

**Berufsspezifische Erwartungen  
von Mitarbeitenden  
an ihre Führungskräfte**

Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde  
der Fakultät für Humanwissenschaften  
(Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft)  
der Universität Regensburg

vorgelegt von

Eva Ortmann-Welp

aus Ostbevern

Regensburg  
2024

Erstgutachter: Prof. Dr. Peter Fischer

Zweitgutachter: Prof. Dr. Andreas Kastenmüller

Das in dieser Arbeit gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf die männliche, die weibliche und andere Geschlechteridentitäten. Zur besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Alle Geschlechteridentitäten werden ausdrücklich mitgemeint, soweit die Aussagen dies erfordern.

## Danksagung

Den Spruch "Employees don't leave companies, they leave managers“ kann ich aufgrund meiner langen Berufstätigkeit in unterschiedlichen Einrichtungen bestätigen. Es ist enorm wie groß der Einfluss einer einzigen Person auf die Arbeits- und Lebensqualität von Menschen ist. Aber ich konnte auch erleben, dass eine Führungskraft, die nach zahlreichen Aspekten der ethikorientierten Führung leitete, von einigen Mitarbeitenden nicht akzeptiert und respektiert wurde, so dass wiederum diese Person das Unternehmen verließ. Diese Erfahrung ließ mich nicht los und führte zu dieser Promotionsarbeit.

Ich möchte mich bei Prof. Peter Fischer bedanken, dass er mich als externe Doktorandin bei der Umsetzung dieser Promotionsidee unterstützt hat.

Mein Dank gilt ebenso allen Personen, die mir in den letzten fünf Jahren in unterschiedlichen Formen bei der Durchführung dieser Forschungsarbeit geholfen und somit zum Abschluss dieser Arbeit beigetragen haben, ganz besonders danke ich meinem zweiten Codierer.

Meiner Familie danke ich, dass sie mir für meine Leidenschaft, das wissenschaftliche Schreiben, einen großen Freiraum lässt.

## Inhaltsverzeichnis

<i>Abstract</i> .....	- 6 -
<b>1 Einleitung</b> .....	- 8 -
1.1    Führung im Wandel .....	- 9 -
1.2    Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte .....	- 13 -
1.3    Klassifikationen der Berufe .....	- 17 -
1.4    Konzeptionelle Ausrichtung der vorliegenden Dissertation .....	- 19 -
<b>2 Theoretischer Hintergrund</b> .....	- 21 -
2.1 Forschungsstand zur evidenzbasierten Wirksamkeit der transformationalen Führung. - 21 -	
2.1.1 Full Range of Leadership .....	- 22 -
2.1.2 Wirksamkeit und Grenzen transformationaler Führung.....	- 25 -
2.1.3 Messung transformationaler Führung: der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ... 27 -	
2.2 Forschungsstand zur evidenzbasierten Wirksamkeit der ethikorientierten Führung.- 31	
2.2.1 Aussagen und Wirksamkeit ethikorientierter Führungsstile .....	- 31 -
2.2.2 Messung ethischer Führung .....	- 37 -
2.3    Die Rolle der Hierarchie und der Autonomie .....	- 43 -
2.4    Führung im beruflichen Kontext.....	- 50 -
2.4.1 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 0 Militär .....	- 50 -
2.4.2 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau.....	- 54 -
2.4.3 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung .....	- 56 -
2.4.4 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik.....	- 58 -
2.4.5 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik .....	- 59 -
2.4.6 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit .....	- 61 -
2.4.7 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus .....	- 64 -
2.4.8 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung .....	- 66 -
2.4.9 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung .....	- 68 -
2.4.10 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung .....	- 72 -
<b>3 Empirischer Teil</b> .....	- 75 -
3.1 Studie 1 Quantitativer Forschungsteil.....	- 76 -
3.1.1 Abstract .....	- 76 -

<b>3.1.2 Einleitung .....</b>	- 77 -
<b>3.1.3 Methode.....</b>	- 80 -
<b>3.1.4 Ergebnisse .....</b>	- 92 -
<b>3.1.5 Diskussion .....</b>	- 122 -
<b>3.2 Studie 2 Qualitativer Forschungsteil .....</b>	<b>- 132 -</b>
<b>    3.2.1 Abstract.....</b>	- 132 -
<b>    3.2.2 Einleitung.....</b>	- 133 -
<b>    3.2.3 Methoden .....</b>	- 136 -
<b>    3.2.4 Ergebnisse .....</b>	- 149 -
<b>    3.2.5 Diskussion .....</b>	- 195 -
<b>3.3 Studie 3 Validierung und Quantifizierung der qualitativen Daten mittels mehrerer Interrater Reliabilitätsverfahren .....</b>	<b>- 206 -</b>
<b>    3.3.1 Abstract.....</b>	- 206 -
<b>    3.3.2 Einleitung.....</b>	- 207 -
<b>    3.3.3. Methoden.....</b>	- 209 -
<b>    3.3.4 Ergebnisse .....</b>	- 218 -
<b>    3.3.5 Diskussion .....</b>	- 229 -
<b>Allgemeiner Abschluss mit Ausblick .....</b>	<b>- 231 -</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>- 241 -</b>

## Abstract

Diese Dissertation untersuchte die Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte in verschiedenen Berufsbereichen, insbesondere im Hinblick auf die transformationale und ethikorientierte Führung. Die Forschung basierte auf einer umfassenden theoretischen Analyse sowie auf empirischen Untersuchungen, die quantitative und qualitative Methoden kombinieren. Zunächst wurde der aktuelle Forschungsstand zur Wirksamkeit transformationaler und ethikorientierter Führung und zur Führung im beruflichen Kontext dargestellt. Anschließend wurde untersucht, inwieweit sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an Führungskräfte je nach Berufszweig unterscheiden und welche Rolle Hierarchie und Autonomie in diesem Kontext spielen.

Die erste Studie bestand aus einer quantitativen Analyse, bei der Daten mittels angepasster Fragebögen, basierend auf dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) und dem Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW-D), erhoben wurden. Hierbei konnte die erste Hypothese bestätigt werden, dass signifikante Unterschiede zwischen den Berufsgruppen in ihren Erwartungen an ihre Führungskräfte in einigen Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung bestehen. Die zur Klärung der zweiten Hypothese, ob Hierarchie oder Autonomie einen Einfluss auf diese Erwartungen nehmen, durchgeführten Regressionsanalysen ergaben ebenfalls signifikante Ergebnisse bei mehreren Führungsfaktoren.

In der zweiten Studie wurden als Mixed Methods Ansatz qualitative Daten durch eine hohe Anzahl an Interviews gewonnen, um tiefere Einblicke in die spezifischen Erwartungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Die qualitative Analyse konnte zu den signifikanten Ergebnissen der quantitativen Forschung gewinnbringende Hintergründe und Motivationen der Befragten aufzeigen, ein differenziertes Verständnis der quantitativen

Befunde ermöglichen und auch neue ergänzende Erkenntnisse zu den Führungsaspekten liefern.

In der dritten Studie wurden zusätzliche Validierungs- und Quantifizierungsmethoden für die Analyse der qualitativen Daten mittels mehrerer Interrater-Reliabilitätsverfahren durchgeführt. Diese triangulierte Herangehensweise ermöglichte eine robuste Überprüfung der gefundenen Ergebnisse. Es wurden objektive Messdaten zur Beurteilung der beiden Kategorien Hierarchie und Autonomie erzeugt und es konnte abschließend aufgezeigt werden welche konkreten Erwartungen der Mitarbeitenden an eine Führungskraft berufsspezifisch bestehen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit tragen zur Führungsforschung bei, indem sie bestätigen, dass die Erwartungen an Führungskräfte stark vom beruflichen Kontext abhängen und aufzeigen, dass ein bestimmter Führungsstil nicht für alle Berufsbereiche geeignet ist.

Die Studie liefert eine Differenzierung der Erwartungen an Führungskräften nach den Berufsbereichen und leistet somit einen wichtigen Beitrag zu den Führungstheorien, indem praktische Implikationen für die Kompetenzentwicklung effektiver Führungskräfte und für die notwendige Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden in verschiedenen beruflichen Kontexten aufgezeigt werden.

## 1 Einleitung

*„Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.“*  
(Burns, 1978, S.2)

Führungshandeln erfordert aufgrund der aktuellen Herausforderungen eine stetige Anpassung. In unzähligen Publikationen ist von einem erforderlichen Wandel die Rede. Gesellschaftliche Megatrends wie beispielsweise die Digitalisierung und die Technisierung verändern sämtliche Lebensbereiche der Menschheit. Komplexe Entwicklungen in allen Lebensbereichen vollziehen sich mit immer höherer Geschwindigkeit und schaffen offene Situationen mit unklaren Rahmenbedingungen. In der heutigen sogenannten VUCA- Welt sollen Führungskräfte daher einerseits mitarbeiterorientiert effektiv steuern und andererseits auch Anteile ihrer Machtposition abgeben können. Leadership 4.0 zusammen mit New Work Ansätzen, ein agiler und partizipativer Führungsstil werden als aktuelle Empfehlungen für den kompetenten Umgang mit den heutigen Herausforderungen in den Unternehmen gesehen (Helmold, 2022b, S.7f.; Nohgga & Rowold, 2022, S.6f.).

Ebenso ist eine Ambidextrie gefordert, die einen kompetenten Umgang mit Agilität sowie auch das Sichern von Stabilität beinhaltet (Faix, Kisgen, Schwinn & Windisch, 2021, S3f.; Gergs & Lakeit, 2020, S.45f.).

Da in der heutigen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft Mitarbeitende Kompetenzen aufbauen müssen, um eigenverantwortlich arbeiten zu können, verändern sich auch die Ansprüche, Erwartungen und Werte der Mitarbeitenden, die z.B. auch zunehmende Partizipationsbestrebungen miteinschließen (Rybnikova & Lang, 2021, S.6).

Zweifelsohne bewirken die gesellschaftlichen Megatrends Veränderungen in der gesamten Gesellschaft und in allen Berufen. Doch in welchem Ausmaß genau und in welchen konkreten Aspekten die Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte berufsspezifisch variieren, ist bislang noch nicht ausgiebig untersucht worden. Diese Arbeit möchte zu dieser Forschungslücke einen Beitrag leisten und beschäftigt sich mit den Fragen,

ob sich die Erwartungen an Führungskräfte bei den Mitarbeitenden berufsspezifisch unterscheiden und ob Merkmale der evidenzbasierten transformationalen und der humanistisch-ethikorientierten Führung von den Mitarbeitenden verschiedener Berufe unterschiedlich bewertet werden.

## 1.1 Führung im Wandel

*„Managers, we believe, get other people to do, but leaders get other people to want to do.“* (Kouzes & Posner, 1987).

Führungsstile beziehungsweise Leadershipkonzepte sind keine Erscheinung der Neuzeit. Ägyptische Pharaonen waren nicht nur in Besitz imposanter Ländereien und Bauwerke, sondern auch die Arbeitskraft der Untergebenen war von großer Bedeutung. Auch die Helden der griechischen Mythologie besaßen Führungseigenschaften. Schon von Sokrates (399 v.Chr.) ist übermittelt, dass Leadership mehr ist als Bestrafung und Belohnung, es ist erlernbar und keine Gabe. Auch die Lehren Platons befassen sich mit guter Führung. Die Lehre sagt, dass es in unserer Natur liegt durch Nutzenbeiträge zur Förderung einer Gruppe beizutragen. Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts waren vorrangig Führungstheorien bekannt, bei denen die Person des Führenden im Mittelpunkt steht, die Great Man Theorien (Faix et al., 2021, S. 19ff; Frey & Schmalzried, 2013, S.326f.).

