Antezedenzen). Für die Aussagen zu Führung wurde - einem Vorschlag von Regnet (1992) folgend - gekennzeichnet, ob sie als Ober- oder Unteraussage genannt wurden. Beides geschah, um die damit verbundenen Argumentationsstrukturen analysieren zu können.

3.4.2 Entwicklung der Kategoriensysteme und Kodierung der Aussagen

Entsprechend dem zweiten Schritt der Aggregation subjektiver Theorien nach Schreier (1997) geht es nun darum, das erhobene Material in Listenform aufzubereiten und anschließend zu kategorisieren. Zur Einordnung der Aussagen, die sich auf Aspekte der Führungsaufgabe beziehen, wurde auf eine von Yukl (1994) in seinem Multiple Linkage Model entwickelte Klassifikation von Führungstätigkeiten zurückgegriffen. Die Klassifikation ist eine Zusammenstellung der Variablen, für die in unterschiedlichen empirischen Studien Zusammenhänge mit Effektivitätsmaßen festgestellt wurden, systematisiert vor dem Hintergrund bestehender Taxonomien (z.B. Mintzberg, 1973; Luthans & Lockwood, 1984) und empirisch gestützt durch faktorenanalytische Studien (Schirmer, 1992). Yukl (1994) kritisiert, daß die zuvor bestehenden Klassifikationen zum Teil auch Eigenschaften und Fähigkeiten beinhalten, Verhaltensweisen verschiedener Abstraktionsstufen miteinander vermischen oder sehr breit definierte Kategorien (meistens an normative Einteilungen von Manager-Aktivitäten angelehnt; Neuberger, 1994) vorschlagen, die wenig aussagekräftig sind. Die integrierte Taxonomie enthält 14 Kategorien von Führungsverhaltensweisen, die wiederum auf einer höheren Ebene zu vier Superkategorien zusammengefaßt werden können (vgl. Abb. 9). Die Verhaltensweisen werden mit Hilfe eines Fragebogens erfaßt (Managerial Practices Survey; Yukl, Wall & Lepsinger, 1990). Allerdings weisen Yukl und Van Fleet (1992) darauf hin, daß die Kategorien auch zur Kodierung von aus anderen Datenquellen (z.B. Beobachtungen, Critical Incidents) gewonnenem Führungsverhalten genutzt werden können.

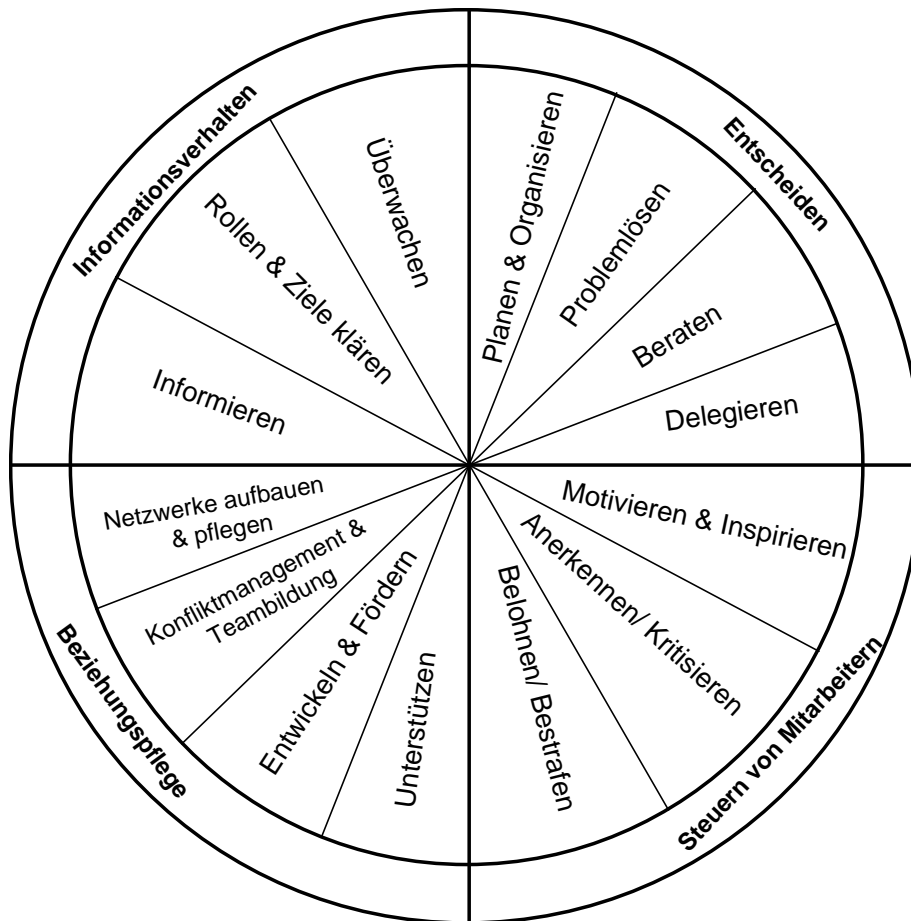


Abbildung 9: Taxonomie von Führungsverhalten nach Yukl (1994)

Die 14 Kategorien befinden sich auf mittlerem Abstraktionsniveau, das es erlaubt, weitere Verhaltensweisen abzuleiten, die als Komponenten in diese Kategorien einfließen. Um einen Eindruck davon zu vermitteln, auf welchen operationalen Konzepten diese Kategorien beruhen, sind die wichtigsten Verhaltensanker jeder Kategorie in Tabelle 7 wiedergegeben. Die Verhaltensanker sind das Ergebnis einer kritischen Überprüfung von Yukls (1994) selbstformuliertem Anspruch, sein System integriere die bisherigen Führungstaxonomien. Dabei wurde seine Klassifikation auf der Ebene der Verhaltensanker mit der wichtigsten anderen handlungsorientierten Taxonomie (Luthans & Lockwood, 1984) verglichen und in Einzelfällen ausdifferenziert. Den Verhaltensankern wurde besondere Aufmerksamkeit entgegengebracht, weil sie die Anhaltspunkte darstellen, anhand derer die Interviewaussagen kategorisiert werden sollen.

