

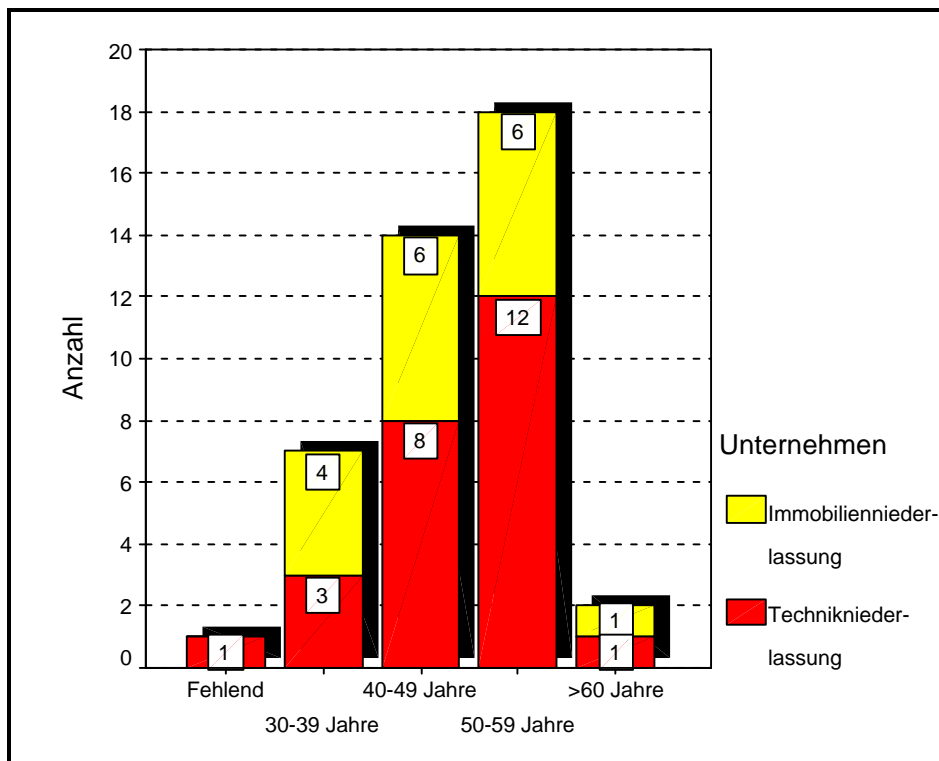
## 4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der in Abschnitt 3.3 beschriebenen Untersuchung mit Führungskräften zweier Tochterfirmen eines Telekommunikationskonzerns beschrieben. Gemäß der in Abschnitt 2.4 formulierten Untersuchungsfragen und -ziele handelte es sich um eine explorative Studie, so daß die Ergebnisse deskriptiven Charakter haben. Nach einer genaueren *Charakterisierung der Stichprobe* in Abschnitt 4.1 werden zunächst die qualitativen und quantitativen Ergebnisse zu den *individuellen subjektiven Theorien* dargestellt (Abschnitt 4.2). Schwerpunkt der empirischen Arbeit sind dann die Resultate zu den *aggregierten subjektiven Theorien* in Abschnitt 4.3, die Aufschluß über die kollektiven Metastrukturen (vgl. hierzu Abschnitt 3.4) der Befragten zu Antezedenzen, Konsequenzen und das Verständnis von Führung geben. Abschließend ermöglichen die *quantitative Verlaufsanalyse* und die *qualitativen Resultate der Nachbefragung* sowohl Einblicke in typische Ablaufmuster in der Explizierung subjektiver Führungstheorien als auch dahingehend, wie die Befragten die Befragungssituation erlebten (Abschnitt 4.4).

### 4.1 Charakterisierung der Stichproben

Es wurden insgesamt 42 Personen der beiden Unternehmen (vgl. Abschnitt 3.3) befragt, von denen 25 dem Bereich der Telekommunikation (Technikniederlassung) und 17 dem Immobilienbereich (Immobilienniederlassung) entstammten. Jeweils 5 Interviewpartner gehörten der Führungsebene 1 (Niederlassungsleiter und Abteilungs- bzw. Geschäftsbereichsleiter) an, 20 bzw. 12 der Führungsebene 2 (Ressort- bzw. Abteilungsleiter). Damit nahmen in beiden Fällen fast alle Vertreter der obersten beiden Führungsebenen an der Befragung teil (nur im Fall der Immobilienniederlassung konnte ein Abteilungsleiter nicht für die Untersuchung gewonnen werden, da er auch an der Managementschulung nicht teilnahm). Mit 4 von 42 Personen sind Frauen in der Befragung kaum vertreten, wobei diese geringe Quote nicht untypisch für die eher geringe Zahl weiblicher Führungskräfte insbesondere im mittleren und höheren Management ist (vgl. Neuberger, 1994). Neun der Befragten hatten vor ihrer aktuellen Tätigkeit bereits in anderen Unternehmen gearbeitet, so daß die überwiegende Mehrheit ihre gesamte Berufskarriere im Konzern verbracht und den Wandel von der Behörde zum privatwirtschaftlichen Unternehmen miterlebt hatte. 40 der befragten Führungskräfte verfügten über einen Hochschul- bzw. Fachhochschulab-

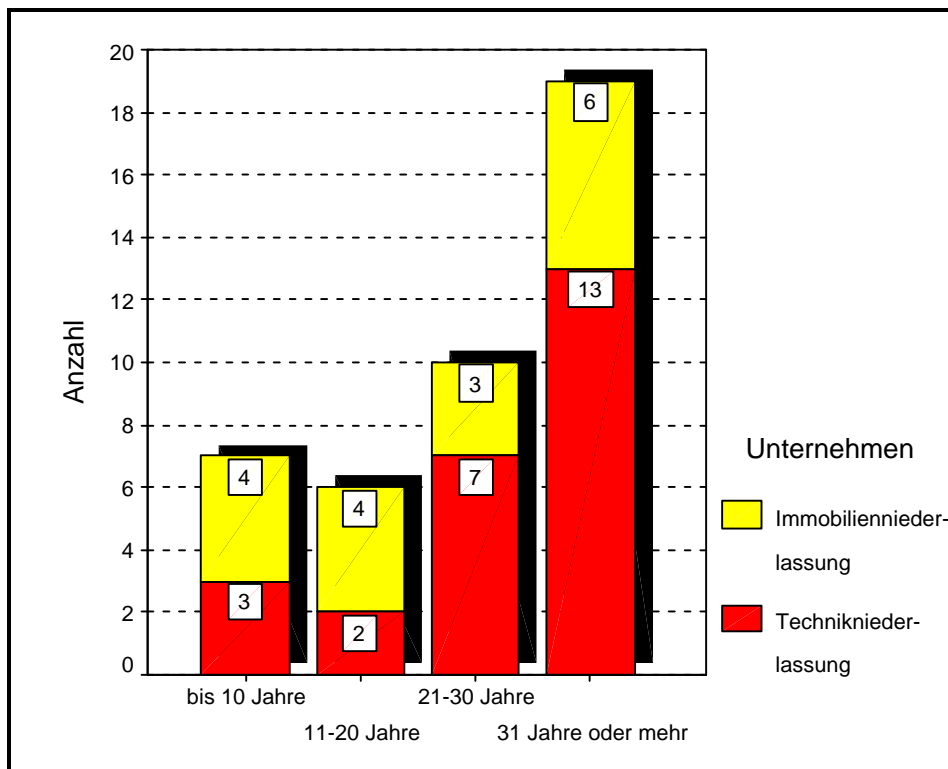
schluß, eine Person hatte eine Lehre absolviert (als Fernmeldetechniker), eine andere konnte als angelernt eingestuft werden. Von der Fachrichtung her dominierten die Ingenieurwissenschaften (insbesondere Nachrichtentechnik) mit 30 Personen, jeweils fünf Befragte hatten Wirtschaftswissenschaften/Jura bzw. Architektur (ausschließlich Angehörige der Immobilienniederlassung) studiert.



**Abbildung 12: Altersverteilung der Befragten in beiden Stichproben**

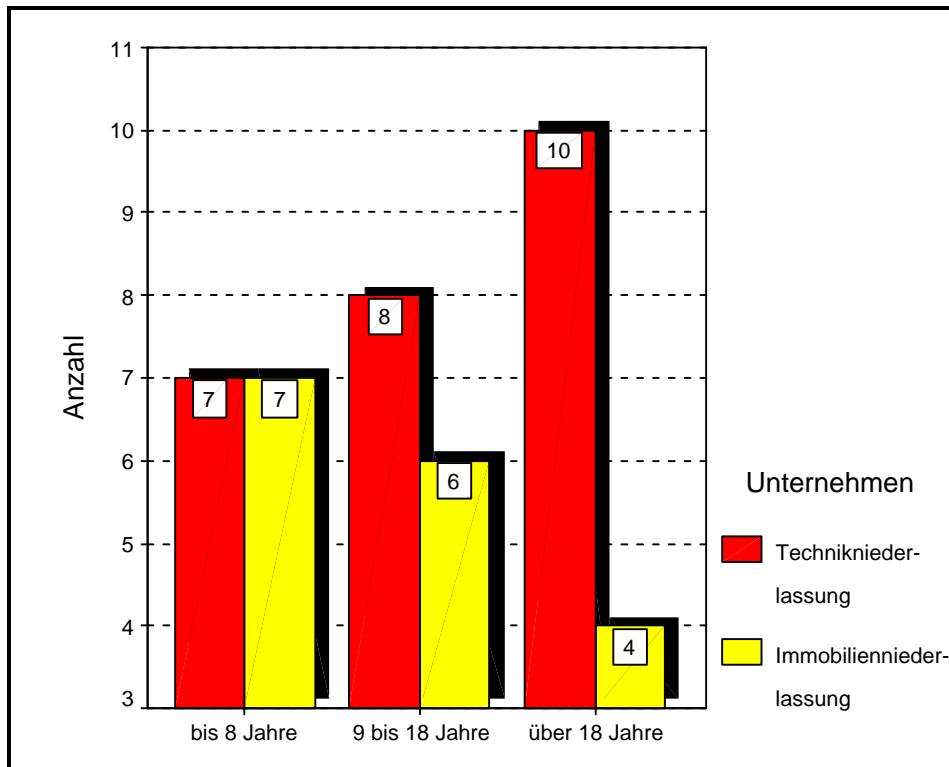
Wie aus Abbildung 12 zu entnehmen ist, waren die meisten Teilnehmer zwischen 50 und 59 Jahren alt. Das Durchschnittsalter betrug für die Befragten der Technikniederlassung 49 (Minimum 36, Maximum 60), für die der Immobilien-niederlassung 47 Jahre (Minimum 32, Maximum 63). Ähnlich heterogen wie beim Alter zeigte sich die Befragten-gruppe auch bei der Unternehmenszugehörigkeit (vgl. Abbildung 13). Die Dauer, die sich die Befragten im Dienst des Unternehmens befanden, reichte von 2 bis 44 Jahre. Der Mittelwert der Führungskräfte der Technikniederlassung liegt bei 29, der der Immobilien-niederlassung bei 21 Jahren. Die relativ hohe Zahl von Personen mit einer über dreißigjährigen Unternehmenszugehörigkeit wird vor allem mit dem besonderen Hintergrund einer ehemaligen Behörde erklärbar, wo Mitarbeiter häufig direkt nach der Schule eingestiegen sind und ihr Studium überwiegend in zur

Behörde gehörigen Fachhochschulen absolviert hatten (was als Dienstzeit angerechnet wurde).



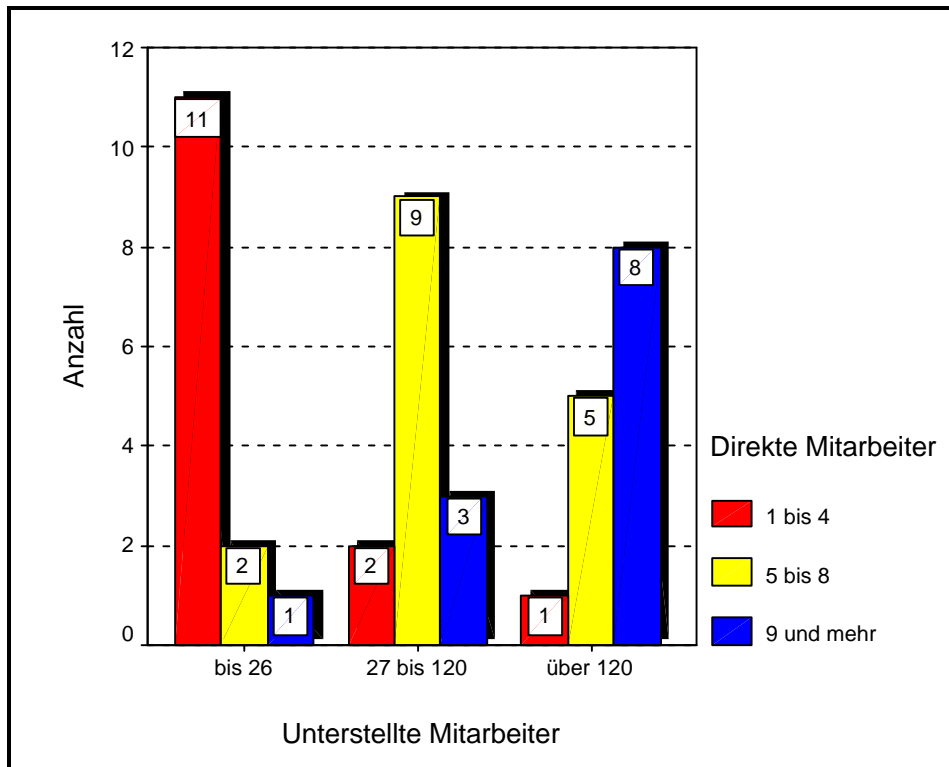
**Abbildung 13: Dauer der Zugehörigkeit der Befragten zum Unternehmen**

Die Anzahl an Jahren mit Führungsverantwortung gibt einen Aufschluß über das Ausmaß an Erfahrung mit Führungsaufgaben (vgl. Abb. 14). Im Durchschnitt hatten die Führungskräfte der Technikniederlassung 16 (Maximum: 35, Minimum: 1), die der Immobilienniederlassung 13 Jahre Führungserfahrung (Maximum: 29, Minimum: 2,5), wobei diese Zeitspanne nicht immer ohne Unterbrechungen war. In Einzelfällen berichteten Teilnehmer, daß sie nach einer Zeit mit Führungsverantwortung auch wieder Positionen mit rein fachlichen Tätigkeiten eingenommen hätten. Deutlich wird an der graphischen Darstellung, daß in der Technikniederlassung deutlich mehr Führungskräfte mit längerer Führungsverantwortung beschäftigt waren als in der Immobilienniederlassung.



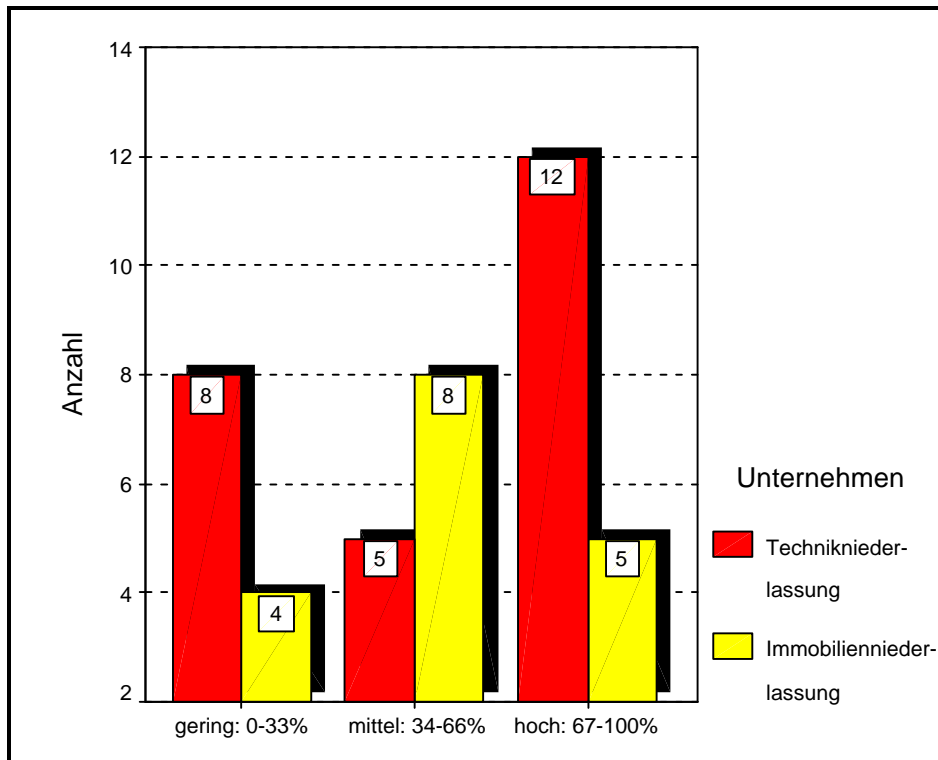
**Abbildung 14: Dauer der Führungsverantwortung in den Stichproben**

Bezüglich der Zahl der unterstellten Mitarbeiter wurde unterschieden zwischen der Gesamtzahl an Mitarbeitern im eigenen Bereich und den direkt unterstellten Mitarbeitern, denen teilweise wiederum selbst Mitarbeiter unterstellt waren. Für beide Bereiche zeigt sich ein sehr heterogenes Bild: die Gesamtzahl der unterstellten Mitarbeiter reicht von 1 (in diesem Fall die eigene Sekretärin) bis hin zu 1500 (Niederlassungsleiter der Technikniederlassung). Bei den direkt unterstellten Mitarbeitern schwankt die Zahl zwischen 1 und 28 (eine Führungskraft der zweiten Ebene, die neben unterstellten Führungskräften auch vertretungsweise eine ganze Gruppe von Mitarbeitern persönlich führte). Trennt man die Stichprobe nach der Zahl der indirekt und direkt Unterstellten in jeweils drei gleichgroße Gruppen, so ergibt sich die in Abbildung 15 wiedergegebene Häufigkeitsverteilung. Die dabei zwischen den Gruppen gezogenen Grenzen sind zu einem gewissen Grad willkürlich, markieren aber typische Übergänge in den Häufigkeitsverteilungen. Wie nicht anders zu erwarten, offenbart die Abbildung einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Zahl der indirekt und direkt unterstellten Mitarbeiter: je größer ein Bereich (Ressort, Abteilung), desto mehr direkte Mitarbeiter hat eine Führungskraft üblicherweise.



**Abbildung 15: Zahl der indirekt und direkt unterstellten Mitarbeiter**

Schließlich wurden alle Teilnehmer der Untersuchung nach dem prozentualen Anteil der Führungsaufgaben in ihrem Arbeitsalltag gefragt, um einen Eindruck davon zu gewinnen, wie hoch die Auseinandersetzung der einzelnen Interviewpartner mit dem Thema Führung aktuell ist. Die Antworten wurden in eine von drei Kategorien eingeordnet: Gab ein Befragter an, weniger als ein Drittel seiner Arbeitszeit mit Führungsaufgaben zu verbringen, so wurde dies als (zeitlich) geringe Beschäftigung gewertet. Bei einer Einschätzung zwischen 34 bis 66 Prozent wurde der Führungsanteil der Tätigkeit als „mittel“, bei 67 Prozent und größer als „hoch“ eingestuft (vgl. Abbildung 16). An der graphischen Darstellung wird deutlich, daß in der Technickniederlassung Tätigkeiten mit hohem bzw. geringem Führungsanteil dominieren, wohingegen im Immobilienbereich überwiegend Positionen mit einem mittleren Ausmaß an Führungsaufgaben zu finden sind.



**Abbildung 16: Anteil der Führungsaufgaben an der Gesamttätigkeit**

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die vorliegende Stichprobe zwar sicherlich nicht als repräsentativ für eine Grundgesamtheit von Führungskräften gelten kann, zumindest aber aufgrund ihrer Heterogenität im Hinblick auf Alter, Führungserfahrung, Zahl der unterstellten Mitarbeiter und prozentualen Anteil der Führungsaufgaben eine große Bandbreite unterschiedlicher Führungstätigkeiten und –hintergründe abzudecken vermag.

#### **4.2 Ergebnisse bezüglich der individuellen subjektiven Theorien**

In diesem Abschnitt steht die formale und inhaltliche Analyse der subjektiven Führungstheorien auf individueller Ebene im Mittelpunkt des Interesses. Dabei sollen einerseits die Zusammenhänge von Umfang und Komplexität der subjektiven Führungstheorien mit persönlichen Merkmalen der Führungskräfte analysiert werden (Abschnitt 4.2.1). Andererseits sollen die in der qualitativen Datenanalyse (vgl. Abschnitt 3.4.4) herausgearbeiteten zentralen Themen und deren Zusammenhänge berichtet werden (Abschnitt 4.2.2), um einen Eindruck von den persönlichen Konstrukten der Befragten im Verständnis von Führung jenseits der (notwendigerweise) abstrakteren Ebene von Kategorienhäufigkeiten (vgl. Abschnitt 4.3) zu geben.

#### 4.2.1 Ergebnisse zu Umfang und Komplexität subjektiver Führungstheorien

Bevor auf die inhaltlichen Resultate zu den einzelnen Kategorien eingegangen wird, sollen zunächst die Ergebnisse zu den formalen Charakteristika subjektiver Führungstheorien berichtet werden. Wie in Abschnitt 3.4.3 berichtet, wurden für alle Personen drei Indizes ermittelt: Umfang und die beiden Varianten des Komplexitätsmaßes, nämlich die additive Verknüpfung (im folgenden durch die Bezeichnung „Führung addiert“ gekennzeichnet) und die Schnittmenge (im folgenden mit „Führung zusammengefaßt“ bezeichnet).

<b>Tabelle 9: Ergebnisse zu Umfang und Komplexitätsmaßen</b>			
	<b>Umfang</b>	<b>Komplexität (Führung zusammengefaßt)</b>	<b>Komplexität (Führung addiert)</b>
<b>Mittelwert</b>	134,24	28,71	39,45
<b>Standardabweichung</b>	38,05	3,01	5,38
<b>Minimum</b>	38	20	21
<b>Maximum</b>	235	34	49

Wie aus Tabelle 9 ersichtlich, besteht im Hinblick auf die Gesamtzahl der Aussagen eine hohe Variabilität innerhalb der Befragtengruppe, was sich in einer Standardabweichung von 38 ausdrückt. Von den möglichen 39 (Führung zusammengefaßt) bzw. 65 Kategorien (Führung addiert) nutzten die Befragten im Durchschnitt 29 bzw. 39. Die Häufigkeitsverteilungen der drei Maße sind in den Abbildungen 17 bis 19 wiedergegeben.

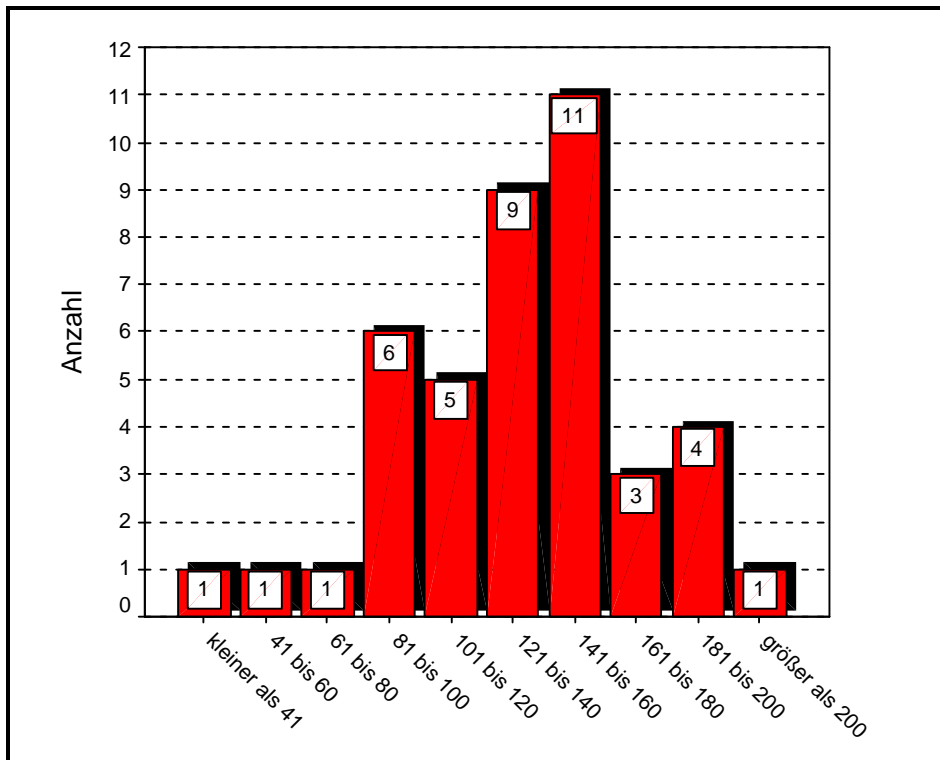


Abbildung 17: Häufigkeitsverteilung der Gesamtzahl an Aussagen (Umfang)

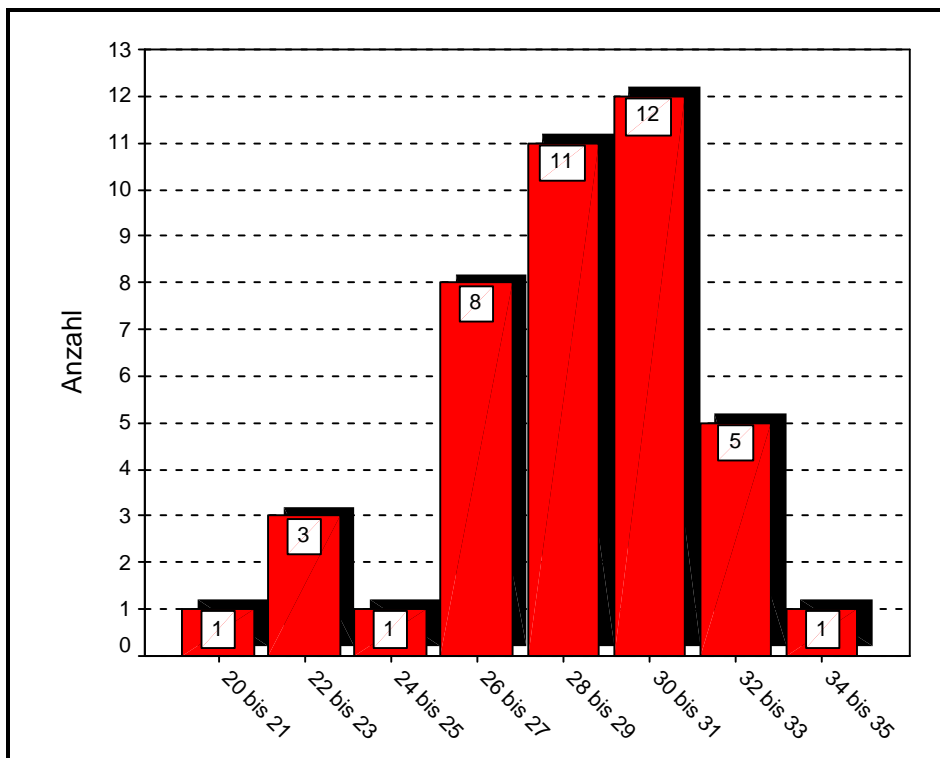
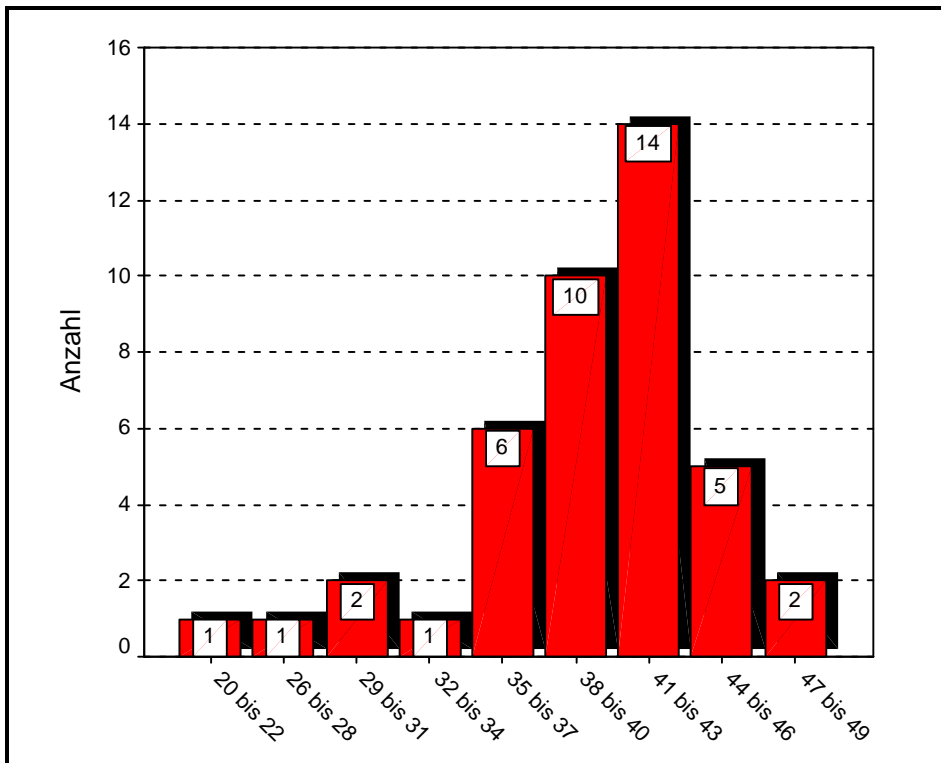


Abbildung 18: Häufigkeitsverteilung der Anzahl genutzter Kategorien  
(Komplexität: Führung zusammengefaßt)



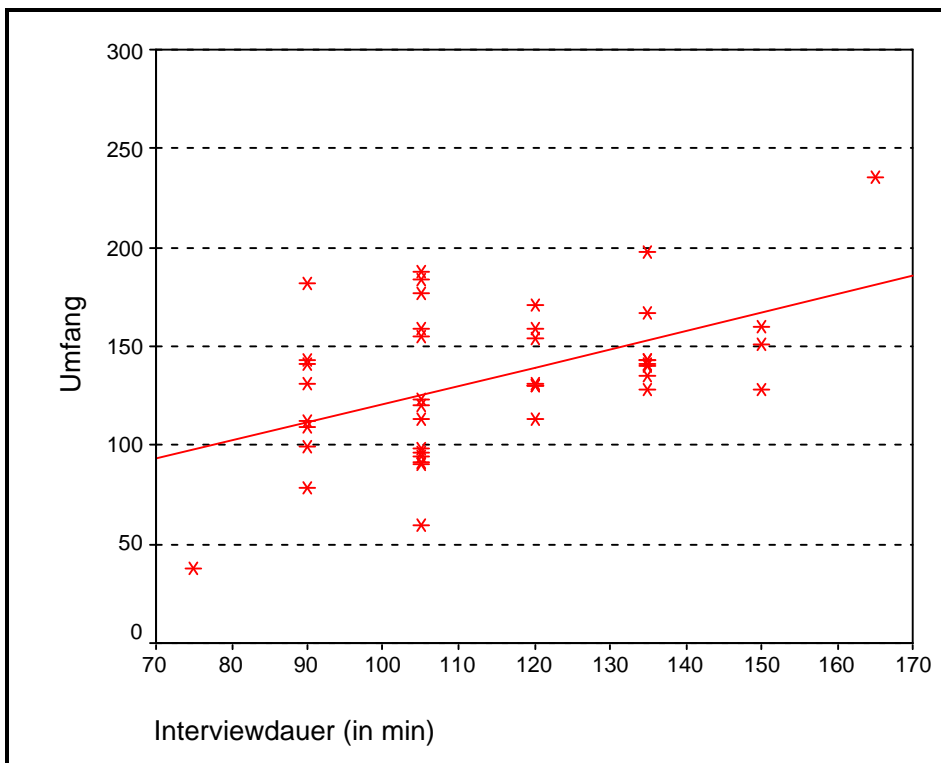


**Abbildung 19: Häufigkeitsverteilung der Anzahl genutzter Kategorien  
(Komplexität: Führung addiert)**

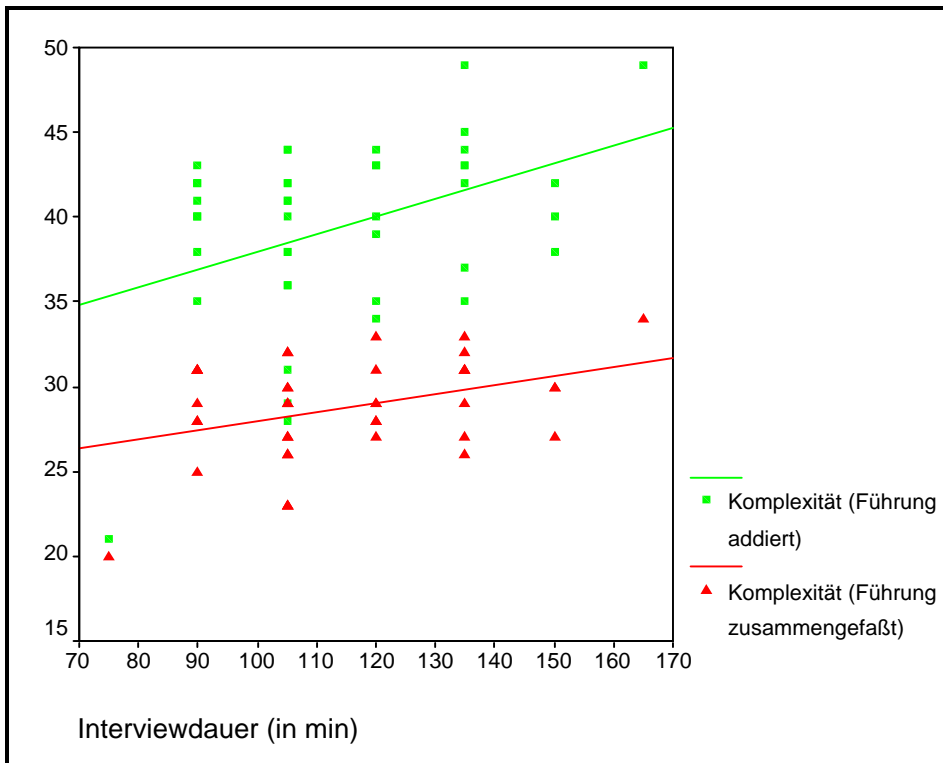
Ermittelt man die bivariaten Korrelationen zwischen den Merkmalen Umfang und Komplexität, so ergeben sich Produkt-Moment-Korrelationen von  $r = .79$  (Führung zusammengefaßt) und  $r = .76$  (Führung addiert), die beide bei einem zweiseitigen Test auf dem Niveau von  $\alpha = 0.01$  signifikant werden. Damit läßt sich bei einer wachsenden Menge an Aussagen auch eine wachsende Zahl an genutzten Kategorien feststellen. Die beiden Komplexitätsmaße selbst korrelieren mit einem Wert von  $r = .89$ , der ebenfalls auf dem 1%-Niveau signifikant wird. Die korrelativen Zusammenhänge zwischen Umfang und Komplexität einerseits und den Personenmerkmalen Dauer der Führungsverantwortung, Prozent von Führung an der Gesamttätigkeit, Zahl der (direkt- und nicht-direkt unterstellten) Mitarbeiter sowie Interviewdauer andererseits sind in Tabelle 10 abgebildet. Die mit einem Sternchen gekennzeichneten Werte sind auf dem 5%-, die mit zwei Sternchen auf dem 1%-Niveau statistisch signifikant.

<b>Tabelle 10: Korrelationsmatrix von formalen Merkmalen subjektiver Führungstheorien und Personenmerkmalen (N = 42)</b>					
	<b>Führungsdauer</b>	<b>Prozent Führung</b>	<b>Zahl Mitarbeiter</b>	<b>Zahl direkter Mitarbeiter</b>	<b>Interviewdauer</b>
<b>Umfang</b>	-0.33*	-0.08	-0.20	.17	.50**
<b>Komplexität (Führung zusammengefaßt)</b>	-0.25	-0.04	-0.12	.12	.36*
<b>Komplexität (Führung addiert)</b>	-0.21	-0.12	-0.14	.08	.40**

Auffällig an den Ergebnissen ist einerseits die signifikante negative Korrelation von Führungsdauer mit Umfang, andererseits sind insbesondere die positiven Korrelationen von Interviewdauer mit den drei Maßen von Umfang und Komplexität zu beachten. Eine Betrachtung der Streudiagramme (vgl. Abbildungen 20 und 21) enthüllt, daß zwei Personen mit einerseits besonders kurzer bzw. langer Interviewzeit (75 bzw. 165 Minuten) und andererseits sehr geringen bzw. hohen Werten bei Umfang und Komplexität etwas zu einer Überschätzung der Zusammenhänge beitragen.



**Abbildung 20: Streudiagramm des Zusammenhangs von Interviewdauer und Umfang**



**Abbildung 21: Streudiagramm der Zusammenhänge von Interviewdauer und Komplexitätsmaßen**

Betrachtet man die Zusammenhänge ohne diese beiden Extremfälle (vgl. Tabelle 11), so verändert sich das Korrelationsmuster in deutlicher Weise. Während die Zusammenhänge zwischen Interviewdauer und den formalen Charakteristika keine statistische Signifikanz mehr erreichen, finden sich nun für die Dauer der Führungsverantwortung deutlich höhere negative Korrelationen.

<b>Tabelle 11: Korrigierte Korrelationsmatrix von formalen Merkmalen subjektiver Führungstheorien und Personenmerkmalen (N = 40)</b>					
	<b>Führungsdauer</b>	<b>Prozent Führung</b>	<b>Zahl Mitarbeiter</b>	<b>Zahl direkter Mitarbeiter</b>	<b>Interviewdauer</b>
<b>Umfang</b>	-0.40*	-0.01	-0.29	.12	.31
<b>Komplexität (Führung zusammengefaßt)</b>	-0.33*	.06	-0.18	.06	.16
<b>Komplexität (Führung addiert)</b>	-0.32*	-0.03	-0.22	.00	.19

Um das Ausmaß der gegenseitigen Einflüsse einschätzen zu können, wurden Partialkorrelationen von Führungsdauer bzw. Interviewdauer auf Umfang und Komplexität ermittelt. Während eine Kontrolle der Interviewdauer nur minimale Veränderungen in

der Höhe der Korrelationen von Führungsdauer und formalen Merkmalen bewirkt, wird die Partialkorrelation von Interviewdauer und Umfang (bei Kontrolle des Einflusses der Führungsdauer) nun auf dem 5%-Niveau statistisch signifikant (vgl. Tabelle 12).