Das industrielle Zeitalter brachte vor allem rationale und normative Perspektiven der Führung hervor. Im Fokus standen hier die optimale Leistungserzielung und die Aufgabenorientierung (Landy & Conte, 2013, p.21; Enste, Eyerund & Knelsen, 2013, S.4f.). Gesellschaftliche Entwicklungen, wie z.B. der rasante Fortschritt in Wissenschaft und Technik, führten u.a. zu einem Wandel in Arbeitsformen und -organisationen, die auch ein Umdenken und die Entwicklung neuer Führungsstile erforderten. So konnte Kurt Lewin schon in den 1940er Jahren (Lewin, Lippitt & White, 1939) im „Research Center of Group Dynamics“ die Vorteile des demokratischen und die Nachteile des autoritären Führungsstils

nachweisen. McGregor konnte 1960 bestätigen, dass Führungskräfte, die ein bestimmtes Menschenbild verinnerlicht haben, bei der sie u.a. den Mitarbeiter nichts zutrauen, diese vorrangig bevormunden und dass die Bevormundung zu einer passiven Arbeitsweise bei den Mitarbeitern führt. Er empfahl ein Umdenken die Mitarbeiter bei der Zielfindung und bei Entscheidungen mitreden zu lassen und Verantwortung zu delegieren.

Dem Führungshandeln wurden zwei Funktionen zugeordnet, die Aufgabenorientierung und die Mitarbeiterorientierung. Neben der Lenkung des Teams zur Erreichung des Gruppenziels ist die Kohäsionsfunktion, die Aufrechterhaltung des sozialen Zusammenhalts der Gruppe durch Beziehungsorientierung, eine große Bedeutung zuzuschreiben (Resetka & Felfe, 2014. S.34f.). So werden im deutschsprachigen Raum die zwei Funktionen einer Führungskraft auch durch die Rollen des Managers und des Leaders genauer verdeutlicht.

Dem Management kommt in erster Linie eine strukturierende und ordnende Funktion zu, die sich vornehmlich auf anfallende Aufgaben bezieht. Es werden Pläne zur Zielerreichung entworfen und Ergebnisse der Mitarbeitenden kontinuierlich überwacht. Leadership hat hingegen die Mitarbeitenden, die die Aufgaben erfüllen, im Blick und sorgt unter Verwendung diverser Führungsinstrumente (z.B. Motivation durch offene Kommunikation, Lob und Anerkennung) für eine gleichermaßen effiziente und effektive Erreichung der vorgegebenen Unternehmensziele (von Rosenstiel & Comelli, 2003).

Paul Hersey und Ken Blanchard veröffentlichten im Jahr 1977 mit ihrem Buch „Management of Organizational Behavior“ das Konzept der situativen Führung. Hierbei sollte sich jeweils das Ausmaß des aufgabenorientierten bzw. mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens der fachlichen Reife und der Motivation des einzelnen Mitarbeiters entsprechend anpassen.

Seit Mitte der 80er Jahre wuchs in der Führungsforschung das Interesse an Ansätzen der transformationalen Führung, erstmalig beschrieben durch Burns (1978) und durch Bass

(1985) für die Mitarbeiterführung wissenschaftlich in den Fokus genommen. Diese stellte die Funktionen des Leaderships in den Mittelpunkt. Transformationale beziehungsweise charismatische Führungspersonen gestalten die Interaktion zu ihren Mitarbeitern, indem sie diese emotional ansprechen und kognitiv herausfordern. Sie nehmen Einfluss, indem sie attraktive Visionen vermitteln, gemeinsame Interessen in den Mittelpunkt stellen, vorbildhaftes Verhalten zeigen und die Mitarbeiter individuell unterstützen. Bass (1985) entwickelte mit seiner Konzeptualisierung der transaktionalen und transformationalen Führung ein noch immer hochrelevantes Modell, das laut zahlreichen Studien einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeitenden, die Führungskraft und letztendlich auf den Führungserfolg im Unternehmen hat (Felfe, 2006; Pelz, 2016). Zudem entwarf er einen Fragebogen, den Multiple Leadership Questionnaire, der eine Bandbreite des Führungshandelns messbar macht (Bass & Avolio, 1997).

Da es ebenso aktuell zahlreiche Publikationen für Bestrebungen gibt die Transformationale Führung in unterschiedlichen Berufsbereichen (z.B. im Polizei- oder Militärberuf) verstärkt einzuführen und umzusetzen, weil u.a. dieser Führungsstil laut Studien auch erfolgreich trainiert werden kann, wird der Multiple Leadership Questionnaire als Messwerkzeug für diese Forschungsarbeit genutzt.

Weil bei den bisherigen ausgearbeiteten Führungstheorien nicht vorrangig ethische sowie moralische Aspekte im Fokus standen und sich dieses Manko Anfang der 2000er Jahre in zahlreichen Krisen- und Katastrophensituationen durch entsprechendes destruktives und menschenverachtendes Führungsverhalten offenbarte, entstanden als Nächstes Führungskonzepte, die die Wichtigkeit des ethischen Handelns betonten (Peus, Wesche Streicher, Braun & Frey, 2011). Hierunter zählen Ansätze der Authentischen sowie der humanistisch- ethikorientierten Führung, die das menschenfreundliche Führen mit ethischen Werten fokussieren und die Wichtigkeit psychologischer Kenntnisse für das Leadership

betonen (u.a. Avolio & Gardner, 2005; Frey & Schmalzried, 2013; Fischer, Frey & Niedernhuber, 2017). Auch diese Führungstheorien haben an aktueller Relevanz nichts verloren und es gibt mittlerweile ebenso wissenschaftliche Instrumente, u.a. den Ethical Leadership at Work Questionnaire, entwickelt von Kalshoven, Den Hartog und De Hoogh (2011). Dieser umfasst 38 Items über sieben Facetten ethischer Führung (Fairness, Machtteilung, Rollenklärung, Mitarbeiterorientierung, Integrität, Ethische Anleitung und Interesse an Nachhaltigkeit). Eine deutsche Adaption dieses Messinstruments erfolgte durch Block, Bormann und Rowold (2015). Durch mehrere Studien konnten Zusammenhänge zwischen den Facetten ethischer Führung und u.a. der Arbeitszufriedenheit aufgezeigt werden (u.a. Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012; Enste & Tschörner, 2017).

Der demographische Wandel, der Fachkräftemangel, die Klimakrise und zahlreiche weitere Veränderungen durch Digitalisierung und Technisierung stellen die Arbeitswelt vor einem Umbruch. Die Veränderungen in einer digitalen Welt werden auch unter dem Begriff der VUCA- Welt beschrieben. Das Akronym VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Die Rahmenbedingungen ändern sich ständig, die Dynamik von Veränderungen wächst und wird zu einem Treiber des Wandels. Die Möglichkeit, Ereignisse und Entwicklungen vorauszusagen, nimmt ab, Unvorhersehbarkeit und Unsicherheiten nehmen zu. Komplexität beschreibt die Menge und Art an Informationen, die berücksichtigt werden müssen. Es ist kaum möglich alle Aspekte zu verarbeiten und für eine Entscheidung zu nutzen. Ambiguität bezieht sich auf die Mehr- oder Doppeldeutigkeit einer Situation (Helmold, 2022a, S.V; Moskaliuk, 2019, S.2f.). Die Wichtigkeit eines kompetenten Umgangs mit dem Change ist gegeben. Die Veränderungen sollten mit dem gesamten Team gemeinsam gestaltet werden. Damit verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Herkömmliche hierarchische Struktur- und Entscheidungsmodelle

verlieren an Bedeutung. Es ist für die Mitarbeitenden ein berufliches Umfeld zu schaffen, in denen sie auf Augenhöhe mit der Führungskraft mitgestalten, sich entfalten und ihre Potentiale einbringen können. Agile und partizipative Führungsstile gewinnen an Bedeutung. Mitarbeitende benötigen jedoch auch Halt und Sicherheit in diesen ungewissen Zeiten, daher auch die Wichtigkeit der ambidextren Führung (Gergs & Lakeit, 2020, S.45f.; Felfe & van Dick, 2023; Helmold, 2022a, S.28f.).

Da der Fragebogen Ethical Leadership Questionnaire aktuell hochrelevante Aspekte wie die Machtteilung, Fairness, Mitarbeiterorientierung und auch die Nachhaltigkeit erfasst, wird dieser ebenfalls als Messinstrument für diese Forschungsarbeit genutzt.

## **1.2 Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte**

Wie beschrieben gibt es zahlreiche Forschungsstudien zur Wirksamkeit der einzelnen Führungsstile, besonders zur transformationalen und der ethikorientierten Führung, auf die in Kapitel 2 eingegangen wird.

Herzberg (1966) zeigte auf, dass ein Leistungs- und Erfolgserlebnis sowie die Anerkennung als Motivatoren für Mitarbeitende wirken, die zu extremer Arbeitszufriedenheit führen können. Die Beziehung zum Vorgesetzten kann als Hygienefaktor zur extremen Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht gut bzw. gestört ist.

Es gibt mittlerweile auch viele länder- und kulturspezifischen Forschungen zum Führungsverhalten und den für die Mitarbeitenden relevanten Arbeitsplatzmerkmalen für die Arbeitszufriedenheit. In Deutschland ist das Verhältnis zur direkten vorgesetzten Person wichtiger als beispielsweise weniger Stress oder sogar eine Gehaltserhöhung. Laut Studien gehen eine schwache Unterstützung und eine fehlende Konfliktfähigkeit seitens der Führungskraft mit signifikant geringeren Zufriedenheitswerten der Mitarbeitenden einher (u.a. Hammermann & Stettes, 2013; Raffelhüschen & Schlinkert, 2015).

Dorfman et al. (2012, p.507) konnten in dem groß angelegten GLOBE Projekt aufzeigen, dass in Deutschland der charismatisch-wertbasierte und der partizipative Führungsstil präferiert wird.

Cisik führte 2016 eine empirische Studie zur Führungskultur in Deutschland durch und befragte hierbei 553 Beschäftigte aller Unternehmensgrößen. Hierbei zeigte sich, dass die Führungskultur in der Umsetzung als stärker aufgaben- als beziehungsorientiert empfunden wird und die persönlichen Erwartungen an das Führungsverhalten nur bei 32,66 % der Arbeitnehmenden erfüllt werden (Cisik, 2016, S.7).

Bei den aktuellen Befragungen zu den Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre Führungskraft dominiert der Wunsch nach Wertschätzung:

Eine Befragung von ManpowerGroup aus dem Jahre 2017 von 789 Berufstätigen in Deutschland ergab, dass folgendes Verhalten vom Vorgesetzten die Jobzufriedenheit steigert: 91 Prozent der befragten Personen gaben das Aussprechen von Wertschätzung und das regelmäßige, ehrliche Feedback an. 88 Prozent wünschen sich das Überlassen von Verantwortung sowie die Förderung durch neue fachliche Herausforderungen. 78 % der Befragten wünschen sich die Führungskraft als Mentor und dass diese auch die Vision des Unternehmens vermittelt. 64 % wünschen sich regelmäßige Teamevents und 60 Prozent, dass die Führungskraft eine Fehlerkultur lebt (statista, 2017).