Tabelle 7: Kategorien und Ankerbeispiele der Führungstaxonomie	
Kategorie	Ankerbeispiele
<i>Unterstützen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Freundlich und rücksichtsvoll handeln, geduldig sein und helfen • Sympathie und Unterstützung zeigen, wenn jemand aufgeregt oder besorgt ist • Beschwerden und Probleme anhören, Rückendeckung geben
<i>Konfliktbewältigung & Teambildung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • die konstruktive Lösung eines Konflikts ermöglichen • Konflikte eingehen und austragen • Kooperation, Teamwork und Identifikation mit der Arbeitseinheit fördern
<i>Entwickeln & Fördern</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter einführen, Coachen • Trainingsseminare planen, die die Aneignung von Fertigkeiten, die berufliche Entwicklung und den Karriereweg einer Person vereinfachen
<i>Netzwerke aufbauen & pflegen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • informell zusammenkommen (Bereden familiärer oder persönlicher Dinge, lockeres Scherzen, Klatsch und Gerüchte austauschen), Kontakte zu Personen entwickeln, die eine Quelle von Information und Unterstützung darstellen • Kontakte durch gelegentliche Interaktion (Besuche, Telefonanrufe, Korrespondenz, Anwesenheit bei Meetings und sozialen Ereignissen) aufrechterhalten • mit Außenstehenden kommunizieren (Öffentlichkeit, Kunden, Lieferanten)
<i>Planen & Organisieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • langfristige Ziele und Strategien festlegen • zur Erreichung der Ziele notwendige Aufgaben definieren • notwendiges Personal beschaffen, Ressourcen gemäß Prioritäten zuordnen • Aktivitäten der einzelnen Personen für einen reibungslosen Ablauf koordinieren
<i>Problemlösen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • arbeitsbezogene Probleme identifizieren, zeitnah, aber systematisch analysieren, um die Gründe zu identifizieren und Lösungen zu finden • bei der Implementierung von Lösungen entschieden handeln, um wichtige Probleme oder Krisen zu lösen
<i>Beraten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vor einer Änderung Rücksprache mit den Leuten halten, die davon betroffen wären • zur Teilnahme an Entscheidungsprozessen einladen • Ideen und Vorschläge von anderen in Entscheidungen einbeziehen
<i>Delegieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitern substantielle Verantwortung und Verfügungsfreiheit bei der Arbeit, beim Umgang mit Problemen und beim Treffen wichtiger Entscheidungen einräumen
<i>Anerkennen/Kritisieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lob und Anerkennung zollen für effektive Arbeit, Leistungen und spezielle Beiträge • Wertschätzung für Beiträge und spezielle Anstrengungen eines anderen ausdrücken • negative Leistungen rückmelden, Unzufriedenheit kundtun
<i>Belohnen/Bestrafen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • greifbare Belohnungen (Lohnanstieg, Beförderung) für effektive Arbeit, bemerkenswerte Leistungen und gezeigte Kompetenz bereitstellen oder dafür empfehlen • formelle Rüge oder Abmahnung erteilen, jemanden entlassen oder zurückstufen
<i>Motivieren & Inspirieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beeinflussungstechniken nutzen, die Gefühle oder Logik ansprechen, um Begeisterung für die Arbeit, Verbundenheit mit den Aufgabenzielen und Einverständnis zu Anfragen nach Kooperation, Beistand, Unterstützung oder Ressourcen zu wecken • ein Beispiel für angemessenes Verhalten geben
<i>Rollen & Ziele klären</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben übertragen und die Richtung, wie gearbeitet wird, angeben • ein klares Verständnis der Verantwortlichkeiten, Aufgabenziele, Deadlines und Leistungserwartungen kommunizieren
<i>Informieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • den Personen relevante Informationen über Entscheidungen, Pläne und Aktivitäten mitteilen, die diese für ihre Arbeitserledigung benötigen • geschriebene Materialien und Dokumente bereitstellen (Memos, Berichte, Arbeitsunterlagen), Anfragen nach (arbeits)technischen Informationen beantworten
<i>Überwachen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Arbeitsaktivitäten und äußere Bedingungen, die die Arbeit beeinflussen, sammeln, präventive Instandhaltung • den Fortschritt und die Qualität der Arbeit überprüfen • die Leistung von Individuen und der Organisationseinheit bewerten

Es werden inhaltlich in einzelnen Kategorien zum Teil durchaus widersprüchliche Verhaltensweisen wie z.B. „Anerkennen/Kritisieren“ vereinigt. Begründet werden kann dies durch die Annahme, daß diese Verhaltensweisen auf einer identischen Grunddimension anzusiedeln sind (z.B. dem Mitarbeiter Rückmeldung zu geben), unabhängig davon, ob diese positiv oder negativ ausfällt. Insgesamt verspricht die Nutzung des Klassifikationsschemas einerseits eine eindeutige Zuordnung der Aussagen zu den Kategorien, andererseits werden auf diese Weise Vergleiche zu anderen Studien möglich (die bei einer rein induktiven Kategorienbildung nur schwer zu erreichen sind; vgl. die Diskussion in Abschnitt 2.3.2). Schließlich könnte die Nutzung einer einheitlichen Taxonomie dazu beitragen, bei der Erforschung eher handlungsnaher subjektiv-theoretischer Wissensbestände eine Integration von Befragungs- und Beobachtungsstudien zum Zweck einer kommunikativen und Handlungsvalidierung subjektiver Führungstheorien zu erreichen (vgl. Abschnitt 1.2.1).