**Tabelle 12: Partialkorrelationen von Führungs- und Interviewdauer auf Umfang und Komplexität**

	Führungsdauer	Interviewdauer
<b>Umfang</b>	-.41*	.33*
<b>Komplexität (Führung zusammengefaßt)</b>	-.33*	.16
<b>Komplexität (Führung addiert)</b>	-.32*	.19

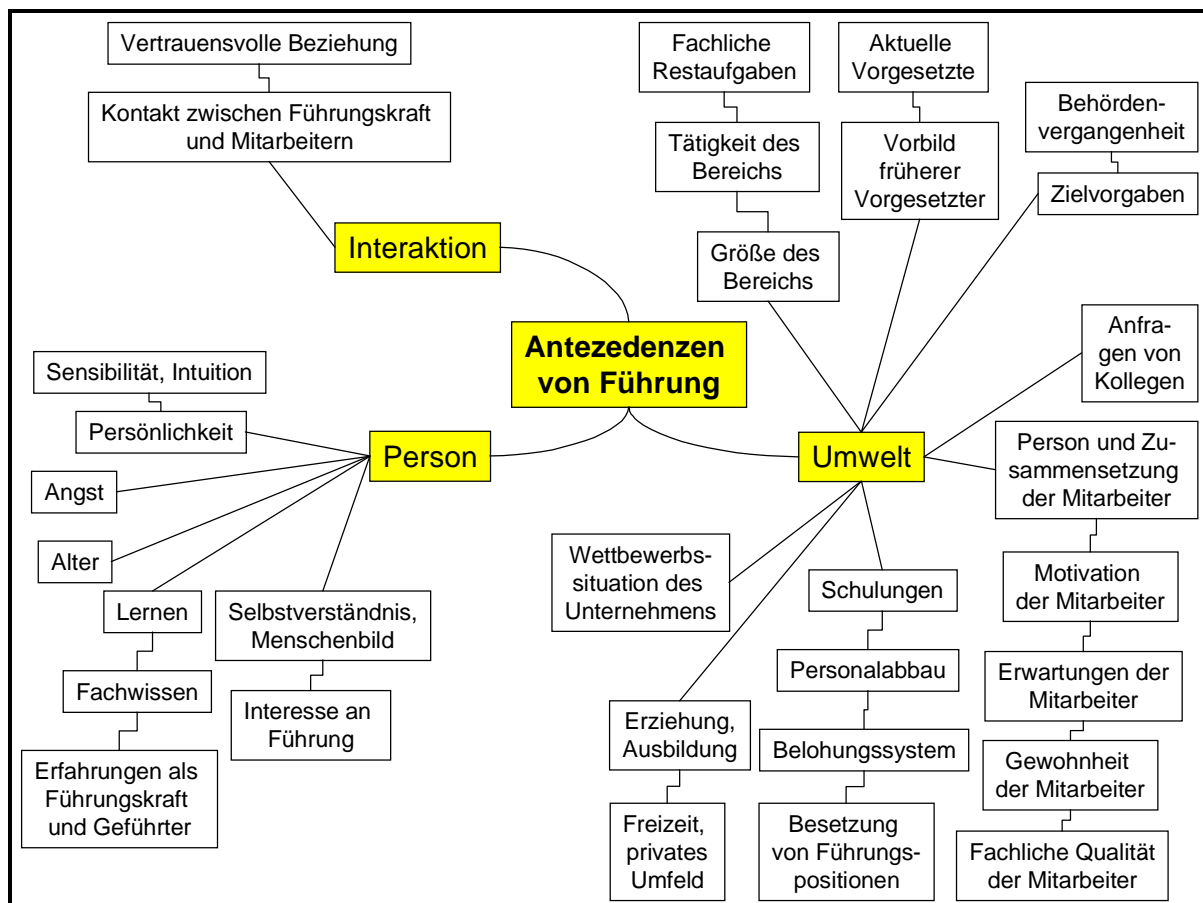
Da die Dauer der Führungserfahrung natürlicherweise stark mit dem Alter der Befragten zusammenhängt ( $r = .52$ ), wurde der Einfluß dieser Variablen aus den Korrelationen herauspartialisiert um sicherzustellen, daß die Zusammenhänge von Umfang bzw. Komplexität und Führungsdauer nicht ausschließlich durch eine Drittvariable determiniert wird. Tatsächlich zeigte sich, daß die Korrelationskoeffizienten in diesem Fall kein statistisch signifikantes Niveau mehr erreichten. Umgekehrt bleibt der Zusammenhang von Alter und Umfang auch dann bestehen, wenn der Einfluß von Führungsdauer kontrolliert wird, während der Zusammenhang zu einem der beiden Komplexitätsmaße nicht mehr statistisch signifikant wird (vgl. Tabelle 13). Die Herauspartialisierung des Alters bewirkt für die Zusammenhänge von Interviewdauer und formalen Merkmalen eine vergleichbare Erhöhung wie die Kontrolle der Führungsdauer zuvor (vgl. Tabelle 12).

**Tabelle 13: Korrelationen von Alter, Führungsdauer und Interviewdauer mit Umfang und Komplexität**

	Alter	Alter (Führungsdauer herauspartialisiert)	Führungsdauer (Alter herauspartialisiert)	Interviewdauer (Alter herauspartialisiert)
<b>Umfang</b>	-.51**	-.39*	-.18	.33*
<b>Komplexität (Führung zusammengefaßt)</b>	-.35*	-.23	-.17	.18
<b>Komplexität (Führung addiert)</b>	-.29	-.16	-.20	.19

**4.2.2 Themen und Zusammenhänge individueller subjektiver Führungstheorien**

Bezüglich der *Antezedenzen* von Führung läßt sich zunächst feststellen, daß die Ausdifferenzierung der Konzepte für die Oberkategorie Umwelt eindeutig am größten ist, was sich schon in der Bildung der acht Unterkategorien widerspiegelt (vgl. Abschnitt 3.4.2). Einen Überblick über die persönlichen Konzepte der Befragten liefert die Konstruktkarte in Abbildung 22. Dabei ist zu beachten, daß die von den Kategorien Person, Umwelt und Interaktion ausgehenden geraden Linien einer Ober-Unter-Beziehung entsprechen (die einzelnen „Blöcke“ spiegeln die aus dem Datenmaterial gebildeten Antezedenz-Kategorien wider; vgl. Abschnitt 3.4.2), während die zwischen den einzelnen Themen bestehenden Verbindungen ausschließlich verknüpfenden Charakter haben und die Reihenfolge der Aspekte keine inhaltliche Bedeutung besitzt.



**Abbildung 22: Konstruktkarte der Antezedenzen von Führung**

Als personenbezogene Antezedenz von Führung wurde vor allem die *Persönlichkeit* (auch Charakter, Naturell) der Führungskraft selber genannt (Kategorie: Trait-Eigenschaften), wobei die Aussagen auffällig abstrakt blieben und kaum bestimmte Eigen-

schaften spezifizierten, die als Merkmale „guter“ oder „schlechter“ Führungskräfte von Bedeutung wären. Wenn die Befragten im Hinblick auf Eigenschaften überhaupt weiter differenzierten, so wurde vor allem die *Sensibilität* (Feingefühl, Intuition) im Umgang mit Mitarbeitern genannt. Generell wurde die „richtige“ Persönlichkeitsstruktur als grundlegende Voraussetzung für eine Führungskraft angesehen, sie gebe quasi den Rahmen vor, innerhalb dessen bestimmte Dinge erlernt werden könnten. Die Bedeutung des *Lernens* (Kategorie: Wissen & Lernen) wurde aber eher in Bezug auf den Erwerb bestimmter Führungstechniken thematisiert. Es könne nur dann erfolgreich sein, wenn die Lerninhalte auf eine entsprechende (als stabil angenommene) Persönlichkeitsstruktur träfen. Nicht jeder ist nach der Mehrheit der Aussagen zur Führungstätigkeit befähigt. Prägend für die Führungsarbeit waren nach Meinung der Befragten darüber hinaus die *Erfahrungen*, die jemand *als Geführter* (Erfahrungen mit den eigenen Vorgesetzten) und *Führungskraft* (in Form geübter Praxis) im Laufe seines Berufsweges gesammelt hat. Demgegenüber wurde *Fachwissen* ambivalent bewertet: einerseits gehört nach Meinung einiger Befragter die fachliche Kompetenz zu einer „guten“ Führungsarbeit, andererseits wurde verschiedentlich die Schwierigkeit gesehen, daß ein hohes inhaltliches Wissen Führungskräfte zum operativen Eingreifen und Vernachlässigen der Führungsaufgabe verleiten könne. Dieses Problem wurde dann als besonders virulent gesehen, wenn die Führungskraft aus den Erfahrungen einer früheren Fachtätigkeit einen besonderen *Spaß an sachlicher Arbeit* (Kategorie: Ziele und Bedürfnisse) hat. Es gibt nach Ansicht der Befragten viele Personen, die einfach Fachleute sind und kein Interesse an Führungsarbeit haben, aber aufgrund der in der Behörde üblichen Karrierewege dennoch in eine Führungsposition aufgestiegen sind. Dies wurde als besonders problematisch angesehen, da in der Vergangenheit Führungskräfte häufig eher als „Oberfachleute“ gefordert gewesen seien und diese Denkweise noch nicht von allen abgelegt worden sei. Neben einer umgekehrt als notwendig erachteten Voraussetzung, an der Führungsaufgabe interessiert zu sein, wurde andererseits das mit dem Selbstverständnis verbundene *Menschenbild* der Führungskraft angeschnitten. Eine positive Grundeinstellung, die sich im Vertrauen zu den eigenen Mitarbeitern ausdrücke, sei eine weitere Vorausbedingung für eine „gute“ Führungsarbeit. In Hinblick auf die eher selten genutzten Kategorien „State-Eigenschaften“ und „äußere Merkmale“ wurden vor allem *Angst* (um die eigene Position) bzw. das *Alter* (beim Einstieg oder Ausüben der Führungsarbeit) als Einflußfaktoren der Personenseite festgestellt.

Auf der Seite der Umweltantezedenzen sind zunächst einmal die vielfältigen Aussagen zu betrachten, die sich auf Einflüsse der Mitarbeiter (Kategorie: Mitarbeiter) beziehen. Ähnlich wie bei der Persönlichkeit der Führungskraft fanden sich auch hier viele allgemeine Aussagen zur Bedeutung der *Person des Mitarbeiters* bzw. der *Zusammensetzung* der Mitarbeiterschaft, die gleichfalls als schwer oder gar nicht zu beeinflussende Antezedenzen angesehen wurden. Ohne die richtige Zusammensetzung und/oder die aus der Persönlichkeit erwachsende *Eigenmotivation* der Mitarbeiter habe es eine Führungskraft schwer, erfolgreich zu sein. Die genannten *Erwartungen* der Mitarbeiter waren dagegen sehr vielfältig und reichten von Informationswünschen, der Präsenz höherer Führungskräfte vor Ort bis zum Treffen von Entscheidungen bei Konflikten zwischen Mitarbeitern. Einige dieser Erwartungen hingen mit *Gewohnheiten* der Mitarbeiter zusammen, die als problematisches Erbe der Behördenzeit angesehen wurden (z.B. die fehlende Akzeptanz unterer Führungskräfte und die fehlende Offenheit im Gespräch mit Vorgesetzten). Schließlich bezogen sich eine Reihe von Aussagen auf die notwendige *fachliche Kompetenz*, auf die eine Führungskraft zur Delegation und eigenverantwortlichen Erledigung der Aufgaben durch die Mitarbeiter notwendigerweise angewiesen sei. Während die eigenen Mitarbeiter somit sehr häufig thematisiert wurden, finden sich kaum Aussagen, die sich mit dem Einfluß von *Gleichgestellten* (Kategorie: Kollegen) auf die Führungsarbeit beschäftigen. Wenn überhaupt, so wurden hier Anfragen aus anderen Arbeitsbereichen als Einflußfaktor genannt. Häufiger werden aktuelle und frühere *Vorgesetzte* (Kategorie: Vorgesetzter) als bedeutungsvolle Faktoren für die Ausprägung des eigenen Führungsverhaltens genannt. Das Verhalten der aktuellen Vorgesetzten kann in diesem Zusammenhang hilfreich (z.B. Coaching durch den eigenen Vorgesetzten), aber auch hinderlich sein (z.B. Durchbrechen der Führungsstruktur). Frühere Vorgesetzte wirken demgegenüber in Form von Vorbildern, von denen man sich bestimmte Dinge abgeschaut habe, die man nun anwende oder auch bewußt nicht mache. Eine große Zahl von Befragten nannte die spezifische Aufgabenstellung oder *Tätigkeit des Bereichs* als wichtig für die eigene Führungstätigkeit (Kategorie: Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle). Insbesondere die fachliche Bandbreite, der Aufforderungscharakter der Aufgaben und die aus der Tätigkeit entstehende Notwendigkeit zur eigenverantwortlichen Arbeitserledigung durch die Mitarbeiter erfordern nach Ansicht der Befragten Anpassungen des Führungsverhaltens. Darüber hinaus sei auch die *Größe des Bereichs* (d.h. Zahl der unterstellten Mitarbeiter) von großer Bedeu-

tung, da sie einerseits beeinflusse, auf welche Weise und wieviele Mitarbeiter die Führungskraft noch persönlich erreichen könne, andererseits aber auch den Anteil von Führung an der Gesamttätigkeit (im Vergleich zu *fachlichen Restaufgaben*) mitbestimme. Sehr verschiedenartige Teilaspekte fanden sich in der Kategorie „Prozesse, Strukturen, Ressourcen“: sowohl vom Unternehmen bereitgestellte *Führungsschulungen* (die ein Erlernen bestimmter Führungstechniken ermöglichen; s.o.) als auch das *Belohnungssystem* (z.B. Förderung der Mitarbeitermotivation durch materielle Anreize) werden hier genannt. Der *Personalabbau* wurde als wichtige, wenn nicht zentrale Störgröße der Führungsarbeit genannt, da die gesteckten Ziele mit weniger Mitarbeitern erreicht werden müssten und die Aussicht auf weitere Reduzierungen gleichzeitig Unruhe unter der verbleibenden Mitarbeiterschaft auslöse. Schließlich wurde noch die *Besetzung von Führungspositionen* angesprochen, einmal vergangenheitsbezogen auf die in der Behörde übliche Praxis, den besten Fachmann auf eine Führungsposition zu setzen, und zum anderen gegenwartsbezogen, wo die „plötzliche“ Bestellung zur Führungskraft ohne ausreichende Vorbereitung gleichermaßen als problematisch angesehen wurde. Die *Behördenvergangenheit* wurde ganz grundsätzlich als prägendes Moment der Unternehmenskultur (und damit nicht zuletzt der Führungsarbeit) thematisiert, wobei sich die Befragten allerdings dahingehend unterschieden, inwieweit sie diesen Hintergrund als „überwunden“ oder immer noch „akut“ ansahen. Ein Großteil der anderen Aussagen zur Kategorie „Ziele, Kultur, Werte“ bezog sich auf die zentral und in den Niederlassungen *vorgegebenen Ziele*, die insbesondere die Führungskräfte unter starken Druck setzten, was in einem (in negativer Hinsicht) veränderten Führungsverhalten seinen Niederschlag finde. Die hohen Vorgaben wurden vor dem Hintergrund des starken und aufgrund der Behördenvergangenheit für alle Beteiligten neuen *Wettbewerbsdrucks* gesehen (Kategorie: Unternehmensumfeld). Neben dem Unternehmensumfeld wurde schließlich noch das persönliche Umfeld der Führungskraft (Kategorie: soziales Umfeld) angeschnitten, wo *Erziehung, schulische und berufliche Ausbildung* als prägend für die Persönlichkeit des Führenden (s.o.) vermutet wurden. Auch das *Privatleben* könne sich auf das Verhalten der Führungskraft auswirken (z.B. Probleme zu Hause, Lernerfahrungen im Freizeitbereich).

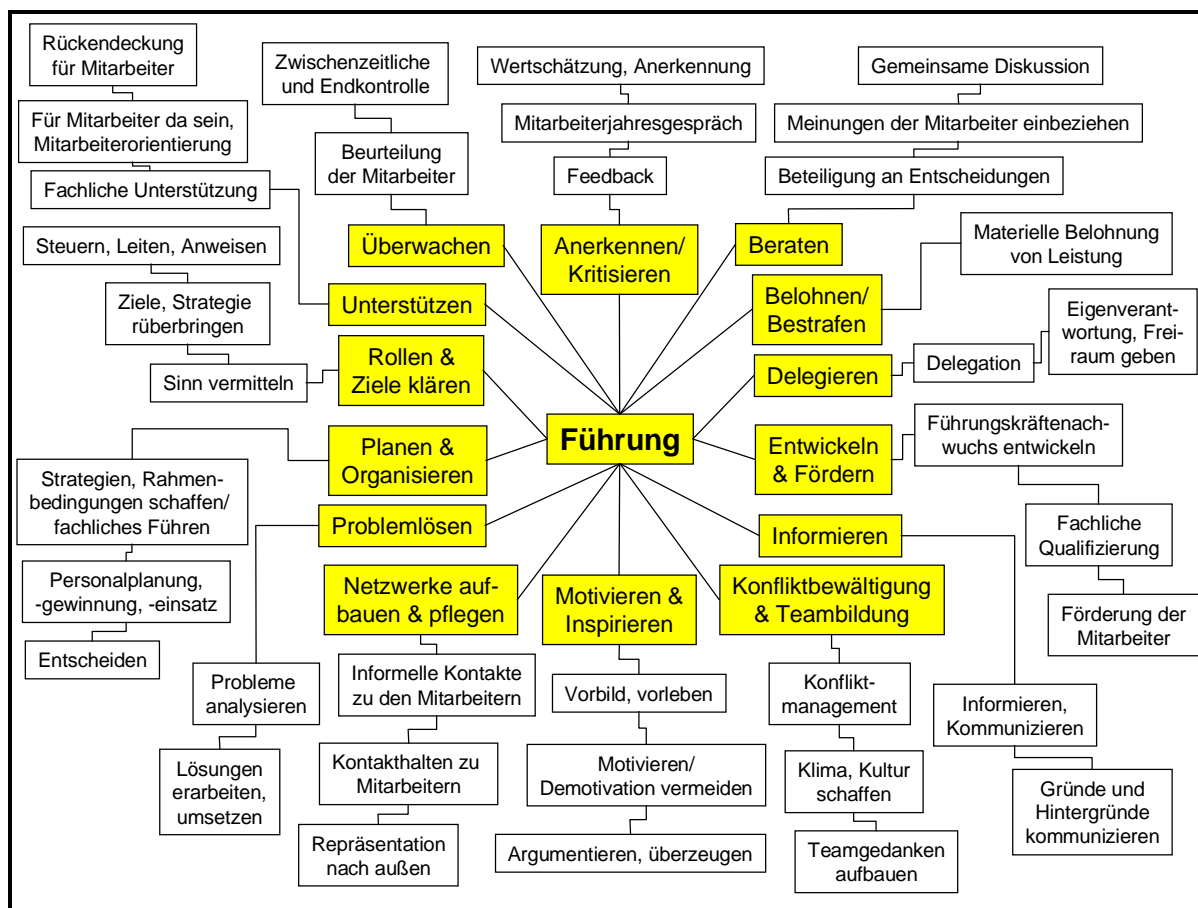


**Tabelle 14: Themenmatrix zu Antezedenzen von Führung**

Kategorie		Thema	Nummer des Interviewpartners
Person	Trait-Eigenschaften	Persönlichkeit	03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41
		Intuition, Feingefühl	08, 09, 13, 17, 21, 24, 25, 33, 34, 40
	State-Eigenschaften	Angst	06, 28, 29, 32, 35, 37
	Wissen & Lernen	Lernen	05, 06, 09, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 31, 32, 33
		Fachwissen	02, 05, 08, 09, 10, 12, 13, 16, 17, 18, 22, 23, 28, 29, 30, 37, 38, 39
		Erfahrungen als FK und Geführter	01, 08, 17, 19, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 37, 40, 41
	Ziele & Bedürfnisse	Selbstverständnis, Menschenbild	03, 05, 07, 10, 14, 28, 33, 35, 36, 39
		Interesse an Führung	01, 05, 09, 15, 17, 18, 22, 24, 27, 29, 32, 39
	Äußere Merkmale	Alter	01, 04, 05, 10, 15, 17
	Interaktion		Nähe zwischen FK und MA
		Vertrauensvolle Beziehung zwischen FK und MA	01, 06, 08, 13, 18, 26, 38, 40, 41
Umwelt	Mitarbeiter	Person und Zusammensetzung der MA	01, 02, 03, 05, 07, 09, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 32, 34, 38, 40, 41
		Erwartungen der MA	04, 06, 08, 09, 11, 19, 24, 28, 30, 34, 37, 38, 40, 41
		Motivation der MA	06, 07, 08, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 30, 32, 35, 37, 38, 40, 41
		Gewohnheit der MA	04, 06, 07, 09, 19, 20, 21, 24, 27, 29, 35, 38
		Fachliche Qualität der MA	09, 10, 11, 13, 23, 23, 28, 29, 30, 35, 37, 38
	Kollegen	Anfragen von Kollegen	09, 12, 18
	Vorgesetzter	Vorbild früherer Vorgesetzter	01, 03, 04, 07, 21, 22, 24, 28, 30, 32, 34, 35, 41, 42
		Aktuelle Vorgesetzte	06, 09, 10, 17, 24, 25, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 42
	Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle	Tätigkeit des Bereichs	01, 03, 04, 05, 06, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 28, 30, 35, 37, 38
		Größe des Bereichs	02, 04, 06, 08, 09, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 35, 37, 38, 40, 41,
		Fachliche Restaufgaben der FK	01, 02, 03, 04, 05, 06, 08, 11, 12, 13, 14, 19, 22, 24, 33, 36, 40, 42
	Prozesse, Strukturen, Ressourcen	Schulungen	01, 02, 09, 12, 13, 15, 16, 17, 20, 25, 30, 31, 32, 33, 35, 37, 41,
		Belohnungssystem	01, 06, 09, 10, 12, 15, 16, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 40, 41
		Personalabbau	05, 06, 10, 11, 14, 17, 18, 22, 24, 25, 27, 40, 41
		Besetzung von Führungspositionen	02, 17, 18, 19, 22, 24, 27, 29, 30, 35, 40, 41, 42
	Ziele, Kultur, Werte	Zielvorgaben	02, 04, 08, 10, 11, 13, 17, 24, 25, 28, 32, 34, 36, 37, 40, 41, 42
		Behördenvergangenheit	04, 05, 06, 07, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 36, 38, 40, 41
	Unternehmensumfeld	Wettbewerbssituation des Unternehmens	04, 11, 17, 21, 23, 37, 41
	Soziales Umfeld	Erziehung, Ausbildung	03, 08, 19, 27, 31, 32,
		Freizeit, privates Umfeld	02, 09, 13, 20, 27, 31, 35, 36, 37, 38, 41

Antezedenzen, die weder allein der Person noch der Umwelt zuzuordnen waren, sondern eine Interaktion der beiden Aspekte beinhalteten, bezogen sich einerseits

auf die *Nähe von Mitarbeitern und Führungskraft*, d.h. inwieweit ein häufiger, direkter Kontakt möglich ist (dies sei insbesondere problematisch in großen Abteilungen). Andererseits sei eine persönliche Nähe in Form einer *durch gegenseitiges Vertrauen geprägten Beziehung* notwendig für eine erfolgreiche Führungsarbeit, da nur so eine kooperative Zusammenarbeit ermöglicht werde. Um die Zentralität der einzelnen Punkte für die Befragten besser einordnen zu können, liefert Tabelle 14 einen Überblick über die Zahl der Befragten, die sich zu den einzelnen Themen äußerten. Ausgehend von den 14 Kategorien des Klassifikationssystems nach Yukl (vgl. Abschnitt 3.4.2) lassen sich für die drei Dimensionen des Führungsverständnisses (allgemein, positiv, negativ) drei Konstruktkarten (vgl. Abbildungen 23, 24 und 25) entwerfen, die starke Gemeinsamkeiten, aber durchaus auch spezifische Unterschiede aufweisen, auf die im folgenden einzugehen sein wird.



**Abbildung 23: Konstruktkarte des allgemeinen Verständnisses von Führung**

Zur Kategorie „Anerkennen/Kritisieren“ wurde von den Befragten bei allen drei Facetten das Konzept der *Anerkennung* (bzw. Lob) von Mitarbeiterleistungen genannt, wobei die Vorstellung von „schlechter Führung“ sowohl die fehlende als auch die un-

angebrachte Anerkennung (d.h. ohne daß vom Mitarbeiter entsprechende Leistungen erbracht wurden) beinhaltete. Während im allgemeinen Verständnis darüber hinaus Führungsinstrumente wie *Mitarbeiterjahresgespräch* und (day-to-day) *Feedback* thematisiert wurden, beinhaltete „gute Führung“ für die Befragten auch, *negative Verhaltensweisen und Leistungen* gegenüber den Geführten offen und sachlich anzusprechen. Entsprechend sei es falsch verstandene Führung, wenn sich der Vorgesetzte entweder *nicht traue, Kritik zu äußern*, oder dies *in falscher Form tue* (z.B. pauschale Kritik, einen Mitarbeiter vor anderen Mitarbeitern angehen). Wie die Anerkennung, so zog sich auch das Konzept der *Beteiligung von Mitarbeitern* (Kategorie: Beraten) durch alle drei Facetten des Führungsverständnisses, wobei neben der eher allgemeinen Vorstellung (z.B. Mitarbeiter nicht einbinden) verschiedene Stufen und Formen des Einbezugs angesprochen wurden: vom *Einholen der Meinungen* und Ideen, über die *gemeinsame Diskussion* bis hin zur *gemeinsamen oder Alleinentscheidung*. In der Vorstellung von „schlechter Führung“ fand sich eine Gruppe von Aussagen, die eine besondere Form der Nicht-Beteiligung ausdrückte, nämlich wenn ein Vorgesetzter die *Führungshierarchie durchbricht* und in den Verantwortungsbereich einer unterstellten Führungskraft ohne dessen Wissen (und Einverständnis) eingreift. In sehr ähnlicher Weise ergab die Analyse der zentralen Themen zur Kategorie „Belohnen/Bestrafen“ einige (allerdings nur von einer kleinen Gruppe von Interviewten geäußerte; vgl. Tabelle 17) Aussagen, die sich auf das *Abstrafen der Mitarbeiter* (z.B. für Fehler oder nicht-erreichte Ziele) als Aspekt einer negativ-bewerteten Führung bezogen (wobei ein Interviewter umgekehrt die fehlende Sanktionierung als problematisch ansah). Ansonsten dominierte die (fehlende oder unangebrachte) *materielle Belohnung von Leistungen* (in Form von Prämien, höherem Gehalt, Beförderung) die subjektiv-theoretischen Vorstellungen zu dieser Kategorie. Ein nächstes Zentralthema im Führungsverständnis ist das *Einräumen von Freiräumen* (Kategorie: Delegieren) bzw. das Verweigern derselben als Ausdruck „schlechter Führung“. In gleicher Weise wurde ein Verhalten als negativ bewertet, bei dem sich die Führungskraft *zu tief in fachliche Dinge* entweder aktiv einklinkt oder passiv hineinziehen läßt. Hier wurde einerseits die Gefahr einer Vernachlässigung der Führungsaufgaben gesehen und andererseits befürchtet, daß die Mitarbeiter bestimmte Verantwortlichkeiten - möglicherweise bereitwillig - dem Vorgesetzten überlassen (z.B. Entscheidungen treffen). Das Konzept der *Delegation* selbst wurde von den Befragten in einer abstrakten Form (ähnlich wie das der Persönlichkeit, s.o.) ge-

nutzt, nicht selten wurde hierunter das reine Zuteilen von Aufgaben verstanden (als besondere Form des Arbeitsorganisation Teil der Kategorie: Planen & Organisieren).

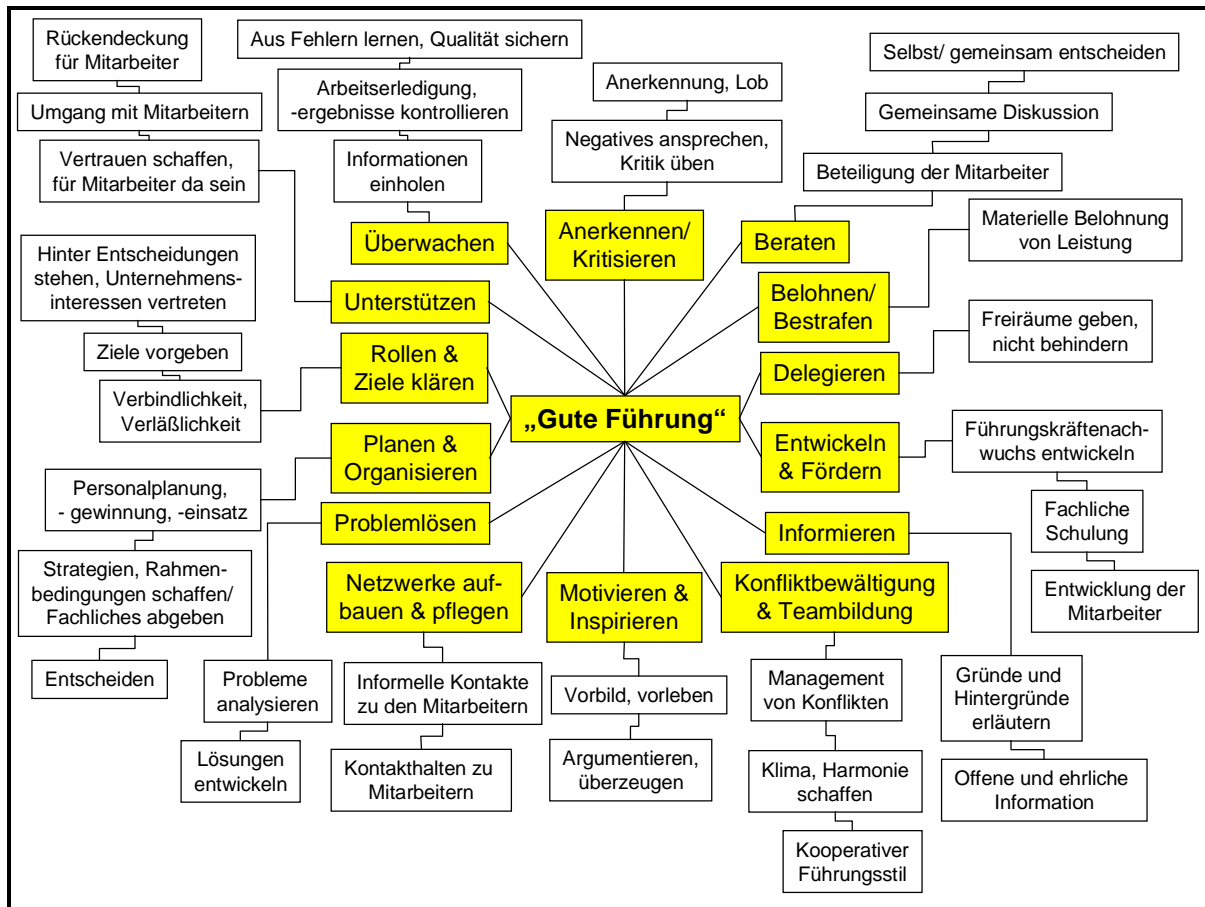
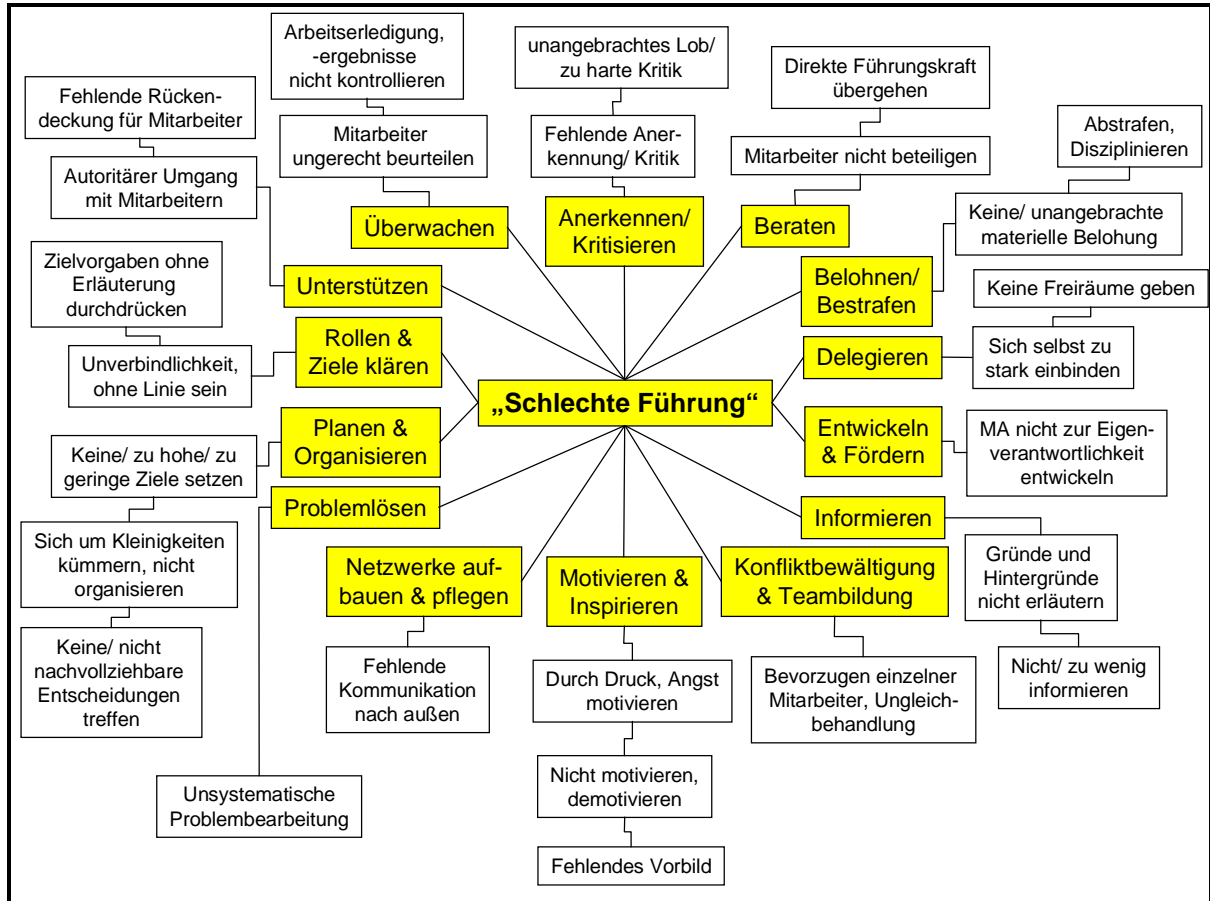


Abbildung 24: Konstruktkarte des Verständnisses von „guter Führung“

Während zu „Entwickeln & Fördern“ verschiedene Themen im Hinblick auf das allgemeine und positive Bild von Führung angeschnitten wurden, entfielen bei der Beschreibung von „schlechter Führung“ insgesamt gerade zwei Aussagen auf diese Kategorie, die beide eine fehlende Entwicklung der Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen Aufgabenerledigung ansprechen. Das allgemeine und das positive Verständnis waren sich im Hinblick auf die zentralen Aspekte sehr ähnlich. In beiden Fällen stand die *Entwicklung von Führungskräftenachwuchs*, die *fachliche Schulung* (on- und off-the-job) und die *Entwicklung/Förderung der Mitarbeiter* im Vordergrund, wobei letzteres eine Vielfalt von Aktivitäten beinhaltete, die vom Erkennen der Potentiale, dem Sprechen über Stärken und Defizite bis hin zum Sichtbarmachen der Leistungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters im Unternehmen reichten. Ähnlich kohärent stellten sich auch die Vorstellungen der Befragten dar, die auf die Kategorie „Informieren“ entfielen. Vor allem das *Informieren über Gründe* (z.B. für bestimmte Entscheidungen) und

*Hintergründe* (z.B. Entwicklungen und Strategien in der Niederlassung) wurde in diesem Zusammenhang sehr stark betont. Daneben fanden sich beim allgemeinen Verständnis von Führung eine ganze Reihe von Aussagen, die das Konzept des *Informierens* oder *Kommunizierens* verwenden, ohne dieses weiter auszuführen (ähnlich wie bei Delegation; s.o.). Vor allem die *Offenheit und Ehrlichkeit* beim Informieren war ein wesentlicher Bestandteil „guter Führung“, während negativ bewertetes Führungsverhalten in diesem Fall eher damit assoziiert wurde, daß ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter *nicht* oder *zu wenig informiert*. Auffällige Unterschiede zwischen allgemeiner und positiv bewerteter einerseits und „schlechter Führung“ andererseits ergaben sich für die Kategorie „Konfliktbewältigung & Teambildung“. Bei ersteren ließen sich das *Management von Konflikten* mit und zwischen Mitarbeitern (proaktiv als Vermeidung, reaktiv als Bewältigung), der Einfluß der Führungskraft auf die Arbeitsatmosphäre (*Klima und Kultur schaffen*) und das *Hineintragen von Kooperation und Teamgeist* in die Gruppe als zentrale Themen identifizieren. Im Bild von „schlechter Führung“ bezogen sich die Aussagen dagegen eher darauf, daß ein Vorgesetzter gegenüber den Mitarbeitern *persönliche Vorlieben und Abneigungen zum Ausdruck bringt*, im schlimmsten Fall sogar die Geführten gegeneinander ausspielt. Im Gegensatz dazu stellten sich die Aussagen zu den Kategorien „Motivieren & Inspirieren“ und „Netzwerke aufbauen & pflegen“ über alle drei Facetten des Führungsverständnisses hinweg als sehr kohärent und ähnlich dar. Zur ersten Kategorie finden sich im wesentlichen drei Themenblöcke. Als erstes spielte das *Vorbild* insofern eine wichtige Rolle, als von einer („guten“) Führungskraft erwartet wurde, daß sie selbst *vorlebt*, was sie von anderen fordert, ansonsten verliert sie nach Meinung der Befragten ihre Glaubwürdigkeit (als Konsequenz von Führung; s.u.). Als nächstes beinhaltet die Motivationsarbeit das *Argumentieren*, eine Führungskraft müsse mit Worten bestimmte Dinge (z.B. Veränderungen, Entscheidungen, Ziele) transportieren können und die Mitarbeiter davon *überzeugen*. Umgekehrt wurde ein Führungsverhalten negativ beurteilt, bei dem ein Vorgesetzter versucht, die Mitarbeiter durch Druck und Angst zu einer schnelleren Arbeitserledigung zu „motivieren“. Schließlich wurde das *Motivieren* als allgemeines Konzept (wie schon Informieren und Delegation; s.o.) angesprochen. Als Aktivitäten des Networking (Kategorie: Netzwerke aufbauen & pflegen) ergaben sich mehrheitlich Aussagen, die den *Kontakt zu den Mitarbeitern* (arbeitsbezogen und informell) als Führungsfacette betonten, während sich die *Repräsentation des Bereichs nach außen* (zum Betriebsrat,

zur Geschäftsleitung, zu den Kollegen) vor allem im allgemeinen Verständnis abbildete (sowie mit aber nur relativ wenigen Aussagen beim Bild von „schlechter Führung“; vgl. Tabelle 17).