2019 wurden durch "meinestadt.de respondi" 2085 Fachkräfte mit Berufsausbildung zu den Wünschen an die Führungskraft befragt. Auch hier wünschen 86,1 Prozent von der Führungskraft die Wertschätzung für sich und ihre Arbeit. 87,2 Prozent der Befragten geben fachliche Kompetenz an. 84,4 Prozent möchten, dass die Führungskraft ihnen vertraut und Rückhalt bietet. 83% der befragten Personen wünschen, dass der Vorgesetzte immer ansprechbar und offen für Kritik ist. 68,9 Prozent wünschen motiviert zu werden und 64,2

Prozent möchten, dass die Führungskraft die Arbeitsbelastung im Blick hat und diese aktiv steuert.

Eine im Jahre 2018 vom Kienbaum-Institut durchgeführte Befragung ergab, dass sich die Mehrheit der befragten Arbeitnehmenden einen ethischen Führungsstil von ihrem Vorgesetzten wünschen. Die Führungskraft soll demnach fair und ehrlich handeln sowie soziale Verantwortung übernehmen. Allerdings wurde innerhalb der Studie auch festgestellt, dass nur wenige Mitarbeitende einen ethischen Führungsstil im eigenen Unternehmen wahrnehmen (Kienbaum & Stepstone, 2018).

Generationenspezifische Forschungen untersuchen die Unterschiede beispielsweise zur Loyalität zum Arbeitgeber oder zur Beziehung zur Führungskraft. Eine im Jahre 2023 durchgeführte Umfrage der Wirtschaftsjunioren Deutschland e.V. von Mitgliedern der Generation Z (1.012 Befragte im Alter von 15-25 Jahren) zu ihren Erwartungen an Führungskräften in Deutschland zeigte auch hier, dass es für 52 % der Befragten wichtig ist Wertschätzung und Lob für gute Leistungen zu erfahren. 43 Prozent wünschen sich Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen. 38 Prozent ist eine hohe fachliche Kompetenz der Führungskraft wichtig. 31 Prozent erwarten Toleranz für vielfältige Teams, 29 Prozent wünschen sich Mentoring und eine Förderung der persönlichen Weiterentwicklung. 27 Prozent eine moderne und faire Fehlerkultur, 20 Prozent flache Hierarchien und Förderung von Eigeninitiative. 12 Prozent der Befragten erwarten wiederum Schaffung klarer Hierarchien und Zuteilung von Arbeitsaufträgen. Und 11 Prozent fordern von der Führungskraft eine hohe Präsenz am Arbeitsplatz und lange Arbeitszeiten. Diese Ergebnisse belegen einerseits die Erkenntnisse der generationenspezifischen Forschung, dass Generation Z offen für Veränderungen ist, die Führungskraft eher als einen kompetenten Coach sieht und ein geringeres Hierarchiedenken hat.

Andererseits verwundert der Wunsch von 12 Prozent der Befragten nach klaren Hierarchien und die Zuteilung von Arbeitsaufträgen (Klaffke, 2021, S.117f.).

Auch hier würde ein Fokus auf den Aspekt Berufe klärende oder ergänzende Erkenntnisse liefern. Befragungen zur Arbeitszufriedenheit werden lediglich in einzelnen Berufsbereichen durchgeführt, insbesondere in dem vom großen Fachkräftemangel betroffenen Gesundheitsbereich, oder im Lehrerberuf. Einige Forschungsstudien nehmen einige Berufsbereiche in den Blick. So erforschte beispielsweise Bartelt (2011) das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte und zeigte u.a neben dem Einfluss der hierarchischen Ebene hierbei ebenso Unterschiede bei den Mitgliedern der zwölf unternehmens- und mitarbeiterstärksten Branchen in Deutschland auf.

Für die Validierung einer deutschen Version des Multiple Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) ließ Felfe (2006) mit diesem Messinstrument ca. 3500 Mitarbeitende aus unterschiedlichen Branchen die nächsthöhere Führungskraft beurteilen. Hierbei zeigten sich Unterschiede zwischen privaten Unternehmen und dem öffentlichen Dienst. Mitarbeitende in privaten Unternehmen schätzten ihre Führungskraft transformationaler ein als Beschäftigte des öffentlichen Dienstes (Felfe, 2006a, S.74). Weitere Informationen hierzu im nächsten Kapitel.

Eine fundierte Forschung in Deutschland zu berufsspezifischen Unterschieden insbesondere in der Erwartung von Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte, speziell im Hinblick der transformationalen und ethikorientierten Führung, ist noch nicht erfolgt.

### 1.3 Klassifikationen der Berufe

Um die Erwartungen berufsspezifisch erfassen zu können, ist zur Orientierung ein systematisches Berufsklassifikationssystem erforderlich. Es gibt ISCO 08 - das International Standard Classification of Occupations – ein von der internationalen Arbeitsgemeinschaft (ILO) zusammengestelltes Klassifikationsschema und die Klassifikation der Berufe 2010 (KldB) mit der überarbeiteten Fassung 2020. Während die Klassifikation der Berufe (KldB) die konkreten Berufsbezeichnungen codiert, wird im ISCO-08 die berufliche Tätigkeit erhoben (Bundesagentur für Arbeit, 2021; Züll, 2015).

Da diese Forschungsarbeit nur die Arbeitnehmenden in Deutschland erfassen möchte und hier viele Berufe über die weltweit einzigartige duale Berufsausbildung erlernt werden, und auch keine Berufsprestige-Werte oder beruflichen Statuswerte berechnet werden sollen, wird sich für das von der Bundesagentur für Arbeit entwickelte und seit dem 1. Januar 2011 gültige Kategorienschema Klassifikation der Berufe (KldB) entschieden. Diese wurde im Jahre 2020 überarbeitet. Die überarbeitete Fassung der KldB beinhaltet lediglich geringe Modifikationen in der Klassifikationsstruktur und einige Anpassungen in der Zuordnung von Berufen zu den Berufsgattungen (Bundesagentur für Arbeit, 2021a, S.3).

Die einzelnen Berufe können zehn Berufsbereichen zugeordnet werden:

1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau; 2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung; 3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik, 4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik, 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit, 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus, 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung, 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung, 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung, 0 Militär (Bundesagentur für Arbeit, 2021a, S.20).

Die Klassifikation der Berufe wurde 2010 neuklassifiziert und basiert nicht mehr auf deduktiv gewonnenem Expertenwissen wie die älteren deutschen Berufsklassifikationen, sondern gründet auf einem empirischen Klassifikationsverfahren von systematisch gepflegten berufsfachlichen Informationen, deren Ergebnis mehrfach berufskundlich geprüft wurde. Mit dieser Klassifikation wird auch die Mehrdimensionalität sichtbar, die einen Beruf ausmacht. Es wird konzeptionell zwischen der horizontalen Dimension, der Berufsfachlichkeit (erste bis vierte Stelle der KldB 2010), und der vertikalen Dimension, dem Anforderungsniveau (fünfte Stelle der KldB 2010), getrennt. Berufsfachlichkeit bedeutet die auf die beruflichen Inhalte bezogenen und notwendigen Fachkompetenzen. Beim Anforderungsniveau werden Helfer- und Anlerntätigkeiten, Fachlich ausgerichtete Tätigkeiten, Komplexe Spezialistentätigkeiten und Hoch komplexe Tätigkeiten klassifiziert. Aufsichts- und Führungskräfte werden separat dargestellt, da Führung als eine Besonderheit der Berufsfachlichkeit gesehen wird.

Die Klassifikation der Berufe 2010 weist ebenso mittels Umsteigeschlüsseln eine hohe Kompatibilität bzw. Anschlussfähigkeit zur internationalen Berufsklassifikation – der International Standard Classification of Occupations von 2008 (ISCO 08) – auf und trägt damit zu einer Verbesserung der internationalen Vergleichbarkeit von Berufsangaben bei (Bundesagentur für Arbeit, 2021a, S.15ff.).

Bereits bestehende Erkenntnisse zur Führung im beruflichen Kontext werden im zweiten Kapitel zum theoretischen Hintergrund vorgestellt.

## 1.4 Konzeptionelle Ausrichtung der vorliegenden Dissertation

Noch immer führt das „zahlengesteuerte“ Führen die Rangliste der Führungsstile an, obwohl ein Wandel der Führungskultur gefordert wird (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2016).

Eine fundierte Forschung in Deutschland zu berufsspezifischen Unterschieden insbesondere in der Erwartung von Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte, speziell im Hinblick der transformationalen und ethikorientierten Führung, ist noch nicht erfolgt.

Folgende Fragestellungen sind daher in diesem Promotionsvorhaben von Forschungsinteresse:

„Unterscheiden sich berufsspezifisch die Erwartungen an die Führungskraft im Hinblick auf Aspekte der transformationalen und ethikorientierten Führung?“

„Gibt es berufsspezifische Unterschiede im Verständnis von Mitarbeitern zu einer „effektiven“ Führungsperson?“

Im weiteren Schritt gilt es zu untersuchen, ob weitere Einflüsse, z.B. ein Einfluss der Hierarchieebene auf die Mitarbeitererwartung an die Führungskraft bestehen.

„Ist ein Mitarbeiter aus einer Berufsgruppe mit einer vertikal ausgeprägten Hierarchie eventuell einem transformationellen bzw. ethikorientierterem Führungsstil gegenüber weniger positiv eingestellt?“ Schätzt ein Mitarbeiter, der seit Jahrzehnten eine starke Hierarchie und Kontrollausübung gewohnt ist, eine transformationale und ethisch humanistische Führungskraft, die kein Zweiklassendenken praktiziert und eigene Fehler und Schwächen zugibt, auch als eine aus seiner Sicht effektive Führungskraft ein?

Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit könnten beispielsweise zu einer Fokuserweiterung für Changemanagement Prozesse führen. Für einen wirksamen Wandel der Führungskultur wäre es dann nicht nur erforderlich bei Führungskräften ein Umdenken z.B. durch Fortbildungen zu bewirken, sondern auch bei den Mitarbeitern.

Für das Promotionsvorhaben wurde daher zunächst als erste Studie eine quantitative Untersuchung unter Nutzung von Fragebögen, die sich an die MLQ- und ELW-D-Fragebögen anlehnen, durchgeführt.

Es sollte zunächst untersucht werden, ob ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den verschiedenen „Berufsgruppen“ bezüglich der Erwartung an ihre Führungskräfte existiert. Hierbei kam der angepasste an die MLQ und ELW-D Fragebögen angelehnte Fragebogen zum Einsatz.

Ebenso sollten bei der Befragung weitere Variablen, wie z.B. die Stellung im Beruf, das hierarchische Empfinden sowie Autonomie im beruflichen Handeln erfasst werden, um anschließend zu untersuchen, ob diese Parameter einen Einfluss auf die Erwartungen an die Führungskraft haben.

Anschließend sollte die Erhebung von qualitativen Daten mittels Interviews eine Triangulation von Daten und weitere Erklärungen für die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung liefern.

## 2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zur durchgeführten Forschungsstudie vorgestellt.

Die beiden Führungsstile, die transformationale und die ethikorientierte Führung, bilden nicht nur das Fundament dieser Forschungsarbeit, sondern sind auch in ihrer Wirkungsweise breit erforscht.