Etwas anders stellt sich das Bild dar, wenn man nach einem geeigneten Klassifikationsschema für die Einordnung der Antezedenzen und Konsequenzen von Führung sucht. Wie schon in Abschnitt 2.1 beschrieben, ist die Forschung in diesem Bereich eher dünn gesät, insbesondere was die Untersuchung angenommener Konsequenzen von Führung angeht. Hier zeigt die Studie von Konst et al. (1999) einen Weg auf: in Anlehnung an die Attributionsliteratur wird zwischen internalen (Person der Führungskraft selbst), externalen (Umwelt) und sowohl internalen als auch externalen Ursachen- und Wirkungszuschreibungen (Interaktion) unterschieden. Bezüglich der Ursachenzuschreibungen wäre eine Ergänzung dieser relativ einfachen Trennung durch die von Weiner (1988) postulierten Kausaldimensionen Stabilität (d.h. wird die Ursache als zeitlich stabil oder variabel angesehen) und Kontrollierbarkeit (d.h. wird die Ursache als persönlich beeinflussbar oder als jenseits der eigenen Kontrolle wahrgenommen) denkbar. Im Gegensatz zur Lokalität der Ursache erweisen sich die beiden anderen Dimensionen bei der Kodierung als problematisch, da nicht unmittelbar ersichtlich ist, inwieweit eine Ursache wie z.B. „Qualität der Mitarbeiter“ von einer Person als stabil und/oder beeinflussbar angesehen wird. So ist genauso plausibel, die Qualität als zeitlich stabiles Merkmal der Mitarbeiter anzusehen, auf das die Führungskraft keinen Einfluß hat, wie die Vorstellung, daß Mitarbeiter mit der Zeit durch Training-on-the-job besser werden, ohne daß dies von der Führungskraft beeinflusst wird, oder auch, daß die Qualität eher als schwankendes Leistungs-

merkmal betrachtet wird, das die Führungskraft mit ihrem Verhalten prägt. Schließlich wäre auch denkbar, daß die Qualität dem Ausbildungsstand entspricht (als stabiles Merkmal), aber die Führungskraft sich durchaus in der Lage sieht, sich über bestimmte Kanäle leistungsstarke Mitarbeiter in den eigenen Bereich zu holen. Entsprechend würde eine angemessene Klassifikation der Ursachen eine ausdrückliche Klärung der genannten Aspekte (durch entsprechende Nachfragen) in der Erhebung notwendig machen. Diesem Weg wurde hier nicht gefolgt, da damit einerseits ein hoher zeitlicher Aufwand verbunden sein dürfte und andererseits mit Reaktanzeffekten von Seiten der Befragten als Folge des ständigen Nachfragens zu rechnen ist. Mit diesen zugegebenermaßen eher pragmatischen Gründen soll allerdings nichts über die grundsätzliche Sinnfälligkeit einer solchen Ergänzung in der Erfassung subjektiver Führungstheorien ausgesagt sein. In der vorliegenden Studie wurde ausgehend von den Ergebnissen von Konst et al. (1999) eine Kategorisierung der angenommenen Antezedenzen und Konsequenzen von Führung nach ihrer Lokalität angestrebt, wobei diese generellen Kategorien in der qualitativen Inhaltsanalyse (induktiv) weiter untergliedert wurden, um auf diese Weise ein differenzierteres Bild der Alltagsannahmen über Führung zu gewährleisten. Damit kann nicht zuletzt zukünftigen Untersuchungen eine besser ausgearbeitete Klassifikation bereitgestellt werden. Zusammenfassend ermöglichen die vorgestellten Taxonomien eine Auflösung des komplexen Untersuchungsgegenstands in Dimensionen, die dann als Hauptkategorien das Grobraster der inhaltsanalytischen Klassifikation bilden (Früh, 1998). An dem Begriff der kollektiven Metastrukturen (vgl. Abschnitt 3.4) wird deutlich, daß die individuellen subjektiven Theorien (im Vergleich zu intersubjektiven Theorien und Modalstrukturen) auf einem relativ hohen Niveau aggregiert werden, das sich von den sehr persönlichen Konzepten und Begrifflichkeiten der Befragten zum Zwecke einer besseren Vergleichbarkeit (auch verschiedener Studien) entfernt.

Ausgehend von den vorgestellten Kategoriensystemen wurden die in Listenform übertragenen Aussagen der strukturierten Protokolle kodiert, wobei grundsätzlich das Prinzip der unabhängigen Kodierung jeder einzelnen Aussage galt. Wie in Abschnitt 3.4.1 ausgeführt, wurde bei den Aussagen zu Führung zwischen Ober- und Unteraussagen unterschieden. Die unabhängige Kodierung bedeutet hier, daß eine Oberaussage, die in eine Kategorie eingeordnet wurde, durchaus ausdifferenzierende Unteraussagen haben kann, die in Abhängigkeit von ihrem Inhalt anderen Kate-

gorien zugeordnet wurden. Beispiel: Die Aussage, daß Führung das „Motivieren der Mitarbeiter“ (Kategorie: Motivieren & Inspirieren) beinhaltet, wird von dem Befragten auf Nachfrage hin insoweit weiter ausdifferenziert, als daß „Motivieren“ für ihn „Loben von Leistungen“ (Kategorie: Anerkennen/Kritisieren) und „geldliche Belohnungen außergewöhnlicher Leistungen“ (Kategorie: Belohnen/Bestrafen) beinhaltet. Nur wenn eine Aussage nicht eindeutig zugeordnet werden kann (z.B. „Kommunizieren“), ist es legitim, sich den unmittelbaren Kontext der betreffenden Aussage (d.h. im ersten Schritt die differenzierenden Unteraussagen, im zweiten das Ausgangsmaterial; vgl. Abb. 10) zur Hilfe zu nehmen (die betreffenden Aussagen wurden mit einem bzw. zwei Sternchen in den Listen besonders gekennzeichnet).