**Abbildung 25: Konstruktkarte des Verständnisses von „schlechter Führung“**

Die Aussagen zur Kategorie „Problemlösen“ lassen sich im wesentlichen den Themen *Problemanalyse* (nicht selten in Kooperation mit den Mitarbeitern) und *Lösungsfindung und –umsetzung* zuordnen. Diese beiden Aspekte wurden - aufgrund der geringen Zahl - für das Verständnis von „schlechter Führung“ als *unsystematische Problembearbeitung* zusammengefaßt, die sich vor allem in einer geringen Lösungsorientierung im Vorgehen und unzureichenden Suche nach Alternativlösungen ausdrückt.

**Tabelle 15: Themenmatrix zum allgemeinen Verständnis von Führung**

<b>Tabelle 15: Themenmatrix zum allgemeinen Verständnis von Führung</b>				
<b>Kategorie</b>	<b>Thema</b>	<b>Nummer des Interviewpartners</b>		
<b>Steuern von MA</b>	Anerkennen/Krit.	Feedback	04, 08, 14, 19, 24, 27, 30, 32, 36, 37, 39	
		Mitarbeiterjahresgespräch	02, 04, 08, 13, 16, 18, 24	
		Wertschätzung, Anerkennung	01, 06, 08, 13, 15, 17, 19, 21, 22, 24, 26, 32, 37, 39	
	Belohnen/Bestr.	Materielle Belohnung von Leistung	01, 06, 10, 12, 15, 17, 19, 21, 22, 32, 41	
		Motivieren & Insp.	Vorbild, vorleben	01, 05, 13, 15, 17, 19, 21, 22, 28, 31, 32, 35, 37, 39
			Motivieren/Demotivation vermeiden	01, 02, 03, 04, 07, 08, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 24, 25, 29, 30, 32, 40, 42
Argumentieren, überzeugen	03, 04, 07, 09, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 29, 31, 32, 37, 38, 41			
<b>Informationsverhalten</b>	Informieren	Informieren, Kommunizieren	06, 08, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 22, 23, 27, 30, 37, 39, 41, 42	
		Gründe und Hintergründe kommunizieren	01, 02, 04, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 22, 24, 29, 32, 38, 39, 40, 41	
	Rollen & Ziele klären	Sinn vermitteln	01, 04, 05, 08, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 21, 23, 25, 29, 32	
		Ziele, Strategie rüberbringen	01, 04, 05, 06, 07, 09, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37	
		Steuern, Leiten, Anweisen	01, 02, 06, 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 24, 31, 32, 36, 37, 38, 41	
	Überwachen	Beurteilung der MA	01, 02, 08, 10, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 32, 35, 36, 40	
		Zwischenzeitliche und Endkontrolle	01, 02, 04, 05, 06, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 39, 40, 41	
	<b>Entscheiden</b>	Planen & Organisieren	Strategien, Rahmenbedingungen schaffen/fachliches Führen	01, 02, 04, 05, 06, 08, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 39, 40, 41
Personalplanung, -gewinnung, -einsatz			01, 03, 04, 06, 08, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 38, 40, 41	
Entscheiden			01, 04, 19, 21, 25, 28, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42	
Problemlösen		Probleme analysieren	04, 10, 11, 19, 23, 32, 33, 41, 42	
		Lösungen erarbeiten, umsetzen	02, 16, 17, 18, 19, 26, 32, 33, 34	
Beraten		Beteiligung an Entscheidungen	01, 11, 21, 24, 34, 35	
		Meinungen der MA einbeziehen	01, 06, 07, 11, 18, 21, 22, 24, 26, 29, 34, 35, 40, 41	
		Gemeinsame Diskussion	01, 04, 08, 11, 13, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42	
Delegieren		Delegation	09, 10, 16, 17, 18, 22, 25, 40	
		Eigenverantwortung, Freiraum geben	01, 04, 05, 09, 11, 16, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 39, 40, 41	
<b>Beziehungspflege</b>	Unterstützen	Fachliche Unterstützung	10, 13, 15, 16, 17, 19, 22, 24, 27, 30, 34, 36, 38, 41	
		Für MA da sein, Mitarbeiterorientierung	01, 02, 05, 06, 08, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42	
		Rückendeckung für MA	01, 10, 18, 26, 31, 32, 36, 37, 42	
	Entwickeln & Fördern	FK-Nachwuchs entwickeln	02, 04, 05, 09, 16, 26, 29, 30, 35, 36	
		Fachliche Qualifizierung	02, 11, 16, 18, 19, 24, 27, 36, 37, 39, 40, 41	
		Förderung der Mitarbeiter	03, 04, 06, 11, 16, 19, 23, 24, 27, 32, 35, 36, 37, 41	
	Konfliktbew. & Teamb.	Konfliktmanagement	04, 06, 07, 10, 14, 15, 18, 23, 24, 26, 30, 34, 37, 39, 41	
		Klima, Kultur schaffen	10, 11, 23, 25, 28, 32, 34, 38, 40	
		Teamgedanken aufbauen	06, 07, 14, 15, 16, 18, 23, 26, 27, 28, 30, 35, 38,	
	Netzwerke aufb. & pfl.	Informelle Kontakte zu den MA	02, 04, 21, 23, 24, 27, 29, 32, 42	
		Kontakthalten zu MA	01, 02, 06, 07, 08, 11, 12, 13, 15, 21, 24, 29, 30, 31, 32, 39, 40, 41	
		Repräsentation nach außen	07, 08, 09, 10, 11, 16, 18, 19, 23, 24, 29, 30, 36, 39	

**Tabelle 16: Themenmatrix zum Verständnis von „guter Führung“**

Kategorie		Thema	Nummer des Interviewpartners
Steuern von MA	Anerkennen/Krit.	Negatives ansprechen, Kritik üben	02, 06, 09, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 25, 29, 30, 31, 34, 35, 37, 40
		Anerkennung, Lob	11, 14, 17, 19, 20, 22, 24, 27, 28, 32, 35, 41, 42
	Belohnen/Bestr.	Materielle Belohnung von Leistung	02, 10, 11, 15, 23, 26, 42
		Motivieren & Insp.	Vorbild, vorleben, Glaubwürdigkeit
Argumentieren, überzeugen	06, 07, 09, 12, 13, 14, 15, 17, 21, 22, 24, 29, 35, 40, 41		
Informationsverhalten	Informieren	Gründe und Hintergründe erläutern	01, 03, 06, 07, 08, 09, 11, 13, 14, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 37, 39, 40, 41
		Offene und ehrliche Information	03, 12, 16, 20, 22, 24, 28, 40
	Rollen & Ziele klären	Verbindlichkeit, Verlässlichkeit	01, 02, 5, 7, 9, 10, 12, 25, 34
		Ziele vorgeben	01, 02, 9, 22, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 41, 42
		Hinter Entscheidungen stehen, Unternehmensinteressen vertreten	02, 04, 05, 08, 11, 21, 28, 37
	Überwachen	Informationen einholen	06, 07, 09, 10, 22
Arbeitserledigung, -ergebnisse kontrollieren		14, 15, 23, 28, 33, 35, 39	
Aus Fehlern lernen, Qualität sichern		21, 35, 40, 41	
Entscheiden	Planen & Organisieren	Personalplanung, -gewinnung, -einsatz	01, 04, 05, 06, 07, 11, 13, 18, 26, 28, 32, 33, 34, 35
		Strategien, Rahmenbedingungen schaffen/Fachliches abgeben	01, 04, 05, 06, 09, 10, 13, 14, 16, 23, 28, 33
		Entscheiden	05, 12, 16, 21, 25, 28, 33,
	Problemlösen	Probleme analysieren	04, 05, 10, 25, 26, 40
		Lösungen entwickeln	04, 05, 25, 30, 31, 33
	Beraten	Beteiligung der MA	01, 03, 05, 06, 07, 08, 12, 13, 17, 18, 23, 29, 37, 38, 40, 41
		Gemeinsame Diskussion	2, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 28, 30, 33, 39, 41, 42
		Selbst/gemeinsam entscheiden	10, 13, 16, 21, 33, 36, 39, 41
Delegieren	Freiräume geben, nicht behindern	02, 08, 09, 10, 11, 14, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 40,	
Beziehungspflege	Unterstützen	Vertrauen schaffen, für MA da sein	02, 03, 05, 06, 07, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42
		Umgang mit MA	02, 03, 05, 08, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42
		Rückendeckung für MA	02, 05, 10, 18, 19, 21, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 42
	Entwickeln & Fördern	FK-Nachwuchs entwickeln	01, 02, 08, 12
		Fachliche Schulung	02, 11, 17, 28, 32, 38
		Förderung der MA	09, 11, 25, 28, 31, 33, 34, 35, 38
	Konfliktbewältigung & Teambildung	Management von Konflikten	02, 06, 11, 12, 14, 18, 20, 24, 26, 36
		Klima, Harmonie schaffen	05, 09, 11, 18, 23, 24, 28
		Kooperativer Führungsstil	06, 08, 11, 23, 25, 30, 42
	Netzwerke aufb. & pfl.	Informelle Kontakte zu den MA	09, 11, 12, 16, 20, 21, 23, 29, 35, 38
Kontakthalten zu MA		02, 03, 06, 07, 12, 14, 15, 16, 23, 26, 35, 39	



**Tabelle 17: Themenmatrix zum Verständnis von „schlechter Führung“**

Kategorie		Thema	Nummer des Interviewpartners
Steuern von MA	Anerkennen/Kritisieren	Fehlende Anerkennung/Kritik	03, 13, 20, 22, 24, 26, 30, 37, 39, 41, 42
		Unangebrachtes Lob/zu harte Kritik	06, 10, 14, 17, 20, 23, 26, 30, 31, 34, 35
	Belohnen/Bestrafen	Keine/unangebrachte materielle Belohnung	01, 03, 24, 27
		Abstrafen, Disziplinieren	09, 10, 25, 40, 42
	Motivieren & Inspirieren	Durch Druck, Angst motivieren	06, 12, 13, 15, 17, 28, 41, 42
		Nicht motivieren, demotivieren	25, 29, 33, 37, 38
Fehlendes Vorbild		05, 22, 25, 27, 29, 31	
Informationsverhalten	Informieren	Gründe und Hintergründe nicht erläutern	06, 09, 10, 14, 18, 24, 33, 34, 38
		Nicht/ zu wenig informieren	06, 11, 12, 13, 16, 20, 22, 24, 26, 28, 29, 30, 33, 37, 40
	Rollen & Ziele klären	Unverbindlichkeit, ohne Linie sein	01, 02, 05, 07, 09, 10, 12, 20, 25, 28, 29, 31, 35, 39, 41
		Zielvorgaben ohne Erläuterung durchdrücken	03, 06, 08, 09, 13, 17, 19, 22, 25, 28, 32, 38, 41, 42
	Überwachen	MA ungerecht beurteilen	29, 35, 38
		Arbeiterledigung, -ergebnisse nicht kontrollieren	25, 29, 37, 39
Entscheiden	Planen & Organisieren	Keine/ zu hohe/ zu geringe Ziele setzen	15, 17, 18, 30, 32, 37, 42
		Sich um Kleinigkeiten kümmern, nicht organisieren	04, 09, 12, 21, 23, 28, 29, 30, 42
		Keine/ nicht nachvollziehbare Entscheidungen treffen	10, 16, 19, 23, 28, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 41, 42
	Problemlösen	Unsystematische Problembearbeitung	04, 12, 29, 33
	Beraten	MA nicht beteiligen	04, 06, 16, 17, 20, 21, 25, 26, 30, 33, 41, 42
		Direkte FK übergehen	10, 15, 22, 29, 33
	Delegieren	Sich selbst zu stark einbinden	06, 07, 09, 16, 30, 36, 41
		Keine Freiräume geben	04, 06, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 36
Beziehungspflege	Unterstützen	Autoritärer Umgang mit MA	01, 02, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42
		Fehlende Rückendeckung	01, 06, 07, 08, 10, 21, 22, 27, 28, 29, 31, 35, 36, 37, 39, 41, 42
	Entwickeln & Fördern	MA nicht zur Eigenverantwortlichkeit entwickeln	36, 41
	Konfliktbewältigung & Teambildung	Bevorzugen einzelner MA, Ungleichbehandlung	17, 19, 28, 33, 35, 38, 41
	Netzwerke aufbauen & pflegen	Fehlende Kommunikation nach außen	26, 29, 33

Wesentlich vielfältiger stellten sich die genannten Aspekte zum „Planen & Organisieren“ dar, wobei sich drei hauptsächliche Themen durch alle drei Facetten des Führungsverständnisses durchziehen: das *Personalmanagement* (*Planung* des Personalbedarfs, *Gewinnung* der entsprechenden Mitarbeiter, *Einsatz* und *Verteilen* von Aufgaben), die *strategische Arbeit* (*Schaffen* der *Rahmenbedingungen*, *Vorgeben* der *Strategie und Ziele*, *Bereitstellen* von *Ressourcen*), die als im Gegensatz zur

*fachlichen Führung* stehend angesehen wurde, und das *Treffen von Entscheidungen*. In Bezug auf die fachliche Führung wurde innerhalb der Befragtengruppe vor allem die Gefahr betont, daß die Führungskraft durch eine zu starke Einbindung in fachliche Details (analog zur Kategorie Delegieren; s.o.) zu ihrem eigenen Sachbearbeiter werde. Sehr negativ wurde darüber hinaus ein Führungsverhalten eingeschätzt, bei dem der Vorgesetzte sich nicht traue oder nicht in der Lage sei, Entscheidungen zu treffen, sondern diese Verantwortung anderen überlasse. Hier besteht eine enge Beziehung zu einem anderen beherrschenden Thema im Führungsverständnis der Befragten, nämlich der *Verlässlichkeit des Führungsverhaltens* im positiven bzw. *Unverbindlichkeit und fehlenden Linie* im negativen Sinne (Kategorie: Rollen & Ziele klären). Darüber hinaus komme es für eine Führungskraft darauf an, einerseits Ziele und Strategien den Mitarbeitern zu vermitteln und andererseits hinter den (an höherer Stelle) getroffenen Entscheidungen zu stehen und diese zu vertreten. Negativ wurde von den Interviewten in diesem Zusammenhang beurteilt, wenn *Zielvorgaben* nicht von entsprechenden Erläuterungen begleitet sind (was in enger Verbindung zum Informieren über Gründe und Hintergründe steht; s.o.), sondern einfach „durchgedrückt“ werden. Beim allgemeinen Verständnis von Führung fand sich schließlich zum einen eine Gruppe von Aussagen, die ein direktes *Steuern* oder *Anleiten* der Mitarbeiter beinhaltete. Zum anderen wurde thematisiert, daß Führungskräfte ihren Geführten *Sinn und Wichtigkeit* ihrer Rollen und Aufgaben *vermitteln* müssen. In der Kategorie „Unterstützen“ stand bei allen drei Facetten des Führungsverständnisses die *Rückendeckung für den Mitarbeiter* im Vordergrund. Eine Führungskraft sei gefordert, den Mitarbeiter nach außen hin (gegenüber Kunden, Kollegen und Geschäftsleitung) in Schutz zu nehmen und zu akzeptieren, daß Mitarbeiter beim Arbeiten Fehler machen. Umgekehrt wurde negativ bewertet, wenn Mitarbeiter für Fehler „an den Pranger gestellt“ und/oder gegenüber Dritten bloßgestellt werden. Im positiven wie negativen Bild von Führung wurde darüber hinaus die *Form des Umgangs* thematisiert (z.B. den Mitarbeiter ernst nehmen, zuhören, fair sein versus autoritär und distanziert sein, per „Order Mufti“ führen). Schließlich findet sich im allgemeinen und positiven Verständnis die *Mitarbeiterorientierung* als zentrales Thema, d.h. Führung wurde als *für den Mitarbeiter da sein* (z.B. offen sein für seine Wünsche, Probleme, Fragen) verstanden. Positiv wurde weiterhin bewertet, *Vertrauen* zu geben und bei den Mitarbeitern aufzubauen. Zentrales Thema der letzten Kategorie „Überwachen“ ist die *Kontrolle der Arbeit* der Mitarbeiter, was sowohl eine

Begleitung der Aufgabenerledigung als auch die Bewertung der Arbeitsergebnisse beinhaltete. Positiv wurde beurteilt, wenn sich die Führungskraft aktiv bemüht, mit den Mitarbeitern zusammen *aus Fehlern zu lernen* und *Informationen von der Basis zu holen*. Während die *Beurteilung der Mitarbeiter* im Zusammenhang mit dem allgemeinen Verständnis überwiegend im Sinne eines formalen Führungsinstruments (ähnlich dem Mitarbeiterjahresgespräch; s.o.) beschrieben wurde, fand sich als Teilaspekt von „schlechter Führung“ eine kleine Gruppe von Aussagen, die die *ungerechte Beurteilung* der Mitarbeiter ansprechen (z.B. Personen besser bewerten, die der Führungskraft nahestehen).

Die in den Interviews angegebenen Konsequenzen von Führung wiesen eine noch deutlichere Umweltzentrierung auf als die Antezedenden, wobei insbesondere Wirkungen der Führungsarbeit auf die Mitarbeiter thematisiert wurden (vgl. Abbildung 26), was sich auch in der Bildung von fünf Unterkategorien (vgl. Abschnitt 3.4.2) ausdrückte.

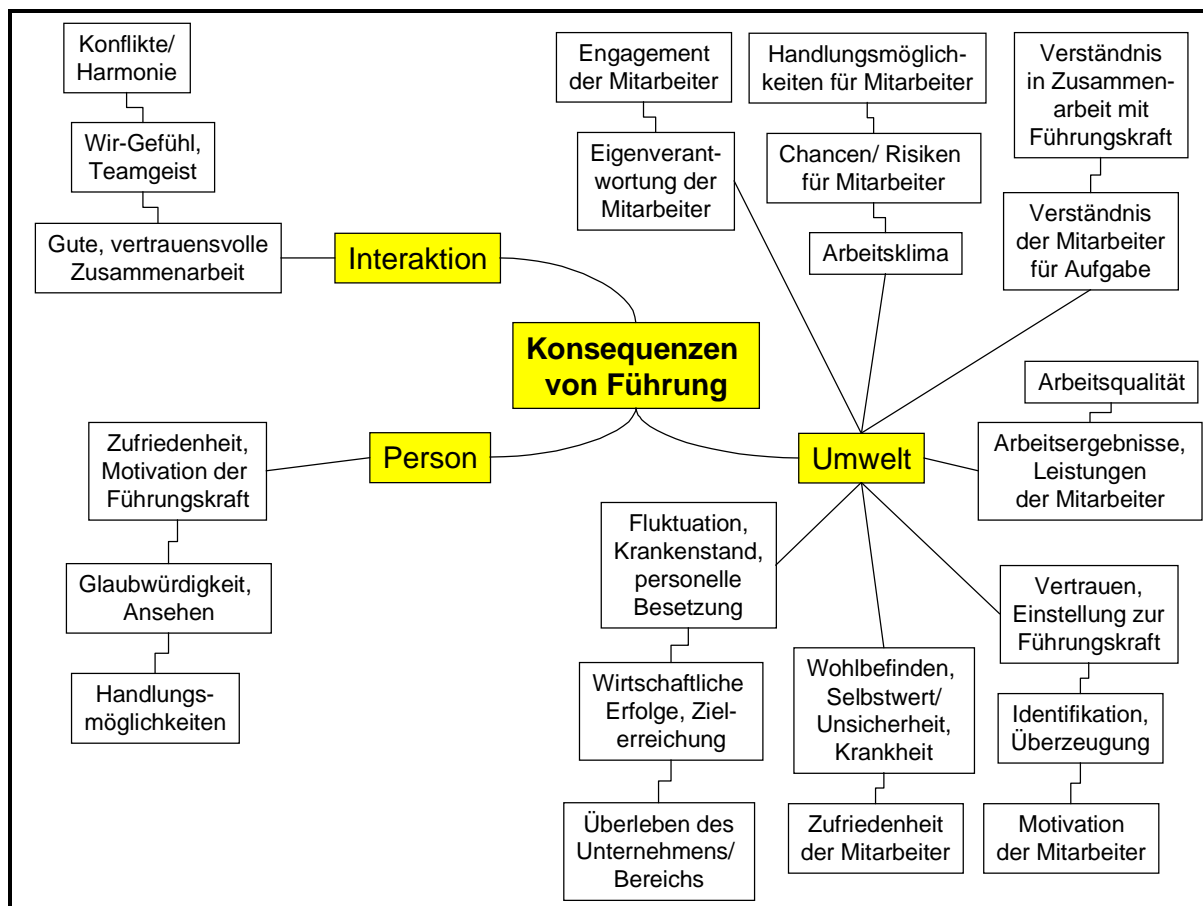


Abbildung 26: Konstruktkarte der Konsequenzen von Führung

Betrachtet man die personenbezogenen Konsequenzen, so standen hier drei Themen im Vordergrund. Zunächst einmal bezogen sich eine ganze Reihe von Aussagen auf ein positives oder negatives Empfinden der Führungskraft: selbst-wahrgenommene Erfolge und Mißerfolge der eigenen Führungsarbeit wirkten insoweit zurück auf die Person, als sie *Zufriedenheit* und *Motivation* daraus ziehen könne bzw. im Negativfall mit persönlicher Enttäuschung konfrontiert werde. Darüber hinaus wurden von den Befragten auch Wirkungen auf das *Ansehen* (nicht nur aus Sicht der Mitarbeiter) angesprochen: insbesondere die *Glaubwürdigkeit* der Führungskraft könne gestärkt, aber auch durch negativ bewertetes Führungsverhalten bis hin zu einem Zustand beeinträchtigt werden, daß deren Aussagen kein Gewicht mehr hätten. Schließlich fand sich noch ein Block von Aussagen, die die durch die eigene Führung eröffneten (oder verschlossenen) *Handlungsmöglichkeiten* thematisierten. So könne beispielsweise eine Führungskraft, die sich um die fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter kümmere, bestimmte Aufgaben, die sie vorher selbst erledigen mußte, später an die Mitarbeiter abgeben und sich selbst dadurch entlasten.

Bei den nach außen gerichteten Wirkungen von Führung sind - wie schon bei den Antezedenzen - zunächst die vielfältigen mitarbeiterbezogenen Aussagen zu betrachten. Hierbei wurde vor allem die *Zufriedenheit der Mitarbeiter* (Kategorie: Mitarbeiterbefinden) genannt, die für fast alle Befragten eine wichtige Konsequenz „guter Führung“ darstellte (bzw. Unzufriedenheit als Folge „schlechter Führung“). Eng damit zusammenhängend fand sich eine umfangreiche Gruppe von Aussagen, die *Wohlbefinden* und *Selbstwert* im positiven, *Unsicherheit* (z.B. Angst um den Arbeitsplatz) und *Krankheit* im negativen Fall ansprachen. Neben diesen Aspekten des Mitarbeiterbefindens waren die Einstellungen der Geführten (Kategorie: Mitarbeiterereinstellungen) für die Befragten von besonderer Bedeutung. Insbesondere die Einflüsse der Führungskraft auf die *Arbeitsmotivation* (Leistungsbereitschaft) einerseits und *Identifikation* (mit Aufgaben und Zielen) andererseits wurden an prominenter Stelle genannt, wobei auch hier die Führungskraft nach Ansicht der Befragten förderlich wie hinderlich wirken kann. Schließlich beeinflusse die Führungsarbeit auch die *Einstellung zum Vorgesetzten* selbst, insbesondere ob von Seiten der Mitarbeiter Vertrauen aufgebaut werde. Aus diesen Einstellungen erwachsen nach Meinung der Interviewten auch spezifische Verhaltensweisen der Mitarbeiter (Kategorie: Mitarbeiterverhalten). Es hänge nicht zuletzt vom Verhalten der Führungskraft ab, inwie-

weit sich die Mitarbeiter über das normale Maß hinaus *engagierten* oder sich im Gegenteil auf einen „Dienst nach Vorschrift“ beschränkten. In gleicher Weise stelle auch das Ausmaß von *Eigenverantwortung* eine Wirkung der Führungsarbeit dar, d.h. inwieweit Mitarbeiter Aufgaben selbständig aufgreifen und erledigen, eigene Ideen entwickeln und umsetzen sowie eigenständig entscheiden. Als negative Wirkung wurde umgekehrt ein Zustand beschrieben, in dem Mitarbeiter nur darauf warten, Arbeit zugeteilt zu bekommen, bei „jeder Kleinigkeit“ rückfragen und sich nicht trauen, selbst Entscheidungen zu treffen. Während hier relativ spezifische Verhaltensweisen beschrieben wurden, waren die Aussagen zur Kategorie „Mitarbeiterleistung“ eher allgemein gehalten. *Leistungssteigerung* (bzw. -verringering) und *überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse* waren die gängigsten der in diesem Zusammenhang genannten Konzepte. Daneben fand sich noch eine kleinere Gruppe von Aussagen, die die (gute oder schlechte) *Arbeitsqualität* als Wirkung von Führung zum Ausdruck brachte, ohne den Qualitätsbegriff aber weiter auszuführen. Schließlich wird aus Sicht der Interviewten auch das Wissen und Verständnis der Mitarbeiter (Kategorie: Mitarbeiterwissen und -fähigkeiten) durch Führung beeinflusst: einerseits profitiere das *Verständnis für die Arbeitserledigung* (indem den Mitarbeitern Hintergründe, Verantwortung und Sinn bewußt sind), andererseits könnten die Mitarbeiter auch *Führungsverhalten* und den Vorgesetzten selbst besser deuten (z.B. „die Mitarbeiter wissen, woran sie bei der Führungskraft sind“). Wie schon bei den Kategorien zuvor, wurde Führungsarbeit auch in diesem Fall als zweiseitig beschrieben, da sie neben Verbesserungen auch Verschlechterungen bewirken kann (z.B. „Entscheidungen der Führungskraft sind für Mitarbeiter unverständlich“). Während die bisherigen Aspekte direkte Folgen von Führung auf die Mitarbeiter beschrieben, wurden in den subjektiven Führungstheorien auch indirekte Wirkungen über die von der Führungskraft geschaffenen Rahmenbedingungen (Kategorie: Arbeitsbedingungen) angeschnitten. Hier thematisierten die Befragten einmal das *Betriebs- oder Arbeitsklima*, das vor allem anhand seiner möglichen negativen Ausprägungen genauer expliziert wird (z.B. Reibereien zwischen Mitarbeitern, Ellenbogen-Krieg). Analog zu den Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft (s.o.) wurden auch *Handlungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter* als Wirkung von Führung genannt. Die Aussagen bezogen sich hauptsächlich darauf, daß die Geführten ihre Aufgaben eigenverantwortlich erledigen könnten bzw. daran gehindert würden (z.B. durch Informationsdefizite). Gleichzeitig wurde die Führungsarbeit dafür verantwortlich gemacht, inwieweit

sich den Mitarbeitern *Chancen* (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten) bieten bzw. ihnen *Risiken* (z.B. Arbeitsplatzverlust) drohen.

**Tabelle 18: Themenmatrix zu Konsequenzen von Führung**

Kategorie		Thema	Nummer des Interviewpartners (Ipt-Nr.)
Person		Zufriedenheit, Motivation der FK	02, 05, 09, 15, 16, 18, 21, 23, 24, 29, 31, 35, 37, 40, 41
		Glaubwürdigkeit, Ansehen	01, 10, 12, 13, 14, 16, 21, 23, 24, 28, 29, 32, 38, 40
		Handlungsmöglichkeiten	02, 06, 11, 17, 23, 25, 26, 29, 30, 41
Interaktion		Gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit	08, 15, 16, 29, 36, 38, 40
		Wir-Gefühl, Teamgeist	02, 08, 14, 16, 18, 25, 26, 27, 28, 30, 32, 35
		Konflikte/Harmonie	04, 08, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 24, 25, 26, 30,
Umwelt	Arbeitsbedingungen	Arbeitsklima	02, 05, 08, 10, 14, 16, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 40, 41, 42
		Chancen/Risiken für MA	01, 04, 10, 11, 14, 21, 35, 36, 37, 38, 40, 41,
		Handlungsmöglichkeiten für MA	08, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 22, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41
	Mitarbeiterbefinden	Wohlbefinden, Selbstwert/ Unsicherheit, Krankheit	01, 04, 06, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42
		Zufriedenheit der MA	01, 03, 04, 06, 07, 08, 09, 10, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42
	MitarbeiterEinstellung	Vertrauen, Einstellung zur FK	01, 05, 06, 09, 10, 12, 13, 19, 24, 25, 26, 27, 28, 36, 38, 39, 40, 41, 42
		Identifikation, Überzeugung	01, 02, 04, 08, 09, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 21, 24, 25, 26, 28, 29, 32, 33, 38, 40, 41
		Motivation der MA	01, 02, 04, 05, 06, 07, 08, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42
	Mitarbeiterleistung	Arbeitsergebnisse, Leistungen der MA	01, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 28, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40
		Arbeitsqualität	01, 03, 08, 13, 32, 35, 36, 38, 39, 40
	Mitarbeiterwissen & -fähigkeiten	Verständnis der MA für Aufgabe	01, 04, 10, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 27, 30, 34, 35, 38, 39, 40, 41
		Verständnis in Zusammenarbeit mit FK	01, 07, 09, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 32, 34, 35, 37, 41, 42
	Mitarbeiterverhalten	Engagement der MA	01, 02, 05, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41
		Eigenverantwortung der MA	01, 07, 09, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 27, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 40, 41, 42
	Organisationale Ergebnisse & Wirkungen	Krankenstand, Fluktuation, personelle Besetzung	04, 09, 13, 16, 26, 27, 29, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 42
		Wirtschaftliche Erfolge, Zielerreichung	01, 03, 04, 06, 08, 09, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42
		Überleben des Unternehmens/Bereichs	01, 04, 06, 07, 09, 11, 20, 24, 29, 33, 36, 39, 41

In der letzten Kategorie „Organisationale Ergebnisse & Wirkungen“ fanden sich (ähnlich wie in der Kategorie „Mitarbeiterleistung“) eine große Zahl von Aussagen, die sich relativ allgemein auf *wirtschaftliche Erfolge und Zielerreichung* des Unternehmens bzw. des Bereichs bezogen, aber nicht weiter expliziert wurden. Als letztendli-

che Folge wirtschaftlichen Erfolgs bzw. Mißerfolgs wurde das *Überleben des Unternehmens/Bereichs* von verschiedenen Befragten angesprochen. Neben den eher abstrakt geschilderten wirtschaftlichen Konsequenzen fand sich schließlich eine bedeutsame Gruppe von spezifischeren Aussagen zu personellen Wirkungen von Führung, deren Konzepte aber jenseits der personenbezogenen Ebene der Mitarbeiter angesiedelt waren (z.B. *Fluktuation, Krankenstand, personelle Besetzung* des Bereichs).

Als Wirkfaktoren, die sowohl die Person der Führungskraft als auch die Umwelt beinhalteten, ließen sich drei eng zusammenhängende Themen in den individuellen subjektiven Führungstheorien identifizieren: eine *gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit* zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, die Herausbildung einer gemeinsamen Identität innerhalb der Arbeitseinheit (*Wir-Gefühl, Teamgeist*) und ein *harmonisches Miteinander* (bzw. im Negativfall das Aufkommen von Spannungen, *Konflikten* und Reibungsverlusten) wurden von den Befragten hierbei in den Vordergrund gestellt.

#### **4.3 Ergebnisse bezüglich der aggregierten subjektiven Theorien**

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten auf individueller Ebene die Zusammenhänge von formalen Merkmalen der subjektiven Theorien und Personenmerkmalen der Befragten einerseits und die persönlichen Themen und Zusammenhänge der subjektiven Führungstheorien andererseits im Vordergrund standen, sollen nun die interindividuell aggregierten Konzepte (als kollektive Metastrukturen) betrachtet werden. Dabei soll mittels verschiedener Formen deskriptiv-statistischer Analysen der Aussagen zu Führung, Antezedenzen und Konsequenzen die Bedeutung der einzelnen Kategorien für die Gesamt- und die nach Personenmerkmalen (Führungsebene, Führungsdauer, Anteil von Führung an der Gesamttätigkeit, Zahl der indirekten und direkten Mitarbeiter) gebildeten Teilgruppen der Befragten (Abschnitte 4.3.1 bis 4.3.3) untersucht werden. In Abschnitt 4.3.4 wird schließlich auf die Befunde zur dimensional Struktur subjektiver Führungstheorien eingegangen werden. Zu beachten ist dabei, daß alle diese Ergebnisse rein deskriptiven Charakter haben, da aufgrund des aktuellen Forschungsstandes (vgl. Abschnitt 2.4) im Vorfeld keine expliziten Hypothesen formuliert werden konnten.

### 4.3.1 Ergebnisse zum Verständnis von Führung

Beim Verständnis von Führung sind wiederum die Facetten allgemeine, positiv und negativ bewertete Führung zu unterscheiden. Um einen Anhaltspunkt darüber zu erhalten, wie zentral die einzelnen von Yukl (1994) formulierten Kategorien für das Verständnis der Befragten ist, wurden einerseits die Anzahl der Aussagen pro Kategorie und andererseits die Zahl der Personen ermittelt, die mindestens eine Aussage zu einer bestimmten Kategorie machen. In den Abbildungen 27 und 28 sind die entsprechenden Ergebnisse für das allgemeine Verständnis von Führung wiedergegeben. Es wird deutlich, daß sowohl in der Anzahl der Aussagen als auch bei der Zahl der Personen, die überhaupt eine Aussage zu diesem Aspekt von Führung machten, die Kategorie „Planen & Organisieren“ am stärksten vertreten ist. Es entfielen insgesamt 203 Aussagen (entspricht 14,5% aller Aussagen zu Führung allgemein) auf sie, und alle bis auf eine Person nannten Konzepte, die dieser Kategorie zugeordnet werden konnten. Ebenfalls recht stark genutzt wurden die Kategorien „Unterstützen“ (12%) und „Rollen & Ziele klären“ (9,4%). Nur relativ wenige Befragte nannten Führungstätigkeiten (deren Aussagenhäufigkeit entsprechend gering ist), die den Kategorien „Problemlösen“ (2,3%) und „Belohnen/Bestrafen“ (2,2%) zuzuordnen sind.

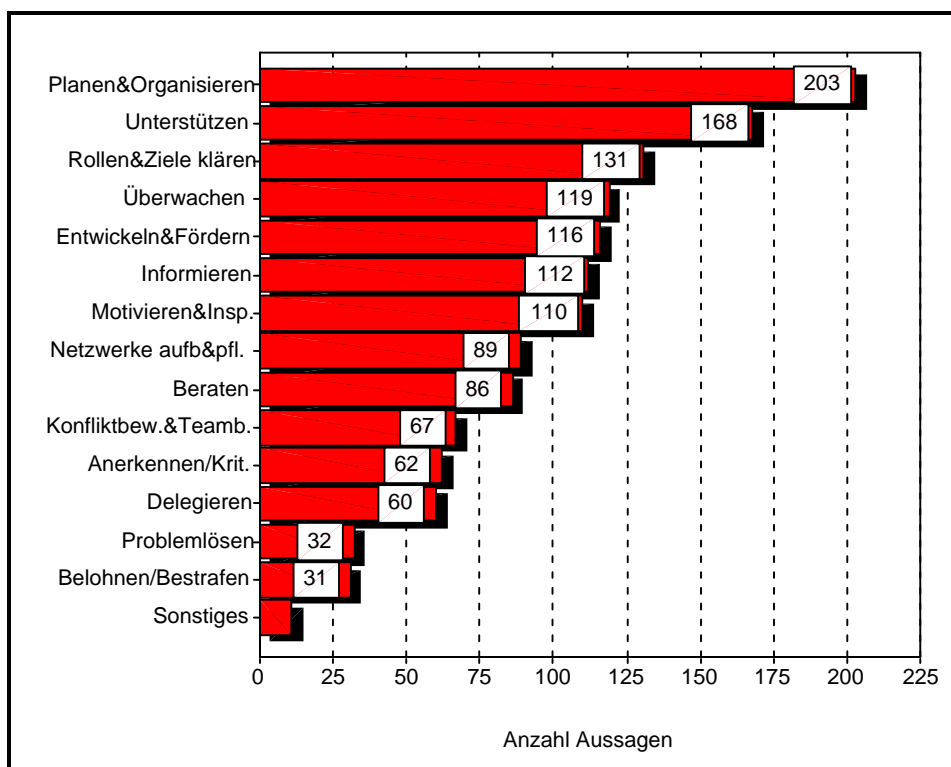
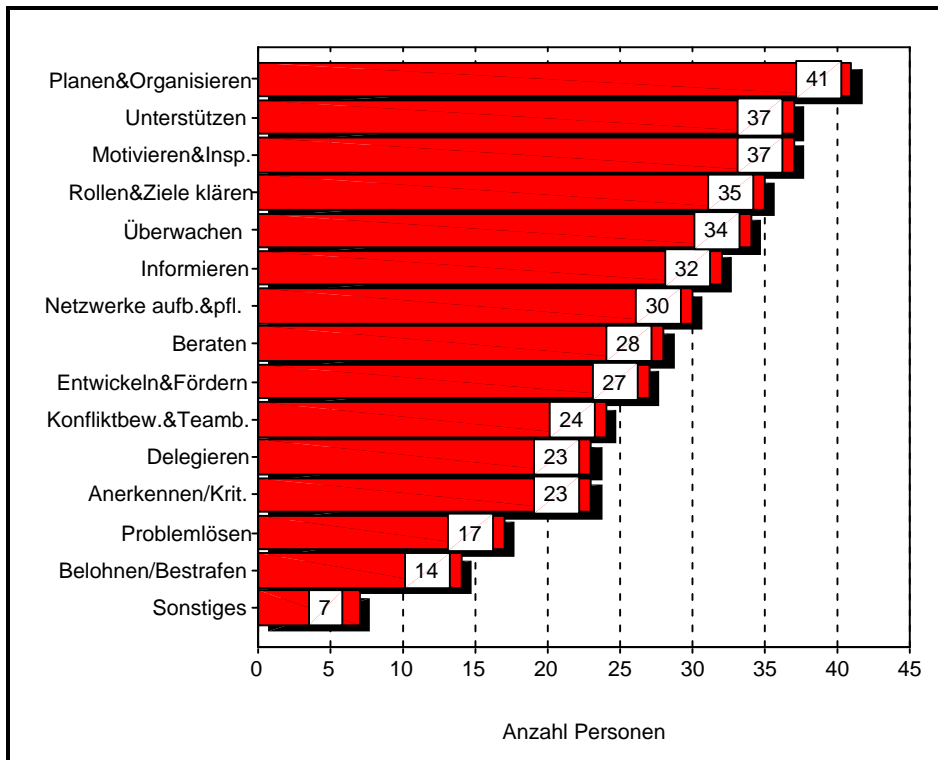


Abbildung 27: Anzahl von Aussagen pro Kategorie für „Führung allgemein“





**Abbildung 28: Anzahl von Personen pro Kategorie für „Führung allgemein“**

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn man die Ergebnisse zu positiv bewerteter Führung betrachtet (vgl. Abb. 29 und 30): Hier stand die Kategorie „Unterstützen“ im Vordergrund des Führungsverständnisses, auf die ein Viertel aller Aussagen entfielen und zu der 40 von 42 Befragten mindestens eine Aussagen trafen. Mit deutlichem Abstand folgen die Kategorien „Beraten“ (10,6% aller Aussagen) und „Motivieren & Inspirieren“ (10,4% aller Aussagen). Auch hier wurden „Problemlösen“ (2%) und „Belohnen/Bestrafen“ (1,9%) am seltensten angesprochen. Nur jeweils 9 der 42 Interviewten nannten überhaupt Konzepte, die in diese Kategorien fallen.