Hierarchie und Autonomie sind Merkmale, die in allen Arbeitsorganisationen gegeben sind und in ihrer jeweiligen Ausprägung ebenso Einfluß auf verschiedene Erfolgs- und Zufriedenheitsfaktoren nehmen können. Es ist zu klären, ob diese Aspekte auch einen Einfluss auf die Erwartung an eine Führungskraft haben.

Der letzte Part dieses Kapitels bildet der Überblick über die Merkmale der unterschiedlichen Berufsbereiche, die sich nach der Klassifikation der Berufe orientieren. Neben den jeweiligen Arbeitsbedingungen wird auch basierend auf aktueller Literaturrecherche grob auf das aktuelle Führungsverhalten in den jeweiligen Berufsbereichen eingegangen.

### 2.1 Forschungsstand zur evidenzbasierten Wirksamkeit der transformationalen Führung

Ab dem Jahr 1985 gewann das Konzept der „transformationalen“ Führung von Bernhard M. Bass an Beachtung und ist in Bezug auf seine Wirkungen breit erforscht.

Bass griff die Theorie von Burns auf, dem bei Sichten von Biografien einiger Führungspersönlichkeiten zwei unterschiedliche Führungsstile auffielen. Neben dem transaktionalen Führungsstil, der einen Einfluss auf Mitarbeiter durch einen „Austausch“ von Leistung und Gegenleistung nimmt, kam auch der transformationale Führungsstil zum Vorschein, der sich u.a. durch eine inspirierende Einflussnahme und Motivationsaktionen auszeichnet. Die Führungsperson kann durch diesen Führungsstil die individuellen Ziele und Wünsche eines Mitarbeiters in übergeordnete Ziele der Organisation „transformieren“.

Bernard Bass untersuchte hierbei die psychologischen Mechanismen und konnte in anschließenden Forschungsarbeiten zusammen mit Bruce Avolio eine Operationalisierung des Konzepts des Full Range of Leadership Models (FRLM), mit dem der transaktionale, der transformationale und der Laissez-Faire- Führungsstil voneinander abgegrenzt werden können, durchführen. Mit einem Fragebogen, dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), konnte das Modell erfasst werden und es konnten insbesondere in Bezug auf den transformationalen Führungsstil mehrere positive Effekte, u.a. auf die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter, empirisch nachgewiesen werden (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

In den folgenden Kapiteln erfolgt eine detaillierte Darstellung dieses evidenzbasierten Führungsstils.

### **2.1.1 Full Range of Leadership**

Die transformationale Führung ist eingebettet in den Full Range of Leadership (u.a. Bass & Avolio, 1997), der neben den Komponenten der transformationalen Führung auch Verhaltensweisen transaktionaler Führung und Komponenten passiver Führung bis hin zur Verweigerung von Führung (*Laissez Faire*) umfasst.

*Laissez-Faire* als das untere Ende des Full Range of Leadership ist durch extreme Passivität gekennzeichnet und ist als Führungsform grundsätzlich ineffektiv. *Laissez Faire* kann daher auch als Nicht-Führung oder Verweigerung von Führung gekennzeichnet werden, da die Führungskraft Verantwortungsübernahme und das Treffen von Entscheidungen vermeidet (Bass, 1990, p.22).

Die transaktionale Führung basiert auf dem Prinzip des sozialen Austausches, also vereinfacht ausgedrückt auf dem Prinzip von Geben und Nehmen. Bei der transaktionalen Führung stehen faire Austauschprozesse im Vordergrund und die Führungskraft sorgt für die Erreichung von Zielen, die sie für sich und das Unternehmen verfolgt. Je nach Erfüllung der

Erwartung werden die Mitarbeitenden belohnt oder sanktioniert. Die Aufgabe der Führungskraft ist es ihnen zu verdeutlichen, welche Leistungen von ihnen erwartet werden und welche Anreize diese im Gegenzug erhalten. Komponenten der transaktionalen Führung umfassen damit klassische Führungsaufgaben wie Zielsetzung, Kontrolle und Feedback. Die Mitarbeitenden halten sich vorrangig an die Ziele, die sie vorgegeben bekommen, engagieren sich jedoch gegebenenfalls nicht hierüber hinaus. Dadurch, dass Ziele und Regeln klar definiert sind, kommt es zwar zu einer Handlungssicherheit bei den Mitarbeitenden, nachteilig ist die vorrangige extrinsische Motivation, die nicht unbegrenzt möglich ist. Zudem besteht die Gefahr der Gewöhnung und somit zur emotionalen Abstumpfung. Außerdem kann sich das engagierte, autonome und kreative Handeln nicht so sehr entfalten, das für die heutige Zeit so wichtig ist (Bass 1985; Felfe, 2006b, S.164; Helmold, 2022a, S.24f.).

Die transaktionale Führung kann in folgende drei Komponenten eingeteilt werden:  
*Management by Exception passive, Management by Exception active und Contingent Reward.*

Management by Exception weist eine aktive und eine passive Komponente auf. Die passive Form des Management by Exceptions kann als eine Art „Feuerwehr-Strategie“ der Führungskraft gesehen werden, da diese erst bei Ausnahmesituationen reagiert und sich sonst zurückhält. Bei der aktiven Form sucht die Führungsperson hingegen aktiv nach Normabweichungen und verfolgt eingetretene Fehler konsequent. Das Herzstück der transaktionalen Führung bildet Contingent Reward bzw. die leistungsorientierte Belohnung. Die bereits beschriebene auf Verstärkung beruhende Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Bass, 1990, p.22f.; Pelz, 2016, S.96).

*„It is leadership that is transformational that can bring about the big differences and big changes in groups, organizations, and society.“ (Bass 1985, p. 17).*

Die transformationale Führung nutzt wesentlich wirksamere Methoden der Einflussnahme und Motivation und kann auf diese Weise in einem Unternehmen effektiver Veränderungen bewirken. Transformationale Führungskräfte erzeugen eine intrinsische Motivation, indem sie attraktive sinnstiftende Visionen für die gesamte Organisation entwickeln und vermitteln. Sie kommunizieren überzeugend, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können. Mitarbeitende sollen aktiv an der Umsetzung und Erreichung der Vision partizipieren. Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden werden auf diese Weise transformiert, dass sie sich aus innerer Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen und der Führungskraft für die Ziele einsetzen anstatt nur aufgrund von externen Anreizen wie bei der transaktionalen Führung. Die Aufgabe der Führungskraft ist es die Mitarbeitenden zu unterstützen und sie dazu in die Lage zu versetzen die Ziele und Visionen zu erreichen. Hierbei ist es besonders wichtig, dass die Führungskraft selbst als Vorbild wahrgenommen wird und ein gewisses Charisma hat.

Die transformationale Führung besteht aus vier Komponenten (Bass, 1990; Felfe 2006b):

*Idealized Influence*, der Einfluss der Führungskraft durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit erzeugt eine charismatische Wirkung, durch die die Mitarbeitenden ihrer Führungskraft Respekt, Vertrauen und ggf. Bewunderung entgegenbringen. Die Führungskraft stellt hohe Erwartungen an die Mitarbeitenden und ist selbst in der Lage diese zu erfüllen, dadurch wird sie zur Identifikationsfigur. Diese Komponente wird in einen attributionalen und einen behavioralen Teil unterteilt.

*Inspirational Motivation*, die Motivation durch begeisternde Visionen, die von der Führungskraft auch überzeugend und enthusiastisch kommuniziert werden. Sie verkörpert dadurch Optimismus, spricht den Organisationszielen Sinn zu, betont die Leistungspotenziale der einzelnen Person sowie des gesamten Teams. Außerdem ist sie in der Lage Emotionen anderer wahrzunehmen, Begeisterung und Interesse selbst zu zeigen und gezielt hervorzurufen.

*Intellectual Stimulation* – die Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken. Führungskräfte regen ihre Mitarbeitenden zu innovativem Denken an, indem sie bisherige Vorgehensweisen immer wieder hinterfragen und sie dazu ermutigen, neue Lösungen zu erproben. Hierbei wird die Problemlösefähigkeit, das selbständige Denken, die Partizipation und die Kreativität der Mitarbeitenden gefordert und gefördert.

*Individualized consideration* – Individuelle Unterstützung und Förderung. Die Führungskraft nimmt die Rolle eines Coaches ein, erfasst und erkennt die Bedürfnisse und Potentiale der einzelnen Mitarbeitenden und fördert diese (Bass, 1985; Felfe, 2006b, S.164f.).

### **2.1.2 Wirksamkeit und Grenzen transformationaler Führung**

Da in der heutigen Zeit Unternehmen flexibel und kompetent mit Veränderungen umgehen müssen, stellt der transformationale Führungsstil mit den Aspekten der Partizipation, Innovation und herausragenden Leistungen der Mitarbeitenden erhebliche Vorteile dar. Gelingt es einer Führungskraft das transformationale Führungsverhalten erfolgreich auszuüben, führt dies zu einer erhöhten Motivation bei den Mitarbeitenden, die wiederum zu einer extra Anstrengung (extra effort) bereit sind und daraus resultierend Leistungen hervorbringen, die über die Erwartung hinausgehen. Gerade die Kombination aus transaktionaler und transformationaler Führung führt zu einem Augmentationseffekt (Weibler, 2016, S.344f.; Bass, 1999, p.21f.).

Zahlreiche Studien konnten die Wirksamkeit der transformationalen Führung belegen. Zur Erfassung wurde von den meisten Forschern der von Bass und Avolio entworfene Fragebogen, der Multifactor Leadership Questionnaire genutzt, der im nächsten Kapitel näher vorgestellt wird und der neben den Komponenten der Transaktionalen, der transformationalen und der Laissez-Faire Führung auch *Interne Erfolgskriterien* (Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, Anstrengungsbereitschaft (Extra Effort) und Effizienz

der Führungsperson) erfasst. Transformational geführte Mitarbeiter leisten tatsächlich mehr. Dieses lässt sich auch in entsprechenden Kennzahlen messbar machen. Sie geben eine größere Arbeitszufriedenheit und ein höheres Wohlbefinden an, sind stärker intrinsisch motiviert und zeigen mehr Kreativität und Teamgeist. Führungskräfte, die transformational führen, geben an mehr Energie zu haben und weniger Stress zu empfinden. Ihre persönlichen Beziehungen sind besonders gut und sie erzielen höhere Einkommen (u.a. Felfe, 2015, S.40; Judge & Piccolo, 2004; Nielsen & Daniels, 2012).

So konnten auch positive Einflüsse transformationaler Führung auf Kreativität und Innovation (Jung, 2000, Sosik, Kahai & Avolio, 1999), auf Kundenzufriedenheit (Felfe & Heinitz, 2010) sowie Stress, Burnout und Beschwerden (Franke & Felfe, 2011) aufgezeigt werden.

Es sind aber auch beeinflussende Moderatoren ausfindig gemacht worden. So verringert sich beispielsweise der Einfluss transformationaler Führung auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden, wenn sie über wenig Ressourcen verfügen, oder erheblichen Stressoren wie Konflikten ausgesetzt waren (Felfe, 2015, S.42). Der Nutzen transformationaler Führung ist zudem von den jeweils genutzten Kreativitätstechniken abhängig (Hermann & Felfe, 2014).