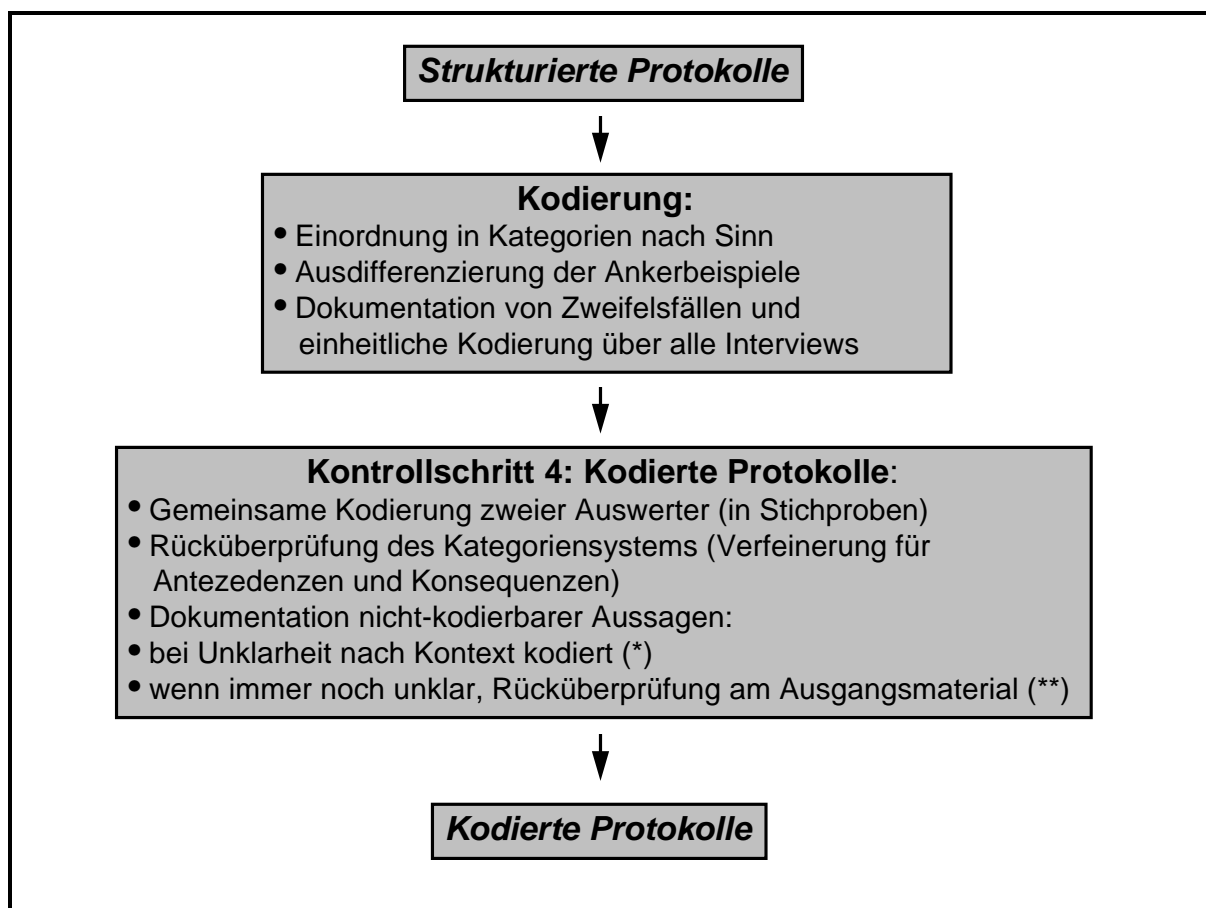


Abbildung 10: Schritt 3 - Von strukturierten zu kodierte Protokollen

Wie bei allen anderen Schritten wurde auch für die Kodierung versucht, die Qualität der Auswertung durch verschiedene Kontrollmaßnahmen sicherzustellen. Wie von Lamnek (1989) vorgeschlagen, wurde (stichprobenartig) eine gemeinsame Kodierung zweier Rater genutzt, um ein klares und expliziertes Verständnis der einzelnen

Kategorien und ihrer Bedeutung zu erreichen. Gegebenfalls wurden die Ankerbeispiele weiter ausdifferenziert und Zweifelsfälle dokumentiert, um somit eine einheitliche Kodierung über alle Interviews hinweg sicherzustellen.

Von allen Aussagen erwiesen sich für die Antezedenzen zwölf (von 1215), für Führung zwanzig (von 2971), und für die Konsequenzen eine (von 1456) als nicht in das vorgegebene bzw. ausdifferenzierte Kategoriensystem einordenbar. Während diese geringe Zahl (0,6% aller Aussagen) grundsätzlich für die Geeignetheit der Klassifikationssysteme (vgl. Abb. 11) spricht, macht ein genauerer Blick auf die nicht-eingeordneten Aussagen deutlich, daß die Mehrheit von ihnen (18 Aussagen) aufgrund ihrer großen Abstraktheit und Unschärfe (z.B. „Führungssituation“ als Antezedenz; „Mitarbeitergespräche“, „Führung nach unten“, „Offenheit“, „Führungsaufgabe nicht wahrnehmen“ als Facetten von Führung) nicht eindeutig zuzuordnen waren. Bei den Antezedenzen fanden sich darüber hinaus neun Aussagen, die sich auf das Alter bzw. die Größe der Firma bezogen, was mengenmäßig als nicht ausreichend erachtet wurde, um daraus eigene Kategorien zu bilden. Dasselbe galt für die Konsequenz „beruflicher Aufstieg des Mitarbeiters“, die am ehesten der Kategorie „Mitarbeiterwissen und -fähigkeiten“ hätte zugeordnet werden können. Bei Führung schließlich finden sich sechs Aussagen (z.B. „sich selbst kritisch hinterfragen“, „intrinsische Führung“), die sich auf eine Selbstführung beziehen. Dieser Aspekt findet sich bei Yukl (1994) nicht wieder, ist aber insoweit interessant, als die neuere Führungsliteratur (vgl. Sims & Lorenzi, 1992) inzwischen Konzepte zum sog. Self-Management entwickelt. Die äußerst geringe Zahl an Aussagen ist auch hier hauptsächlich Begründung, das Kategoriensystem (vorläufig) nicht zu ergänzen.