Auf negativ bewertete Führung angesprochen, nannten die Befragten überwiegend Konzepte, die der Kategorie „Unterstützen“ zuzurechnen sind (29% aller Aussagen) und auch hier findet sich eine breite Basis von Personen (38 von 42), die zu diesem Ergebnis beiträgt (vgl. Abb. 31 und 32). Daneben werden noch „Planen & Organisieren“ (13%) und „Rollen & Ziele klären“ (12,8%) von einer Mehrzahl der Befragten (29 bzw. 27 Personen) angesprochen. Besonders wenige Aussagen entfallen auf die Kategorien „Problemlösen“, „Netzwerke aufbauen & pflegen“ (jeweils 1,5%) und insbesondere „Entwickeln & Fördern“ (0,4% aller Aussagen).

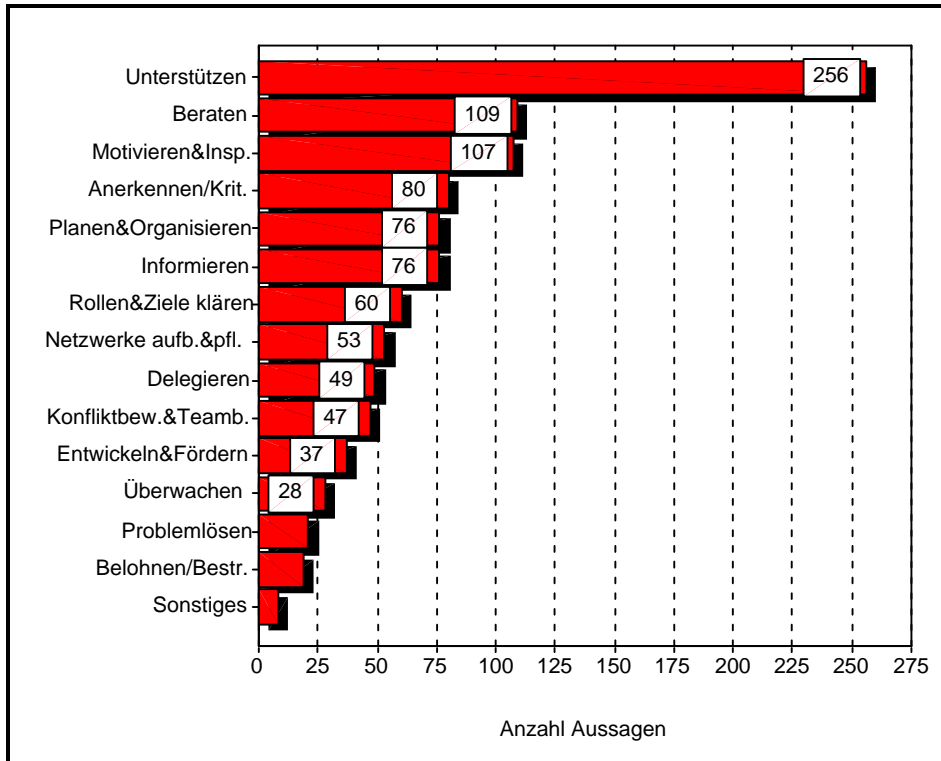


Abbildung 29: Anzahl von Aussagen pro Kategorie für „positive Führung“

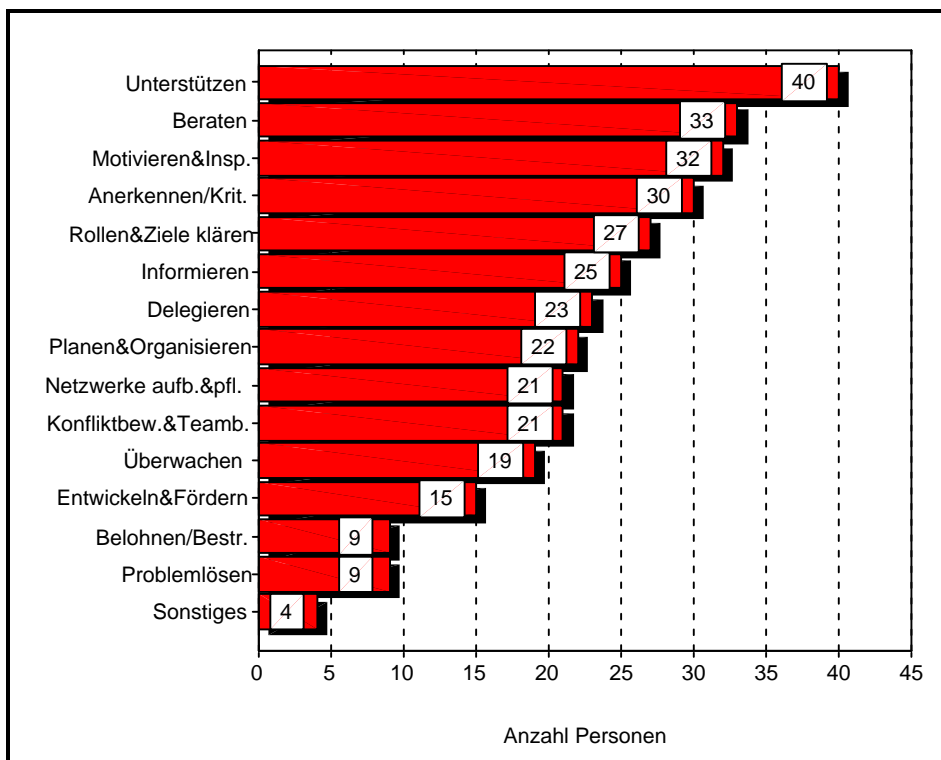


Abbildung 30: Anzahl von Personen pro Kategorie für „positive Führung“

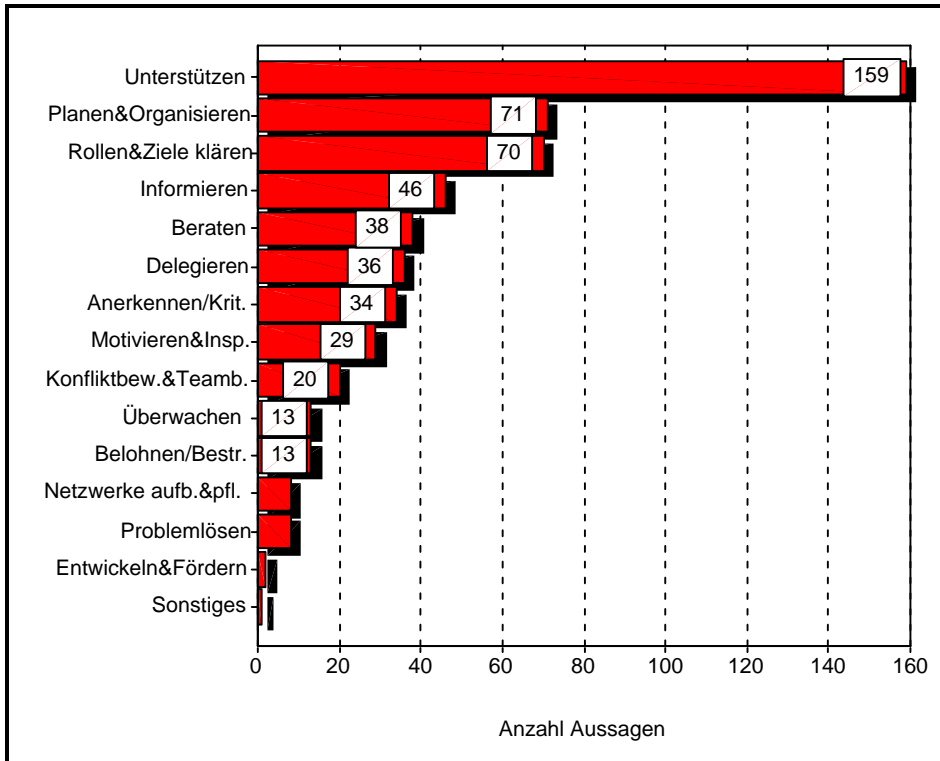


Abbildung 31: Anzahl von Aussagen pro Kategorie für „negative Führung“

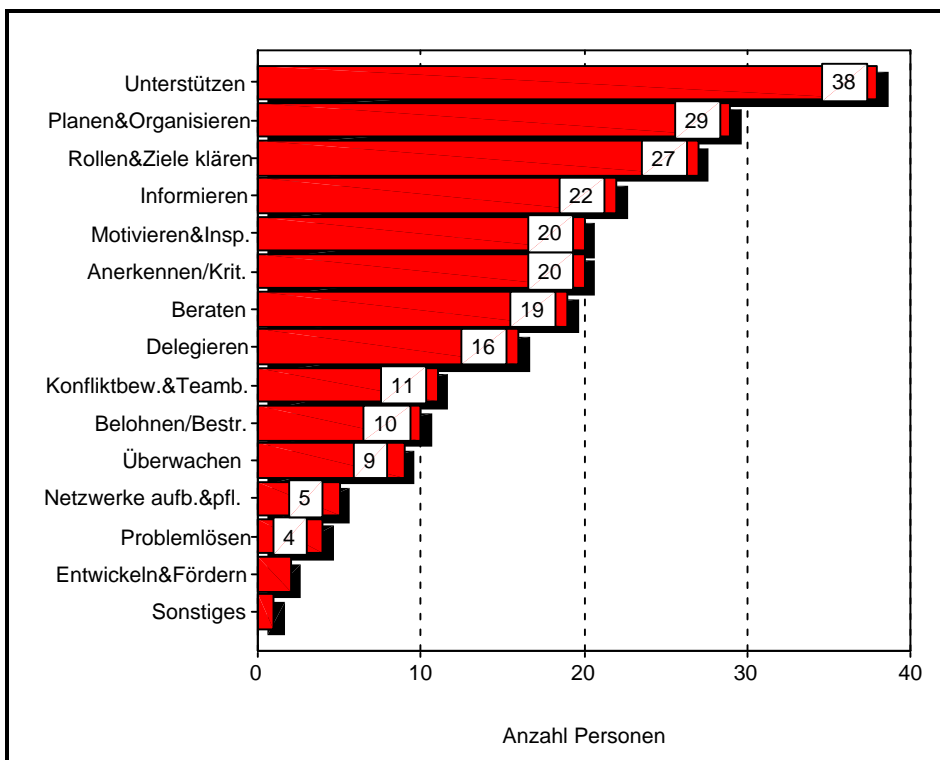


Abbildung 32: Anzahl von Personen pro Kategorie für „negative Führung“

Faßt man die drei Aspekte (allgemein, positiv, negativ) von Führung zusammen (im weiteren als „Führung (integriert)“ bezeichnet) , so ergeben sich die in Abbildung 33 und 34 wiedergegebenen Häufigkeiten. Dabei wird deutlich, daß die Kategorien „Unterstützen“ (19,6%) und „Planen & Organisieren“ (11,8%) die meisten, „Belohnen/Bestrafen“ und „Problemlösen“ (beide 2,1%) die wenigsten Aussagen erhalten haben. Letzteres spiegelt sich auch darin wider, daß über alle drei Aspekte von Führung hinweg nur 24 bzw. 23 der Befragten überhaupt Aussagen machten, die sich einer der beiden Kategorien zuordnen ließen.

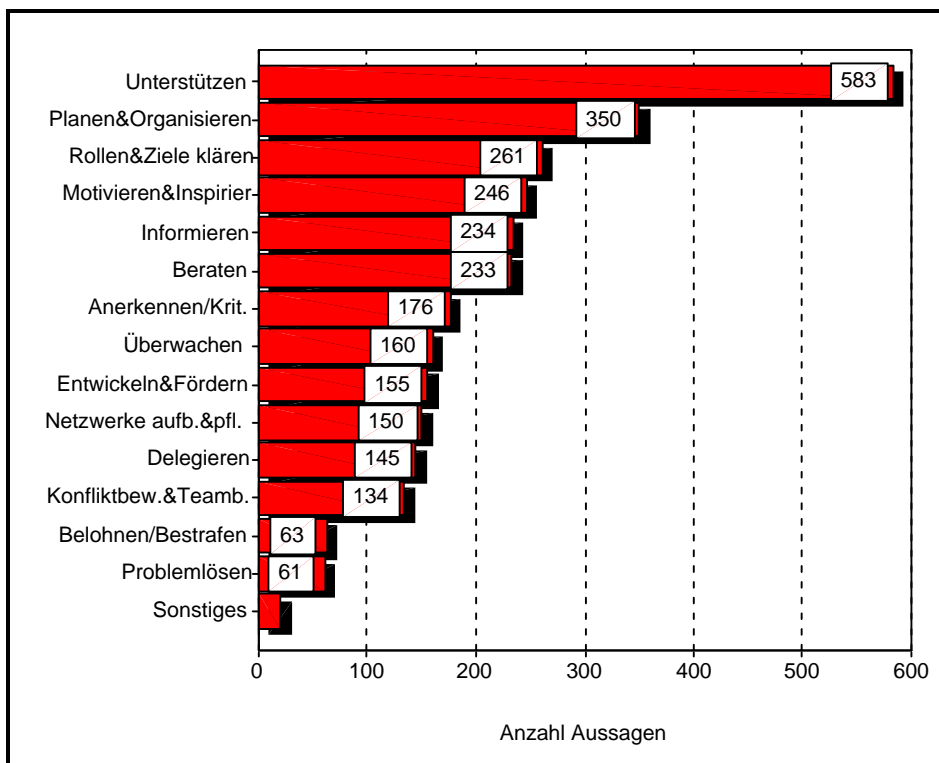
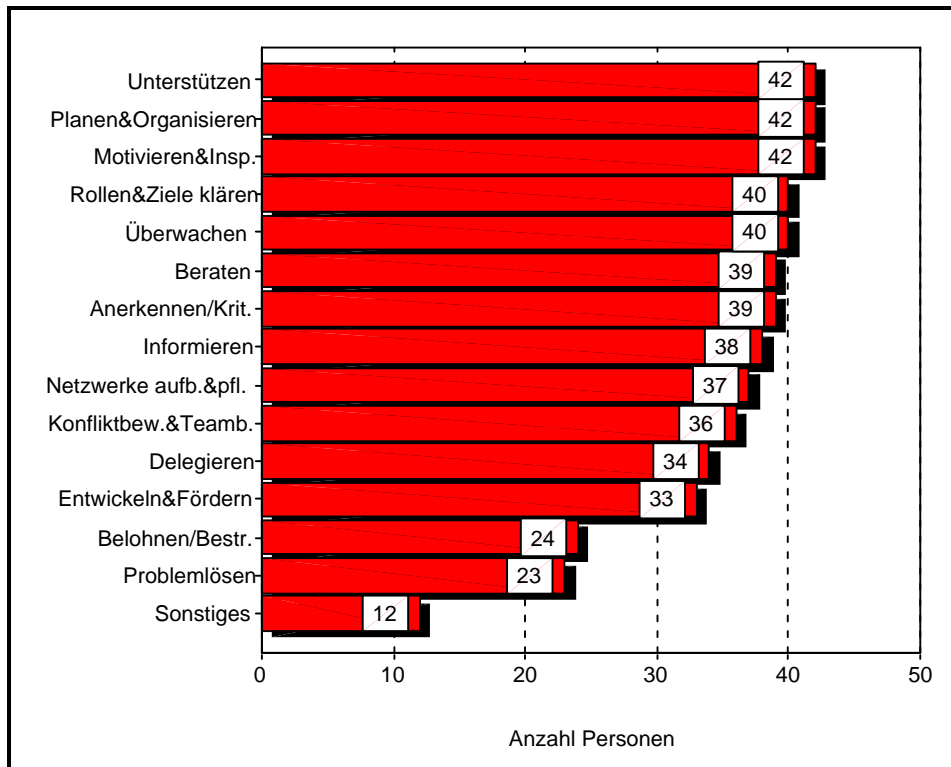


Abbildung 33: Anzahl von Aussagen pro Kategorie für „Führung (integriert)“



**Abbildung 34: Anzahl von Personen pro Kategorie für „Führung (integriert)“**

Weiterhin wurde auf die jeweilige Gesamtzahl von Aussagen einer Person bezogen zu einer Facette (z.B. Führung allgemein) die mittlere relative Häufigkeit (Median) einer Kategorie ermittelt. Damit kann festgestellt werden, wieviel Prozent aller Aussagen einer Person, die überhaupt Aussagen dazu gemacht hat, im Durchschnitt auf eine bestimmte Kategorie entfallen. In Tabelle 19 sind die entsprechenden Ergebnisse über alle drei Facetten des Führungsverständnisses hinweg dargestellt, wobei die Kategorie mit den jeweils höchsten bzw. niedrigsten Werten durch eine hellgraue Schattierung gekennzeichnet ist. Während sich bei Führung (integriert) und Führung allgemein ähnliche Verhältnisse in der Frequenz der einzelnen Kategorien wie zuvor ergaben (vgl. Abb. 33 und 27), zeigten sich für die Facetten Führung positiv und negativ einige charakteristische Abweichungen zu den Ergebnissen der absoluten Häufigkeiten. So erreicht die Kategorie „Planen & Organisieren“ mit 10,2 nach „Unterstützen“ (md = 21,6) den zweithöchsten Wert überhaupt. Dagegen lag „Planen & Organisieren“ bei den absoluten Häufigkeiten mit einem Wert von 76 eher im mittleren Feld aller Kategorien. Wenn Personen (insgesamt 22; vgl. Abb. 28) also überhaupt zu dieser Kategorie Angaben machten, so entfielen auf diese Kategorie im Median etwa 10% aller Aussagen. Umgekehrt verhält es sich mit der Kategorie „Beraten“, die bei den absoluten Häufigkeiten hinter „Unterstützen“ den zweiten Rang

einnahm, aber mit 8,7 einen vergleichsweise geringen Median aufweist. Beide Kategorien weisen mit 51,4 bzw. 51,5 darüber hinaus eine sehr hohe Spannweite an Werten auf. Bei negativ bewerteter Führung fallen die ungewöhnlich hohen Mediane der Kategorien „Belohnen/Bestrafen“ und insbesondere „Problemlösen“ auf. Die wenigen Personen (10 bzw. 4), die diese Führungstätigkeiten überhaupt ansprechen, nennen also offensichtlich relativ viele Konzepte zu diesen Kategorien. Umgekehrt ergab sich für die Kategorie „Überwachen“ ein relativ geringerer Median von 5,0.

**Tabelle 19: Median und Spannweiten der relativen Häufigkeiten pro Kategorie über alle Führungsfacetten**

	Führung (integriert)		Führung allgemein		Führung positiv		Führung negativ	
	md	Range	md	Range	md	Range	md	Range
Unterstützen (u)	17,8	39,3	12,2	41,0	21,6	48,3	29,1	58,4
Planen & Organisieren (po)	10,6	24,6	13,2	37,1	10,2	51,4	18,2	33,2
Rollen & Ziele klären (rz)	8,5	25,2	9,5	22,0	8,3	22,3	18,2	44,1
Motivieren & Inspirieren (mi)	7,9	20,8	7,9	40,8	10,0	36,8	9,1	29,7
Informieren (i)	8,0	28,0	7,1	33,0	9,1	43,0	14,3	46,0
Beraten (b)	6,9	19,6	6,8	28,1	8,7	51,5	11,8	16,4
Anerkennen/Kritisieren (ak)	6,3	23,8	5,7	14,0	8,7	41,4	13,3	46,4
Überwachen (ü)	4,8	12,9	8,4	25,8	4,5	9,3	9,1	12,6
Entwickeln & Fördern (ef)	5,5	19,4	8,8	41,3	7,5	14,3	5,0	2,7
Netzwerke aufb. & pflegen (n)	5,7	14,9	7,1	24,7	8,7	14,7	6,7	17,4
Delegieren (d)	5,4	15,1	6,7	21,6	8,0	22,7	12,3	37,1
Konfliktbew. & Teambild. (kt)	4,0	13,1	7,3	21,0	7,1	18,3	9,1	29,7
Belohnen/Bestrafen (bb)	2,2	12,5	5,4	8,9	5,3	18,9	10,6	15,5
Problemlösen (p)	2,7	12,6	3,8	20,3	6,8	24,6	13,1	21,3

Neben den beschriebenen Unterschieden zwischen zentraler Tendenz und absoluter Häufigkeit einzelner Kategorien fallen vor allem die teilweise sehr großen Spannweiten in den relativen Häufigkeiten auf. Über die Facetten des Führungsverständnisses (und deren Zusammenfassung „Führung (integriert)“) hinweg ergeben sich 17 Fälle, in denen der Range den Wert von 33% überschreitet (durch die dunkelgrauen Schattierungen gekennzeichnet), d.h. Minimum und Maximum der Antworten um mehr als ein Drittel des möglichen Wertebereichs auseinanderliegen. Wie die Boxplots (vgl. Abb. 35 bis 38) deutlich machen, sind diese Fälle vor allem auf einzelne Ausreißer und Extremwerte zurückzuführen. Eine Ausnahme bildet einerseits die Kategorie „Unterstützen“, die über alle Facetten hinweg sehr hohe Dispersionen aufweist. Für „Führung negativ“ bleiben auch bei Vernachlässigung von Ausreißern und Extremwerten hohe Abweichungen der Werte bei „Planen & Organisieren“, „Rollen & Ziele klären“ und „Informieren“ bestehen.

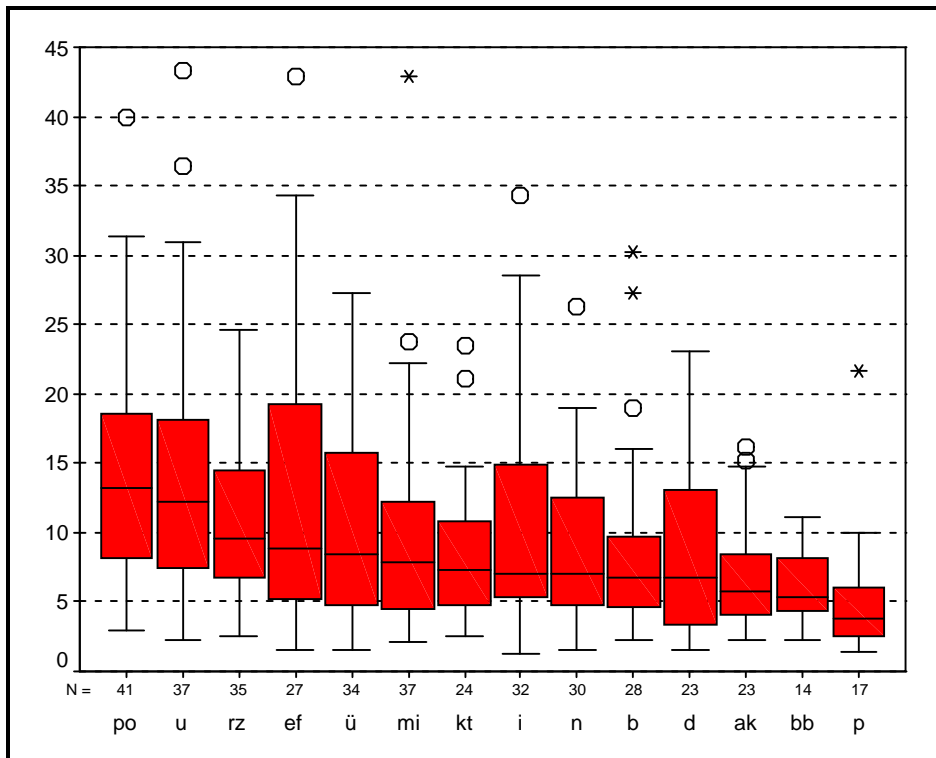


Abbildung 35: Boxplot der relativen Häufigkeiten von „Führung allgemein“

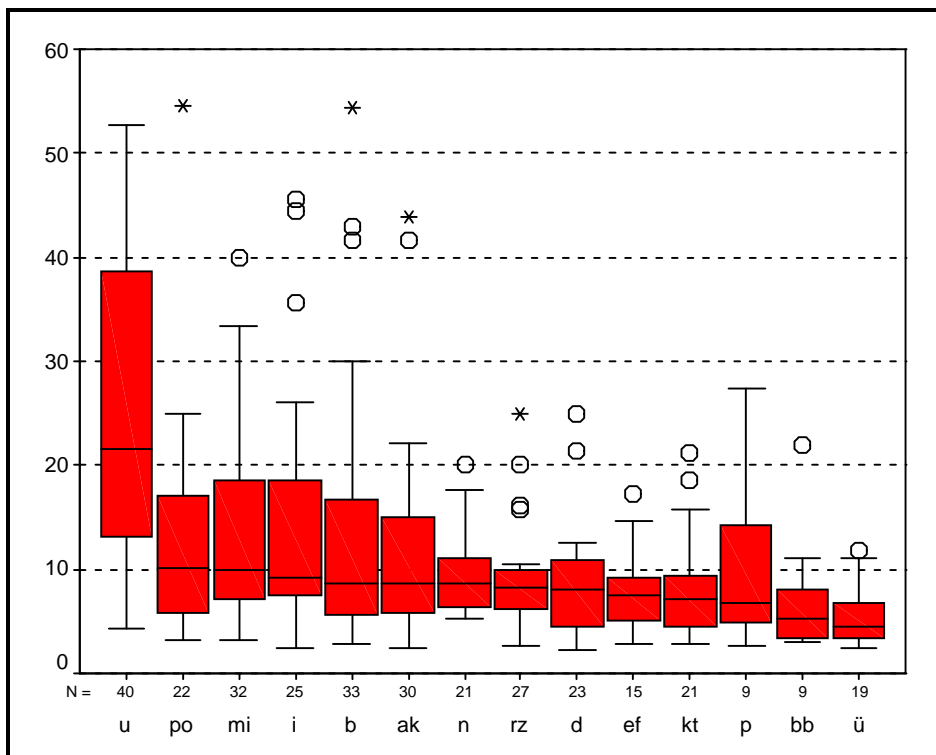


Abbildung 36: Boxplot der relativen Häufigkeiten von „Führung positiv“

Anmerkungen: u: „Unterstützen“, po: „Planen & Organisieren“, mi: „Motivieren & Inspirieren“, i: „Informieren“, b: „Beraten“, ak: „Anerkennen/Kritisieren“, n: „Netzwerke aufbauen & pflegen“, rz: „Rollen & Ziele klären“, d: „Delegieren“, ef: „Entwickeln & Fördern“, kt: „Konfliktbewältigung & Teambildung“, p: „Problemlösen“, bb: „Belohnen/Bestrafen“, ü: „Überwachen“

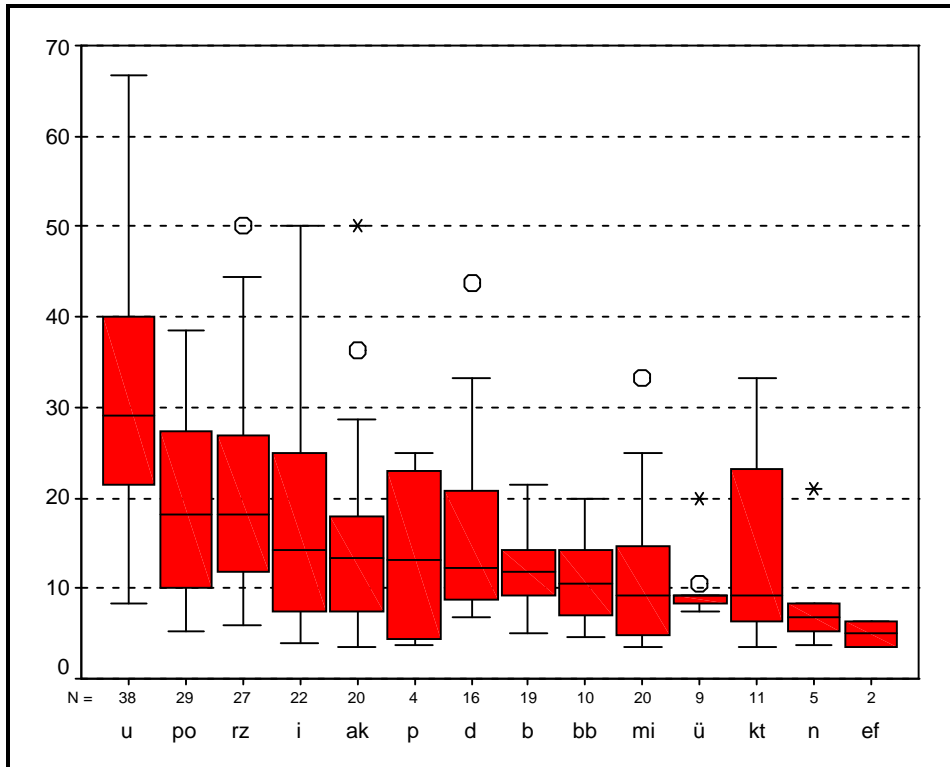


Abbildung 37: Boxplot der relativen Häufigkeiten von „Führung negativ“

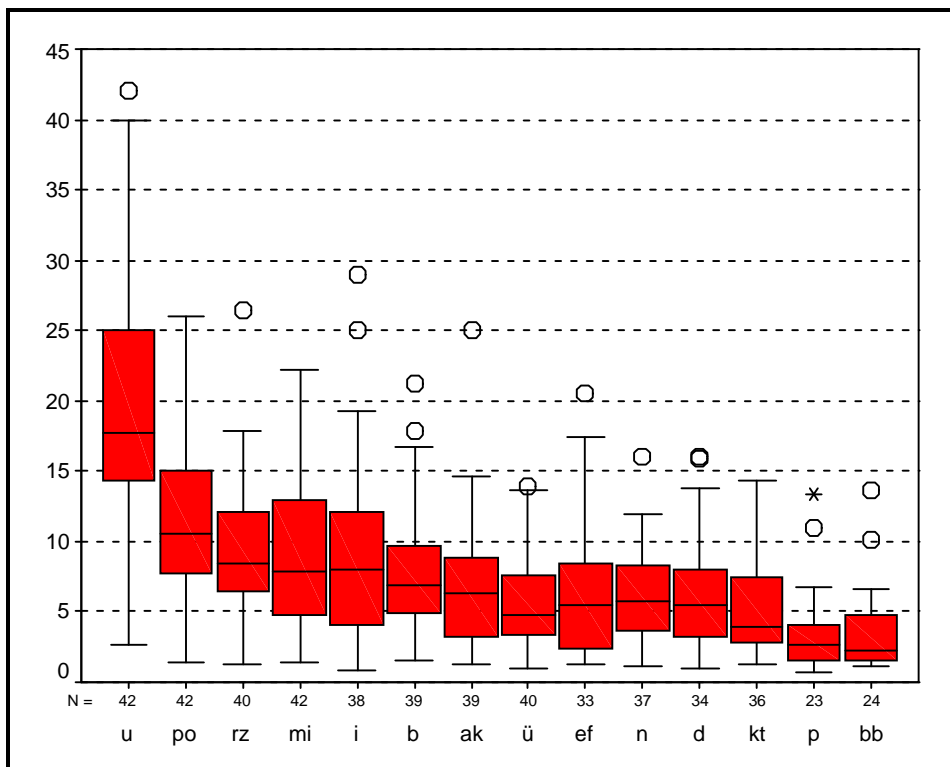


Abbildung 38: Boxplot der relativen Häufigkeiten von „Führung (integriert)“

Anmerkungen: u: „Unterstützen“, po: „Planen & Organisieren“, rz: „Rollen & Ziele klären“, mi: „Motivieren & Inspirieren“, i: „Informieren“, b: „Beraten“, ak: „Anerkennen/Kritisieren“, ü: „Überwachen“, ef: „Entwickeln & Fördern“, n: „Netzwerke aufbauen & pflegen“, d: „Delegieren“, kt: „Konfliktbewältigung & Teambildung“, p: „Problemlösen“, bb: „Belohnen/Bestrafen“



Berücksichtigt man die Variabilitäten insbesondere in den hochfrequenten Kategorien, so stellt sich die Frage, inwieweit über die Befragten hinweg noch von einer (relativen) Homogenität im Antwortverhalten gesprochen werden kann. Um dieser Frage nachzugehen, wurden die absoluten Häufigkeiten pro Person in Ränge transformiert (wobei ein hoher Rangplatz einer großen Häufigkeit entspricht) und in Form von Matrizen mit geordneten Spalten abgetragen (vgl. Tabellen 20 bis 23). Dabei richtet sich die Reihenfolge der Kategorien nach der Höhe der absoluten Häufigkeiten. Die Interviewpartner wurden nach der Passung ihrer persönlichen zur allgemeinen Rangfolge von Kategorien angeordnet. Auf diese Weise lassen sich die Kategorien ermitteln, die von den Interviewpartnern am häufigsten (hellgrau) bzw. am seltensten (dunkelgrau) genutzt werden. Auffällig ist dabei zunächst die hohe Zahl von Rangbindungen, insbesondere bei den Kategorien, die den geringsten Rang erhalten haben. Dies erklärt sich durch die teilweise hohe Zahl von durch die Befragten nicht genutzten Kategorien, die damit automatisch den kleinsten Rangplatz erhalten. Über alle Facetten hinweg ergab sich eine hohe Korrespondenz von absoluten Häufigkeiten der Kategorien mit den Rangsummen sowie der Verteilung der höchsten und niedrigsten Rangplätze. Jeweils erhielt die Kategorie mit der größten bzw. niedrigsten absoluten Häufigkeit auch die höchste bzw. geringste Rangsumme, die größte bzw. niedrigste Anzahl an ersten und geringste bzw. höchste Anzahl an letzten Rangplätzen (mit Ausnahme der Rangsumme von „Belohnen/Bestrafen“ bei der Facette „Führung allgemein“). In den Facetten „Führung positiv“ und „Führung negativ“ sowie im zusammengefaßten Führungsverständnis ergab sich für die höchsten Rangplätze eine sehr starke Dominanz der Kategorie „Unterstützen“: mehr als die Hälfte der Befragten nannte die relativ größte Anzahl von Konzepten zu diesem Aspekt der Führungstätigkeit. Umgekehrt wiesen die Kategorien „Belohnen/Bestrafen“ und „Problemlösen“ im zusammengefaßten Verständnis von Führung sehr häufig letzte Rangplätze auf, worin sich die hohe Zahl an Personen widerspiegelt, die keine Aussagen machten, die diesen Kategorien zugeordnet werden konnten (vgl. Abb. 34). Ermittelt man Kendalls  $W$  als Maß der Übereinstimmung der Befragten (kann im Wertebereich zwischen 0 und 1 variieren), so ergeben durchweg auf dem 5%-Niveau signifikante, wenn auch betraglich eher geringe Werte (Führung allgemein:  $W = .23$ ; Führung positiv:  $W = .26$ ; Führung negativ:  $W = .33$ ; Führung integriert:  $W = .37$ ), so daß die Rangreihen trotz aufgetretener Abweichungen als substantiell konkordant gelten können.