Außerdem sind Unterschiede in der Ausprägung transformationaler Führung zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und dem öffentlichen Dienst erfasst worden (Felfe, 2006a, S.74; Felfe, 2015, S.41).

Kritisch werden die charismatischen Komponenten der transformationalen Führung mit der heroischen Führungstendenz gesehen, Idealized Influence und Inspirational Motivation. Es findet vorwiegend ein Einfluss auf die Emotionen der Mitarbeitenden statt, die Führungskraft ist sehr mitreißend und Mitarbeitende identifizieren sich auch mit ihr. Durch die hohe Identifikation wird die Abhängigkeit der Mitarbeitenden von ihrer Führungskraft

erhöht. Abhängige Menschen erhalten somit ihre Identität und ihr Selbstwertgefühl von anderen. Das kann dazu führen, dass die Mitarbeitenden gehorchen und die Führungskräfte ihre Macht für unethische Handlungen missbrauchen könnten. Die Konsequenzen einer Führungskraft, welche rein egoistisch handelt, können für das soziale Umfeld nachteilig oder sogar zerstörerisch sein (Felfe, 2015, S.45).

Belegt werden konnte, dass transformationales Führungsverhalten mit unethischem Verhalten der Mitarbeiter zugunsten der Organisation korreliert, wobei der Zusammenhang durch die Identifikation mit der Organisation vermittelt wird (Effelsberg & Solga, 2015).

Nach den letzten Wirtschafts- und Finanzkrisen und den durch Menschen verursachten Umweltkatastrophen wurde deutlich, wie wichtig es ist, dass Führungspersonen ethikorientiert handeln, d.h. von genuin moralischen Werten geprägt sind und Verantwortung übernehmen. „Authentic Leadership“ und die ethikorientierte, humanistische Führung haben daher vermehrt an Bedeutung gewonnen (u.a. Peus et al., 2011; Fischer, Frey & Niedernhuber, 2013). In neueren Modellen werden daher ethische Komponenten auch in die transformationale Führung integriert (u.a Pelz, 2016) und es gibt Belege dafür, dass transformationale Führung in Führungskräfteseminaren erfolgreich trainiert werden kann (Bass & Avolio, 1999; Brown & May, 2010).

### **2.1.3 Messung transformationaler Führung: der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**

Die Dimensionen des Full Range of Leadership können mit einem Fragebogen erfasst werden. Der MLQ dient heute vielen Studien als Grundlage zur Messung transformationaler Führung und hat sich hinsichtlich der Reliabilitäten und Validitäten weitgehend bewährt (Bass & Avolio, 1989; Bass & Avolio, 1995; Bass, 1999).

Alle theoretisch angenommenen Führungsbausteine des Full Range of Leadership werden in einzelnen Skalen des Fragebogens repräsentiert. So wird das Führungskontinuum von

passiv-vermeidender Führung (zwei Skalen) über transaktionale Führung (zwei Skalen) bis hin zur transformationalen Führung (fünf Skalen) abgebildet. Hinzu kommen drei Skalen zu internen Erfolgskriterien von Führung (Satisfaction with leadership, Leader Effectiveness, Extra Effort). Man konnte anhand empirischer Studien allerdings feststellen, dass die transformationalen Skalen untereinander hoch korrelieren und die transaktionale Skala Contingent Reward hohe Korrelationen mit den transformationalen Skalen aufweist.

Bass und Avolio (1993) haben dieser Kritik entgegengehalten, dass transformationale Führung transaktionales Verhalten voraussetzt: Nur wenn eine faire Austauschbeziehung gegeben ist, können darauf aufbauend eine besondere Bindung und Beziehung entstehen und Werte beeinflusst werden.

Es wurde durch Felfe (2006a) eine deutsche Übersetzung des MLQ entwickelt, die eine adaptierte Fassung des MLQ in der Version Form 5x Short darstellt. Es wurden hierbei einige Modifikationen zur Originalversion vorgenommen:

-Die Items der Skala laissez-faire wurden positiv formuliert (z.B. Die Führungskraft, die ich einschätze, trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen).

-In der Version von Bass und Avolio (1995) lag das Antwortformat zwischen null und vier. Felfe verschob das Antwortformat von 1 bis 5. Es ist im deutschsprachigen Raum eher ungewöhnlich, null als kleinsten Wert in Fragebögen zu verwenden.

-Das Instrument wurde durch Items ergänzt, die einen zusätzlichen relevanten Aspekt der charismatischen Führung abbilden. Es handelt sich um Items, die sich auf das Bedürfnis nach intensiverem Kontakt mit der Führungskraft beziehen (Die Führungskraft, die ich einschätze, ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche / pflege) oder Aspekte einer besonderen Ausstrahlung erfassen sollen (Die Führungskraft, die ich einschätze, vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren). Die Skala wurde als Charisma (Ausstrahlung und emotionale Bindung) bezeichnet.

Bei der Überprüfung der Dimensionalität durch eine exploratische Faktorenanalyse wurden fünf Faktoren extrahiert (Felfe, 2006a):

Auf dem ersten Faktor finden sich die Items der Skalen Idealized Influence attributed, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration und die Items der neu eingeführten Charismaskala.

Der zweite Faktor bündelt die Items der Skala Management by Exception active.

Der dritte Faktor fasst die Items der transformationalen Skalen Idealized Influence behavior und Inspirational Motivation zusammen. Somit konnte eine Differenzierung im transformationalen Bereich aufgezeigt werden.

Die Items der Skalen Management by Exception passive und Laissez Faire bilden zwei weitere eigene Faktoren.

In der konfirmatorischen Faktorenanalyse konnte die 9-faktorielle Struktur mit der Ausnahme von Contingent Reward weitgehend bestätigt werden. Contingent Reward stellt keinen eigenständigen Faktor dar. (Felfe, 2006a, S.70f.).

Es zeigten sich gute Reliabilitätswerte. Die Werte für die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) liegen mit Ausnahme der transaktionalen Skalen Contingent Reward (CR) und Management by Exception active (MBA) zwischen .81 und .92. Die neuerstellte Charisma Skala weist mit .92 den höchsten Wert auf. Das Reliabilitätsmaß für CR kann mit .70 als noch zufriedenstellend bezeichnet werden (Felfe, 2006a, S.68).

Für die Validierung dieses Fragebogens wurden, wie in Kapitel 1.2 kurz erwähnt, 3500 Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen gebeten ihre Führungskraft entsprechend einzuschätzen. Es zeigten sich bei den Ergebnissen auch hier die stärksten Zusammenhänge zwischen den internen Erfolgskriterien und den transformationalen Skalen. Mitarbeitende, die stärker transformational geführt werden, sind mit ihrer Arbeit zufriedener und erleben weniger Gereiztheit und weisen geringere Fehlzeiten auf (Felfe, 2006a, S.71f.).

Kulturelle Unterschiede konnten ebenso aufgezeigt werden. Hierbei schätzten die deutschen Teilnehmer ihre Führungskraft im Vergleich zu US-amerikanischen Kollegen nicht nur weniger transformational ein, sondern kamen auch zu entsprechend niedrigeren Ratings bei den Erfolgsindikatoren. Außerdem wird die Management by Exception active Komponente stärker bei den Führungskräften in Deutschland wahrgenommen und auch positiver bewertet (Die Führungskraft, die ich einschätze, verfolgt alle Fehler konsequent; ...kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden) (Felfe, 2006a, S.76).

Der Fragebogen kann für die Fremd- oder Selbsteinschätzung von Führungskräften genutzt werden.

In dieser Forschungsarbeit wird die deutsche Version MLQ Form 5 x Short als Messinstrument genutzt. Um die Wünsche bzw. Erwartungen der Mitarbeitenden an eine Führungskraft zu erfragen, werden die Items allerdings entsprechend umformuliert, z.B. bei Idealized Influence attributed: Eine Führungskraft sollte die eigenen Interessen zurückstellen, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.

Da mit diesem Fragebogen noch nicht alle für die aktuellen Herausforderungen relevanten Aspekte abgefragt werden können, wurde ein weiterer Fragebogen genutzt, der in der ethikorientierten Führung verortet ist.

## **2.2 Forschungsstand zur evidenzbasierten Wirksamkeit der ethikorientierten Führung**

Die Gefahr des Machtmissbrauchs bei der charismatisch-transformationalen Führung ist gegeben, da die besondere Ausstrahlungskraft der Führungskraft wirkt, unabhängig davon, ob sie helle oder dunkle Motive verfolgt. Bass (1990) betonte, dass seine ausgearbeiteten Ansätze zur charismatischen und transformationalen Führung der „hellen“ Seite zuzuschreiben sind, bezeichnete die egoistische Form der transformationalen Führung als pseudo-transformational und führte den Begriff der Authentizität der Führungskraft ein (Bass & Steidlmeier, 1999).

Immer häufiger wurden Skandale in Wirtschaft und Politik publik, die auf gravierendes Fehlverhalten von Führungskräften zurückzuführen waren. Dadurch hat das wissenschaftliche Interesse an ethischer oder ethikorientierter Führung stark zugenommen. Es entstanden mehrere Theorien, die der ethikorientierten Führung zugeordnet werden können, u.a. die Authentische Führung, die humanistisch ethikorientierte und die ethische Führung. Auch hier konnten Messinstrumente erstellt und die Wirksamkeit der ethikorientierten Führung empirisch belegt werden.

### **2.2.1 Aussagen und Wirksamkeit ethikorientierter Führungsstile**

Seit Beginn der 2000er Jahre häuften sich die Meldungen, welche Konsequenzen unethisches und destruktives Führungsverhalten auslösen kann. Das Bundeskriminalamt stellte 2002 fest, dass rund ein Drittel aller Wirtschaftsdelikte von Mitgliedern des Topmanagements begangen wurden (Dammann 2007, S. 96). Die Untersuchungen des amerikanischen Wirtschaftspsychologen Paul Babiak ergaben, dass unter Managern der Anteil der Personen mit einer dissozialen Persönlichkeitsstörung (Psychopathen) überproportional hoch ist (Babiak, 2006).

Mitarbeiterzufriedenheit, sinkende Motivation und Produktivität, Kündigungen seitens der Mitarbeitenden in Zeiten des Fachkräftemangels, Zusammenbrüche von Unternehmen, ausgelöste Finanzkrisen und sogar Umweltkatastrophen mit einem hohen Verlust von Menschenleben und weitreichenden langfristigen gesellschaftlichen sowie ökologischen Schäden sind destruktivem und unethischem Verhalten von Führungskräften zuzuschreiben (u.a. Peus, Wesche & Braun, 2015; May, Schilling & Schyns, 2023, S.406f.).

Der Fokus lag bei den Unternehmen vorrangig auf Profit und Gewinnmaximierung. Die Skandale erhöhten jedoch die Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme der Unternehmen, die nun auch soziale und ökologische Ansprüche berücksichtigen sollen; vom reinen Gewinnstreben zu einer ausgewogenen Betrachtung von Profit- People- Planet (Enste & Tschörner, 2017).