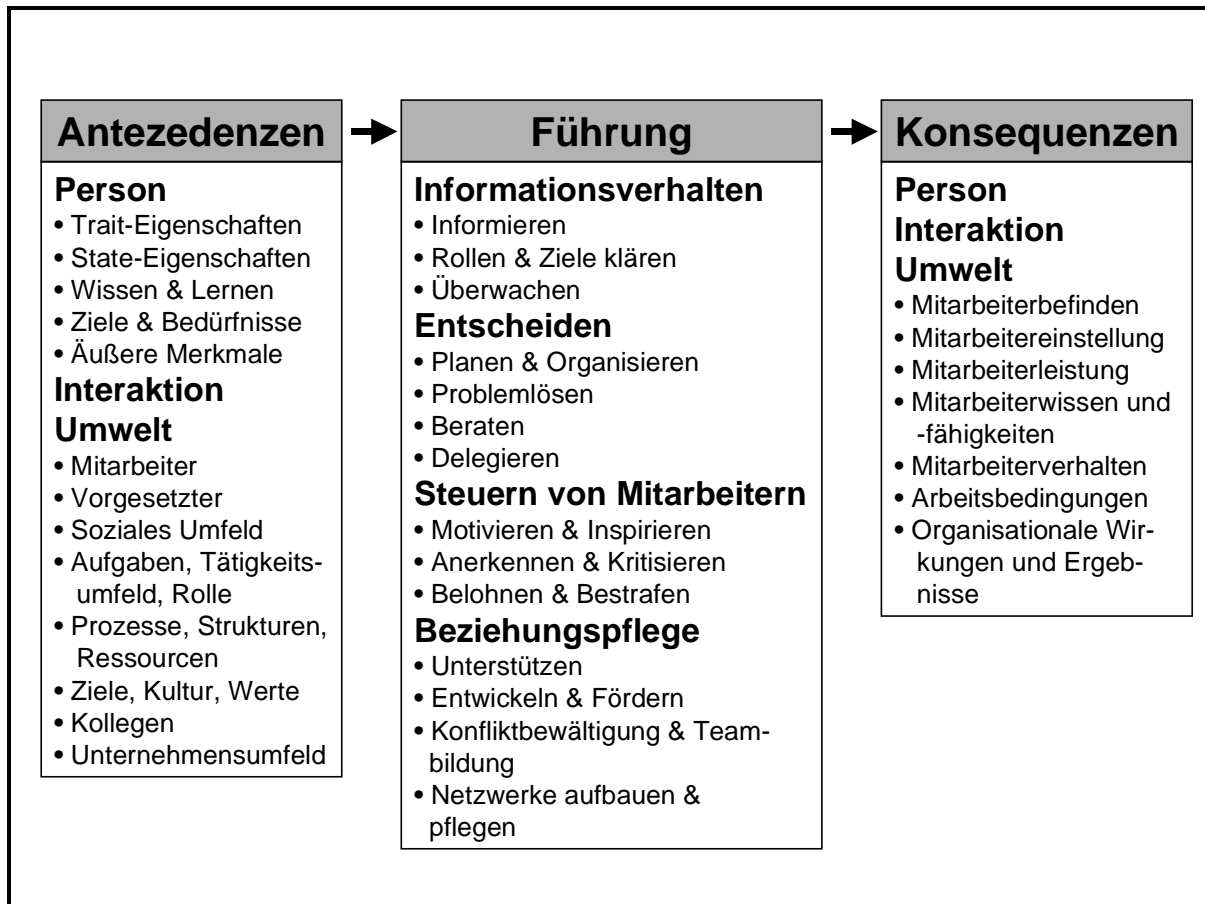


Abbildung 11: Taxonomie der Antezedenzen, Facetten und Konsequenzen von Führung

Wie in Abschnitt 3.4.1 beschrieben, wurde für die einzelnen Aussagen zusätzlich festgehalten, zu welcher Leitfrage sie genannt wurden. Da die Reihenfolge der Leitfragen in allen Interviews dieselbe war, wird durch die Betrachtung der resultierenden Häufigkeiten ein allgemeiner Interviewverlauf beschreibbar. In Tabelle 8 sind die Kodierungen der Leitfragen (jeweils die Zahl des Abschnitts und die der Leitfrage) dargestellt: von den vier Abschnitten des Leitfadens wurden dabei die letzten beiden zusammengefaßt, da hier nur in Ausnahmefällen Aussagen zu subjektiven Führungstheorien generiert wurden (in zwei Fällen machten Befragte explizite Ergänzungen zu ihren vorigen Erläuterungen). Mit Hilfe dieser Kodierungen soll in deskriptiven Verlaufsanalysen (vgl. Abschnitt 4.4) erfaßt werden, welche Konzepte zu den verschiedenen Leitfragen besonders häufig bzw. selten genannt wurden.