**Tabelle 20: Geordnete Rangreihen der Kategorien für „Führung allgemein“**

Probanden	po	u	rz	ü	ef	i	mi	n	b	kt	ak	d	p	bb
(1)	14	13	7	4	12	9,5	4	9,5	11	7	4	1	2	7
(2)	14	12,5	5	8,5	2	8,5	8,5	8,5	2	12,5	2	5	5	11
(3)	14	11	13	7	8,5	5,5	11	11	8,5	2,5	2,5	5,5	2,5	2,5
(4)	14	11	11	7	11	7	1,5	4	7	9	4	13	4	1,5
(5)	14	9	6,5	9	3	13	6,5	11,5	9	3	11,5	3	3	3
(6)	14	8,5	8,5	8,5	3,5	3,5	8,5	3,5	12	11	3,5	13	3,5	3,5
(7)	14	5,5	9,5	12,5	2,5	9,5	11	5,5	2,5	7,5	12,5	2,5	2,5	7,5
(8)	14	4	10	12	6,5	6,5	13	6,5	2	2	10	2	6,5	10
(9)	14	1,5	11,5	9,5	9,5	13	11,5	3	6,5	6,5	6,5	4	6,5	1,5
(10)	13,5	12	2	13,5	8	8	8	11	8	4,5	8	4,5	2	2
(11)	13,5	7,5	3,5	12	3,5	10	13,5	7,5	10	3,5	10	3,5	3,5	3,5
(12)	13,5	2	10	8	13,5	11,5	5	8	11,5	8	2	5	5	2
(13)	13	11,5	14	11,5	2	9	9	2	4,5	2	9	6,5	6,5	4,5
(14)	13	9,5	1,5	14	4	7	7	4	11	9,5	1,5	12	4	7
(15)	13	8	8	11,5	2	14	11,5	2	8	2	8	8	4,5	4,5
(16)	13	7,5	10	14	3,5	12	10	10	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	7,5
(17)	13	4	12	8	8	14	2	8	8	8	8	2	2	8
(18)	12,5	14	10,5	8	9	3	10,5	12,5	1,5	4,5	7	1,5	6	4,5
(19)	12,5	14	10,5	7,5	7,5	7,5	7,5	3	10,5	12,5	3	3	3	3
(20)	12,5	12,5	9,5	14	4	4	9,5	4	4	8	4	11	4	4
(21)	12,5	4	4	14	12,5	4	8,5	8,5	4	11	8,5	8,5	4	1
(22)	12	10,5	10,5	3	14	7,5	13	3	7,5	7,5	7,5	3	3	3
(23)	12	6	6	6	13,5	6	13,5	6	6	6	6	6	6	6
(24)	11,5	14	3,5	8	8	3,5	10	3,5	8	3,5	3,5	11,5	13	3,5
(25)	11,5	14	2,5	2,5	6,5	2,5	2,5	6,5	9,5	11,5	6,5	13	6,5	9,5
(26)	11	13,5	6,5	2	6,5	13,5	6,5	11	6,5	11	2	2	6,5	6,5
(27)	11	10	5,5	12	5,5	9	5,5	13	5,5	14	5,5	5,5	1,5	1,5
(28)	10,5	14	10,5	3,5	10,5	6	7,5	10,5	7,5	5	13	3,5	1,5	1,5
(29)	10	13	13	10	4,5	10	13	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
(30)	10	12	10	7,5	3,5	14	13	3,5	3,5	10	7,5	3,5	3,5	3,5
(31)	9,5	12	14	7	3,5	13	7	3,5	11	1,5	5	7	1,5	9,5
(32)	9	4	11	4	4	9	12,5	14	9	12,5	4	4	4	4
(33)	8,5	7	12	10	13	3,5	11	3,5	14	8,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(34)	8	14	10,5	3,5	3,5	13	8	10,5	8	3,5	3,5	3,5	12	3,5
(35)	8	13	13	8	8	3	13	8	3	3	8	11	3	3
(36)	8	12	12	12	14	3,5	8	8	3,5	3,5	3,5	10	3,5	3,5
(37)	8	9,5	4	4	14	9,5	4	13	4	11	12	4	4	4
(38)	7,5	12	7,5	13	3,5	3,5	3,5	3,5	14	11	3,5	10	9	3,5
(39)	7,5	10,5	13	10,5	14	7,5	7,5	12	3	3	7,5	3	3	3
(40)	7	11,5	11,5	3	3	3	9,5	13,5	13,5	3	7	7	3	9,5
(41)	5,5	12	11	14	13	9	5,5	9	5,5	2	5,5	2	9	2
(42)	4	4	9,5	9,5	14	9,5	9,5	12	4	4	4	13	4	4
<b>Anzahl</b>	<b>203</b>	<b>168</b>	<b>131</b>	<b>119</b>	<b>116</b>	<b>112</b>	<b>110</b>	<b>89</b>	<b>86</b>	<b>67</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>32</b>	<b>31</b>
<b>Rangsumme</b>	<b>472</b>	<b>411</b>	<b>375</b>	<b>367</b>	<b>316</b>	<b>339</b>	<b>361</b>	<b>316</b>	<b>296</b>	<b>278</b>	<b>252</b>	<b>249</b>	<b>189</b>	<b>192</b>
<b>Am häufigsten</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Am seltensten</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>28</b>

**Tabelle 21: Geordnete Rangreihen der Kategorien für „Führung positiv“**

Probanden	u	b	mi	ak	po	i	rz	n	d	kt	ef	ü	p	bb
(1)	14	13	10	12	4	8,5	11	4	4	4	4	8,5	4	4
(2)	14	13	2,5	5	10	7,5	2,5	11,5	7,5	2,5	11,5	7,5	7,5	2,5
(3)	14	12	6,5	6,5	10,5	2,5	13	2,5	10,5	2,5	2,5	6,5	6,5	9
(4)	14	11	13	8,5	11	6	11	2	4	6	6	2	8,5	2
(5)	14	11	13	4	4	4	8	9,5	12	4	9,5	4	4	4
(6)	14	11	5	5	5	5	11	5	13	11	5	5	5	5
(7)	14	10,5	5	12	5	10,5	13	5	5	5	5	5	5	5
(8)	14	9,5	4	9,5	4	4	9,5	4	13	9,5	4	4	12	4
(9)	14	9,5	2,5	13	2,5	2,5	11,5	9,5	6,5	6,5	11,5	6,5	2,5	6,5
(10)	14	9	13	11	4	4	4	12	4	4	4	9	4	9
(11)	14	9	4	13	4	4	9	11,5	4	9	4	4	4	11,5
(12)	14	8	13	8	3	11	8	3	8	3	3	8	12	3
(13)	14	8	8	8	13	11,5	8	2	11,5	4,5	8	4,5	2	2
(14)	14	7,5	10,5	12	3	13	10,5	3	7,5	7,5	3	7,5	3	3
(15)	14	6,5	9	9	9	3	3	13	11	3	6,5	12	3	3
(16)	14	5,5	13	12	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	11	5,5	5,5	5,5	5,5
(17)	14	5	10	11	5	12,5	5	5	5	12,5	5	5	5	5
(18)	14	4	13	9,5	9,5	4	12	4	9,5	4	9,5	4	4	4
(19)	14	2,5	13	2,5	8,5	11	6	8,5	2,5	11	2,5	6	6	11
(20)	13,5	12	8,5	2,5	13,5	2,5	11	8,5	5,5	8,5	2,5	2,5	8,5	5,5
(21)	13,5	5,5	9	12	9	9	2,5	13,5	9	5,5	2,5	9	2,5	2,5
(22)	13	14	11	11	5	5	5	5	5	5	11	5	5	5
(23)	13	14	4	9	11,5	9	4	4	9	11,5	4	4	4	4
(24)	13	11	5	5	5	14	5	11	5	5	5	11	5	5
(25)	13	9,5	13	3	9,5	9,5	13	9,5	3	3	3	6,5	3	6,5
(26)	13	5,5	11,5	11,5	5,5	14	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
(27)	13	4	10	14	4	10	4	10	10	10	4	4	4	4
(28)	12	14	10,5	5	13	10,5	5	5	5	5	5	5	5	5
(29)	12	12	12	14	4	4	9	9	9	4	4	4	4	4
(30)	12	12	7	7	5	2,5	2,5	9,5	12	9,5	2,5	7	2,5	14
(31)	12	4,5	14	10	4,5	4,5	10	4,5	4,5	4,5	10	4,5	13	4,5
(32)	11,5	13	14	3,5	8,5	3,5	8,5	8,5	8,5	3,5	3,5	11,5	3,5	3,5
(33)	11,5	5,5	5,5	5,5	14	5,5	11,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	13	5,5
(34)	11,5	3,5	7	9,5	14	11,5	8	3,5	9,5	3,5	13	3,5	3,5	3,5
(35)	11	14	9,5	4	12,5	12,5	8	9,5	4	4	4	4	4	4
(36)	11	8	14	4,5	6	8	11	11	2	13	8	4,5	2	2
(37)	10	4	13	6,5	10	10	6,5	10	4	14	10	1,5	1,5	4
(38)	8	11,5	14	3,5	3,5	11,5	11,5	3,5	11,5	8	8	3,5	3,5	3,5
(39)	7	9,5	7	13	11,5	14	3	9,5	3	11,5	3	7	3	3
(40)	6	6	12	6	14	12	9,5	6	12	3	9,5	6	1,5	1,5
(41)	5	14	5	5	5	13	5	11	5	11	5	11	5	5
(42)	4	9	14	11	12	9	13	4	4	4	9	4	4	4
<b>Anzahl</b>	<b>256</b>	<b>109</b>	<b>107</b>	<b>80</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>37</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>19</b>
<b>Rangsumme</b>	<b>516</b>	<b>382</b>	<b>399</b>	<b>348</b>	<b>321</b>	<b>335</b>	<b>334</b>	<b>298</b>	<b>296</b>	<b>279</b>	<b>248</b>	<b>245</b>	<b>210</b>	<b>204</b>
<b>Am häufigsten</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Am seltensten</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

**Tabelle 22: Geordnete Rangreihen der Kategorien für „Führung negativ“**

Probanden	u	po	rz	i	b	d	ak	mi	kt	bb	ü	n	p	ef
(1)	14	13	11,5	8	10	3,5	8	8	3,5	11,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(2)	14	13	11,5	4	11,5	4	9	9	4	9	4	4	4	4
(3)	14	13	5,5	5,5	5,5	11,5	11,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
(4)	14	12,5	10,5	4,5	4,5	4,5	10,5	4,5	9	4,5	12,5	4,5	4,5	4,5
(5)	14	12	5,5	12	5,5	12	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
(6)	14	11,5	13	5,5	5,5	5,5	5,5	11,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
(7)	14	11,5	5,5	5,5	13	11,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
(8)	14	11	13	11	8	3,5	3,5	8	11	3,5	3,5	3,5	8	3,5
(9)	14	11	11	8,5	11	3	3	13	3	3	8,5	6,5	6,5	3
(10)	14	10	10	13	10	4	10	10	4	4	4	4	4	4
(11)	14	9,5	9,5	4	12,5	9,5	9,5	12,5	4	4	4	4	4	4
(12)	14	6	6	13	6	6	6	6	6	12	6	6	6	6
(13)	14	6	6	6	6	6	6	13	6	12	6	6	6	6
(14)	14	5,5	12	5,5	5,5	5,5	12	5,5	5,5	12	5,5	5,5	5,5	5,5
(15)	14	4,5	4,5	10,5	10,5	10,5	13	4,5	4,5	4,5	4,5	10,5	4,5	4,5
(16)	14	4	12,5	4	9,5	4	12,5	9,5	9,5	4	9,5	4	4	4
(17)	14	3	13	7,5	7,5	11	3	11	3	7,5	11	7,5	3	3
(18)	13,5	13,5	4,5	10	12	10	4,5	4,5	4,5	4,5	10	4,5	4,5	4,5
(19)	13,5	12	10,5	5	5	13,5	5	5	5	5	5	10,5	5	5
(20)	13,5	11,5	5,5	5,5	5,5	13,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	11,5
(21)	13	14	9	4	11	4	12	9	9	4	4	4	4	4
(22)	13	14	4,5	10,5	4,5	4,5	10,5	10,5	4,5	4,5	10,5	4,5	4,5	4,5
(23)	13	13	11	3	13	10	7,5	7,5	7,5	3	3	3	3	7,5
(24)	13	13	4,5	9	10,5	13	10,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
(25)	13	12	6	14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
(26)	13	10	10	13	4,5	4,5	10	13	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
(27)	13	6	14	6	6	6	6	6	6	12	6	6	6	6
(28)	13	5,5	14	5,5	5,5	5,5	12	5,5	5,5	5,5	11	5,5	5,5	5,5
(29)	13	3,5	12	14	10,5	10,5	7,5	7,5	9	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(30)	12,5	12,5	12,5	9	4	4	4	9	12,5	4	9	4	4	4
(31)	12,5	11	14	5,5	5,5	12,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
(32)	12,5	10,5	12,5	8,5	4	10,5	4	8,5	14	4	4	4	4	4
(33)	12,5	9,5	14	11	4,5	12,5	4,5	4,5	4,5	9,5	4,5	4,5	4,5	4,5
(34)	12	6	6	13	6	6	14	6	6	6	6	6	6	6
(35)	11	5	5	14	5	5	11	11	5	13	5	5	5	5
(36)	10,5	13,5	10,5	4,5	10,5	10,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	13,5	4,5
(37)	10	14	13	4,5	10	4,5	4,5	12	4,5	10	4,5	4,5	4,5	4,5
(38)	10	8,5	4	11	13	4	4	4	8,5	4	4	13	13	4
(39)	6	13	13	6	6	6	6	6	13	6	6	6	6	6
(40)	6	6	13	6	6	6	6	13	13	6	6	6	6	6
(41)	5,5	12,5	5,5	12,5	5,5	5,5	14	5,5	5,5	5,5	11	5,5	5,5	5,5
(42)	5,5	5,5	14	11,5	11,5	5,5	13	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
<b>Anzahl</b>	<b>159</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>46</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Rangsumme</b>	<b>522</b>	<b>413</b>	<b>403</b>	<b>345</b>	<b>328</b>	<b>309</b>	<b>326</b>	<b>322</b>	<b>269</b>	<b>260</b>	<b>254</b>	<b>228</b>	<b>225</b>	<b>210</b>
<b>Am häufigsten</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Am seltensten</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>40</b>

**Tabelle 23: Geordnete Rangreihen der Kategorien für „Führung (integriert)“**

Probanden	u	po	rz	mi	l	b	ak	ü	ef	n	d	kt	bb	p
(1)	14	13	12	8	5,5	10	3	5,5	1	3	8	8	11	3
(2)	14	13	11	12	5,5	10	8,5	7	5,5	8,5	4	1,5	1,5	3
(3)	14	13	11	8	7	12	9	3,5	10	5,5	2	5,5	3,5	1
(4)	14	13	10,5	5	12	8,5	10,5	2	2	8,5	2	4	6,5	6,5
(5)	14	13	10	11,5	8	7	9	5	11,5	2,5	2,5	6	2,5	2,5
(6)	14	12,5	12,5	9	1,5	10,5	1,5	6,5	10,5	6,5	6,5	6,5	3	4
(7)	14	12,5	10	11	12,5	8	8	5,5	3,5	8	5,5	3,5	1,5	1,5
(8)	14	12,5	9	12,5	6	4,5	11	10	2	7,5	2	4,5	7,5	2
(9)	14	11,5	13	11,5	2	1	7,5	7,5	9	10	5,5	3,5	3,5	5,5
(10)	14	11,5	4,5	2,5	6	7,5	7,5	9	2,5	10	11,5	13	1	4,5
(11)	14	11	13	12	5,5	8	5,5	10	3	1,5	9	5,5	1,5	5,5
(12)	14	11	2	7,5	7,5	5	7,5	2	2	7,5	11	13	11	4
(13)	14	10,5	10,5	13	5	10,5	2	5	7	5	8	10,5	2	2
(14)	14	10	10	7,5	2	13	6	12	10	7,5	4,5	4,5	2	2
(15)	14	10	8,5	5	11	12,5	7	12,5	5	8,5	3	5	1,5	1,5
(16)	14	10	2	5,5	7	10	5,5	4	2	10	10	10	13	2
(17)	14	10	1,5	5	7,5	13	3,5	6	9	11	7,5	3,5	1,5	12
(18)	14	9,5	2,5	11,5	11,5	7,5	2,5	13	2,5	2,5	9,5	5,5	5,5	7,5
(19)	14	8,5	10	12	2,5	13	5	6,5	2,5	11	8,5	2,5	6,5	2,5
(20)	14	8	11	5	5	5	5	9	13	10	12	5	1,5	1,5
(21)	14	7,5	7,5	10,5	12	5	13	2,5	7,5	7,5	2,5	10,5	4	1
(22)	14	7	12	13	2	7	10	4,5	7	4,5	10	2	2	10
(23)	14	7	7	11,5	13	7	7	7	11,5	7	2	2	7	2
(24)	14	6,5	3	8,5	12	3	10,5	3	13	10,5	3	8,5	6,5	3
(25)	14	2	10	5,5	5,5	8,5	11,5	13	11,5	8,5	2	5,5	2	5,5
(26)	13	14	10	7	8	9	5	5	5	2	12	11	2	2
(27)	13	14	5	3	9,5	12	9,5	11	7	1,5	8	6	1,5	4
(28)	13	12	9,5	14	5	1,5	11	9,5	5	5	1,5	5	8	5
(29)	13	11	12	14	10	6	3	8,5	5	7	1	8,5	3	3
(30)	13	9,5	9,5	11,5	14	7,5	11,5	7,5	1,5	1,5	6	4	4	4
(31)	13	9	5,5	11	14	4	12	7,5	2	10	5,5	7,5	2	2
(32)	12,5	14	9	4	10	12,5	2,5	6	8	6	11	6	1	2,5
(33)	12,5	12,5	11	9	7	14	10	8	5	1	5	2,5	2,5	5
(34)	12	14	2,5	5	5	10	7	12	8,5	5	8,5	12	1	2,5
(35)	12	10	14	12	12	9	7	5,5	4	3	5,5	1,5	8	1,5
(36)	12	10	12	12	6,5	6,5	2	4,5	2	14	8,5	8,5	4,5	2
(37)	12	6,5	13	10,5	10,5	6,5	14	6,5	2	6,5	6,5	6,5	2	2
(38)	10,5	13,5	6,5	13,5	10,5	12	8,5	8,5	3	6,5	3	3	3	3
(39)	10,5	10,5	10,5	3	14	10,5	10,5	5,5	3	7	5,5	10,5	3	1
(40)	8,5	11	13	8,5	11	4,5	4,5	6	11	7	14	2,5	2,5	1
(41)	7	13,5	9,5	7	13,5	9,5	4	4	12	7	4	11	1,5	1,5
(42)	3	14	12	10	12	8	5	8	8	2	5	5	1	12
<b>Anzahl</b>	<b>583</b>	<b>350</b>	<b>261</b>	<b>246</b>	<b>234</b>	<b>233</b>	<b>176</b>	<b>160</b>	<b>155</b>	<b>150</b>	<b>145</b>	<b>134</b>	<b>63</b>	<b>61</b>
<b>Rangsumme</b>	<b>540,5</b>	<b>453</b>	<b>378,5</b>	<b>379</b>	<b>347,5</b>	<b>350</b>	<b>304</b>	<b>295</b>	<b>256</b>	<b>274,5</b>	<b>262,5</b>	<b>260,5</b>	<b>159,5</b>	<b>149,5</b>
<b>Am häufigsten</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Am seltensten</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>22</b>

Betrachtet man die mittleren Rangplätze (Median) für die nach Personenmerkmalen gebildeten Gruppen von Führungskräften, so wird die relative Homogenität der Befragten in der Nennung der Kategorien noch deutlicher (vgl. Tabellen 24 bis 27). Alle angegebenen Konkordanzkoeffizienten nach Kendall sind auf dem 5%-Niveau signifikant, was bedeutet, daß in allen Untergruppen von Führungskräften eine substantielle Konkordanz in der Rangreihung der verschiedenen Führungstätigkeiten festzustellen ist.

**Tabelle 24: Median der Rangplätze für „Führung allgemein“ über alle Gruppen**

	Führungsebene		Führungsdauer (in Jahren)			Prozent Führung			Anzahl Mitarbeiter			Anzahl direkte Mitarbeiter		
	1	2	bis 8	9 bis 18	über 18	0 - 33%	34 - 66%	67 - 100%	bis 26	27 bis 120	über 120	1 bis 4	5 bis 8	9 und mehr
<b>po</b>	8,75	12,50	12,00	12,50	12,00	13,00	11,50	11,50	12,50	11,50	12,25	12,50	10,75	12,75
<b>u</b>	9,25	11,50	10,75	12,00	10,50	8,25	10,00	12,00	9,75	12,00	11,00	10,25	9,25	12,00
<b>rz</b>	10,75	10,00	10,50	9,75	9,75	9,75	10,50	10,00	10,25	9,75	9,75	10,00	9,75	10,25
<b>ü</b>	9,25	8,25	7,00	9,00	9,50	10,75	8,00	8,50	9,25	7,75	9,25	8,25	9,50	8,00
<b>ef</b>	11,25	6,00	10,00	7,75	3,75	4,25	8,50	6,50	7,75	5,25	7,25	5,00	7,75	7,75
<b>i</b>	8,25	8,25	8,25	5,75	9,00	8,50	9,00	7,50	7,25	9,25	8,50	7,25	9,25	7,75
<b>mi</b>	8,75	8,50	7,25	9,00	9,50	11,25	6,50	8,00	8,50	9,00	8,50	9,00	9,50	7,75
<b>n</b>	11,75	7,00	9,25	8,00	6,00	5,00	10,50	6,50	4,25	8,25	8,75	7,00	7,75	8,75
<b>b</b>	5,25	7,50	7,25	4,25	8,00	7,00	8,00	6,00	7,50	4,75	8,00	7,25	4,75	8,00
<b>kt</b>	5,50	6,50	6,75	4,50	6,00	5,75	7,00	6,00	8,25	5,25	4,25	6,75	7,00	4,00
<b>ak</b>	6,50	5,25	5,50	3,50	7,75	7,75	4,00	5,00	4,25	5,25	6,75	5,00	6,50	3,75
<b>d</b>	4,00	5,00	3,50	6,75	4,25	4,25	3,50	6,50	5,25	3,75	4,25	5,75	4,00	3,25
<b>p</b>	4,00	3,75	3,50	4,00	3,75	3,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,75	4,00	4,75
<b>bb</b>	3,75	3,50	3,00	3,50	4,25	3,50	3,50	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,75	3,50
<b>Konkordanz</b>	W = 0,80		W = 0,81			W = 0,79			W = 0,86			W = 0,86		
	W = 0,81													

Anmerkungen: po: „Planen & Organisieren“, u: „Unterstützen“, rz: „Rollen & Ziele klären“, ü: „Überwachen“, ef: „Entwickeln & Fördern“, i: „Informieren“, mi: „Motivieren & Inspirieren“, n: „Netzwerke aufbauen & pflegen“, b: „Beraten“, kt: „Konfliktbewältigung & Teambildung“, ak: „Anerkennen/Kritisieren“, d: „Delegieren“, p: „Problemlösen“, bb: „Belohnen/Bestrafen“

**Tabelle 25: Median der Rangplätze für „Führung positiv“ über alle Gruppen**

	Führungsebene		Führungsdauer (in Jahren)			Prozent Führung			Anzahl Mitarbeiter			Anzahl direkte Mitarbeiter		
	1	2	bis 8	9 bis 18	über 18	0-33%	34-66%	67-100%	bis 26	27 bis 120	über 120	1 bis 4	5 bis 8	9 und mehr
<b>u</b>	13,25	13,25	14,00	13,00	13,25	13,50	14,00	13,00	14,00	13,50	12,25	13,50	13,25	13,50
<b>b</b>	6,25	9,50	10,00	8,00	9,00	8,00	9,50	11,00	8,00	10,25	10,25	8,00	9,00	11,50
<b>mi</b>	11,75	10,00	6,25	10,25	13,00	10,25	10,00	9,50	10,00	9,75	10,50	10,00	11,75	7,00
<b>ak</b>	5,25	9,50	10,25	6,50	10,00	9,50	9,50	6,00	9,00	10,25	5,25	8,00	8,75	10,25
<b>po</b>	9,25	5,00	5,00	10,25	7,00	5,00	5,50	8,50	5,00	7,25	8,50	5,00	9,50	5,00
<b>i</b>	7,50	8,75	7,00	8,50	9,00	10,25	7,50	6,00	10,00	4,00	9,00	10,25	9,00	5,25
<b>rz</b>	11,00	8,00	9,00	8,00	5,75	8,00	9,00	8,00	8,00	9,00	8,25	8,25	10,25	6,75
<b>n</b>	5,75	7,00	7,25	5,50	7,00	5,00	9,50	8,50	5,00	8,75	5,75	5,00	5,75	9,25
<b>d</b>	7,50	5,25	5,25	9,25	5,25	5,25	6,50	5,50	7,75	5,50	5,50	6,25	5,50	6,50
<b>kt</b>	5,50	5,00	6,00	4,50	5,50	5,25	5,50	5,00	6,25	5,25	5,25	5,00	5,50	7,00
<b>ef</b>	5,50	5,00	4,00	8,75	5,25	5,00	5,50	5,00	5,00	4,50	5,25	4,50	5,50	5,00
<b>ü</b>	5,50	5,00	5,25	4,25	6,25	5,00	5,50	5,50	4,50	5,25	6,00	4,75	5,50	5,25
<b>p</b>	4,50	4,00	4,50	4,00	4,00	4,50	4,00	5,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,00	4,00
<b>bb</b>	5,25	4,00	5,00	4,00	4,50	4,25	4,00	5,00	4,00	5,25	4,50	4,00	4,50	4,50
<b>Konkordanz</b>	W = 0,83		W = 0,69			W = 0,85			W = 0,75			W = 0,81		
	W = 0,76													

**Tabelle 26: Median der Rangplätze für „Führung negativ“ über alle Gruppen**

	Führungsebene		Führungsdauer (in Jahren)			Prozent Führung			Anzahl Mitarbeiter			Anzahl direkte Mitarbeiter		
	1	2	bis 8	9 bis 18	über 18	0-33%	34-66%	67-100%	bis 26	27 bis 120	über 120	1 bis 4	5 bis 8	9 und mehr
<b>u</b>	13,50	13,00	13,50	12,50	13,75	13,00	13,50	13,00	13,25	14,00	13,00	13,75	13,25	13,00
<b>po</b>	11,25	11,00	12,25	10,75	10,75	10,25	11,50	11,50	11,50	8,00	11,50	10,75	9,75	12,50
<b>rz</b>	10,50	10,50	8,25	12,00	10,50	10,00	11,00	11,50	7,75	11,75	10,50	7,75	11,50	11,00
<b>i</b>	5,50	8,75	7,00	11,00	5,75	11,25	5,50	6,00	10,75	6,00	5,50	10,25	6,00	5,75
<b>b</b>	5,50	7,75	10,00	5,75	6,00	7,00	9,50	6,00	6,00	6,00	8,25	9,00	6,00	8,25
<b>d</b>	10,50	5,50	8,00	5,75	6,00	5,25	6,00	6,00	5,75	5,75	10,25	5,75	6,00	5,50
<b>ak</b>	5,50	7,75	8,25	5,75	6,00	7,75	6,00	6,00	7,75	7,00	5,75	8,75	5,75	7,50
<b>mi</b>	5,25	7,50	6,75	7,00	6,00	9,25	7,50	5,50	7,00	9,25	5,50	7,00	6,00	6,75
<b>kt</b>	5,50	5,50	5,25	5,50	5,50	4,75	6,00	5,50	5,50	5,50	5,50	5,25	5,50	6,50
<b>ü</b>	5,50	5,50	5,50	5,00	5,75	4,50	5,50	6,00	5,50	5,75	4,75	5,25	5,50	5,50
<b>bb</b>	5,50	5,50	4,50	5,50	5,50	4,50	4,50	5,50	4,50	6,75	5,25	5,00	5,50	4,75
<b>n</b>	5,50	4,75	4,50	5,00	5,75	4,50	5,50	5,50	4,50	5,50	5,50	4,50	5,50	5,50
<b>p</b>	5,50	4,75	4,75	5,50	5,25	4,75	5,00	5,50	4,50	5,50	5,50	4,75	5,25	5,50
<b>ef</b>	5,25	4,50	4,50	4,50	5,25	4,50	4,50	5,50	4,50	5,00	5,25	4,50	4,75	4,75
<b>Konkordanz</b>	W = 0,81		W = 0,89			W = 0,83			W = 0,81			W = 0,90		
	W = 0,82													

**Tabelle 27: Median der Rangplätze für „Führung integriert“ über alle Gruppen**

	Führungsebene		Führungsdauer (in Jahren)			Prozent Führung			Anzahl Mitarbeiter			Anzahl direkte Mitarbeiter		
	1	2	bis 8	9 bis 18	über 18	0-33%	34-66%	67-100%	bis 26	27 bis 120	über 120	1 bis 4	5 bis 8	9 und mehr
<b>u</b>	14,00	14,00	14,00	13,00	14,00	13,00	14,00	14,00	13,50	14,00	13,50	14,00	14,00	14,00
<b>po</b>	11,00	11,00	11,00	12,00	10,00	11,75	11,50	11,00	10,75	11,25	11,00	10,25	11,00	11,25
<b>rz</b>	11,50	9,75	10,00	11,25	9,75	9,75	10,00	10,00	9,75	10,25	10,25	9,75	10,00	10,50
<b>mi</b>	8,75	10,50	6,75	8,75	11,25	11,50	7,50	9,00	10,50	11,25	8,25	11,00	10,50	5,25
<b>i</b>	7,00	8,00	9,00	7,75	7,25	10,25	7,00	7,00	9,00	6,50	7,50	10,00	7,00	7,00
<b>b</b>	5,75	9,00	8,25	9,75	7,75	7,25	8,50	10,00	7,50	8,50	9,25	7,50	8,00	10,50
<b>ak</b>	5,50	8,00	8,00	4,75	7,75	8,75	8,00	5,50	6,50	8,00	7,25	6,00	7,25	8,75
<b>ü</b>	6,25	6,75	6,50	6,25	7,50	7,75	5,50	6,50	6,25	7,00	6,25	6,25	7,50	6,50
<b>ef</b>	9,50	5,00	7,75	7,00	3,25	5,00	9,00	5,00	7,00	3,50	5,00	5,00	6,00	5,25
<b>n</b>	7,75	6,50	7,25	6,50	7,50	4,75	8,50	6,50	5,50	8,00	7,25	6,25	7,50	7,75
<b>d</b>	6,00	5,50	4,50	7,75	5,50	5,50	4,50	8,00	7,25	4,75	6,50	7,25	5,50	5,25
<b>kt</b>	5,00	5,50	5,50	6,50	4,75	5,75	5,50	5,50	7,50	5,00	5,00	6,25	5,25	5,00
<b>bb</b>	2,75	2,50	2,75	2,00	4,25	2,75	2,00	2,50	2,00	5,00	2,50	2,75	2,75	2,25
<b>p</b>	2,50	2,50	2,50	3,00	2,25	2,75	3,00	2,50	2,50	3,00	2,25	2,50	2,75	2,50
<b>Konkordanz</b>	W = 0,85		W = 0,83			W = 0,80			W = 0,88			W = 0,85		
	W = 0,82													

Anmerkungen: po: „Planen & Organisieren“, u: „Unterstützen“, rz: „Rollen & Ziele klären“, ü: „Überwachen“, ef: „Entwickeln & Fördern“, i: „Informieren“, mi: „Motivieren & Inspirieren“, n: „Netzwerke aufbauen & pflegen“, b: „Beraten“, kt: „Konfliktbewältigung & Teambildung“, ak: „Anerkennen/Kritisieren“, d: „Delegieren“, p: „Problemlösen“, bb: „Belohnen/Bestrafen“

Betrachtet man die vier Oberkategorien von Führung, so zeigt sich über alle drei Aspekte von Führung (allgemein, positiv, negativ) hinweg ein relativ ähnliches Bild: jeweils entfallen die meisten Aussagen auf die Kategorie „Beziehungspflege“, gefolgt von „Entscheiden“. Bei Führung allgemein und negativ wurden am wenigsten Konzepte zur Kategorie „Steuern von Mitarbeitern“, für positiv bewertete Führung zur Kategorie „Informationsverhalten“ genannt (vgl. Abb. 39). Bei der Betrachtung der Anzahl der Personen, die mindestens eine Aussage zu einer Kategorie machten, wird deutlich, daß hier auf der Ebene der Oberkategorien nur noch geringe Varianz besteht (vgl. Abb. 40), so daß die Aussagekraft eingeschränkt ist.



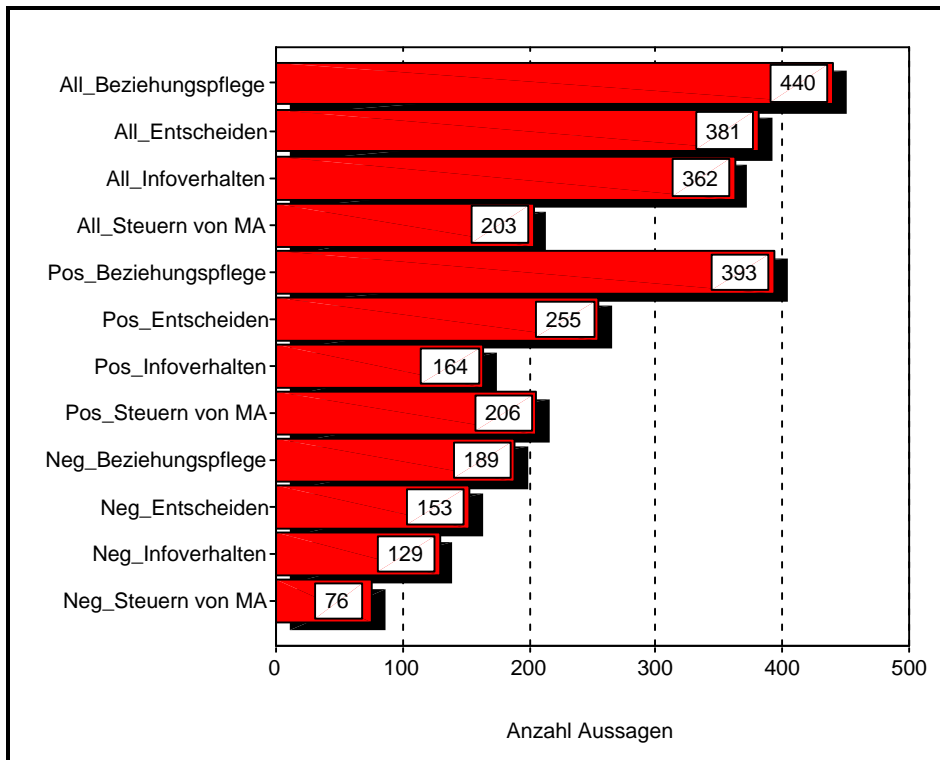


Abbildung 39: Anzahl von Aussagen pro Oberkategorie von Führung

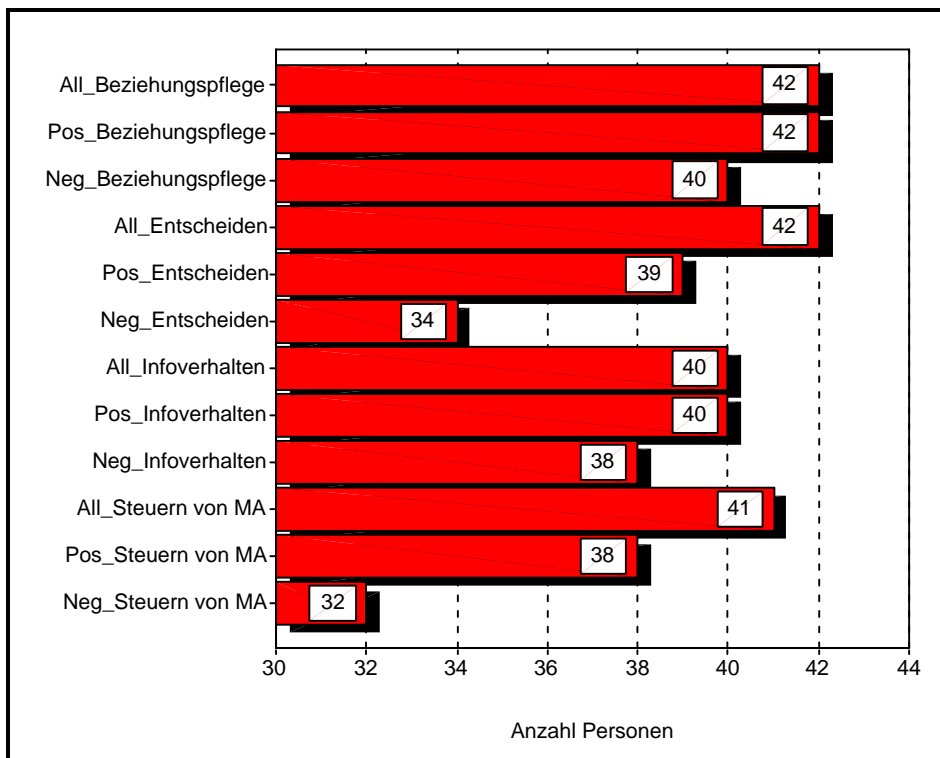
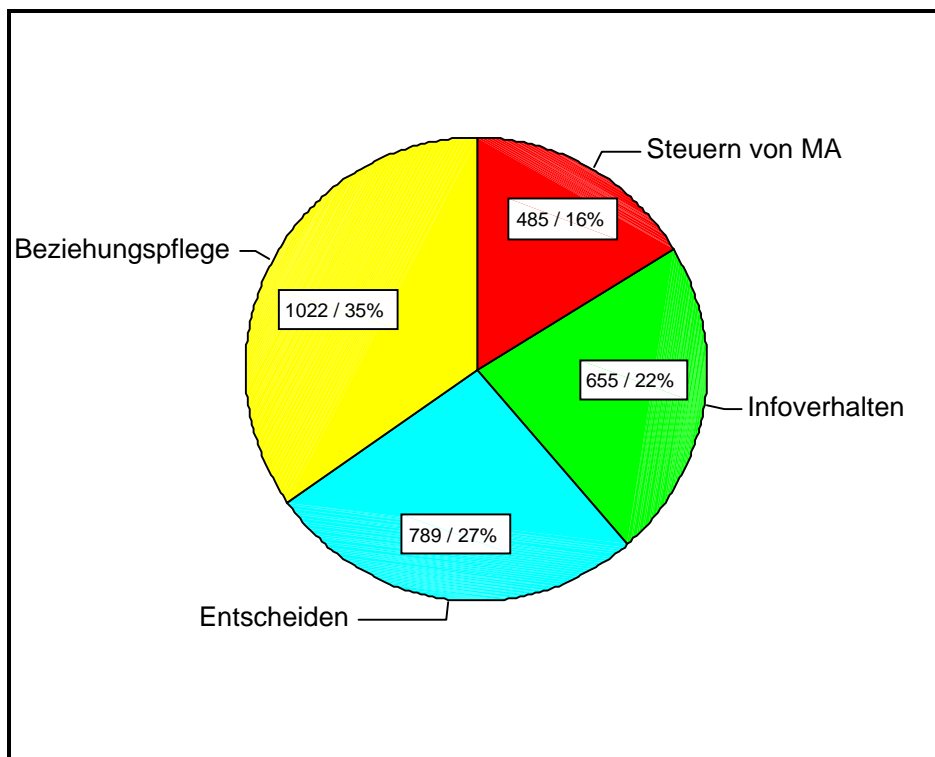


Abbildung 40: Anzahl von Personen pro Oberkategorie von Führung

Faßt man auch hier die drei Facetten des Führungsverständnisses (allgemein, positiv, negativ) zusammen, so ergeben sich die in Abbildung 41 wiedergegebenen relativen Häufigkeiten. Erwartungsgemäß entfielen die meisten Aussagen auf die Kategorie „Beziehungspflege“ (1022: 34,6%), danach folgen „Entscheiden“ (789: 26,7%), „Informationsverhalten“ (655: 22,2%) und „Steuern von Mitarbeitern“ (485: 16,4%). In Tabelle 28 sind wiederum die Mediane der relativen Häufigkeiten der Kategorien und ihre Spannweiten abgetragen. In Abweichung von den absoluten Frequenzen ergaben sich - im Vergleich zur Oberkategorie „Entscheiden“ - für die Oberkategorie „Informationsverhalten“ bei den Facetten Führung allgemein und Führung negativ leicht höhere Mediane. Andererseits wurden zu dieser Kategorie bezogen auf das Verständnis von positiv bewerteter Führung die im Median geringste Zahl an Konzepten genannt. Über alle Facetten und das zusammengefaßte Verständnis von Führung hinweg erwies sich „Beziehungspflege“ als die von den Befragten am meisten genutzte Kategorie (was vor allem auf die hohe Frequenz der Unterkategorie „Unterstützen“ zurückzuführen ist).