Da sich zum einen die Werte in der Gesellschaft gewandelt haben (z.B. höhere Wichtigkeit des Umweltschutzes), aber zum anderen auch bei den Mitarbeitenden durch den Fachkräftemangel sowie den Kompetenzaufbau, etc. die Ansprüche gestiegen sind (z.B. Wunsch nach flacheren Hierarchien, Akzeptanzprobleme mit der formalen Autorität, Partizipationsstreben), können nur die Unternehmen langfristig im Wettbewerb bestehen, die ethische Werte berücksichtigen und entsprechende Führungskräfte einsetzen. Unternehmensethik ist das Kriterium für die Auftragsvergabe von heute geworden (Bachmann, 2022, S.7).

Zuerst entwickelte sich das Konstrukt der *authentischen Führung*. Eine authentische Führungskraft richtet ihr Verhalten an ihren Überzeugungen und Werten aus. Ihrer inneren, wertebasierten Überzeugung folgend führt sie nach hohen integeren Maßstäben (Avolio & Gardner, 2005). Es gibt vier Dimensionen authentischer Führung:

*Selbst(er)kenntnis:* Die Führungskraft ist sich ihrer Werten, Zielen, Stärken und Schwächen bewusst und holt sich zur stetigen persönlichen Entwicklung Rückmeldungen von anderen ein.

*Ausgewogene Informationsverarbeitung:* Die Führungskraft berücksichtigt Informationen aus unterschiedlichen Quellen, analysiert diese und zieht auch Informationen in Betracht, die ihrer eigenen Haltung widersprechen.

*Transparente Beziehungsgestaltung:* Die Führungskraft bringt in Interaktionen mit Anderen offen und ehrlich ihre Gedanken und Gefühle zum Ausdruck.

*Internalisierte moralische Werthaltung:* Die Führungskraft internalisiert übergeordnete moralische Prinzipien, kommuniziert diese und richtet ihr Verhalten daran aus (auch bei Widerständen) (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Mitarbeitende identifizieren sich mit authentischen Führungskräften, schenken ihnen Vertrauen, bauen positive Emotionen auf, die sich wiederum auf die arbeitsbezogenen Einstellungen und auf das Leistungsverhalten positiv auswirken. Authentische Führung hat bisherigen Befunden zufolge positive Auswirkungen auf die direkten Mitarbeitenden, auf die Organisation als Ganzes sowie auch auf die Führungskraft selbst. Neben den Hard Facts, der Leistungssteigerung, wirkt es auch auf die persönliche Entwicklung und auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden und der Führungskraft (Peus, Wesche, Braun, 2015, 18f.). In extremen Arbeitskontexten, in denen die Gefahr einen körperlichen und/oder psychischen Schaden zu erleiden groß ist, wird ein besonders starker Zusammenhang von authentischer Führung, Wohlbefinden und Leistung angenommen (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012).

Es gibt zur Messung der Dimensionen authentischer Führung den Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), der von Walumbwa et al. (2008) entwickelt wurde und auch als deutsche Version vorliegt (Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012).

Außerdem sind verschiedene Interventionsstrategien zur Förderung von authentischer Führung entwickelt worden, die u.a. durch eine positive Veränderung der Achtsamkeit gefördert wird (Wesche & Fleig, 2023, S.12).

Während authentische Führung die Authentizität der Führungskraft betont und damit den Fokus auf die Führungskraft selbst legt, weitet *ethische Führung* die Wichtigkeit von ethischen Standards auf die Mitarbeitenden und auch auf die ganze Organisation aus.

Einen ersten wesentlichen Beitrag zur ethischen Führung brachte eine explorative Interviewstudie von zwanzig hochrangigen Führungskräften sowie 20 Ethik-/Compliance-Beauftragten (Trevino, Brown & Hartman, 2003). Die Untersuchung zeigte, dass vor allem bestimmte Persönlichkeitseigenschaften mit einer ethischen Führungsperson verbunden werden. So wurden ethische Führungskräfte als ehrlich, vertrauensvoll, fair und altruistisch motiviert beschrieben. Darüber hinaus wurden proaktive Einflussbestrebungen auf ethisches bzw. unethisches Verhalten der Mitarbeitenden, die Kommunikation ethischer Werte, vorbildliches ethisch korrektes Verhalten sowie der Einsatz von Belohnungsmaßnahmen für ethisch richtiges bzw. Sanktionen für unethisches Verhalten für entscheidend erklärt (Brown & Treviño, 2006, p.597). Basierend auf diesen Grundannahmen definieren Brown, Treviño & Harrison, 2005, p.120) ethische Führung wie folgt:

*„The demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.“*

Kritisiert wurde an dieser Definition, dass keine konkreten ethischen Normen spezifiziert werden, an denen Führungskräfte ihr Verhalten ausrichten können. Neuere Konzeptionen sind daher stärker normen- bzw. werteorientiert und orientieren sich an Tugenden oder zentralen Wertorientierungen wie beispielsweise die *humanistisch ethikorientierte Führung* an der Grundidee des Humanismus, insbesondere der Beachtung der Menschenwürde bzw.

der Ausrichtung an den grundlegenden Menschenrechten (Fischer, Gaube, Heinrich & Lermer, 2018, S.2).

Ethisch Führende setzen klare ethische Standards für ihre Belegschaft und sich selbst. Es ist nicht nur wichtig, dass eine Führungsperson für eine Kultur der Leistung und Exzellenz sorgt, sondern auch für eine Kultur der Menschenwürde. Das Wohl der Menschen bzw. der Mitarbeitenden muss immer an erster Stelle stehen. Hierdurch werden nicht ökonomische Ziele weggedrängt, sondern effektiver erreicht, da die Mitarbeitenden motivierter arbeiten, wenn sie u.a. Wertschätzung und Fairness erfahren sowie Vertrauen zur Führungskraft entwickeln, da diese z.B. jedem Mitarbeitenden Respekt entgegenbringt, unabhängig von der Position und somit ein Zweiklassendenken vermeidet. Ein Mitarbeiter, der sich wiederum persönlich nicht gut behandelt fühlt, ist wenig motiviert neue Ideen zu erzeugen, oder sich für das Unternehmen zu engagieren (Fischer, Frey & Niedernhuber, 2013, S.165f.). Zum humanistisch-ethikorientierten Führungsverhalten gehört ebenso das Zuhören können, die richtigen Fragen stellen, die eigenen Fehler und Schwächen erkennen und zugeben können, nicht immer Recht haben zu müssen, auch andere groß werden lassen können, Mitarbeiter selbstbestimmt nach ihren Kompetenzen arbeiten zu lassen und diese adaptiv zu fördern, sich also für die Mitarbeitenden zu interessieren, aber nicht nur in Bezug auf ihre Arbeitsleistungen, sondern auch für das Private, damit die Mitarbeitenden sehen, dass sie als Mensch wahrgenommen werden. Die Führungskraft muss unethisches Verhalten von Mitarbeitenden unbedingt ansprechen, um prosoziales Verhalten und die auf ethische Werte basierende Unternehmenskultur zu fördern. Hierbei gilt das Motto: "Tough on the issue and soft on the person" (Fischer, Gaube, Heinrich & Lermer, 2018, S.10). Probleme und suboptimale Prozesse sollen ganz klar angesprochen und beim Namen genannt werden. Hierbei gilt jedoch die Maxime des anständigen und wertschätzenden Umgangs, ein Umgang ohne persönliche Verletzungen. Um solch ein Führungsverhalten kompetent

umsetzen zu können, sind insbesondere psychologische Grundlagenkenntnisse für eine Führungskraft sehr wichtig. Dieses zählt zu der zweiten zentralen Grundannahme des Konzepts der humanistischen Führung und beschreibt die Forderung, dass Führungskräfte über ein gewisses psychologisches Grundverständnis darüber verfügen sollten, wie Menschen „funktionieren“, denn erst mit diesem Wissen kann eine Führungskraft das Gruppenverhalten kompetent einschätzen, erfolgreich kommunizieren und adaptiv auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen (Fischer, Gaube, Heinrich & Lermer, 2018, S.5ff.).

Wie bereits erwähnt gibt es zahlreiche Belege dafür, dass eine ethikorientierte Führung aufgrund der menschenwürdigen Behandlung die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigert, sie aufgrund dessen sich mehr engagieren und sich somit auch der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens erhöht. Zudem wird insgesamt das ethische Verhalten in einer Organisation gefördert und die emotionale Bindung mit dem Unternehmen gesteigert (u.a. Walumbwa, Mayer, Wang, Workmn & Christensen, 2011; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015, S.33f.). Hierbei korrelieren die transformationale und transaktionale Führung mit der ethischen Führung, passives Führungsverhalten zeigt wiederum einen signifikant negativen Zusammenhang. So kann beispielsweise die ethische Dimension transformationaler Führung durch die Vorbildfunktion und mitreißende Kommunikation von ethischen Werten gezeigt werden. Die ethische Dimension transaktionaler Führung kann beispielsweise durch die offene Kommunikation in Bezug auf Erwartungen und durch das faire Verhandeln in Bezug auf Belohnungen erfolgen (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011).

Bei der Abfrage nach Erwartungen von Mitarbeitenden steht, wie in Kapitel 1.2 beschrieben, der Wunsch nach Wertschätzung ganz oben. Ebenso soll die Führungskraft fair und ehrlich handeln sowie soziale Verantwortung übernehmen. Doch ethische Führung hat noch weitere

Dimensionen, die mittels wissenschaftlicher Instrumente erfasst werden können. Auf diese wird im nächsten Kapitel eingegangen.

### **2.2.2 Messung ethischer Führung**

Das zuerst entwickelte Messinstrument ist die Ethical Leadership Scale, die mit der Definition von Brown und Kollegen korrespondiert (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Eine deutsche Adaption wurde durch Rowold, Borgmann und Heinitz (2009) entwickelt. Dieser Fragebogen erfasst zwei Dimensionen:

Die *ethische Mitarbeiterführung*, diese bildet das ab, was Brown et al. als aktive Führungsaufgabe innerhalb ethischer Führung bezeichnen (z.B. Die Führungskraft hört auf das, was Mitarbeiter zu sagen haben).

Und das *ethische Rollenmodell*, dieses beschreibt die Einflussnahme auf die unterstellten Mitarbeitenden durch die eigene Vorbildfunktion (z.B. Die Führungskraft führt ihr Leben in einer ethischen Art und Weise).

An diesem Messinstrument wurde der Grad der Differenzierung bemängelt. Das Verhalten eines ethisch Führenden sollte in seiner Struktur und Begebenheit genauer differenziert werden (Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015). Ethisches Führungsverhalten sollte eher als ein übergreifendes Konstrukt betrachtet werden, das sich aus mehreren unterschiedlichen, aber miteinander verbundenen Verhaltensweisen von Führungskräften zusammensetzt (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011, p.53).

Der Ethical Leadership at Work Questionnaire, entwickelt von Kalshoven, Den Hartog und De Hoogh (2011), umfasst 38 Items und basiert auf einer Zusammenstellung von sieben Verhaltensdimensionen ethischer Führung (Fairness, Machtteilung, Rollenklärung, Mitarbeiterorientierung, Integrität, Ethische Anleitung und Interesse an Nachhaltigkeit).

Die Reliabilitätswerte des sieben-faktoriellen Systems sind gut bis zufriedenstellend. Die internen Konsistenzen wurden über verschiedene Stichproben mit Werten zwischen .75 und .90 (Cronbachs Alpha) geschätzt.

Eine deutsche Adaption dieses Messinstruments erfolgte durch Block, Bormann und Rowold (2015). Das Messinstrument ist sehr valide und die internen Konsistenzen (Cronbachs Alpha) der Skalen des ELW-D lagen zwischen .76 und .95.