Tabelle 8: Kodierplan der Leitfragen

Abschnitt I: Person	Abschnitt II: Führen und Geführt werden	Abschnitt III: Führungskräfte und Geführte/Abschluß
1: Alter	1: Führung allgemein	
2: Führungsebene	2: Positive Führung	
3: Ausbildung	3: Negative Führung	
4: Unternehmenszugehörigkeit	4: Antezedenzen	
5: Wandel zum Unternehmen	5: Konsequenzen	
6: Führungsdauer	(6: Persönliche Führungsarbeit)	
7: Prozent Führung	(7: Ziele der Führungsarbeit)	
8: Anzahl der Mitarbeiter	(8: Mittel der Führungsarbeit)	
9: Anzahl direkter Mitarbeiter		
(10: Dauer auf Position)		
(11: Wichtigkeit von Führung)		

3.4.3 Ermittlung von Umfang und Komplexität subjektiver Führungstheorien

Gemäß den in Abschnitt 2.4 formulierten Untersuchungszielen erscheint es angesichts der Ergebnisse von Neubauer (1986) notwendig, neben einer inhaltlichen Betrachtung, die im Mittelpunkt der nachfolgenden Analysen steht (vgl. Abschnitte 3.4.4 und 3.4.5), auch die Zusammenhänge der inhaltsunabhängigen Merkmale subjektiver Führungstheorien und Personenmerkmale der Theorieträger zu beleuchten. Schirra (1999) hat zu diesem Zweck als formale Charakteristika subjektiver Theorien die Maße Umfang, Komplexität und Differenziertheit eingeführt.

- *Umfang*: Ausgehend von einem Vorschlag von Bonato (1990) bezeichnet dieses Merkmal die Gesamtzahl aller Aussagen, die eine Person zu einem Thema nennt. Da aber Eden, Ackerman und Cropper (1992) darauf hinweisen, daß die absolute Zahl der Konzepte, die in einem Interview genannt werden, u.U. weniger eine Aussage über die kognitive Komplexität der befragten Person ermöglicht, sondern eher von der Länge des Interviews und den Fähigkeiten des Interviewers abhängt, wurden darüber hinaus zwei andere Maße zur formalen Beschreibung der subjektiven Theorien entwickelt.
- *Komplexität*: Dieses Maß soll Auskunft darüber geben, welche Breite das subjektiv-theoretische Wissen eines Befragten aufweist. Dabei wird die Anzahl der vom Befragten genutzten Kategorien (für Führung, Antezedenzen und Konsequenzen zusammengefaßt) als Ausdruck inhaltlicher Komplexität gewertet. Dies bedeutet, daß eine Person, deren subjektive Konstrukte 15 Kategorien abzudecken vermö-

gen, über eine inhaltlich komplexere subjektive Führungstheorie verfügt als jemand, der in seinen Aussagen nur 5 Kategorien anspricht. Die Unterscheidung zwischen drei Dimensionen beim Verständnis von Führung (allgemein, positiv, negativ) wirft das Problem auf, wie die teilweise redundanten Kategorienutzungen (z.B. zur Kategorie „Problemlösen“ finden sich sowohl Aussagen bei „guter“ als auch „schlechter Führung“) im Komplexitätsmaß berücksichtigt werden sollen. Sowohl eine additive Verknüpfung (d.h. getrennt für die drei Dimensionen wird pro Person betrachtet, wieviele der 14 Kategorien genutzt werden und dann addiert) als auch eine Schnittmenge (d.h. wenn bei mindestens einer der drei Dimensionen eine Kategorie angesprochen wird, gilt diese für den Interviewpartner als genutzt) sind hier begründet einsetzbar. Im ersten Fall wird angenommen, daß es sich bei den drei Facetten um relativ verschiedene Aspekte des Führungsverständnisses handelt, im letzteren, daß sich die drei Dimensionen wechselseitig ergänzen. Da keine der beiden Annahmen beim bisherigen Wissensstand verworfen werden kann, ist eine begründete Entscheidung für eines der beiden Maße nicht möglich. Aus diesem Grund sollen zunächst – als Hilfslösung – beide Komplexitätsmaße in der Auswertung berücksichtigt werden.

- *Differenziertheit*. Schirra (1999) weist darauf hin, daß das von ihr entwickelte Maß zur Erfassung der Tiefe des Wissens insoweit problematisch ist, als es als Quotient von Komplexität und Umfang nicht unabhängig von diesen ist. Ihr Vorschlag einer Überarbeitung des Maßes ist auf eine Berücksichtigung der Schwierigkeit der verschiedenen SLT-Relationen ausgerichtet. Da in der vorliegenden Studie keine Struktur-lege-Technik zum Einsatz kam, wird eine Umsetzung dieses Vorschlags erst in zukünftigen Untersuchungen möglich sein.

Wichtig erscheint an dieser Stelle der Hinweis, daß mit diesen relativ einfachen Maßen keine verallgemeinerten Aussagen über das Wissen oder die Fähigkeiten einer Person geliefert werden sollen. Sie dienen vielmehr dem Zweck, subjektive Führungstheorien auf der individuellen Ebene (vgl. Abschnitt 2.4) nach formalen Kriterien zu charakterisieren. Auf der Seite der Personenmerkmale der Theorieträger wurden die *Dauer der Führungserfahrung*, der *Anteil von Führung an der Gesamtarbeitszeit* und die *Zahl der (direkten und indirekten) Mitarbeiter* ausgewählt, um mit ihrer Hilfe die unterschiedlichen biographischen und positionsbezogenen Hintergründe der befragten Führungskräfte zu charakterisieren. Da keine inferenzstatistische Überprü-

fung bestimmter Hypothesen, sondern eine rein deskriptive Betrachtung angestrebt wird, sollen die Zusammenhänge mittels Produkt-Moment-Korrelationen analysiert werden. Gegebenenfalls werden anhand von Partialkorrelationen einzelne Zusammenhänge zwischen den Personenmerkmalen (Dauer der Führungserfahrung, Prozent von Führung an der Gesamtarbeitszeit, Zahl der Mitarbeiter) und den Merkmalen der subjektiven Führungstheorie (Umfang und Komplexität) genauer beleuchtet. Ausgehend von den Hinweisen von Eden et al. (1992) soll darüber hinaus auch die *Interviewdauer* in der Analyse berücksichtigt werden.