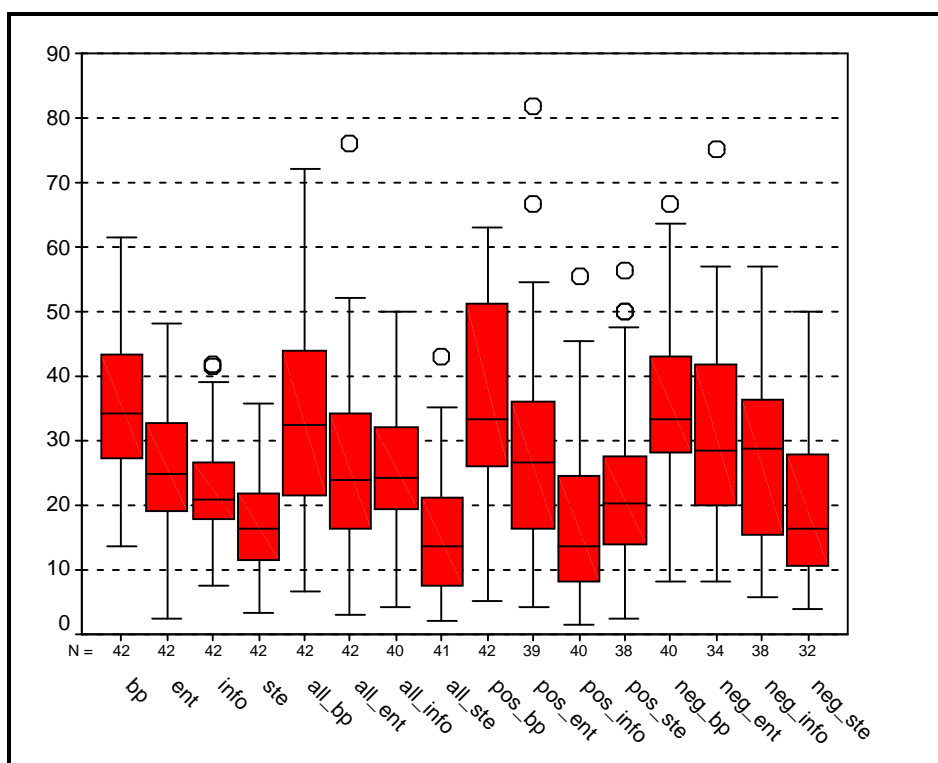


**Abbildung 41: Relative Häufigkeiten der zusammengefaßten Oberkategorien von Führung**

**Tabelle 28: Median und Spannweiten der relativen Häufigkeiten pro Oberkategorie über alle Führungsfacetten**

	Führung (integriert)		Führung allgemein		Führung positiv		Führung negativ	
	md	Range	md	Range	md	Range	md	Range
Beziehungspflege (bp)	34,1	47,7	32,5	65,3	33,3	58,0	33,3	58,4
Entscheiden (ent)	24,9	45,8	24,1	73,1	26,7	77,6	28,6	66,7
Informationsverhalten (info)	20,9	34,2	24,2	45,7	13,7	54,0	28,7	51,2
Steuern von MA (ste)	16,4	32,5	13,6	40,8	20,4	53,9	16,3	46,0

Der Boxplot in Abbildung 42 macht deutlich, daß die sehr hohen Spannweiten - insbesondere der Kategorie „Entscheiden“ - über alle Facetten von Führung hinweg zwar auch durch einzelne Ausreißer beeinflusst wird, allerdings immer noch sehr hohe Dispersionen in den Werten bestehen bleiben, wenn man diese vernachlässigt.



**Abbildung 42: Boxplot der relativen Häufigkeiten der Oberkategorien von Führung**

Anmerkungen: bp: „Beziehungspflege“, ent: „Entscheiden“, info: Informationsverhalten“, ste: „Steuern von Mitarbeitern“, all: „Führung allgemein“, pos: „Führung positiv“, neg: „Führung negativ“

<b>Tabelle 29: Geordnete Rangreihe der Oberkategorien von Führung</b>																
	<b>Führung</b>				<b>Führung allgemein</b>				<b>Führung positiv</b>				<b>Führung negativ</b>			
<b>Pbn</b>	<b>bp</b>	<b>ent</b>	<b>info</b>	<b>ste</b>	<b>bp</b>	<b>ent</b>	<b>info</b>	<b>ste</b>	<b>bp</b>	<b>ent</b>	<b>info</b>	<b>ste</b>	<b>bp</b>	<b>ent</b>	<b>info</b>	<b>ste</b>
(1)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	1,5	1,5
(2)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	1	2
(3)	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	1,5	1,5	4	2,5	2,5	1
(4)	4	3	2	1	4	3	1,5	1,5	4	3	1	2	4	2,5	2,5	1
(5)	4	3	2	1	4	3	1	2	4	3	1	2	4	2	3	1
(6)	4	3	2	1	4	3	1	2	4	2,5	1	2,5	4	2	1	3
(7)	4	3	2	1	4	2,5	2,5	1	4	2,5	1	2,5	4	1,5	3	1,5
(8)	4	3	2	1	4	2	3	1	4	2,5	1	2,5	4	1,5	1,5	3
(9)	4	3	2	1	4	2	3	1	4	1,5	1,5	3	4	1	3	2
(10)	4	3	2	1	4	2	3	1	4	1,5	1,5	3	4	1	2,5	2,5
(11)	4	3	2	1	4	2	3	1	4	1,5	1,5	3	4	1	2	3
(12)	4	3	1,5	1,5	4	2	1	3	4	1,5	1,5	3	3,5	3,5	2	1
(13)	4	3	1	2	4	2	1	3	4	1,5	1,5	3	3,5	3,5	1,5	1,5
(14)	4	3	1	2	4	1	3	2	4	1	3	2	3,5	3,5	1	2
(15)	4	3	1	2	4	1	2,5	2,5	4	1	2,5	2,5	3,5	3,5	1	2
(16)	4	3	1	2	4	1	2,5	2,5	4	1	2	3	3,5	2	3,5	1
(17)	4	2	3	1	4	1	2,5	2,5	4	1	2	3	3,5	2	3,5	1
(18)	4	2	1	3	4	1	2	3	4	1	2	3	3,5	1,5	3,5	1,5
(19)	4	2	1	3	3,5	2	1	3,5	3,5	3,5	1,5	1,5	3	4	2	1
(20)	4	1	3	2	3	4	2	1	3	4	2	1	3	4	2	1
(21)	4	1	3	2	3	4	2	1	3	4	2	1	3	4	2	1
(22)	4	1	3	2	3	4	2	1	3	4	2	1	3	4	2	1
(23)	4	1	3	2	3	4	2	1	3	4	1,5	1,5	3	4	1,5	1,5
(24)	4	1	3	2	3	4	2	1	3	4	1,5	1,5	3	4	1	2
(25)	4	1	2	3	3	4	2	1	3	4	1,5	1,5	3	4	1	2
(26)	4	1	2	3	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
(27)	3,5	3,5	2	1	3	2	4	1	3	2	4	1	3	3	3	1
(28)	3	4	2	1	3	2	4	1	3	2	1	4	3	2	4	1
(29)	3	4	2	1	2,5	1	4	2,5	3	1,5	4	1,5	3	2	4	1
(30)	3	4	2	1	2,5	1	4	2,5	3	1,5	4	1,5	3	1,5	4	1,5
(31)	3	4	2	1	2	4	3	1	3	1,5	1,5	4	3	1	4	2
(32)	3	2	4	1	2	4	3	1	3	1	4	2	3	1	4	2
(33)	3	2	4	1	2	3,5	3,5	1	3	1	4	2	3	1	3	3
(34)	3	1	2	4	2	3,5	3,5	1	2,5	4	2,5	1	2,5	4	2,5	1
(35)	3	1	2	4	1,5	3	4	1,5	2,5	2,5	1	4	2	3	4	1
(36)	2	4	3	1	1	4	3	2	2,5	2,5	1	4	2	3	4	1
(37)	2	4	3	1	1	3,5	2	3,5	2	4	3	1	2	1	4	3
(38)	2	4	3	1	1	3	4	2	2	4	3	1	2	1	3,5	3,5
(39)	2	2	4	2	1	3	4	2	2	3,5	3,5	1	2	1	3	4
(40)	2	1	3	4	1	3	4	2	1,5	4	1,5	3	1	4	2,5	2,5
(41)	1	4	2	3	1	2	3	4	1	3	3	3	1	2	4	3
(42)	1	2	4	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3,5	3,5
<b>Anzahl</b>	<b>1022</b>	<b>789</b>	<b>655</b>	<b>485</b>	<b>440</b>	<b>381</b>	<b>362</b>	<b>203</b>	<b>393</b>	<b>255</b>	<b>164</b>	<b>206</b>	<b>189</b>	<b>153</b>	<b>129</b>	<b>76</b>
<b>Rangsumme</b>	<b>143,5</b>	<b>107,5</b>	<b>95,5</b>	<b>73,5</b>	<b>124</b>	<b>112</b>	<b>108,5</b>	<b>75,5</b>	<b>134,5</b>	<b>106,5</b>	<b>86,5</b>	<b>92,5</b>	<b>129</b>	<b>105</b>	<b>109</b>	<b>77</b>
<b>Am häufigsten</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>4</b>
<b>Am seltensten</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>21</b>

Eine Inspektion der geordneten Rangreihen in Tabelle 29 macht deutlich, daß in Bezug auf die Verteilung der höchsten und geringsten Rangplätze eine gewisse Konvergenz in der Befragtengruppe besteht. Die Kategorie „Beziehungspflege“ erhält über alle drei Facetten und das zusammengefaßte Führungsverständnis hinweg jeweils die deutlich größte Menge an ersten Rangplätzen. Umgekehrt entfallen auf die Kategorien mit den jeweils geringsten absoluten Häufigkeiten („Steuern von Mitarbeitern“ bzw. „Entscheiden“) die eindeutig meisten letzten Rangplätze. Diese sind in diesem Fall aussagekräftiger als bei den Unterkategorien von Führung, da durch die Aggregation der Werte nur relativ wenige Personen zu finden waren, die zu einer Oberkategorie überhaupt keine Aussage machten (vgl. Abb. 42). Kendalls Konkordanzkoeffizienten sind zwar über alle Facetten des Führungsverständnisses (Führung zusammengefaßt:  $W = .30$ ; allgemein:  $W = .15$ ; positiv:  $W = .17$ ; negativ:  $W = .17$ ) hinweg auf dem 5%-Niveau statistisch signifikant (was auf das relativ große  $N = 42$  zurückzuführen ist), erreichen allerdings betraglich nur geringe Werte.

#### **4.3.2 Ergebnisse zu angenommenen Antezedenzen von Führung**

Zur Klassifizierung der angenommenen Antezedenzen von Führung wurden die drei Oberkategorien (Person, Interaktion, Umwelt) bei der Kodierung der Aussagen weiter ausdifferenziert, so daß ein Klassifikationssystem mit 14 Kategorien entstand (vgl. Abschnitt 3.4.2). Um die Bedeutung der einzelnen Kategorien (nach Zugehörigkeit zu den Oberkategorien „Person“ bzw. „Umwelt“ mit P bzw. U gekennzeichnet) für die subjektiven Führungstheorien der Befragten einschätzen zu können, wurde zunächst die Anzahl der getroffenen Aussagen sowie die Zahl der Personen, die mindestens eine Aussage zu einem Bereich getroffen haben, abgetragen (vgl. Abb. 43 und 44). In beiden Fällen erreicht die Umwelt-Kategorie „Mitarbeiter“ mit 292 Aussagen (24% aller genannten Antezedenzen) und 41 Personen die höchste Frequenz, gefolgt von „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“ mit 259 Aussagen (21,3%) und 39 antwortenden Personen sowie der Person-Kategorie „Wissen & Lernen“ (144 Aussagen: 11,9%; 39 Personen). Die Kategorien „Äußere Merkmale“ und „Kollegen“ erhielten die geringste Zahl an Aussagen (10: 0,8% bzw. 6: 0,5%) und wurden von den wenigsten Befragten angesprochen (9 bzw. 5).

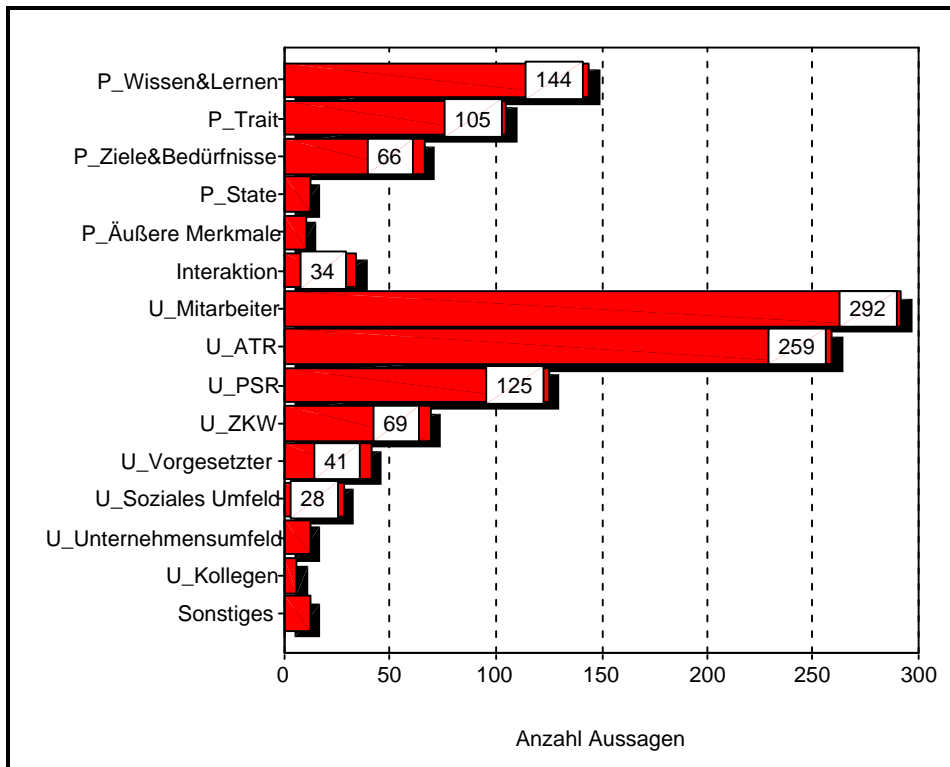


Abbildung 43: Anzahl von Aussagen pro Kategorie der Antezedenzen

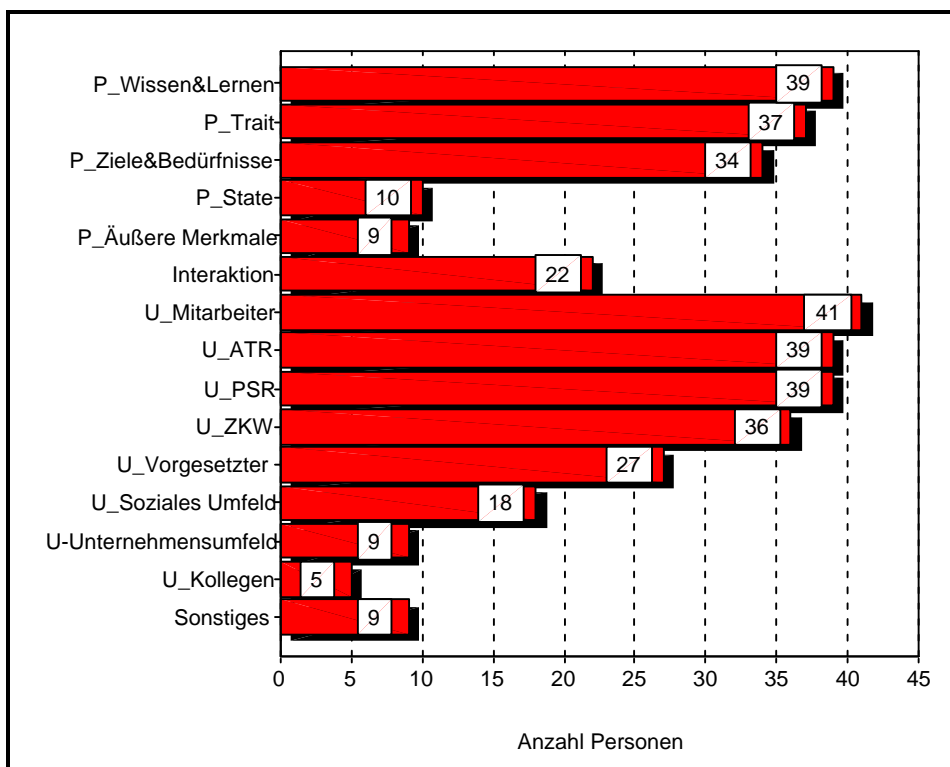


Abbildung 44: Anzahl von Personen pro Kategorie der Antezedenzen

Faßt man die ausdifferenzierten Oberkategorien „Person“ und „Umwelt“ zusammen, so zeigt sich, daß mehr als zwei Drittel aller Aussagen (insgesamt 832: 69,2%) um-

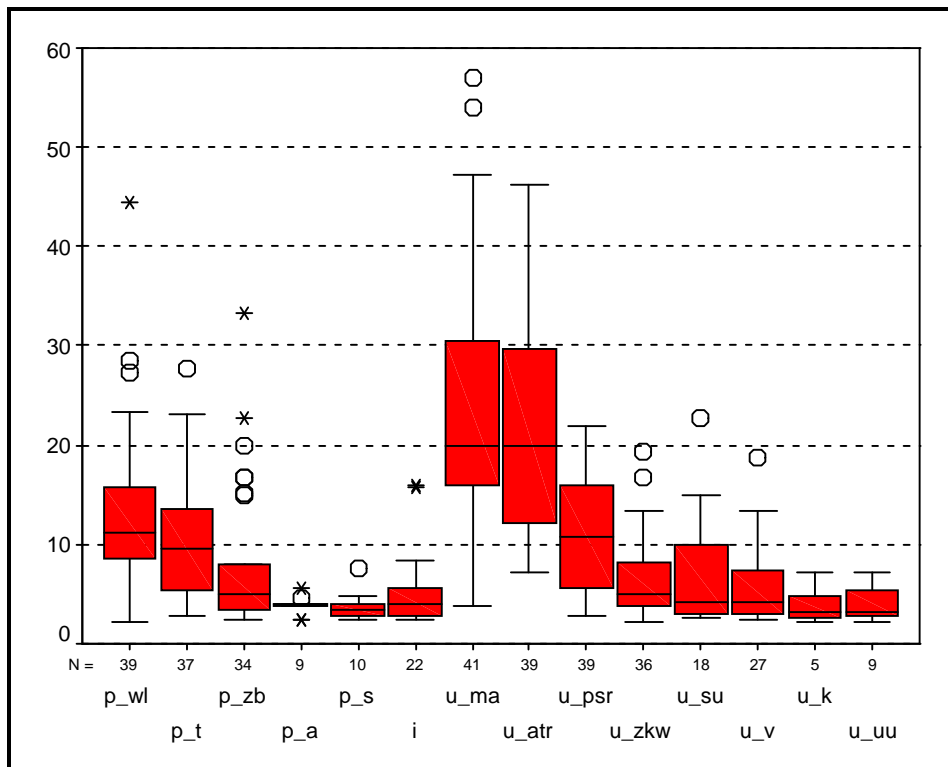
weltbezogene Antezedenzen von Führung ansprechen. Auf die personbezogenen Aspekte entfallen 337 Aussagen (28%), während in nur 34 Fällen (2,8%) internale und externale Ursachenfaktoren gemeinsam thematisiert werden. Die oben aufgezeigten Verhältnisse zwischen den einzelnen Kategorien verändern sich nur in sehr geringer Weise, wenn man den Median der relativen Häufigkeiten betrachtet, um festzustellen, wieviel Prozent aller Aussagen einer Person, die überhaupt Aussagen dazu gemacht hat, im Durchschnitt auf eine bestimmte Kategorie entfallen (vgl. Tabelle 30). Bei den Oberkategorien entfallen im Median 62,8% aller Aussagen auf umwelt-, 27,3% auf personen- und 3,9% auf interaktionsbezogene Antezedenzen. Bei den Unterkategorien weisen wiederum die beiden Umwelt-Faktoren „Mitarbeiter“ und „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“ (jeweils ein Median von 20) vor dem Person-Faktor „Wissen & Lernen“ (11,1) die höchsten Werte auf. Die geringsten relativen Häufigkeiten ergeben sich für die Umwelt-Kategorien „Kollegen“ und „Unternehmensumfeld“.

**Tabelle 30: Median und Spannweiten der relativen Häufigkeiten der Unter- und Oberkategorien für Antezedenzen**

	Median	Spannweite
<b>Person</b>	27,3	71,1
Person_Wissen & Lernen (p_wl)	11,1	42,2
Person_Trait (p_t)	9,5	25,1
Person_Ziele & Bedürfnisse (p_zb)	4,9	31,0
Person_Äußere Merkmale (p_a)	4,0	3,3
Person_State (p_s)	3,4	5,2
<b>Interaktion (i)</b>	3,9	13,7
<b>Umwelt</b>	62,8	60,4
Umwelt_Mitarbeiter (u_ma)	20,0	53,3
Umwelt_Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle (u_atr)	20,0	39,1
Umwelt_Prozesse, Strukturen, Ressourcen (u_psr)	10,8	19,2
Umwelt_Ziele, Kultur, Werte (u_zkw)	4,9	17,2
Umwelt_Soziales Umfeld (u_su)	4,3	20,2
Umwelt_Vorgesetzter (u_v)	4,2	16,5
Umwelt_Kollegen (u_k)	3,1	4,9
Umwelt_Unternehmensumfeld (u_uu)	3,1	4,9
<b>Sonstiges</b>	4,0	8,4

In Abbildung 45 wird deutlich, daß, während die recht hohen Spannweiten der Kategorien „Wissen & Lernen“ und „Ziele & Bedürfnisse“ ganz überwiegend durch einzelne Extremwerte verursacht werden, für die beiden häufigsten Kategorien „Mitarbeiter“ und „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“ auch bei Vernachlässigung von Ausreißern hohe Dispersionen bestehen bleiben. Wie schon in Abschnitt 4.3.1 stellt sich

somit auch für die angenommenen Antezedenzen von Führung die Frage, wie einheitlich die Befragten einzelne Kategorien besonders häufig bzw. besonders selten ansprach.



**Abbildung 45: Boxplot der relativen Häufigkeiten der Antezedenzen**

Anmerkungen: p\_wl: „Person\_Wissen&Lernen“, p\_t: „Person\_Trait-Eigenschaften“, p\_zb: „Person\_Ziele&Bedürfnisse“, p\_a: „Person\_Äußere Merkmale“, p\_s: „Person\_State-Eigenschaften“, i: „Interaktion“, u\_ma: „Umwelt\_Mitarbeiter“, u\_atr: „Umwelt\_Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“, u\_psr: „Umwelt\_Prozesse, Strukturen, Ressourcen“, u\_zkw: „Umwelt\_Ziele, Kultur, Werte“, u\_su: „Umwelt\_Soziales Umfeld“, u\_v: „Umwelt\_Vorgesetzter“, u\_k: „Umwelt\_Kollegen“, u\_uu: „Umwelt\_Unternehmensumfeld“

Aus den geordneten Rangreihen in Tabelle 31 läßt sich ablesen, daß eine sehr ausgeprägte Korrespondenz zwischen den absoluten Häufigkeiten der Kategorien einerseits und den Rangsummen sowie der Verteilung größten und niedrigsten Rangplätze andererseits besteht. Mit deutlichem Abstand vor allen anderen Kategorien nehmen die Aspekte „Mitarbeiter“ und „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“ in 19 bzw. 14 Fällen den größten Rangplatz ein. In der Verteilung der niedrigsten Rangplätze spiegelt sich die relativ hohe Zahl an Personen wider, die zu den Kategorien „State-Eigenschaften“ (32), „Unternehmensumfeld“ (33), „Äußere Merkmale“ (33) und „Kollegen“ (37) keine Aussagen machten, während umgekehrt kein Befragter einer dieser vier Kategorien den höchsten Rangplatz einräumte.



**Tabelle 31: Geordnete Rangreihen der Kategorien für Antezedenzen**

	ma	atr	wl	psr	t	zkw	zb	v	i	su	s	uu	a	k
(1)	14	13	12	11	8,5	10	6	8,5	6	2,5	2,5	2,5	6	2,5
(2)	14	13	12	11	4	9	4	9	4	4	9	4	4	4
(3)	14	13	12	10	7,5	10	7,5	10	5,5	2,5	5,5	2,5	2,5	2,5
(4)	14	13	12	7,5	7,5	11	7,5	7,5	7,5	7,5	2,5	2,5	2,5	2,5
(5)	14	13	11,5	11,5	8	8	3	8	3	8	3	3	8	3
(6)	14	13	10,5	10,5	3,5	8	3,5	3,5	12	3,5	8	3,5	8	3,5
(7)	14	13	10,5	6,5	12	6,5	6,5	2	6,5	10,5	6,5	6,5	2	2
(8)	14	13	7,5	12	10,5	7,5	3	3	10,5	3	3	7,5	3	7,5
(9)	14	12,5	11	12,5	9,5	9,5	4	4	4	4	4	8	4	4
(10)	14	12,5	8,5	12,5	11	8,5	8,5	3,5	3,5	8,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(11)	14	12,5	3,5	3,5	9	9	9	12,5	9	3,5	9	3,5	3,5	3,5
(12)	14	11	12,5	12,5	6	6	10	6	6	6	6	1,5	6	1,5
(13)	14	10,5	12	13	10,5	3	7,5	7,5	3	7,5	3	3	3	7,5
(14)	14	10,5	8	10,5	12	2,5	13	8	5,5	5,5	8	2,5	2,5	2,5
(15)	14	10	12,5	10	10	7,5	7,5	3,5	3,5	12,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(16)	14	4	8,5	11,5	11,5	11,5	8,5	11,5	4	4	4	4	4	4
(17)	13,5	13,5	11	3,5	10	12	7,5	9	3,5	3,5	7,5	3,5	3,5	3,5
(18)	13,5	10	8,5	12	13,5	11	6	6	8,5	6	2,5	2,5	2,5	2,5
(19)	13	14	12	11	10	8	8	3,5	8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(20)	13	14	12	10,5	4	8,5	4	4	10,5	8,5	4	4	4	4
(21)	13	14	12	8	10,5	8	3,5	10,5	3,5	3,5	3,5	8	3,5	3,5
(22)	13	12	14	6	10,5	8,5	8,5	6	2,5	10,5	6	2,5	2,5	2,5
(23)	13	12	9,5	14	11	9,5	8	5,5	5,5	2	2	5,5	5,5	2
(24)	13	11,5	10	14	11,5	8,5	5,5	5,5	5,5	5,5	2	8,5	2	2
(25)	13	11	14	7	10	7	12	7	7	2,5	7	2,5	2,5	2,5
(26)	13	10	4	13	10	10	8	13	4	4	4	4	4	4
(27)	12,5	14	11	12,5	9,5	3,5	9,5	3,5	7,5	3,5	3,5	3,5	7,5	3,5
(28)	12,5	14	11	12,5	4	9,5	9,5	8	4	4	4	4	4	4
(29)	12,5	14	10,5	12,5	8,5	10,5	6,5	6,5	8,5	3	3	3	3	3
(30)	12,5	11	12,5	14	6,5	6,5	6,5	10	6,5	2	2	6,5	2	6,5
(31)	12,5	11	10	7,5	7,5	14	12,5	4,5	2	4,5	2	7,5	7,5	2
(32)	12	9,5	14	6,5	13	3	6,5	9,5	3	3	3	9,5	3	9,5
(33)	11,5	14	13	7,5	11,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	2,5	2,5	2,5	2,5
(34)	11,5	14	9	11,5	9	6,5	9	3	13	3	3	3	3	6,5
(35)	11,5	4	10	11,5	13,5	8,5	8,5	4	4	13,5	4	4	4	4
(36)	11	14	12	9	13	9	9	4	4	4	4	4	4	4
(37)	11	13	12	8,5	14	8,5	3,5	3,5	8,5	8,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(38)	10,5	13	13	8	10,5	8	13	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	8	3,5
(39)	10	14	4,5	4,5	12,5	4,5	12,5	10	4,5	10	4,5	4,5	4,5	4,5
(40)	7,5	12,5	9,5	7,5	12,5	12,5	12,5	3,5	3,5	9,5	3,5	3,5	3,5	3,5
(41)	6,5	14	12,5	10	12,5	10	10	6,5	6,5	2,5	2,5	2,5	6,5	2,5
(42)	5,5	5,5	14	11,5	5,5	5,5	13	11,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
<b>Anzahl</b>	<b>292</b>	<b>259</b>	<b>144</b>	<b>125</b>	<b>105</b>	<b>69</b>	<b>66</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>Rangsumme</b>	<b>526</b>	<b>501</b>	<b>450</b>	<b>420</b>	<b>406</b>	<b>346</b>	<b>330</b>	<b>277</b>	<b>244</b>	<b>230</b>	<b>177</b>	<b>177</b>	<b>172</b>	<b>156</b>
<b>Am häufigsten</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Am seltensten</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>37</b>

Kendalls Konkordanzkoeffizient  $W$  erreicht einen Wert von .59, so daß von einer substantiell von Null abweichenden Konkordanz ( $p < 0.05$ ) in der Rangreihung der Führungskategorien auszugehen ist. Noch verdeutlicht wird die relativ hohe Homogenität in der Nutzung der Antezedenz-Kategorien, wenn man die verschiedenen Untergruppen von Führungskräften in die Betrachtung einbezieht, wobei sich nicht nur statistisch signifikante ( $p < 0.05$ ), sondern auch betraglich sehr hohe Werte ergeben (vgl. Tabelle 32).

**Tabelle 32: Median der Rangplätze für Antezedenzen über alle Gruppen**

	Führungsebene		Führungsdauer (in Jahren)			Prozent Führung			Anzahl Mitarbeiter			Anzahl direkte Mitarbeiter		
	1	2	bis 8	9 bis 18	über 18	0-33%	34-66%	67-100%	bis 26	27 bis 120	über 120	1 bis 4	5 bis 8	9 und mehr
<b>ma</b>	12,75	13,00	13,00	13,75	12,75	12,50	13,00	13,00	14,00	12,75	13,00	13,75	12,50	13,00
<b>atr</b>	11,50	13,00	13,00	12,50	13,00	13,25	11,50	13,00	13,00	12,75	12,25	13,00	13,00	12,25
<b>wl</b>	10,25	11,75	10,75	12,25	11,00	11,00	12,00	12,00	11,00	12,00	11,00	11,50	11,50	11,25
<b>psr</b>	9,50	11,00	10,75	9,00	11,50	11,25	10,50	10,50	11,00	10,25	10,25	11,00	10,50	10,75
<b>t</b>	11,00	10,00	9,75	10,25	11,25	9,25	10,50	10,50	9,50	10,50	10,50	10,00	11,00	9,75
<b>zkw</b>	8,50	8,50	9,25	7,50	8,50	8,00	8,50	8,00	8,25	8,50	8,50	8,00	8,50	9,25
<b>zb</b>	8,50	7,50	7,00	7,50	8,50	7,50	7,50	8,00	7,50	8,75	7,50	7,00	8,50	7,75
<b>v</b>	4,25	6,75	6,00	6,75	6,25	5,50	7,00	6,00	7,00	6,00	7,75	7,25	4,25	7,75
<b>i</b>	3,75	5,75	5,50	4,75	5,50	6,25	5,50	5,50	6,25	5,25	4,75	5,25	6,00	5,50
<b>su</b>	6,50	4,00	4,00	4,75	4,00	3,75	4,00	4,00	3,75	5,00	4,25	3,75	5,00	4,00
<b>s</b>	3,75	3,50	4,00	3,25	3,75	3,25	4,00	3,50	3,50	4,00	3,50	3,50	3,50	3,75
<b>uu</b>	3,50	3,50	4,00	3,50	3,75	3,50	4,00	3,50	3,50	3,50	3,75	3,75	3,50	3,75
<b>a</b>	3,75	3,50	3,75	3,00	4,00	3,50	3,00	4,00	3,25	4,00	3,50	3,50	4,00	3,50
<b>k</b>	3,50	3,50	3,25	3,50	3,50	3,50	4,00	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,25
<b>Konkordanz</b>	W = 0,98		W = 0,97			W = 0,97			W = 0,98			W = 0,97		
	W = 0,97													

Anmerkungen: ma: „Mitarbeiter“, atr: „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“, wl: „Wissen & Lernen“, psr: „Prozesse, Strukturen, Ressourcen“, t: „Trait-Eigenschaften“, zkw: „Ziele, Kultur, Werte“, zb: „Ziele & Bedürfnisse“, v: „Vorgesetzter“, i: „Interaktion“, su: „Soziales Umfeld“, s: „State-Eigenschaften“, uu: „Unternehmensumfeld“, a: „Äußere Merkmale“, k: „Kollegen“

Wie in Abschnitt 3.4.1 beschrieben, wurde für alle Aussagen festgehalten, ob sie als unmittelbare oder mittelbare Antezedenzen genannt wurden. An den in Tabelle 33 wiedergegebenen absoluten Häufigkeiten wird deutlich, daß die unmittelbaren Antezedenzen etwa 80% aller Aussagen ausmachen und nur bei zwei niedrigfrequenten Kategorien („Äußere Merkmale“, „Sonstiges“) die Häufigkeit der mittelbaren Bedingungen höher ist als die der unmittelbaren.

**Tabelle 33: Häufigkeiten für unmittelbare und mittelbare Antezedenzen**

	t	s	wl	zb	a	i	ma	v	su	atr	psr	zkw	k	uu	sonst	Anzahl	%
<b>Unmittelbar</b>	92	11	114	59	2	29	265	36	22	192	86	39	5	7	4	963	79,3
<b>Mittelbar</b>	13	1	30	7	8	5	27	5	6	67	39	30	1	5	8	252	20,7
<b>Gesamt</b>	<b>105</b>	<b>12</b>	<b>144</b>	<b>66</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>292</b>	<b>41</b>	<b>28</b>	<b>259</b>	<b>125</b>	<b>69</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>1215</b>	<b>100</b>

Ungeachtet der generell eher untergeordneten Rolle der mittelbaren Antezedenzen lassen sich einige markante Unterschiede feststellen, wenn man für die unmittelbaren und mittelbaren Antezedenzen getrennt die relativen Häufigkeiten der einzelnen Kategorien bestimmt (vgl. Tabelle 34). Während drei Kategorien („Wissen & Lernen“, „Soziales Umfeld“, „Kollegen“) in Bezug auf ihre relative Frequenz bei unmittelbaren und mittelbaren Antezedenzen keine deutlichen Abweichungen aufweisen, zeigt sich für alle anderen Kategorien ein deutliches Ungleichgewicht in den Werten. Während alle Personmerkmale (außer der Kategorie „Äußere Merkmale“) und die beiden Umweltkategorien „Mitarbeiter“ und „Vorgesetzter“ bei den unmittelbaren Antezedenzen eine höhere Bedeutung erhalten, sind die relativen Anteile der anderen organisationsbezogenen Umweltkategorien („Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“, „Prozesse, Strukturen, Ressourcen“, „Ziele, Kultur, Werte“, „Unternehmensumfeld“) bei den mittelbaren Bedingungen deutlich stärker ausgeprägt.

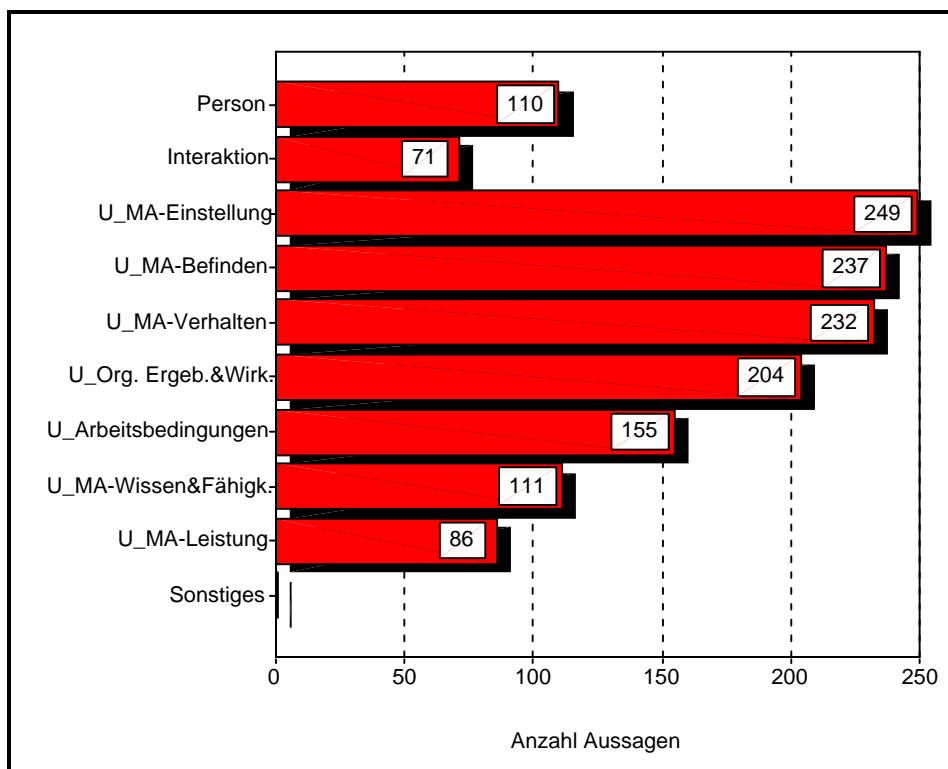
**Tabelle 34: Relative Häufigkeiten der Kategorien nach unmittelbaren und mittelbaren Antezedenzen getrennt**

	t	s	wl	zb	a	i	ma	v	su	atr	psr	zkw	k	uu	Sonst	Prozent
<b>Unmittelbar</b>	9,6	1,1	11,8	6,1	0,2	3,0	27,5	3,7	2,2	19,9	8,9	4,0	0,5	0,7	0,4	<b>100</b>
<b>Mittelbar</b>	5,2	0,4	11,9	2,8	3,2	2,0	10,7	2	2,4	26,6	15,5	11,9	0,4	2	3,2	<b>100</b>
<b>Gesamt</b>	<b>8,6</b>	<b>1</b>	<b>11,9</b>	<b>5,4</b>	<b>0,8</b>	<b>2,8</b>	<b>24</b>	<b>3,4</b>	<b>2,3</b>	<b>21,3</b>	<b>10,3</b>	<b>5,7</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Anmerkungen: t: „Trait-Eigenschaften“, s: „State-Eigenschaften“, wl: „Wissen & Lernen“, zb: „Ziele & Bedürfnisse“, a: „Äußere Merkmale“, i: „Interaktion“, ma: „Mitarbeiter“, v: „Vorgesetzter“, su: „Soziales Umfeld“, atr: „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“, psr: „Prozesse, Strukturen, Ressourcen“, zkw: „Ziele, Kultur, Werte“, k: „Kollegen“, uu: „Unternehmensumfeld“, sonst: „Sonstiges“

### 4.3.3 Ergebnisse zu angenommenen Konsequenzen von Führung

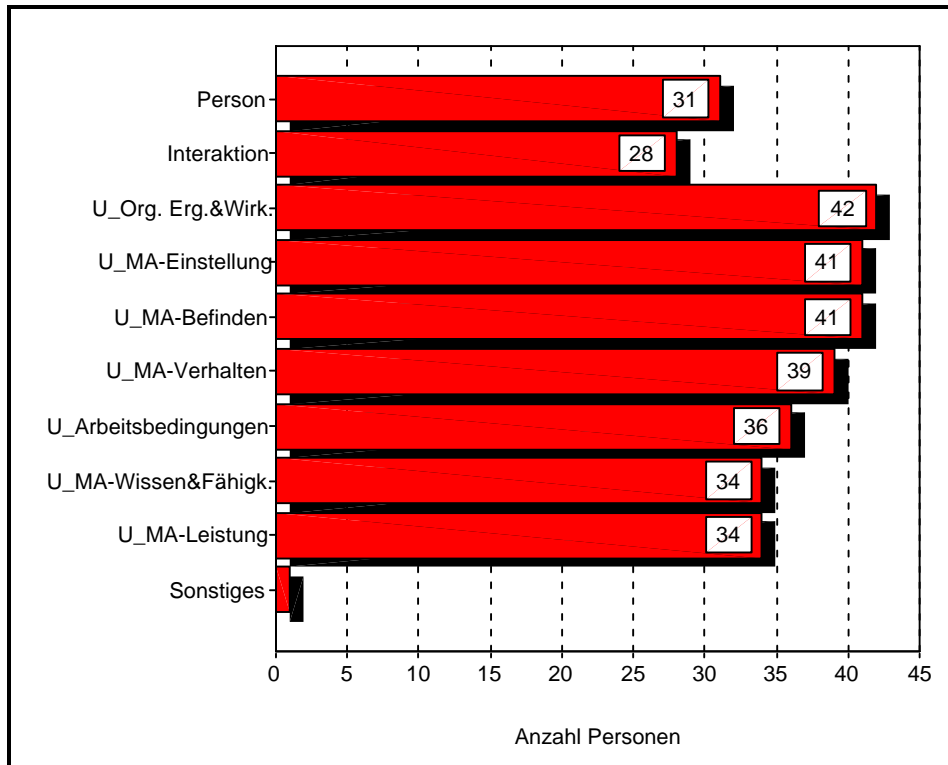
Bei den angenommenen Konsequenzen von Führung wurde aufgrund der Menge an Aussagen eine Ausdifferenzierung der Oberkategorie „Umwelt“ (die Unterkategorien sind entsprechend durch ein „U“ gekennzeichnet) notwendig, während die Kategorien „Person“ und „Interaktion“ aufgrund ihrer relativ geringeren Frequenz nicht weiter untergliedert wurden (vgl. Abschnitt 3.4.2). Aus Abbildung 46 wird deutlich, daß bei den Umwelt-Konsequenzen insbesondere die mitarbeiterorientierten Aspekte dominieren: „MitarbeiterEinstellung“ (249 Aussagen: 17,1% aller Konsequenzen), „Mitarbeiterbefinden“ (237: 16,2%) und „Mitarbeiterverhalten“ (232: 15,9%). Während sie mit 204 Aussagen nur den vierten Platz einnimmt, ist an der Kategorie „Organisationale Ergebnisse & Wirkungen“ besonders auffällig, daß dies der einzige Bereich ist, zu dem sämtliche Befragten mindestens eine Aussage machten (vgl. Abb. 47).