Da der ELW-D neben dem MLQ ebenso als Messinstrument für diese Forschungsarbeit genutzt wird, werden die sieben Dimensionen ethischer Führung näher erläutert:

Die Dimension *Fairness* wird als eine wichtige Form des ethischen Führungsverhaltens angesehen. Ethische Führungskräfte handeln mit Integrität und behandeln andere fair. Sie treffen prinzipienfeste und faire Entscheidungen, sind vertrauenswürdig und ehrlich, betreiben keine Günstlingswirtschaft und übernehmen die Verantwortung für ihr eigenes Handeln. Diese Skala wird mittels sechs Items gemessen, die negativ gepolt sind (z.B. Die Führungskraft macht mich für Probleme verantwortlich, auf die ich keinen Einfluss habe) (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Die zweite Dimension *Machtteilung* verdeutlicht, dass ethische Führungskräfte ihren Mitarbeitenden ein Mitspracherecht bei der Entscheidungsfindung einräumen und sich ihre Ideen und Bedenken anhören. Die Teilung der Macht ermöglicht den Mitarbeitenden mehr Kontrolle und macht sie weniger abhängig von ihren Führungskräften. Sie erleben ihre Arbeit dadurch sinnstiftender. Außerdem erhöht partizipatives Führungsverhalten sowohl die Qualität als auch die Akzeptanz der Entscheidung. Des Weiteren ist es wahrscheinlicher, dass Geführte mit einer sie betreffenden Entscheidung zufriedener sind, wenn sie im Vorhinein die Möglichkeit hatten, ihre Ideen und Bedenken miteinzubringen. Ferner kann die Teilnahme am Entscheidungsprozess diverse Fähigkeiten der Mitarbeiter erhöhen. Im Gegensatz dazu kann fehlendes Mitspracherecht das Interesse an sowie das Engagement bei

der Arbeit deutlich verringern (Yukl, 2013). Diese Skala wird mit sechs Items gemessen, von denen eine negativ gepolt ist (z.B. Die Führungskraft erlaubt ihren Mitarbeitern wichtige Entscheidungen zu beeinflussen; Die Führungskraft sucht den Rat der Mitarbeitenden bei strategischen Fragen; Die Führungskraft lässt es nicht zu, dass andere an einer Entscheidungsfindung teilhaben).

Die dritte Dimension *Rollenklärung* bringt zum Ausdruck, dass ethische Führungskräfte transparent agieren und Wert auf eine offene Kommunikation legen. Darüber hinaus fördern und belohnen sie ethisches Verhalten der Mitarbeitenden. Wird die Belohnung für dieses erhöht, steigert sich im Zuge dessen auch die Attraktivität für ethisches Verhalten seitens der Geführten. Nach De Hoogh und Den Hartog (2008, S.298) verdeutlichen ethisch Führende dabei die Erwartungen an die Geführten und klären, wer für was verantwortlich ist. Infolge der Leistungsvereinbarung wissen Mitarbeiter genau, wann sie die an sie gestellten Anforderungen erfüllen. Die Mitarbeitenden machen sich keine unnötigen Gedanken über unklare Erwartungen und wissen, wie sie einen sinnvollen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Einheit oder der Organisation leisten können. Diese Skala wird mit fünf Items gemessen. Beispieldemands sind: Die Führungskraft verdeutlicht, wer für was verantwortlich ist; Die Führungskraft macht deutlich, welche Leistungserwartungen an jedes Teammitglied gestellt werden.

Die vierte Dimension *Mitarbeiter- bzw. Menschenorientierung* soll den Aspekt des echten Interesses am Menschen zum Ausdruck bringen. Führungsethische Überlegungen stellen in den Fokus, dass Mitarbeitende nicht nur als Arbeitskraft einen Wert besitzen, sondern vor allem auch Würde haben, die es zu respektieren gilt. Treviño, Brown & Hartman (2003, p. 14) beschreiben ethisch Führende in Bezug auf Mitarbeiterorientierung wie folgt: „*They care about people, respect people, develop their people, and treat people right.*“ Ethische Führungskräfte machen sich bewusst darüber Gedanken, welchen Einfluss ihre Handlungen

auf andere haben. Darüber hinaus gebrauchen sie ihre soziale Macht, um den Interessen des Teams nachzukommen. Letztendlich führt die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Frey, Nikitopoulos, Peus, Weisweiler & Kastenmüller (2010, S. 642) zu einer „Wertschöpfung durch Wertschätzung.“ Diese Dimension wird mit sieben Items gemessen, z.B. Die Führungskraft ist daran interessiert, wie ich mich fühle und wie es mir geht; Die Führungskraft befasst sich aufrichtig mit meiner persönlichen Entwicklung.

In der Dimension *Ethische Anleitung* geht es darum, dass ethische Führungskräfte die Standards für ethisches Verhalten klar vermitteln. Organisationen und die oberste Führungsebene legen Regeln, Standards und Verhaltenskodizes fest, die Leitlinien für ethisches Verhalten bieten und die Führungskräfte können das Bewusstsein der Geführten für diese Leitlinien schärfen. Bei Nichteinhaltung dieser ziehen sie die Mitarbeiter zur Verantwortung. Die gewünschten Werte werden entsprechend institutionalisiert und sind über einen längeren Zeitraum auch stabil. Bei der Ausführung dieser ethischen Richtlinien gehen ethische Führungskräfte kompromisslos voran und belohnen bzw. bestrafen ethisch korrektes bzw. unethisches Verhalten der Mitarbeitenden. Sie zeigen dabei Anerkennung für Diejenigen, die sich den Leitsätzen entsprechend verhalten. Entgleisungen der Geführten werden infolgedessen nicht toleriert (Treviño et al., 2003, S. 18). Diese Skala enthält sieben Items, z.B. Die Führungskraft verdeutlicht unternehmerische Leitsätze, die sich auf Integrität beziehen; Die Führungskraft erläutert die möglichen Konsequenzen von unethischem Verhalten durch mich oder meine Kollegen.

Die Dimension *Interesse an Nachhaltigkeit* verdeutlicht, dass sich ethische Führungskräfte durch ein breites ethisches Bewusstsein auszeichnen. Ethisches Bewusstsein bedeutet, dass sich diese Führungskräfte um die Interessengruppen des Unternehmens und die Gesellschaft sorgen. Eine Stakeholder-Perspektive legt nahe, dass ethische Führungskräfte die Verantwortung haben, die Interessen ihrer Stakeholder zu schützen und zu fördern. Sie

berücksichtigen auch die Auswirkungen ihres Verhaltens auf die Umgebung, einschließlich der Gesellschaft sowie auf die Umwelt und erkennen die soziale Verantwortung von Unternehmen. Solche Führungspersonen beschreibt Ferdig (2007, S. 32) wie folgt: „Sustainability leaders take conscious actions, individually and collectively, leading to outcomes that nurture support, and sustain healthy economic, environmental, and social systems.“ Hier gibt es drei Items wie z.B. Die Führungskraft zeigt Interesse für Fragen zur Nachhaltigkeit; Die Führungskraft fördert das Recyceln von Gegenständen und Materialien in unserer Abteilung.

Die letzte Dimension *Integrität* wird als Attribut angeführt, welches wesentlich zur Effektivität der ethischen Führung beiträgt. Diese beinhaltet Ehrlichkeit sowie Vertrauenswürdigkeit als wichtige Aspekte integren Verhaltens. Integres Verhalten wird zudem als Übereinstimmung von Wort und Tat beschrieben oder als das Ausmaß, in dem das, was man sagt, mit dem übereinstimmt, was man tut. Ethische Führungspersönlichkeiten halten zudem ihre Versprechen und handeln konsequent sowie auf vorhersehbare Weise. Diese Dimension enthält vier Items, beispielsweise: Die Führungskraft ist eine Person, auf die vertraut werden kann, dass sie die Dinge tut, die sie sagt; Die Führungskraft hält ihre Versprechen (Kalshoven et al., 2011, p.53ff.).

Für diese Forschungsarbeit werden die Items entsprechend umformuliert, um die Wünsche bzw. Erwartungen der Mitarbeitenden an eine Führungskraft zu erfragen, so beispielsweise bei der Dimension Integrität: Eine Führungskraft sollte ihre Versprechen halten.

In der Studie zur Validierung der deutschen Version des ELW -D gab es Erkenntnisse bzw. Ergebnisse, die für diese Forschungsarbeit nützlich sein können. Daher werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst:

Es zeigte sich, dass die Trennschärfe des Items 21 aus der Skala Machtteilung, gering ausfiel ( $\text{rit} = .30$ ). Die schlechte Passung des Items zu der Skala spiegelte sich auch in der

Faktorladung wider (FL=.33), sodass das Item 21 („...delegiert herausfordernde Aufgaben an Mitarbeiter“) aus der Skala Machtteilung ausgeschlossen wurde.

Die Intensität ethischer Führung, gemessen anhand des ELW-D, ist unabhängig von demographischen Daten, wie dem Geschlecht der Führungskraft. Zwischen der Intensität der ethischen Führung und dem Alter der Mitarbeitenden konnten vereinzelt signifikante jedoch schwache Zusammenhänge aufgezeigt. So gab es positive Korrelationen zwischen dem Mitarbeiteralter und den Facetten Interesse an Nachhaltigkeit und ethische Anleitung. Außerdem konnte eine signifikant negative Korrelation zwischen der Facette Fairness und dem Alter des Mitarbeiters festgestellt werden.

Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des ELW-D und Arbeitszufriedenheit sowie dem affektiven Commitment konnten auch in dieser Studie belegt werden. Bei der Arbeitszufriedenheit fanden sich signifikante Einflüsse der Facetten Mitarbeiterorientierung ( $b = .18$ ,  $p < .05$ ), Fairness ( $b = .30$ ,  $p < .01$ ) und Rollenklärung ( $b = .13$ ,  $p < .05$ ). Für das affektive Commitment zeigte die Skala Mitarbeiterorientierung ( $b = .22$ ,  $p < .05$ ) den größten Einfluss (Block, Bormann & Rowold, 2015, S.139f.).

## 2.3 Die Rolle der Hierarchie und der Autonomie

Der Begriff *Hierarchie* kommt aus dem Altgriechischen und bedeutet „heilige Führung oder Ordnung“. Es wird zu den Elementen der formalen Organisation gerechnet und steht für ein Strukturgefüge von Über- und Unterordnungsbeziehungen. Diese basieren auf einer unterschiedlichen Machtverteilung und Autorität. Es entsteht ein asymmetrisches Beziehungsmuster zwischen den Organisationsteilnehmern sowie ein vertikales Akteursgefüge mit einer Befehlskette von der Spitze bis zur Basis der Hierarchiepyramide. Hierarchie stabilisiert Führung und regelt die soziale Interaktion im Unternehmen. Mit Hierarchie soll die Erfüllung der Unternehmensziele und der Maßnahmen sowie Effizienz sichergestellt werden. Hierarchie bildet einen Koordinierungs- und Steuerungsmechanismus. In Krisen oder Konflikten ist die Hierarchie oft Mittel der Wahl einen stabilen Kurs zu halten, Unsicherheiten zu reduzieren und Regulationen vorzunehmen. In Notfallsituationen sind beispielsweise schnelle Entscheidungen erforderlich, die die ranghöchste Person treffen muss und in den Diskussionen nicht möglich sind. Eine hierarchische Struktur impliziert, dass es richtungsweisende und steuernde Mitarbeiter gibt, die eine Organisation führen. Die Vertikalität beziehungsweise Hierarchie ist ein Merkmal der Führungsbeziehung (Simon, 2011; Gerhardt, 2020, S.11f.; Schreyögg, 2016, S.45f.). Die Intensität und Unidirektionalität sind hierbei allerdings diskutabel. Da die Hierarchie auch ein Anreizinstrument darstellt, ist auch eine gewisse Attraktivität und Akzeptanz gegeben. Berufserfolg wird anhand der Höhe der hierarchischen Positionen gemessen und Statussymbole machen den hierarchischen Rang nach innen und außen sichtbar. In einer höheren Position ist ein größerer Entscheidungs- und Handlungsspielraum gegeben, ein höheres Einkommen sowie eine Verbesserung des sozialen Status. Im hierarchischen Befehlssystem ist Hierarchie mit Gehorsam assoziiert (Moser, 2017, S.11f.; Schreyögg, 2016, S.45f.).