3.4.4 Qualitative Datenanalyse

Wie in Abschnitt 2.4 formuliert, sollen auf der *individuellen Ebene* einerseits Aussagen über die Zusammenhänge von Umfang und Komplexität der subjektiven Führungstheorien mit persönlichen Merkmalen der Führungskräfte überprüft werden (vgl. Abschnitt 3.4.3). Die ebenfalls als notwendig erachtete differenziertere Überprüfung der Binnenstruktur subjektiver Führungstheorien, um festzustellen, durch welche Relationen ihre (implizite) Argumentationsstruktur typischerweise gekennzeichnet ist, setzt den Einsatz einer Struktur-lege-Technik voraus, was in der vorliegenden Untersuchung nicht der Fall war. Aus diesem Grund wird stattdessen eine inhaltsorientierte Beschreibung (vgl. Abschnitt 3.4) auf der Basis der individuellen subjektiven Konstrukte (vgl. Abschnitt 1.2.3) angestrebt. Während die persönlichen Konstrukte auf der aggregierten Ebene als Teilmengen abstrakterer Kategorien in eine quantitative Analyse eingehen (vgl. Abschnitt 3.4.5), liegt der Schwerpunkt der qualitativen Datenanalyse auf einer beschreibenden Explizierung der zentralen Themen und Zusammenhänge, die die subjektiven Führungstheorien der Befragten prägen. Wie Flick (1991) festhält, stellt aber gerade die Darstellung von Ergebnissen und der Prozesse, die zu ihnen geführt haben, eines der ungelösten Probleme qualitativer Forschung dar. Während sich quantitative Ergebnisse in Form von Tabellen, Verteilungen, Kennwerten, etc. prägnant darstellen lassen, ohne die angepeilte Komplexität zu unterlaufen, lassen sich die Ergebnisse qualitativer Forschung häufig nicht ähnlich prägnant präsentieren. Die „übliche“ Lösung dieses Problems spiegelt sich in den in Abschnitt 2.3.2 berichteten Studien von Müller (1988), Biedermann (1989), Bresnen (1995) und Schieffer (1998) wider: das „Typische“ aus den Aussagen der Befragten wird ausschnitthaft berichtet und zitatenhaft „begründet“. Flick (1991, S. 169) weist aber darauf hin, daß eine solche *selektive Plausibilisierung* das Problem der Nach-

vollziehbarkeit nicht befriedigend löst, da nicht hinreichend deutlich wird, „wie der Forscher mit Fällen und Ausschnitten umgegangen ist, von denen er ‚meint‘, sie seien nicht so anschaulich für das Typische, davon abweichend oder dazu im Widerspruch“. Eine mögliche Folgerung aus dieser Problematik könnte darin liegen, auf eine qualitative Analyse zu verzichten und sich auf die Betrachtung der Kategorienhäufigkeiten auf aggregierter Ebene zu konzentrieren. Da in der Aufdeckung zentraler Themen und Zusammenhänge auf individueller Ebene jedoch ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn (zur quantitativen Analyse der eher abstrakten Kategorien) liegt, soll hier ein anderer Weg beschritten werden. Nachdem die an Mayring (1992) angelehnte qualitative Inhaltsanalyse eine hinreichende Nachvollziehbarkeit des Auswertungsprozesses gewährleistet (vgl. Abschnitte 3.4.1 und 3.4.2), sollen ausgehend von den bereits kodierten Aussagen in einem Rückschritt innerhalb der einzelnen Kategorien von Antezedenzen, Führung (allgemein, positiv und negativ) und Konsequenzen diejenigen Themen identifiziert werden, die mit Blick auf die jeweilige Gesamtmenge der Aussagen dominant sind. Würden sich beispielsweise von (über alle Personen) zehn Aussagen zur Antezedenz-Kategorie „State-Eigenschaften“ acht auf die Emotion „Angst“ beziehen, so wäre dies das Zentralthema dieser Kategorie, auch wenn sich die Zahl von acht Aussagen mit Blick auf die Gesamtzahl von Antezedenzen (1215; vgl. Abschnitt 3.4.2) gering ausnimmt. Ziel der hier verfolgten qualitativen Datenanalyse ist es also, strukturiert durch die Kategorien dominante Aspekte der subjektiven Führungstheorien aufzuzeigen und anhand der Aussagen der Befragten inhaltlich zu explizieren. Eine prägnante Veranschaulichung der Ergebnisse soll mit Hilfe von an die Mind map-Technik (vgl. Meier, 1995) angelehnten *Konstruktarten* ermöglicht werden. Um die von Flick (1991) geforderte Plausibilisierung der Schlußfolgerungen zu gewährleisten, bieten sich *Themenmatrizen* an, anhand derer aufgezeigt werden kann, welche der Befragten sich tatsächlich zu den herausgearbeiteten Zentralthemen geäußert haben. Auf diese Weise kann einerseits verdeutlicht werden, inwieweit die explizierten Aspekte die subjektiv-theoretischen Überzeugungen der Gesamtgruppe oder nur die weniger Personen widerspiegeln. Andererseits wird auf diese Weise - falls notwendig - der differenzierte Rückbezug der qualitativen Ergebnisse zu den Aussagenlisten möglich.