**Abbildung 46: Anzahl von Aussagen pro Kategorie der Konsequenzen**

Dagegen entfallen auf die personen- und interaktionsbezogenen Konsequenzen sowohl bei den Aussagen als auch Personen die geringsten Werte. Bemerkenswert ist schließlich noch die relativ geringe Anzahl an Aussagen, die die „Mitarbeiterleistung“ als Konsequenz von Führung thematisieren (86: 5,9%). Wie schon bei den Anteizen dominieren auch bei den Konsequenzen die umweltbezogenen Attributionen

in sogar noch deutlicherer Weise: 1274 (87,6%) aller Aussagen entfielen auf diese Oberkategorie, die damit deutlich vor „Person“ (110 Aussagen: 7,6%) und „Interaktion“ (71 Aussagen: 4,9%) liegt.

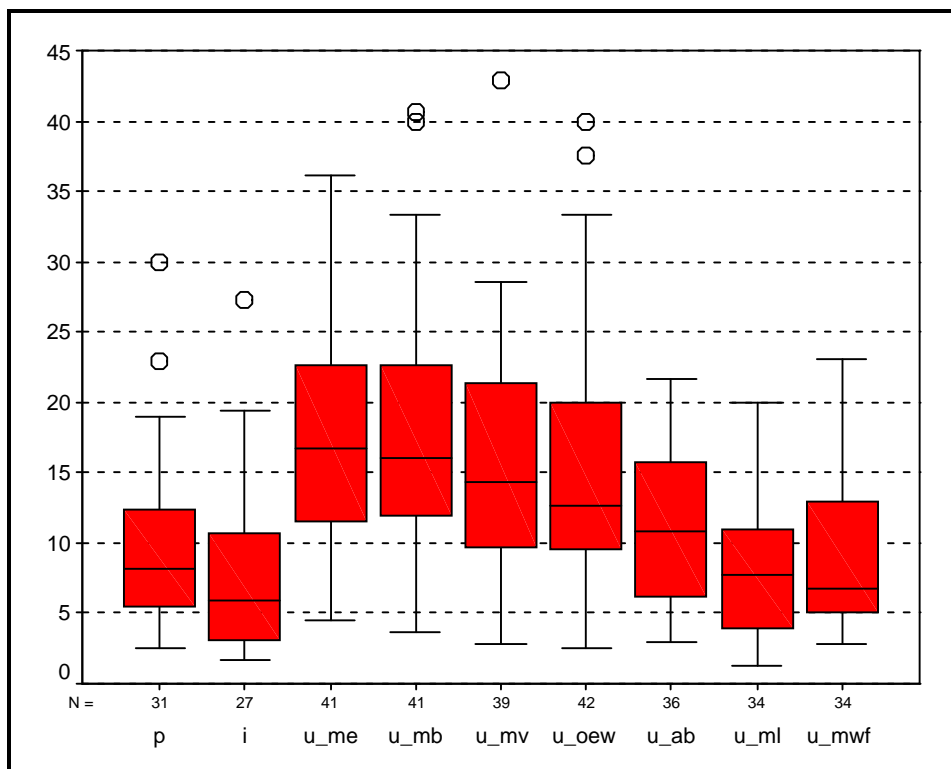


**Abbildung 47: Anzahl von Personen pro Kategorie der Konsequenzen**

Die Verhältnisse zwischen den Kategorien bestätigen sich auch dann, wenn man die mittleren relativen Häufigkeiten berücksichtigt, d.h. wieviel Prozent aller Aussagen einer Person im Median auf eine bestimmte Kategorie entfallen (vgl. Tabelle 35).

<b>Tabelle 35: Median und Spannweiten der relativen Häufigkeiten der Unter- und Oberkategorien für Konsequenzen</b>		
	<b>Median</b>	<b>Spannweite</b>
<b>Person (p)</b>	8,1	27,4
<b>Interaktion (i)</b>	5,9	25,6
<b>Umwelt</b>	88,2	32,1
<b>Umwelt_MitarbeiterEinstellung (u_me)</b>	16,7	31,6
<b>Umwelt_Mitarbeiterbefinden (u_mb)</b>	16,1	37,1
<b>Umwelt_Mitarbeiterverhalten (u_mv)</b>	14,3	40,1
<b>Umwelt_Organisationale Ergebnisse &amp; Wirkungen (u_oew)</b>	12,6	37,4
<b>Umwelt_Arbeitsbedingungen (u_ab)</b>	10,8	18,7
<b>Umwelt_Mitarbeiterleistung (u_ml)</b>	7,7	18,7
<b>Umwelt_Mitarbeiterwissen &amp; -fähigkeiten (u_mwf)</b>	6,8	20,3
<b>Sonstiges</b>	3,3	0

Der einzige Unterschied zu den bisherigen Ergebnissen besteht darin, daß die Kategorie „Mitarbeiterleistung“ trotz deutlich geringerer absoluter Häufigkeit in den Aussagen und gleich vieler Personen, die sich überhaupt dazu äußern, (vgl. Abb. 46 und 47) mit 7,7 einen höheren Median als der Aspekt „Mitarbeiterwissen & -fähigkeiten“ aufweist. Anhand der Boxplots in Abbildung 48 wird deutlich, daß die hohen Spannweiten der Kategorien „Mitarbeiterbefinden“, „Mitarbeiterverhalten“ und „Organisationale Ergebnisse & Wirkungen“ stark durch einzelne Ausreißer beeinflusst werden.



**Abbildung 48: Boxplot der relativen Häufigkeiten der Konsequenzen**

Anmerkungen: p: „Person“, i: „Interaktion“, u\_me: „Umwelt\_Mitarbeitereinstellung“, u\_mb: „Umwelt\_Mitarbeiterbefinden“, u\_mv: „Umwelt\_Mitarbeiterverhalten“, u\_oew: „Umwelt\_Organisationale Ergebnisse&Wirkungen“, u\_ab: „Umwelt\_Arbeitsbedingungen“, u\_ml: „Umwelt\_Mitarbeiterleistung“, u\_mwf: „Umwelt\_Mitarbeiterwissen & -fähigkeiten“

Dennoch zeigt sich in den geordneten Rangreihen in Tabelle 36 ein vergleichsweise uneinheitliches Bild in der Verteilung der höchsten Rangplätze. Vier Kategorien (Mitarbeitereinstellung, Mitarbeiterbefinden, Mitarbeiterverhalten, Organisationale Ergebnisse & Wirkungen) weisen hier eine substantielle Zahl auf, wobei insbesondere letztere auffällt, da die Kategorie gleichzeitig nur zweimal den niedrigsten Rangplatz einnimmt. Hier dominiert der Bereich „Interaktion“, der von allen Kategorien mit deutlichem Abstand am häufigsten auf dem letzten Platz rangiert.

**Tabelle 36: Geordnete Rangreihe der Kategorien für Konsequenzen**

	me	mb	mv	oew	abm	mwf	p	ml	i
(1)	9	8	7	5,5	3,5	5,5	1,5	3,5	1,5
(2)	9	8	7	5,5	2,5	5,5	2,5	4	1
(3)	9	8	4,5	7	4,5	1,5	6	1,5	3
(4)	9	7	8	5	6	4	2,5	2,5	1
(5)	9	7	5	5	1,5	1,5	8	3	5
(6)	9	7	4	7	2	7	4	4	1
(7)	9	6,5	1	6,5	4,5	8	2,5	4,5	2,5
(8)	9	5	8	5	2,5	1	2,5	5	7
(9)	9	5	7	5	5	3	2	8	1
(10)	9	3,5	6	3,5	6	1,5	8	1,5	6
(11)	9	3	6,5	8	3	3	3	6,5	3
(12)	9	1	3	7	5,5	3	5,5	3	8
(13)	8	9	2,5	6	2,5	2,5	7	5	2,5
(14)	8	7	9	4,5	6	2,5	2,5	4,5	1
(15)	8	7	5	6	9	3,5	2	3,5	1
(16)	8	6,5	9	4,5	6,5	2	2	2	4,5
(17)	8	6	9	4,5	4,5	7	1	2,5	2,5
(18)	8	6	7	9	2,5	2,5	4,5	4,5	1
(19)	8	4	9	6	3	6	6	2	1
(20)	8	3,5	3,5	6	6	1,5	1,5	6	9
(21)	8	1,5	6,5	9	6,5	1,5	3,5	5	3,5
(22)	7,5	4	9	5,5	7,5	2,5	2,5	1	5,5
(23)	7	8,5	8,5	5	1	3,5	6	2	3,5
(24)	7	8	4,5	9	4,5	4,5	1,5	4,5	1,5
(25)	7	8	1,5	9	6	4	1,5	4	4
(26)	6,5	9	8	1,5	3,5	3,5	6,5	5	1,5
(27)	6	8,5	7	8,5	3	3	3	3	3
(28)	6	8	5	7	4	1,5	9	1,5	3
(29)	6	7	9	4,5	8	2,5	4,5	1	2,5
(30)	6	7	3	9	1,5	8	4,5	4,5	1,5
(31)	6	6	8	9	6	3	1,5	1,5	4
(32)	6	6	3,5	8,5	8,5	3,5	1,5	6	1,5
(33)	5,5	3,5	7	3,5	8	2	9	5,5	1
(34)	5	8	9	3,5	7	3,5	6	1,5	1,5
(35)	5	7,5	5	7,5	3	9	1,5	5	1,5
(36)	5	7,5	2,5	9	7,5	5	5	2,5	1
(37)	4	7	2,5	9	8	2,5	5,5	1	5,5
(38)	3,5	8,5	3,5	8,5	3,5	3,5	3,5	7	3,5
(39)	3,5	7,5	9	7,5	5,5	5,5	2	3,5	1
(40)	3	9	7	4,5	8	6	1,5	4,5	1,5
(41)	3	3	7,5	3	9	7,5	3	3	6
(42)	2,5	9	7	5,5	2,5	8	2,5	5,5	2,5
<b>Anzahl</b>	<b>249</b>	<b>237</b>	<b>232</b>	<b>204</b>	<b>155</b>	<b>111</b>	<b>110</b>	<b>86</b>	<b>71</b>
<b>Rangsumme</b>	<b>291</b>	<b>270</b>	<b>254,5</b>	<b>263,5</b>	<b>208,5</b>	<b>165,5</b>	<b>159,5</b>	<b>155</b>	<b>122,5</b>
<b>Am häufigsten</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Am seltensten</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>24</b>

Mit  $W = 0,30$  ist zwar von einer signifikanten Konkordanz ( $p < 0.05$ ) in den Rangreihen auszugehen, allerdings ist auch dieser Wert als betraglich eher gering einzu-

stufen. Auch hier zeigen sich deutlichere Übereinstimmungen in der Nennung von Konzepten, wenn man die Untergruppen der Befragten in die Betrachtung einbezieht (vgl. Tabelle 37), wobei sich wiederum auch betraglich hohe Konkordanzkoeffizienten (signifikant bei  $p < 0.05$ ) ergeben.

**Tabelle 37: Median der Rangplätze für Konsequenzen über alle Gruppen**

	Führungsebene		Führungsdauer			Prozent Führung			Anzahl Mitarbeiter			Anzahl direkte Mitarbeiter		
	1	2	bis 8 Jahre	9 bis 18 Jahre	über 18 Jahre	0-33%	34-66%	67-100%	bis 26	27 bis 120	über 120	1 bis 4	5 bis 8	9 und mehr
<b>me</b>	6,50	8,00	7,75	8,00	6,25	7,50	8,00	6,00	8,00	8,00	6,75	7,75	7,50	7,00
<b>mb</b>	6,75	7,00	6,75	7,00	7,75	7,00	6,00	7,50	6,25	7,00	7,75	7,00	7,00	7,50
<b>mv</b>	5,50	7,00	5,00	7,00	7,00	5,00	7,00	7,00	6,75	7,00	6,00	5,75	6,25	7,00
<b>oew</b>	8,50	5,50	6,25	5,00	5,75	6,50	6,00	5,50	5,75	5,25	6,75	6,25	6,50	5,75
<b>ab</b>	6,00	4,50	5,50	4,00	4,50	5,75	6,00	4,50	6,25	4,50	3,50	6,00	5,25	3,75
<b>mwf</b>	3,50	3,50	3,50	3,00	3,50	3,50	2,50	4,00	3,00	3,00	5,00	3,50	3,00	5,50
<b>p</b>	2,00	3,50	4,25	3,00	2,50	3,50	3,00	2,50	2,75	3,75	2,25	3,25	3,00	2,25
<b>ml</b>	3,75	3,75	3,25	4,50	3,75	3,25	2,50	4,50	3,25	2,25	4,50	3,25	3,50	4,50
<b>i</b>	4,00	2,00	2,50	1,50	2,50	2,25	3,50	1,50	2,75	3,00	1,50	2,00	3,75	1,50
<b>Konkordanz</b>	W = 0,86		W = 0,89			W = 0,83			W = 0,83			W = 0,86		
	W = 0,83													

Anmerkungen: me: „Mitarbeitereinstellung“, mb: „Mitarbeiterbefinden“, mv: „Mitarbeiterverhalten“, oew: „Organisationale Ergebnisse & Wirkungen“, ab: „Arbeitsbedingungen“, mwf: „Mitarbeiterwissen & -fähigkeiten“, p: „Person“, ml: „Mitarbeiterleistung“, i: „Interaktion“

Wie schon bei den Antezedenzen (vgl. Abschnitt 4.3.2) wurde auch für die angenommenen Konsequenzen festgehalten, ob sie als unmittelbare oder mittelbare Folgen von Führung genannt wurden. Die entsprechenden Häufigkeiten sind in Tabelle 38 wiedergegeben, die deutlich macht, daß auch - ähnlich den Antezedenzen - auch hier die Menge der unmittelbaren Wirkungen über alle Kategorien hinweg überwiegt (82,6% aller Aussagen).

**Tabelle 38: Häufigkeiten für unmittelbare und mittelbare Konsequenzen**

	p	i	mb	me	ml	mwf	mv	ab	oew	sonst	Anzahl	%
<b>Unmittelbar</b>	91	61	214	202	54	108	192	136	143	1	1202	82,6
<b>Mittelbar</b>	19	10	23	47	32	3	40	19	61	0	254	17,4
<b>Gesamt</b>	<b>110</b>	<b>71</b>	<b>237</b>	<b>249</b>	<b>86</b>	<b>111</b>	<b>232</b>	<b>155</b>	<b>204</b>	<b>1</b>	<b>1456</b>	<b>100</b>

Zieht man die relativen Anteile der einzelnen Kategorien getrennt nach unmittelbaren und mittelbaren Konsequenzen in Betracht, so zeigen sich mit Ausnahme der Kate-



gorien „Person“ und „Mitarbeiterverhalten“ deutliche Unterschiede (vgl. Tabelle 39). Während die Kategorien „Mitarbeiterbefinden“, „Mitarbeiterwissen & -fähigkeiten“, „Arbeitsbedingungen“ sowie „Interaktion“ deutlich höhere relative Häufigkeiten bei den unmittelbaren Folgen des Führungsverhaltens aufweisen, gilt dies für „MitarbeiterEinstellung“, „Mitarbeiterleistung“ und insbesondere „Organisationale Ergebnisse & Wirkungen“ in umgekehrter Weise für die mittelbaren Konsequenzen.

**Tabelle 39: Relative Häufigkeiten der Kategorien nach unmittelbaren und mittelbaren Konsequenzen getrennt**

	p	i	mb	me	ml	mwf	mv	ab	oew	sonst	%
<b>Unmittelbar</b>	7,6	5,1	17,8	16,8	4,5	9,0	16,0	11,3	11,9	0,1	<b>100</b>
<b>Mittelbar</b>	7,5	3,9	9,1	18,5	12,6	1,2	15,7	7,5	24	0	<b>100</b>
<b>Gesamt</b>	<b>7,6</b>	<b>4,9</b>	<b>16,3</b>	<b>17,1</b>	<b>5,9</b>	<b>7,6</b>	<b>15,9</b>	<b>10,6</b>	<b>14</b>	<b>0,1</b>	<b>100</b>

Anmerkungen: p: „Person“, i: „Interaktion“, mb: „Mitarbeiterbefinden“, me: „MitarbeiterEinstellung“, ml: „Mitarbeiterleistung“, mwf: „Mitarbeiterwissen & -fähigkeiten“, mv: „Mitarbeiterverhalten“, ab: „Arbeitsbedingungen“, oew: „Organisationale Ergebnisse & Wirkungen“, sonst: „Sonstiges“

#### 4.3.4 Ergebnisse zur dimensionalen Struktur subjektiver Führungstheorien

Nachdem in den Abschnitten 4.3.2 und 4.3.3 schon auf die spezifischen Häufigkeitsverteilungen von unmittelbaren und mittelbaren Antezedenzen bzw. Konsequenzen von Führung eingegangen wurde (und damit auf Aspekte der Argumentationsstruktur innerhalb subjektiver Führungstheorien), sollen nun die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Aspekten der Führungstätigkeit genauer betrachtet werden. Wie in Abschnitt 3.4.2 beschrieben, wurde für die einzelnen Aussagen neben der inhaltlichen Klassifikation zusätzlich festgehalten, ob eine Aussage als Ober- oder Unterpunkt (d.h. als Erläuterung zu einer anderen Aussage) genannt wurde. Da Unter- und Oberaussage unabhängig voneinander kodiert wurden, lassen sich die in Tabelle 40 dargestellten möglichen Arten von Aussagen unterscheiden. Die dunkelgrauen Schattierungen machen deutlich, daß mit Ausnahme der Kategorien „Beraten“, „Entwickeln & Fördern“ und „Problemlösen“ zu den einzelnen Führungsaspekten vor allem Oberaussagen gemacht wurden. Vergleicht man nun die Arten von Unteraussagen (hellgraue Schattierung), so überwiegen jeweils in der Hälfte der Fälle die Unteraussagen fremder bzw. gleicher Kategorie. Insbesondere bei den Kategorien „Entwickeln & Fördern“ und „Unterstützen“ werden Oberaussagen sehr häufig in „reiner“ Form durch Unteraussagen derselben Kategorie erklärt. Umgekehrt

werden gerade die Kategorien „Problemlösen“, „Beraten“, „Überwachen“ und „Delegieren“ zur Ausdifferenzierung von Oberaussagen anderer Kategorien genutzt.

**Tabelle 40: Absolute und relative Häufigkeiten der Aussagenformen im Führungsverständnis**

	Oberaussage	Unteraussage mit Oberaussage derselben Kategorie	Unteraussage mit Oberaussage unterschiedlicher Kategorie	Gesamt
<b>Unterstützen</b>	265 (45,4%)	190 (32,6%)	128 (22,0%)	583 (100%)
<b>Planen &amp; Organisieren</b>	183 (52,3%)	93 (26,6%)	74 (21,1%)	350 (100%)
<b>Rollen &amp; Ziele klären</b>	135 (51,7%)	66 (25,3%)	60 (23,0%)	261 (100%)
<b>Motivieren &amp; Inspirieren</b>	137 (55,7%)	58 (23,6%)	51 (20,7%)	246 (100%)
<b>Informieren</b>	125 (53,4%)	50 (21,4%)	59 (25,2%)	234 (100%)
<b>Beraten</b>	84 (36,0%)	50 (21,5%)	99 (42,5%)	233 (100%)
<b>Anerkennen/Kritisieren</b>	90 (51,1%)	38 (21,6%)	48 (27,3%)	176 (100%)
<b>Überwachen</b>	69 (43,1%)	29 (18,1%)	62 (38,8%)	160 (100%)
<b>Entwickeln &amp; Fördern</b>	57 (36,8%)	66 (42,6%)	32 (20,6%)	155 (100%)
<b>Netzwerke aufb. &amp; pfl.</b>	68 (45,3%)	45 (30,0%)	37 (24,7%)	150 (100%)
<b>Delegieren</b>	62 (42,8%)	25 (17,2%)	58 (40,0%)	145 (100%)
<b>Konfliktbew. &amp; Teambild.</b>	77 (57,4%)	34 (25,4%)	23 (17,2%)	134 (100%)
<b>Belohnen/Bestrafen</b>	33 (52,4%)	10 (15,9%)	20 (31,7%)	63 (100%)
<b>Problemlösen</b>	14 (23,0%)	10 (16,4%)	37 (60,6%)	61 (100%)

In Tabelle 41 wird kontrastiert, wie häufig die einzelnen Kategorien in Unteraussagen mit Oberaussagen bzw. in Oberaussagen mit Unteraussagen fremder Kategorien genutzt wurden. Anhand des Quotienten wird deutlich, ob eine Kategorie in der Ko- inzidenz mit anderen Führungsaspekten eher für Unter- oder Oberaussagen genutzt wird: je größer der Quotient, desto höher ist die Frequenz der Unter- und geringer die der Oberaussagen. Es zeigt sich, daß insbesondere die Kategorien „Problemlösen“ und „Beraten“ für ausdifferenzierende Erklärungen gebraucht werden, während insbesondere „Rollen & Ziele klären“ und „Konfliktbewältigung & Teambildung“ mit Unteraussagen fremder Kategorien erläutert werden. Neben der Analyse der typischen Aussagenformen der einzelnen Kategorien interessiert natürlich insbesondere, welche Kategorien im einzelnen mit welchen anderen erklärt bzw. ausdifferenziert werden. Die genauen Häufigkeiten sind in Tabelle 42 wiedergegeben, in der zeilenweise die Kategorien der Oberaussagen und spaltenweise die Kategorien der Unteraussage abgebildet sind. Drei der höchsten Werte erreicht die Kategorie „Rollen & Ziele klären“, deren Oberaussagen in 39 Fällen durch Aussagen der Kategorie „Beraten“ und in jeweils 20 Fällen durch Aussagen der Kategorien „Unterstützen“ und „Planen & Organisieren“ ausdifferenziert wurden. Weiterhin fallen die vielen zahlenmäßig

großen Koinzidenzen zwischen „Unterstützen“ bzw. „Planen & Organisieren“ und einem Großteil der anderen Kategorien auf.

**Tabelle 41: Häufigkeiten der Kategorienutzung in Unter- und Oberaussagen mit anderen Kategorien**

	Quotient	Unteraussage mit Oberaussage unterschiedlicher Kategorie	Oberaussage mit Unteraussage unterschiedlicher Kategorie
Problemlösen	4,1	37	9
Beraten	3,2	99	31
Informieren	2,1	59	28
Überwachen	2,1	62	29
Delegieren	1,8	58	33
Belohnen/Bestrafen	1,7	20	12
Anerkennen/Kritisieren	1,6	48	30
Netzwerke aufb. & pfl.	1,3	37	29
Motivieren & Inspirieren	0,9	51	56
Unterstützen	0,8	128	167
Planen & Organisieren	0,6	74	126
Entwickeln & Fördern	0,6	32	56
Rollen & Ziele klären	0,5	60	130
Konfliktbew. & Teambild.	0,4	23	52

**Tabelle 42: Häufigkeit der Koinzidenzen zwischen den Kategorien von Führung**

		Unteraussagen													
		u	kt	ef	n	po	b	d	p	rz	i	ü	ak	bb	mi
Oberaussagen	u		6	10	17	15	16	17	14	11	9	15	17	8	12
	kt	13		1	3	6	7	6	2	2	3	2	4	0	3
	ef	13	2		1	6	3	8	1	4	1	6	2	2	7
	n	13	1	0		0	0	0	1	0	6	6	2	0	0
	po	16	1	14	3		12	16	3	15	15	13	3	4	11
	b	6	2	0	0	4		2	2	5	3	2	1	0	4
	d	10	1	2	1	4	2		0	8	1	3	0	0	1
	p	0	1	0	0	4	4	0		0	0	0	0	0	0
	rz	20	2	1	1	20	39	6	7		11	10	3	2	8
	i	3	0	0	1	5	5	0	5	6		0	0	0	3
	ü	3	2	0	5	4	3	3	2	2	1		3	0	1
	ak	10	2	3	0	0	7	0	0	1	1	4		1	1
	bb	1	0	1	3	1	0	0	0	0	2	0	4		0
	mi	20	3	0	2	5	1	0	0	6	6	1	9	3	

Anmerkungen: u: „Unterstützen“, kt: „Konfliktbewältigung & Teambildung“, ef: „Entwickeln & Fördern“, n: „Netzwerke aufbauen & pflegen“, po: „Planen & Organisieren“, b: „Beraten“, d: „Delegieren“, p: „Problemlösen“, rz: „Rollen & Ziele klären“, i: „Informieren“, ü: „Überwachen“, ak: „Anerkennen/Kritisieren“, bb: „Belohnen/Bestrafen“, mi: „Motivieren & Inspirieren“

Um einen besseren Überblick über das Koinzidenznetzwerk zwischen den Kategorien geben zu können, wurden in Abbildung 49 pro Kategorie die zwei zahlenmäßig größten Zusammenhänge in Form von Pfeilen eingetragen.

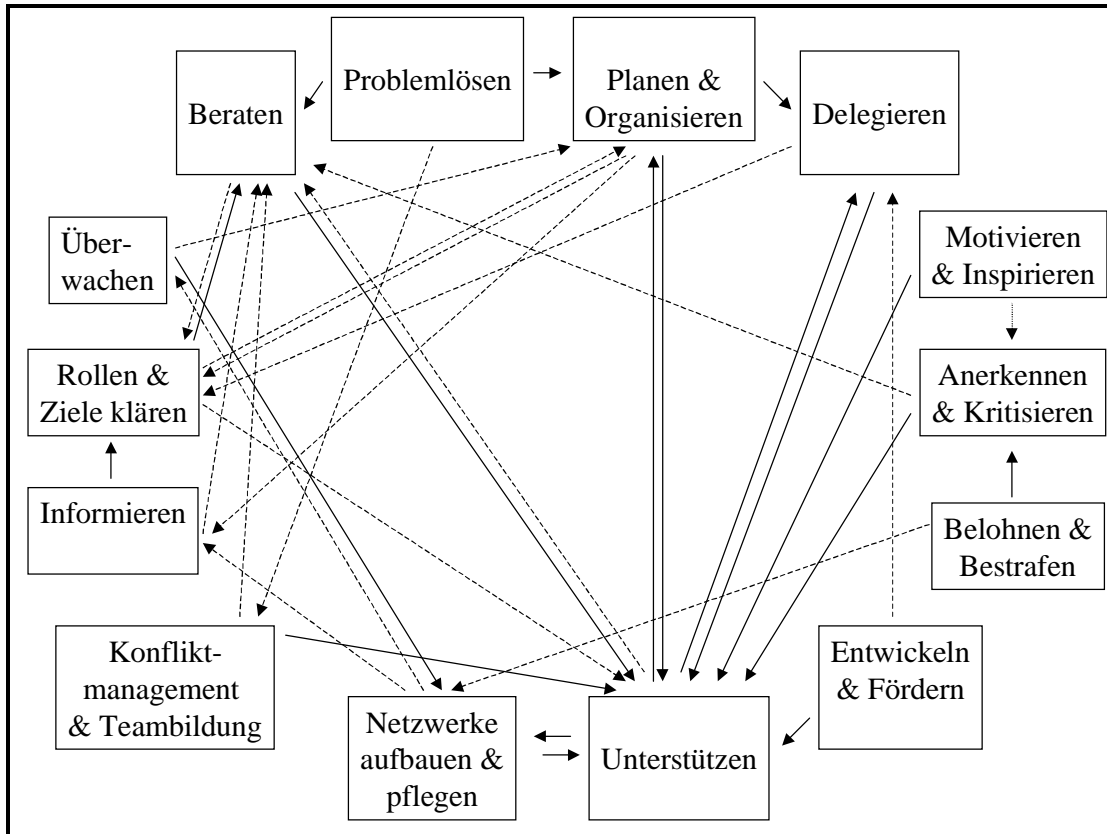


Abbildung 49: Häufigste Koinzidenzen im Führungsverständnis pro Kategorie

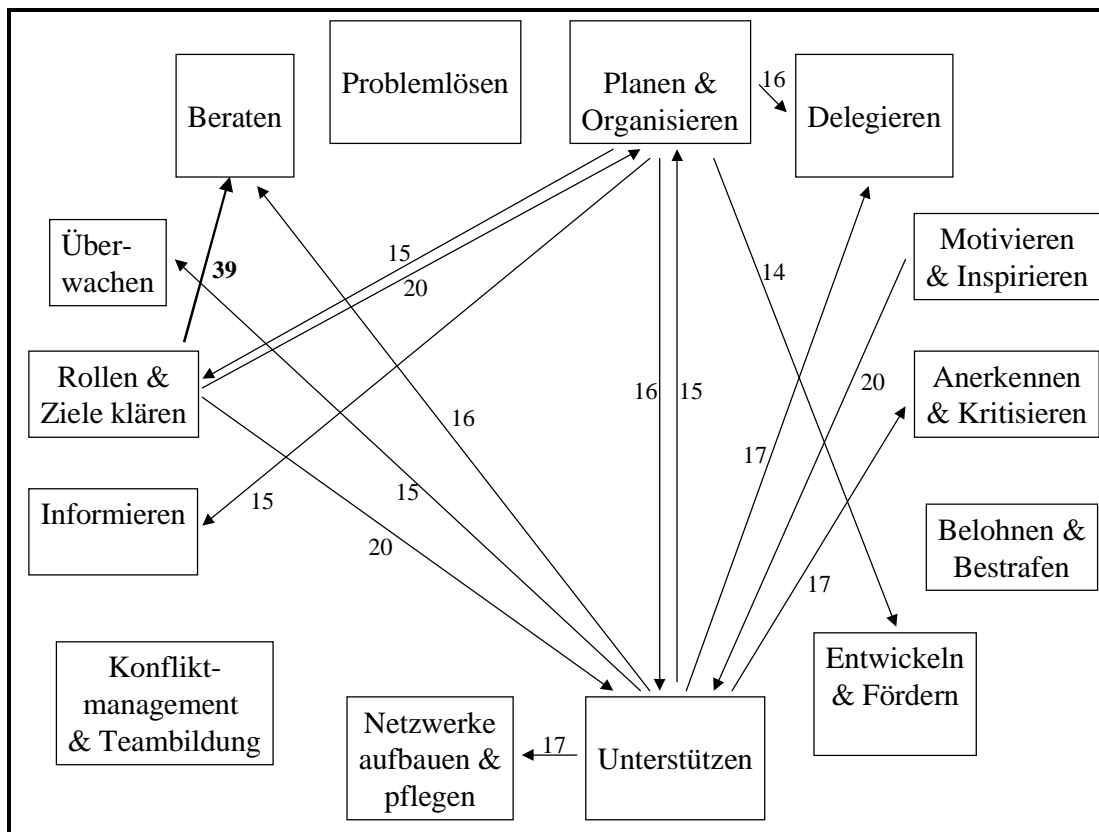
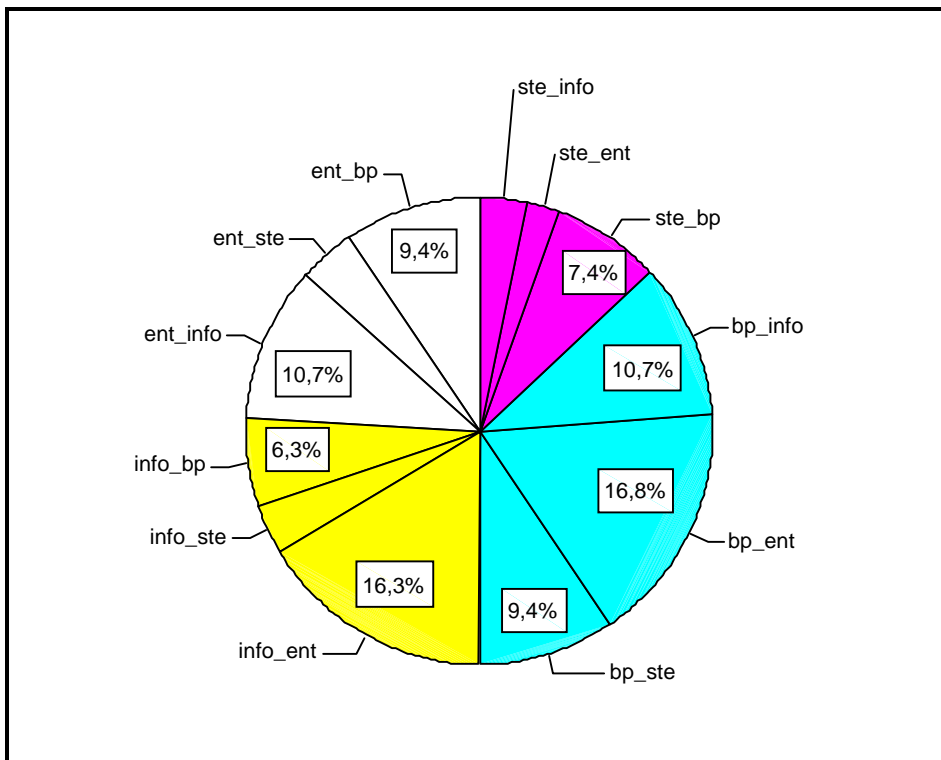


Abbildung 50: Häufigste Koinzidenzen im Führungsverständnis

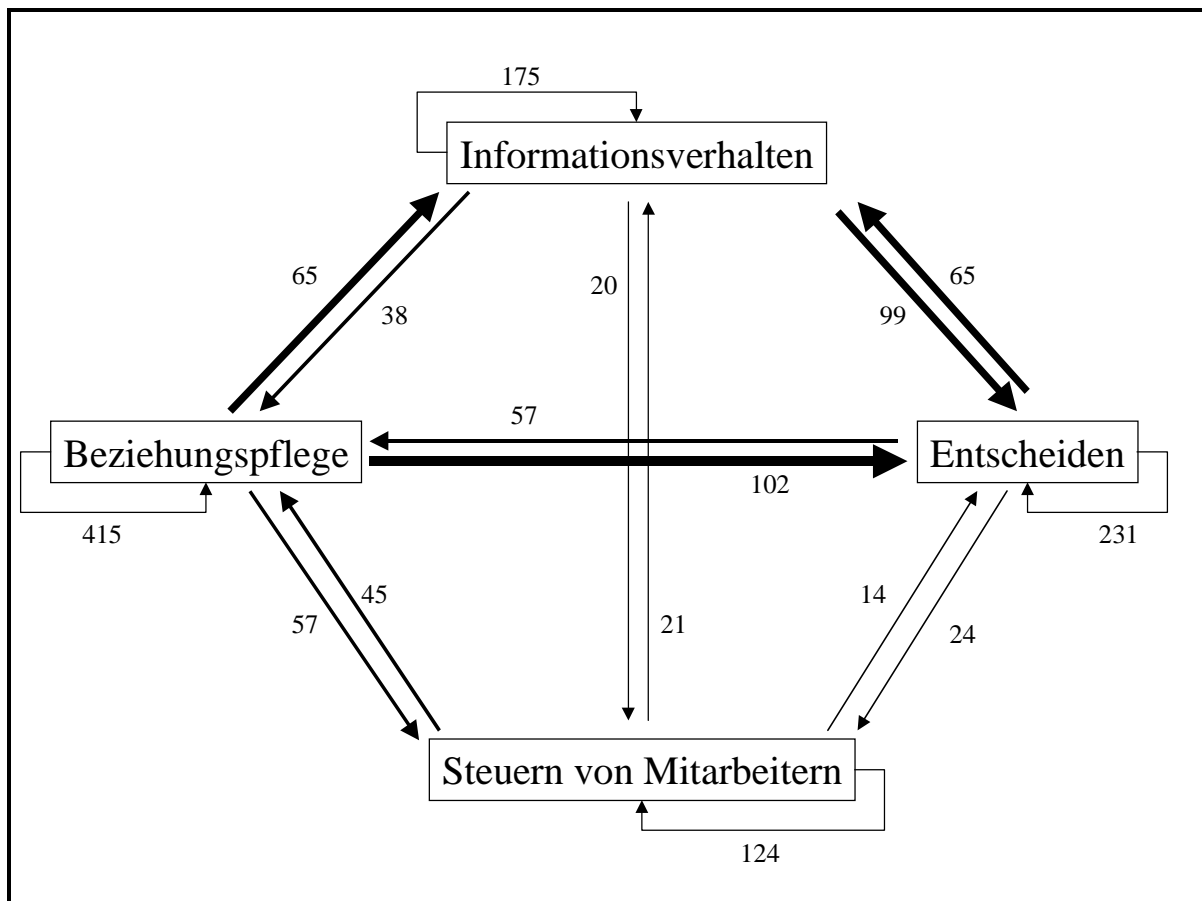
Dabei stellt der durchgezogene Pfeil den größten, der gestrichelte den zweithöchsten Wert dar (in einigen Fällen wiesen einzelne Koinzidenzen denselben Wert auf, weshalb von einzelnen Kategorien mehr als zwei Pfeile ausgehen). Das entstehende Muster ist sehr komplex, auffällig ist vor allem die relativ hohe Zahl von Pfeilen, die auf die Kategorien „Unterstützen“ und „Beraten“ gerichtet sind. Neun bzw. sechs der anderen Kategorien weisen die höchste bzw. zweithöchste Koinzidenz mit diesen Kategorien auf. Allerdings ist zu beachten, daß bei einer derartigen Darstellung einzelne zahlenmäßig relativ kleine Koinzidenzen in ihrer Bedeutung überbewertet werden, da eine Kategorie wie z.B. „Problemlösen“ überhaupt nur zu drei anderen Kategorien Verbindungen aufweist (vgl. Tabelle 42). Aus diesem Grund wurden in Abbildung 50 über alle Kategorien hinweg die obersten 10% der wertemäßig größten Koinzidenzen dargestellt. Hier werden die oben angesprochenen vielfältigen Verbindungen der Kategorie „Unterstützen“ und „Planen & Organisieren“ (beide vereinigen sechs bzw. fünf der 15 zahlenmäßig höchsten Koinzidenzen auf sich) auch graphisch verdeutlicht.