3.4.5 Eingesetzte statistische Methoden

Das Ziel, das innerhalb der Datenanalyse auf der aggregierten Ebene (vgl. Abschnitt 2.4) verfolgt werden soll, ist einerseits, die Aspekte zu identifizieren, die für die Befragten in Bezug auf ihre subjektiven Führungstheorien eine zentrale Bedeutung aufweisen. Neben den Inhalten soll andererseits die dimensionale Struktur der subjektiven Führungstheorien genauer beleuchtet werden. Die inhaltliche Relevanz einer Kategorie läßt sich auf verschiedene Weise ermitteln:

- Zum einen weist die *Anzahl der Aussagen* pro Kategorie darauf hin, ob bestimmte Antezedenzen, Facetten oder Konsequenzen von Führung für die Befragten eine besonders prominente Rolle in ihren subjektiven Theorien im Sinne einer hohen Salienz (vgl. Abschnitt 1.2.5) einnehmen. Bei dieser Vorgehensweise wird berücksichtigt, wie häufig die Befragten bei der Erklärung ihres persönlichen Verständnisses von Führung mit bestimmten Aspekten argumentieren. Dabei muß überprüft werden, ob bestimmte Häufigkeiten nicht nur durch die Nennungen weniger Einzelpersonen zustandekommen, da in dem Fall nicht von einer hohen Relevanz des Konzepts für die Befragtengruppe gesprochen werden kann.
- Deshalb wird zum anderen der *Anteil der Teilnehmer* (maximal 42) ausgewertet, die sich überhaupt zu einer Kategorie äußern, da eine Kategorie, die von allen oder einem Großteil der Befragten gleichermaßen berücksichtigt wird, offensichtlich ein zentrales Element in der kollektiven Metastruktur von Führung (vgl. Abschnitt 3.4) darstellt. Hier wiederum stellt die Anzahl an Aussagen ein Korrektiv dar, um sicherzustellen, daß die Bedeutung einzelner Kategorien nicht überschätzt wird, weil sehr viele Personen sich zu einem Aspekt äußern, diesen allerdings nur mit sehr wenigen Aussagen schildern.
- Um zu berücksichtigen, daß sich die einzelnen Personen in der Gesamtzahl an Konzepten teilweise sehr stark unterscheiden (vgl. Abschnitt 4.2.1), wurden pro Person die *relativen Häufigkeiten* für die Kategorien der einzelnen Teilaspekte subjektiver Führungstheorien berechnet: Antezedenzen; Führung allgemein, Führung positiv, Führung negativ, Führung (alle drei Facetten zusammengefaßt); Konsequenzen. Auf dieser Datengrundlage lassen sich die *Mediane* und *Spannweiten* der relativen Häufigkeiten über alle Personen hinweg bestimmen, d.h. wieviel Prozent aller Aussagen einer Person, die sich überhaupt zur jeweiligen Kategorie geäußert hat, im Median auf diese entfallen.

- Schließlich bietet die Transformation der Häufigkeiten der Kategorien pro Person in *Ränge* (getrennt für Antezedenzen; Führung allgemein, Führung positiv, Führung negativ, Führung; Konsequenzen) die Möglichkeit, die *Homogenität* der Befragtengruppe in Bezug auf die Bedeutung der einzelnen Kategorien zu überprüfen. Die Verteilung des höchsten und niedrigsten Rangplatzes über die Kategorien hinweg einerseits und der Vergleich von Rangsumme mit absoluter Häufigkeit sind hier die zentralen Ansatzpunkte der Analyse. Um über diese einfachen Betrachtungen hinaus genaueren Aufschluß darüber zu erhalten, inwieweit die Befragten in ihrer (aus der Häufigkeit der zugeordneten Aussagen bestimmten) Rangreihung der Kategorien übereinstimmen, läßt sich *Kendalls Konkordanzkoeffizient W* bestimmen (vgl. Bortz, Lienert & Boehnke, 1990). Als Quotient zwischen empirischer und maximaler Varianz der Spaltensummen der Ränge kann W zwischen 0 (maximale Diskordanz) und 1 (vollständige Konkordanz) variieren und wird anstelle eines Rangkorrelationskoeffizienten (Spearman's Rho oder Kendalls Tau) genutzt, wenn die Übereinstimmung von mehr als zwei Rangreihen festgestellt werden soll.

Zur Untersuchung der Struktur subjektiver Führungstheorien werden einerseits die Antezedenzen bzw. Konsequenzen dahingehend analysiert, inwieweit die Aussagen zu den einzelnen Kategorien als unmittelbare oder mittelbare Bedingungen bzw. Folgen (vgl. Abschnitt 3.4.2) von Führung genannt wurden. Eine Analyse der absoluten und relativen Häufigkeiten soll hier Aufschluß über grundsätzliche Argumentationsmuster geben. In ähnlicher Weise bietet auch die Analyse der Koinzidenzen zwischen den Führungskategorien in Ober- und Unteraussagen (vgl. Abschnitt 3.4.2) die Möglichkeit, in der Wahrnehmung der Befragten zusammengehörige Aspekte der Führungstätigkeit herauszuarbeiten. Hier soll neben einer deskriptiven Häufigkeitsanalyse die Methode der (ordinalen) *Multidimensionalen Skalierung* genutzt werden, um Grundaspekte des Führungsverständnisses herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck wurden die Koinzidenzen zwischen den Führungskategorien (d.h. wie oft wird eine Oberaussage einer Kategorie mit einer Unteraussage einer anderen Kategorie ausdifferenziert) in Form einer Datenmatrix abgetragen. Dabei sind die Koinzidenzen zwischen zwei Kategorien nicht selten unterschiedlich, so daß eine asymmetrische Matrix entsteht (d.h. die Tatsache, daß Oberaussagen der Kategorie A häufig mit Aussagen der Kategorie B ausdifferenziert werden, bedeutet nicht, daß dies auch

umgekehrt der Fall sein muß). Da die Häufigkeiten zwischen zwei Kategorien inhaltlich eine Nähebeziehung zwischen diesen ausdrücken (d.h. ein großer Wert drückt eine starke Koinzidenz zwischen den Kategorien aus), in der statistischen Auswertung aber als Distanzen interpretiert werden, war es notwendig, die Daten in Unähnlichkeiten umzuwandeln. Zu diesem Zweck wurde der größte Wert einer Koinzidenz als geringste Distanz (Null) festgelegt und alle anderen Werte entsprechend transformiert, wodurch die relativen Abstände erhalten blieben. Alle statistischen Berechnungen wurden mit SPSS für Windows, Version 9.0, durchgeführt.