**Abbildung 51: Relative Häufigkeiten der Koinzidenzen zwischen den Oberkategorien von Führung**

Anmerkungen: ste: „Steuern von Mitarbeitern“, bp: „Beziehungspflege“, info: „Informationsverhalten“, ent: „Entscheiden“

Betrachtet man die Koinzidenzen auf der Ebene der vier Oberkategorien von Führung, so ergibt sich das in Abbildung 51 wiedergegebene Muster relativer Häufigkeiten: „Beziehungspflege“ und „Informationsverhalten“ weisen demnach die meisten Ausdifferenzierungen mit Aussagen anderer Oberkategorien auf (224: 36,9% bzw. 157: 25,9%), was insbesondere auf die starken Koinzidenzen der beiden Aspekte mit der Kategorie „Entscheiden“ (16,8% bzw. 16,3%) zurückzuführen ist. Eine graphische Darstellung der einzelnen Koinzidenzen findet sich in Abbildung 52, in der darüber hinaus auch die Häufigkeiten der Fälle berichtet werden, in denen Ober- und Unteraussage zur selben Oberkategorie gehören. Insbesondere „Beziehungspflege“, „Informationsverhalten“ und „Entscheiden“ weisen untereinander starke Beziehungen auf, während die Kategorie „Steuern von Mitarbeitern“ überwiegend geringe Zusammenhänge zu den anderen Aspekten besitzt (am höchsten sind noch die Koinzidenzen mit der Kategorie „Beziehungspflege“).



**Abbildung 52: Häufigste Koinzidenzen zwischen Führungsoberkategorien**

Mit Hilfe der multidimensionalen Ähnlichkeitsskalierung können die bisher nur getrennt betrachteten Koinzidenzen zwischen den Führungskategorien gleichzeitig in

die Analyse einbezogen werden. Als Ergebnisse einer ordinalen MDS und auf Basis einer asymmetrischen Matrix (vgl. Tabelle 42) ergaben sich für eine zweidimensionale Konfiguration die in Tabelle 43 wiedergegebenen (geordneten) Stimuluskoordinaten. Die auf diese Weise festgelegte Repräsentation der einzelnen Objekte (d.h. Führungskategorien) klärt etwa 55% der Varianz auf (RSQ = 0,55). Es ergab sich ein Kruskal-Stress-Wert von 0,27, der nach einer Festlegung von Fahrmeir, Hamerle & Tutz (1996) als mäßig geglückte Skalierung der Distanzen zwischen den Objekten gelten kann.

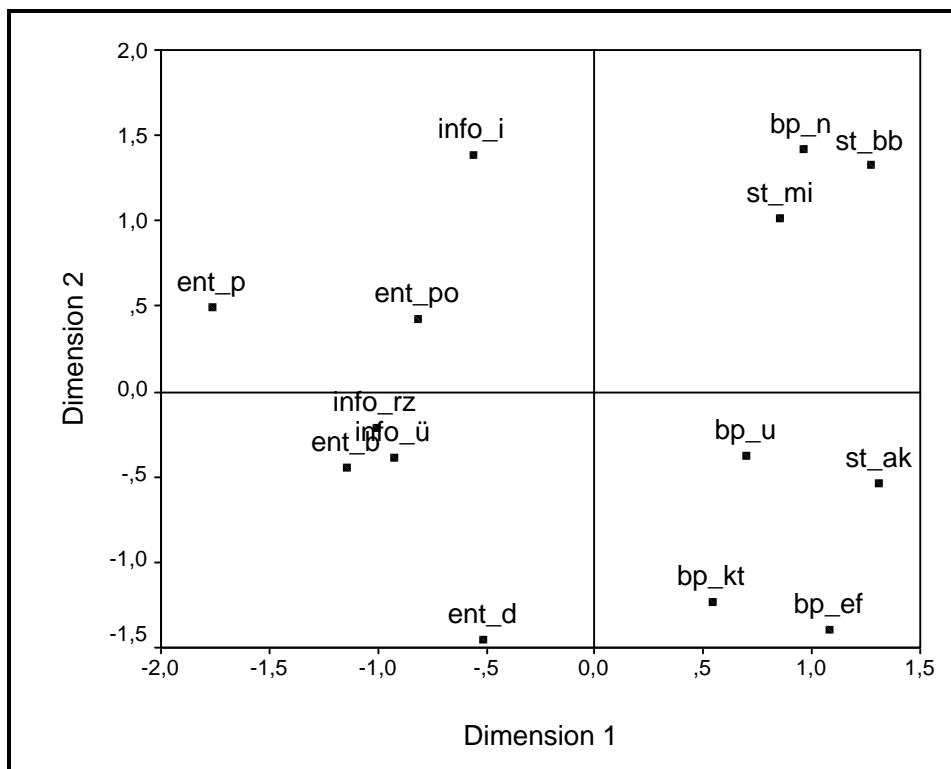
**Tabelle 43: Stimuluskoordinaten in der zweidimensionalen Konfiguration**

<b>Tabelle 43: Stimuluskoordinaten in der zweidimensionalen Konfiguration</b>				
	<b>Stimulus Dimension 1</b>		<b>Stimulus Dimension 2</b>	
<b>Stimulus Name</b>	<b>1</b>	<b>Stimulus Name</b>	<b>2</b>	
<b>ste_ak</b>	1,31	<b>bp_n</b>	1,42	
<b>ste_bb</b>	1,27	<b>info_i</b>	1,38	
<b>bp_ef</b>	1,08	<b>ste_bb</b>	1,32	
<b>bp_n</b>	0,96	<b>ste_mi</b>	1,01	
<b>ste_mi</b>	0,86	<b>ent_p</b>	0,49	
<b>bp_u</b>	0,70	<b>ent_po</b>	0,42	
<b>bp_kt</b>	0,54	<b>info_rz</b>	-0,22	
<b>ent_d</b>	-0,51	<b>bp_u</b>	-0,37	
<b>info_i</b>	-0,56	<b>info_ü</b>	-0,39	
<b>ent_po</b>	-0,81	<b>ent_b</b>	-0,45	
<b>info_ü</b>	-0,93	<b>ste_ak</b>	-0,54	
<b>info_rz</b>	-1,01	<b>bp_kt</b>	-1,24	
<b>ent_b</b>	-1,14	<b>bp_ef</b>	-1,40	
<b>ent_p</b>	-1,76	<b>ent_d</b>	-1,46	

Anmerkungen: Oberkategorien: ste: „Steuern von Mitarbeitern“, bp: „Beziehungspflege“, info: „Informationsverhalten“, ent: „Entscheiden“; Unterkategorien: ak: „Anerkennen/Kritisieren“, bb: „Belohnen/Bestrafen“, ef: „Entwickeln & Fördern“, n: „Netzwerke aufbauen & pflegen“, mi: „Motivieren & Inspirieren“, u: „Unterstützen“, kt: „Konfliktbewältigung & Teambildung“, d: „Delegieren“, i: „Informieren“, po: „Planen & Organisieren“, ü: „Überwachen“, rz: „Rollen & Ziele klären“, b: „Beraten“, p: „Problemlösen“

In Abbildung 53 ist die aus den Stimuluskoordinaten resultierende zweidimensionale Konfiguration graphisch wiedergegeben (euklidisches Distanzmodell). Da es sich um eine MDS auf ordinalem Meßniveau handelt, sind für die Interpretation weniger die Dimensionen als vielmehr die Konfiguration der Punkte relevant. In der Anordnung der Kategorien auf der Abszissenachse zeigt sich eine sehr deutliche Zweiteilung zwischen den Aspekten der Oberkategorien „Entscheiden“ und „Informationsverhalten“ einerseits und denen der Oberkategorien „Beziehungspflege“ und „Steuern von Mitarbeitern“ andererseits. Insoweit werden hier die eher *aufgaben-* von den *mitarbeiterorientierten Aspekten* der Führungstätigkeit getrennt. Auf der Ordinatenachse wird dagegen entgegen der Erwartung – die auf dem Modell von Yukl (1994) gründet

– kaum zwischen den Teilaspekten der jeweils zwei Oberkategorien getrennt. Es zeigen sich vier Regionen von Punkten, die sich jeweils deutlich voneinander abheben (d.h. Sprünge in der Reihe der geordneten Stimuluskoordinaten von größer 0,5; vgl. Tabelle 43). Hier scheint eher zwischen Aspekten der Führungstätigkeit unterschieden zu werden, die eine *Partizipation* der Mitarbeiter implizieren („Delegieren“, „Entwickeln & Fördern“, „Konfliktbewältigung & Teambildung“), die eher in Kooperation mit Mitarbeitern durchgeführt werden („Anerkennen & Kritisieren“, „Beraten“, „Überwachen“, „Unterstützen“, „Rollen & Ziele klären“) und denen, die die *Führungskraft als Haupt-* („Planen & Organisieren“, „Problemlösen“) bzw. *Alleinhandelnden* ansprechen („Motivieren & Inspirieren“, Belohnen & Bestrafen“, „Informieren“, Netzwerke aufbauen & pflegen“).



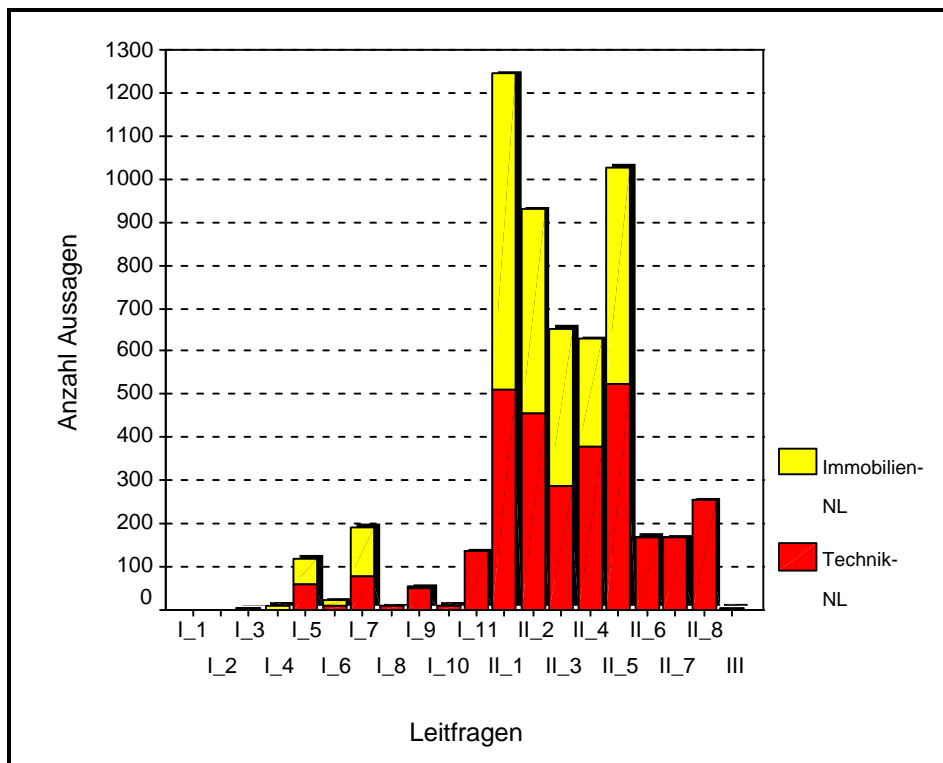
**Abbildung 53: Zweidimensionale Konfiguration der Koinzidenzen der Führungskategorien**

#### 4.4 Ergebnisse von Verlaufsanalyse und Nachbefragung

Wie in Abschnitt 3.4.1 beschrieben, wurde für die einzelnen Aussagen festgehalten, zu welcher Leitfrage sie genannt wurden. Aus der differenzierten Betrachtung, zu welchen Leitfragen wieviele und welche Konzepte von den Befragten genannt wur-



den, lassen sich Rückschlüsse auf den allgemeinen Interviewverlauf und dabei auftretende Argumentationsmuster ziehen. Die römischen Zahlen bezeichnen die drei Hauptabschnitte des Interviews (Fragenblock zur Person, Fragenblock zu subjektiven Führungstheorien, Fragenblock zu Selbst-, Fremd- und Idealbild und Abschluß), die arabischen Ziffern die jeweilige Leitfrage (vgl. Abschnitt 3.4.2).

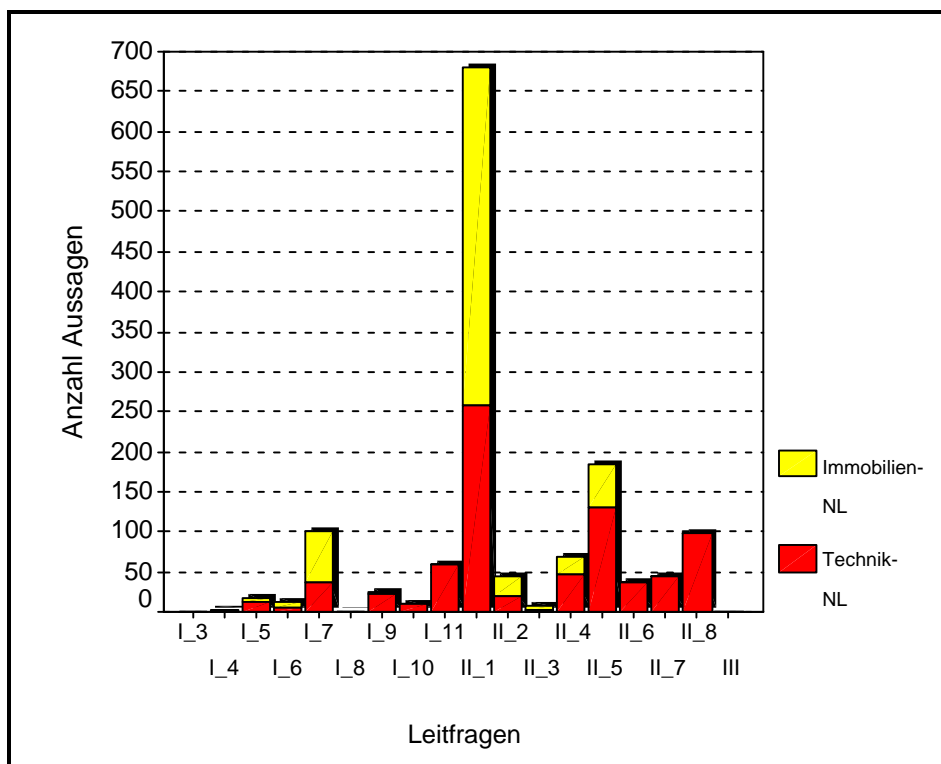


**Abbildung 54: Häufigkeitsverteilung aller Aussagen über die Leitfragen**

Anmerkungen: I\_1: Alter, I\_2: Führungsebene, I\_3: Ausbildung, I\_4: Dauer Unternehmenszugehörigkeit, I\_5: Wandel zum Unternehmen, I\_6: Führungsdauer, I\_7: Prozent Führung, I\_8: Anzahl der Mitarbeiter, I\_9: Anzahl direkter Mitarbeiter, I\_10: Dauer auf Position, I\_11: Wichtigkeit von Führung, II\_1: Führung allgemein, II\_2: Führung positiv, II\_3: Führung negativ, II\_4: Antezedenzen, II\_5: Konsequenzen, II\_6: persönliche Führungsarbeit, II\_7: Ziele der Führungsarbeit, II\_8: Mittel der Führungsarbeit, III: Interviewabschnitte Führungskräfte und Geführte/Abschluß

In Abbildung 54 sind zunächst die Häufigkeiten für die Gesamtmenge aller Aussagen über die Leitfragen hinweg dargestellt. Von den fünf Leitfragen zur Erfassung subjektiver Führungstheorien wurden die meisten Konzepte zu den Fragen 1 („Was verstehen Sie allgemein unter Führung?“) und 5 („Welche Wirkungen oder Folgen hat Ihres Erachtens Führungsverhalten?“), die wenigsten zur Frage 4 generiert („Welche Faktoren im Umfeld oder in der Person beeinflussen Führung?“), was insbesondere in der relativ geringeren Zahl von Aussagen der Führungskräfte der Immobilienniederlassung zu dieser Frage begründet liegt. Die Fragen zu Alter und Führungsebene

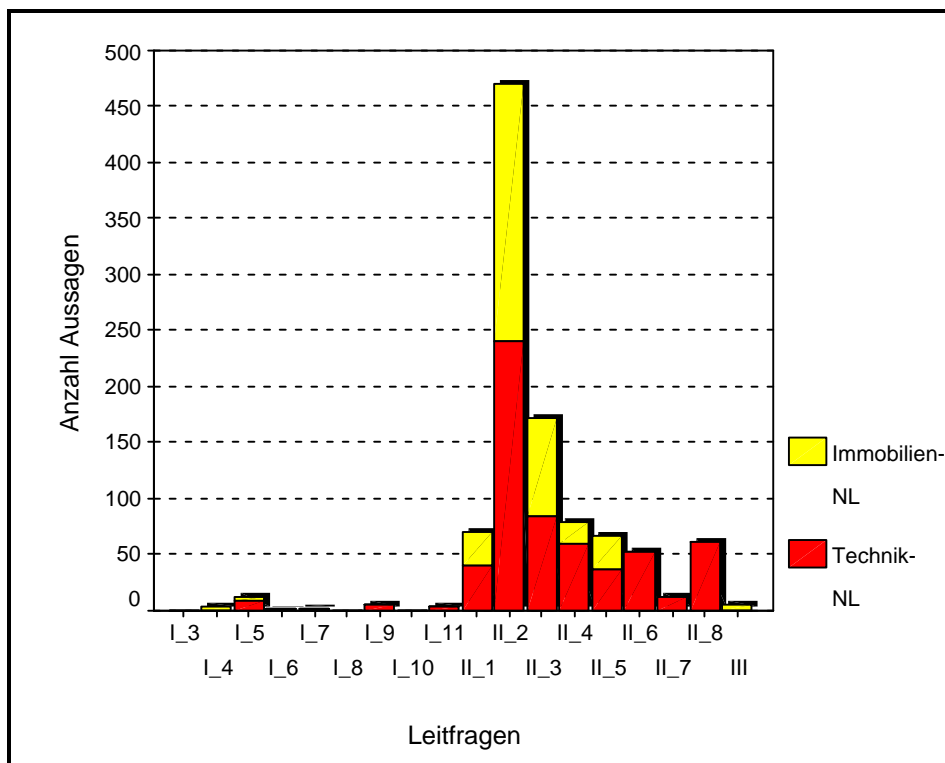
(I\_1 und I\_2) waren die einzigen, zu denen überhaupt keine Konzepte genannt wurden. Bezüglich der drei Ergänzungsfragen (II\_6, II\_7 und II\_8) ist anzumerken, daß sie nach der ersten Untersuchung nicht weiter aufrechterhalten wurden, so daß die Menge der generierten Konzepte sich ausschließlich auf die Stichprobe der Technikniederlassung bezieht. Dasselbe gilt für die Fragen zur Dauer der jetzigen Position (I\_10) und der subjektiven Wichtigkeit von Führung (I\_11), so daß die relativ hohe Zahl von 135 Aussagen zu dieser Leitfrage besonders bemerkenswert ist. Insgesamt die meisten Konzepte zu einer nicht direkt auf die Erfassung subjektiver Führungstheorien abzielenden Frage wurden zu Punkt I\_7 („Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie durchschnittlich mit Führungsaufgaben?“) genannt.



**Abbildung 55: Häufigkeitsverteilung der Aussagen zu Führung (allgemein) über die Leitfragen**

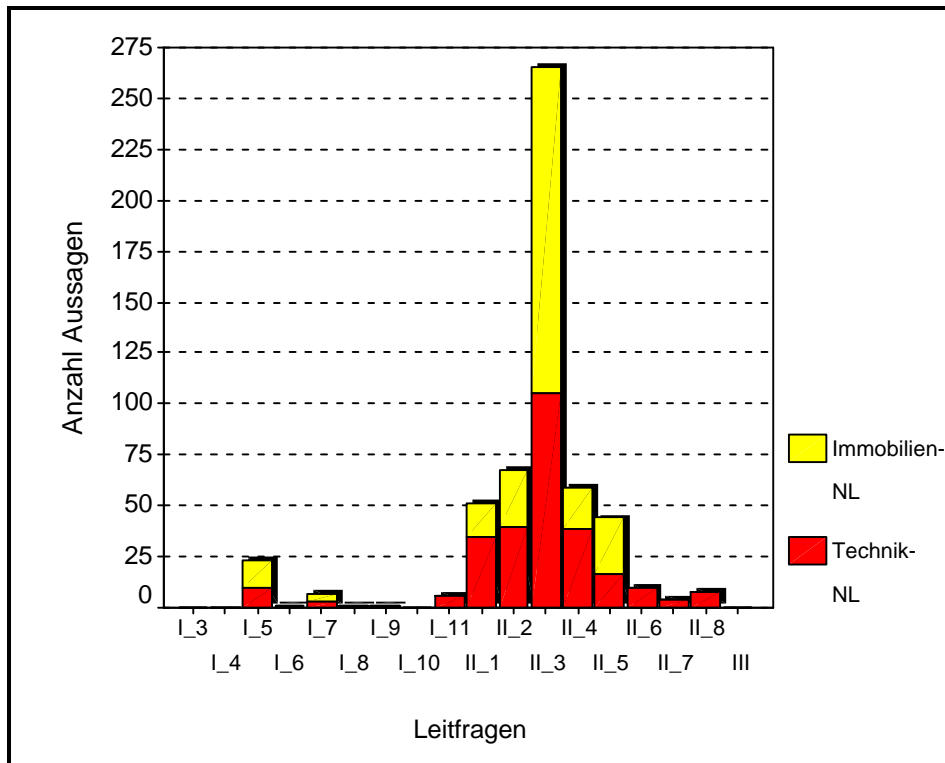
Betrachtet man nur die Aussagen zum allgemeinen Verständnis von Führung über alle Leitfragen hinweg (vgl. Abb. 55), so fällt die deutlich höhere Zahl von zur Kernleitfrage (II\_1) generierten Konzepte bei der Immobilienniederlassung auf (obwohl die Stichprobe kleiner war als die der Technikniederlassung). Für beide Stichproben zeigt sich, daß nur eine äußerst geringe Zahl von Aussagen zu dieser Dimension bei den anderen beiden Leitfragen zum Führungsverständnis (II\_2 und II\_3) geäußert wurde. Dagegen wurden Aussagen zu „guter Führung“ – abgesehen von der Kern-

leitfrage II\_2, auf die natürlicherweise die größte Zahl entfällt - vor allem im Zusammenhang mit der Frage nach negativ bewerteter Führung (II\_3) generiert (vgl. Abb. 56). Für die Konzepte von „schlechter Führung“ wiederum ergab sich, daß alle anderen vier Leitfragen des Blocks II in etwa vergleichbarer Zahl zur Gesamtmenge an Aussagen beitragen (vgl. Abb. 57). Für beide Aspekte eines (positiv oder negativ) bewerteten Führungsverständnisses spielen die Punkte des Fragenblocks I - im Gegensatz zu Führung allgemein – eine eher untergeordnete Rolle.



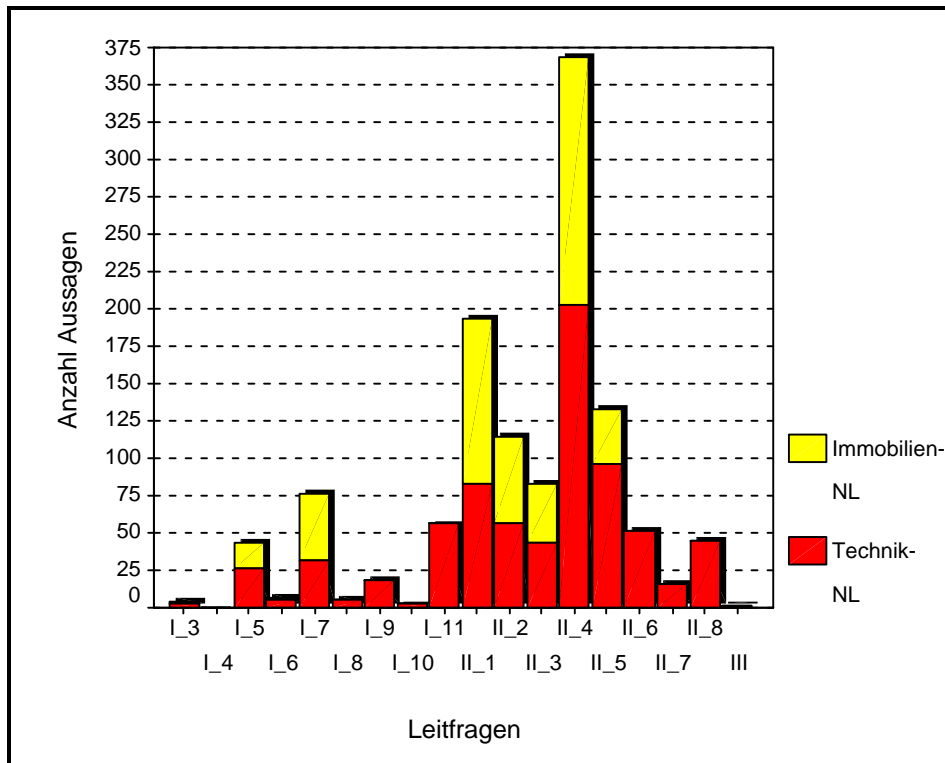
**Abbildung 56: Häufigkeitsverteilung der Aussagen zu Führung (positiv) über die Leitfragen**

Anmerkungen: I\_1: Alter, I\_2: Führungsebene, I\_3: Ausbildung, I\_4: Dauer Unternehmenszugehörigkeit, I\_5: Wandel zum Unternehmen, I\_6: Führungsdauer, I\_7: Prozent Führung, I\_8: Anzahl der Mitarbeiter, I\_9: Anzahl direkter Mitarbeiter, I\_10: Dauer auf Position, I\_11: Wichtigkeit von Führung, II\_1: Führung allgemein, II\_2: Führung positiv, II\_3: Führung negativ, II\_4: Antezedenzen, II\_5: Konsequenzen, II\_6: persönliche Führungsarbeit, II\_7: Ziele der Führungsarbeit, II\_8: Mittel der Führungsarbeit, III: Interviewabschnitte Führungskräfte und Geführte/Abschluß



**Abbildung 57: Häufigkeitsverteilung der Aussagen zu Führung (negativ) über die Leitfragen**

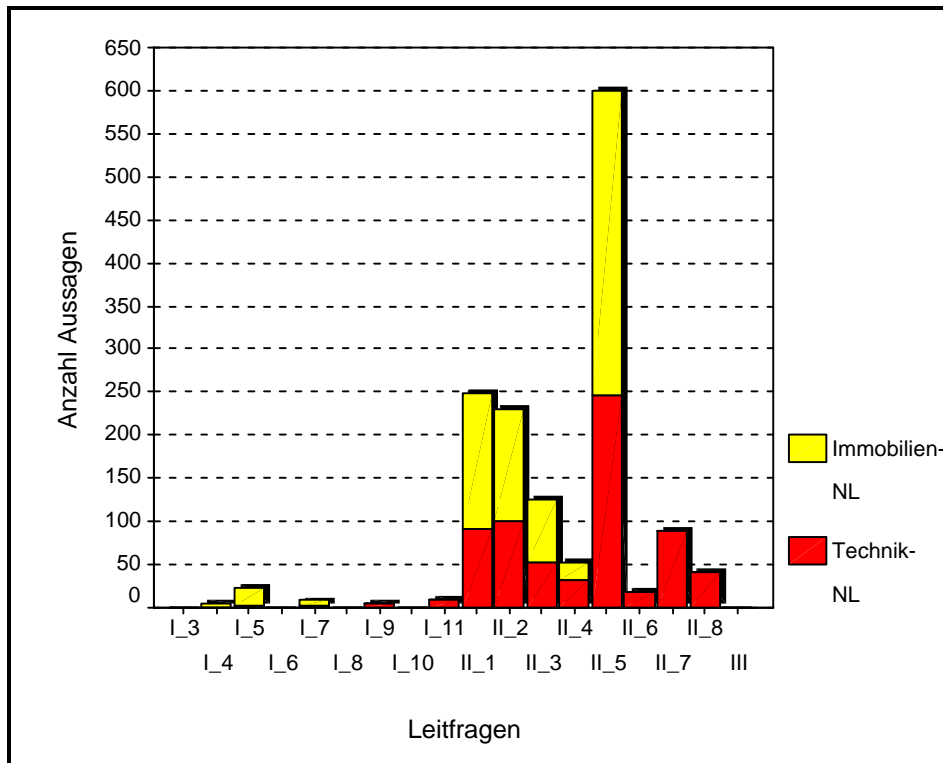
Bei den Antezedenzen von Führung ist auffällig, daß alle vier anderen Leitfragen des Interviewblocks II in Relation zur Kernleitfrage II\_4 einen hohen Beitrag an der Gesamtzahl von Aussagen leisten, insbesondere die Frage nach dem allgemeinen Verständnis von Führung mit insgesamt 193 Konzepten (vgl. Abb. 58).



**Abbildung 58: Häufigkeitsverteilung der Aussagen zu Antezedenzen von Führung über die Leitfragen**

Anmerkungen: I\_1: Alter, I\_2: Führungsebene, I\_3: Ausbildung, I\_4: Dauer Unternehmenszugehörigkeit, I\_5: Wandel zum Unternehmen, I\_6: Führungsdauer, I\_7: Prozent Führung, I\_8: Anzahl der Mitarbeiter, I\_9: Anzahl direkter Mitarbeiter, I\_10: Dauer auf Position, I\_11: Wichtigkeit von Führung, II\_1: Führung allgemein, II\_2: Führung positiv, II\_3: Führung negativ, II\_4: Antezedenzen, II\_5: Konsequenzen, II\_6: persönliche Führungsarbeit, II\_7: Ziele der Führungsarbeit, II\_8: Mittel der Führungsarbeit, III: Interviewabschnitte Führungskräfte und Geführte/Abschluß

Dies gilt in gleicher Weise auch für die von den Befragten genannten Konsequenzen: auch hier wurden zur Kernleitfrage II\_5 die meisten Antworten gegeben, von den anderen vier Leitfragen fällt II\_4 deutlich gegenüber den anderen ab (vgl. Abb. 59). Es wurden also vergleichsweise weniger Folgen von Führung genannt, wenn sich das Interview schwerpunktmäßig mit den Antezedenzen von Führung beschäftigte. Ähnlich wie bei den subjektiven Konzepten von „guter“ und „schlechter Führung“ (s.o.) trugen auch für die angenommenen Wirkungen von Führungsverhalten die Fragen des Blocks I kaum zur Gesamtzahl bei.



**Abbildung 59: Häufigkeitsverteilung der Aussagen zu Konsequenzen von Führung über die Leitfragen**

Wie in Abschnitt 3.3 dargestellt, konnte im Rahmen eines Workshops mit den Teilnehmern der Immobilienniederlassung zur Rückmeldung der Ergebnisse (vgl. Abschnitt 6.2) eine Nachbefragung zu den Interviews durchgeführt werden. Sie diente dem Zweck, zu erfahren, was den Teilnehmern im Hinblick auf die Interviews besonders im Gedächtnis geblieben war und wie sie diese mit zeitlichem Abstand bewerteten. Im Rahmen einer sog. Kartenabfrage, bei der die Teilnehmer ihre Eindrücke und Erinnerungen an die Befragung auf Metaplan-Karten niederschreiben sollten, ergaben sich insgesamt drei Blöcke von Antworten:

- *Wenig konkrete Erinnerungen an die Gesprächsinhalte:* Die Mehrheit der Teilnehmer berichtete, daß sie sich inhaltlich kaum an das im Interview Gesagte erinnern konnten, weder die Fragen noch die eigenen Antworten seien im Gedächtnis haften geblieben. Sie führten dies einmal auf den zeitlichen Abstand von etwa fünf Monaten und zum anderen auf ein intensives Tagesgeschäft zurück, in dem das Interview quasi „untergegangen“ sei.
- *Bewußtwerden über das Thema:* Trotz überwiegend fehlender konkreter Erinnerungen wurde von einer ganzen Reihe von Befragten angemerkt, daß das Interview ein Nachdenken über das Thema Führung bei ihnen ausgelöst habe. Die ei-

genen Vorstellungen (über Führung allgemein, die eigenen Erwartungen an die Mitarbeiter, den Umgang im Unternehmen, Teamfähigkeit) seien klarer und bewußter geworden.

- *Positive Bewertung von Interviewablauf und –atmosphäre:* Am intensivsten war den Teilnehmern die als offen und angenehm bewertete Interviewatmosphäre in Erinnerung geblieben. Darüber hinaus wurde von einigen Teilnehmern auch auf die als gut bewertete Strukturiertheit des Gesprächs hingewiesen, die mit der Nutzung eines Interviewleitfadens in Zusammenhang gebracht wurde.

Auch wenn die Nachbefragung in dieser Form nur mit den Teilnehmern der Immobilienniederlassung durchgeführt werden konnte, so äußerten sich auch einzelne Befragte der Technikniederlassung am Rande ihrer Survey-Feedback-Workshops (vgl. Abschnitt 6.2) zu den Interviews durchaus in ähnlicher Weise. Insbesondere die als angenehm empfundene Gesprächsatmosphäre und das Bewußtmachen des Themas wurden hervorgehoben. Die Ergebnisse der Nachbefragung decken sich im wesentlichen mit den subjektiven Eindrücken des Untersuchers. Ein Großteil der Befragten nutzte den vorgelegten Interviewleitfaden, um sich gelegentlich einen Überblick darüber zu verschaffen, an welcher Stelle des Gesprächs man sich gerade befand. Auch die Tatsache, daß die Gespräche teilweise deutlich länger dauerten als im Vorfeld vom Untersucher angekündigt, wurde von betroffenen Führungskräften nicht als Problem thematisiert. In keinem Fall mußte das Gespräch vorzeitig abgebrochen werden, nach Eindruck des Interviewers wurde das Interview von den Teilnehmern eher als Chance genutzt, sich ausführlich und ohne Zeitdruck zum Thema Führung Gedanken zu machen. Das Interviewerverhalten (vgl. Abschnitt 3.2.2), nach dem sich der Untersucher auf Leit- und konkretisierende Nachfragen beschränkte, schien im allgemeinen keine Probleme auszulösen. Nur in sehr wenigen Fällen baten Befragte den Interviewer explizit um seine Meinung, akzeptierten dann aber den Hinweis, daß ihr persönliches Führungsverständnis gefragt sei und deshalb eine Bewertung von Seiten des Untersuchers unangebracht sei. Weiterhin ergaben sich einige wenige Fälle, wo die Nachfrage nach einem vom Interviewten genannten Konzept auf Unverständnis stieß, da die Bedeutung vom Befragten als „offensichtlich“ empfunden wurde. Schwierig stellten sich für einige Gesprächspartner die im Interview auftretenden Redundanzen dar: so wurde z.B. bei der Frage nach „schlechter Führung“ darauf verwiesen, das habe man eigentlich schon bei „guter

Führung“ gesagt, man müsse die Aussagen doch nur ins Gegenteil verkehren. Solche Irritationen konnten allerdings in der Regel relativ leicht mit dem Hinweis aufgelöst werden, daß es das Ziel sei, die genauen Vorstellungen des Befragten zu erheben und es deshalb von Vorteil sei, wenn der Befragte seine Vorstellungen zu „schlechter Führung“ nenne, auch wenn er dazu auf bereits Gesagtes zurückgreife. Darüber hinaus wurde der Befragte gebeten darüber nachzudenken, ob es für ihn noch weitere, bislang nicht geäußerte Aspekte von „schlechter Führung“ gebe. Schließlich ergab sich in allen Interviews nur ein einziger Fall, wo ein Befragter darum bat, zu einer Frage (die sich auf seine Erwartungen gegenüber seinem Vorgesetzten bezog) keine Angaben zu machen, dies wolle er dem Betreffenden lieber in einem persönlichen Gespräch mitteilen. Insgesamt äußerten sich nach Empfinden des Untersuchers alle Teilnehmer sehr freimütig, was sich daran festmachen läßt, daß auch viele kritische Kommentare zu eigenem und fremden (von den eigenen Mitarbeitern oder Vorgesetzten) Führungsverhalten geäußert wurden und die ganz überwiegende Mehrheit (38 von 42 Personen) gegen eine Tonbandaufnahme keine Einwände erhob.