Die Arbeitssituation hierarchischer Unternehmenssysteme ist häufig mit einer weitgehenden Fremdbestimmtheit organisationalen Handelns gekoppelt. Die Verhaltensalternativen der Mitarbeitenden sind durch eine übergeordnete Instanz eingeschränkt. Da in der heutigen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft Mitarbeitende fundierte Kompetenzen aufbauen, eigenverantwortlich sowie auch kreativ agieren müssen, werden steile Hierarchien vermehrt als eingrenzend empfunden. Gefordert werden flache Hierarchien sowie selbstbestimmte und kooperative Formen der Arbeitsgestaltung, die einen höheren Handlungs- sowie Entscheidungsspielraum ermöglichen und somit auch die Motivation steigern. Auch ist der Respekt vor hierarchischer Autorität durch den Wertewandel bei der Mehrheit der Gesellschaft abgeschwächt. New Work Ansätze zeichnen sich durch veränderte Führungsstrukturen, neue Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation aus (Deci & Ryan, 1993; Schreyögg, 2016, S.45f.; Seliger, 2016, S.66f.; Helmold, 2022b, S.212f.).

In einer Befragung von 14.317 Personen aus drei unterschiedlichen Berufsbranchen im Jahre 2016 konnte ein positiver Zusammenhang zwischen flachen Hierarchien und der Innovationsleistung aufgezeigt werden. Zudem variierte die Arbeitszufriedenheit mit dem Führungssystem. Befragte, die ausschließlich die Unternehmensgeschäftsführung als Vorgesetzte haben, sind demnach am zufriedensten, Befragte in einem Unternehmen mit einem Mehrlinien-System dagegen am unzufriedensten. Flache Hierarchien konnten als spezifische Treiber von Agilität und Leistung eines Unternehmens aufgezeigt werden. Unter der Bedingung einer transformationalen Führung ist dieser Effekt noch größer (Kienbaum & Stepstone, 2017, S.12f.).

Um die Hierarchiegegebenheiten messen bzw. erfassen zu können wird von Müller und Müller eine Checkliste vorgeschlagen. Es werden Kategorien nach speziellen Kriterien erfasst:

Bei den Soziokulturellen Kriterien werden das Ausmaß der Machtdistanz, die Bedeutung von Statussymbolen sowie das Ausmaß der sozialen Vergleiche erfasst.

Arbeitspsychologische Kriterien betrachten die prosoziale Arbeitssituation, d.h. auch das Entgegenbringen von Vertrauen der Führungskraft in die Arbeit der Mitarbeitenden, die Freiheitsgrade für die Gestaltung und Ausführung der eigenen Tätigkeiten sowie das Vorhandensein von vollständigen Tätigkeiten. Ein ausgeprägtes Maß an vollständigen Tätigkeiten lässt Rückschlüsse auf eine Reduzierung von Hierarchie zu, da diese mit einer höheren Verantwortung und autonomen Handeln verbunden sind.

Organisationale Kriterien beinhalten das Ausmaß von Leitungstiefe und Leitungsspanne einer Organisation, d.h. die Anzahl der Hierarchieebenen. Ebenso wird die Dynaxity sowie die Größe, das Alter und die Rechtsform des Unternehmens in den Blick genommen.

Die Führungsrelevante Kriterien erfassen, ob die Führungskraft Kooperation und Partizipation ermöglicht. Je mehr Teilnahme und Teilhabe, umso weniger Wert wird auf Hierarchie als Mittel der Fremdkontrolle und Fremdsteuerung gelegt. Außerdem wird ermittelt, ob Führung eher durch ein Leadership durch Werte oder Führung durch Weisung erfolgt. Mit dieser Messung wird ein Rad der Hierarchie ermittelt, mit dem das Ausmaß der Hierarchie durch die Komplexität und Vielzahl der Dimensionen an Tiefenschärfe gewinnt (Müller & Müller, 2019, S.466ff.).

Während flache Hierarchien der Belegschaft tendenziell einen höheren Grad an *Autonomie* und Gestaltungsspielräumen bieten, sind steile, straff durchorganisierte Hierarchien eher mit weniger Gestaltungskompetenz und hoher Kontrolle durch die direkte Führungsebene gekennzeichnet. Autonomie beinhaltet ein selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Handeln. Dieses Merkmal liegt vor, wenn die Mitarbeitenden eigenverantwortlich die Mittel ihrer Arbeit wählen und Teilziele selbstständig festlegen können. Die Autonomie einzelner Gruppenmitglieder ist umso höher, je weniger sie übergeordnete Weisungen befolgen

müssen. Dabei ist der individuelle Handlungsspielraum definiert durch die Dimensionen Tätigkeitsspielraum, Entscheidungs- und Kontrollspielraum (Moser, 2017, S.76f.).

Deci und Ryan (1993) verdeutlichten mit der Selbstbestimmungstheorie, dass folgende drei Bedingungen für den Menschen stark motivationsfördernd sind: das Autonomie- und Kompetenzerleben, sowie die soziale Eingebundenheit.

Das Job-Demand-Control-Modell von Karasek (1979) zeigt auf, dass die Autonomie, d.h. ein eigener Handlungsspielraum, für Mitarbeitende insbesondere wichtig ist, wenn die Arbeitsanforderungen hoch sind. Wenn diese Selbstbestimmungsmöglichkeit dann nicht gegeben ist, entstehen für den Mitarbeiter starke Belastungen am Arbeitsplatz.

Hackman und Oldham (1975) ermittelten im Job Characteristics Modell fünf Faktoren, die die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden steigern. Neben der Anforderungsvielfalt, der Ganzheitlichkeit, der Bedeutsamkeit und der Rückmeldung ist Autonomie ein wesentlicher Faktor. So kann z.B. ein Mangel an Vielfalt durch eine hohe Bedeutsamkeit der Arbeit ausgeglichen werden, ein Mangel an Autonomie wird dagegen zu einer niedrigen Motivation führen. Hackman und Oldman entwickelten zur Messung den Job Diagnostic Survey und definierten Autonomie als „the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the employee in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out“ (S. 162).

Nach Kubicek et al. (2017) ist Arbeitsautonomie (Job Control) definiert als die Freiheit einer berufstätigen Person, wie Arbeitsanforderungen sowie -aufgaben bearbeitet werden. Durch Job Control haben Mitarbeitende bei der Ausführung der Arbeitsaufgaben mehrere Möglichkeiten der Aufgabenumsetzung: die Priorisierung der Arbeitsaufgaben (Scheduling Autonomy), das Treffen von arbeitsbezogenen Entscheidungen (Planning Autonomy), das Wählen von geeigneten Arbeitsmethoden (Methods Autonomy), das Wählen der geeigneten

Arbeitszeit (Working Time Autonomy) sowie Wählen des geeigneten Arbeitsplatzes (Workplace Autonomy) (Kubicek et al. 2017; Ng & Feldman 2014).

Vielfach wurde ein positiver Zusammenhang von Autonomie mit mehr Leistung, mehr Wohlbefinden und einer höheren Arbeitszufriedenheit nachgewiesen (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985; Kubicek et al., 2017). Ebenso konnte aufgezeigt werden, dass höhere Autonomie am Arbeitsplatz zu einer positiveren Arbeitseinstellung führt sowie zu einem besseren organisationalen Engagement. Zudem steigt die Selbstwirksamkeit der Arbeitnehmenden, die eigene berufliche Leistung und die Kreativität wird von der berufstätigen Person selbst als auch vom Arbeitgebenden besser bewertet. Auch konnte eine positivere Grundstimmung bezüglich der Einschätzung und Bewältigung von Problemen sowie weniger Stress in der Arbeit, weniger emotionale Erschöpfung und weniger Depersonalisierung aufgezeigt werden. Durch hohe Autonomie in der Arbeit können arbeitsbezogene Ziele besser erreicht, der Sinn der Arbeit besser wahrgenommen sowie ein Gefühl der Erfüllung erreicht werden (Ng und Feldman, 2014).

Allerdings gibt es auch Untersuchungen, die bestätigten, dass das Maß der Autonomie eine Rolle spielt. Eine zu hohe Autonomie kann zu Überforderung und weniger Arbeitszufriedenheit führen. Es fanden sich Hinweise darauf, dass die Beziehung von anderen Variablen moderiert wird, wobei insbesondere das Bedürfnis nach Wachstum (growth need strength) bzw. das Entfaltungsbedürfnis bedeutend erscheint (Loher et al., 1985; Fried & Ferris, 1987; Kubicek et al., 2017).

Die individuelle Kompetenz sowie die berufliche Tätigkeit spielen ebenso eine Rolle. Janz, Colquitt und Noe (1997) konnten zeigen, dass u.a. das Gewähren von Autonomie für die Effektivität von Wissensarbeiterteams besonders bedeutsam sind.

Zur Messung von Autonomie ist der Work Design Questionnaire von Morgeson und Humphrey (2006) entwickelt worden. Die deutsche Version wurde von Stegmann, van Dick,

Ullrich, Charalambous, Menzel, Egold & Wu (2010) publiziert. Erhoben wird mit dem Messinstrument die zeitliche, entscheidungsbezogene und methodenbezogene Autonomie. Unter methodenbezogener Autonomie wird die Möglichkeit zur freien Wahl der verwendeten Mittel zur Aufgabenerfüllung verstanden. Die zeitliche Autonomie wird auch als Planungsaufonomie bezeichnet und bezieht sich auf die Unabhängigkeit in der zeitlichen Gestaltung der Arbeit, wie beispielsweise der Reihenfolge der Aufgabenerledigung. Mit entscheidungsbezogener Autonomie wird die Freiheit viele Entscheidungen selbstständig treffen zu können bezeichnet, ohne beispielsweise die Erlaubnis der vorgesetzten Personen einholen zu müssen. Beispieleitems wären „Ich bin frei in der zeitlichen Einteilung meiner Arbeit.“; „Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbstständig treffen.“; „Ich habe viele Freiheiten in der Art und Weise, wie ich meine Arbeit verrichte.“ ((Stegmann et al., 2010, S.23)).

Im Rahmen der Validierung des deutschen Work Design Fragebogens wurden mehrere Studien durchgeführt. Hierbei konnte aufgezeigt werden, dass Professionals, Teilnehmende in Tätigkeiten, die eine aufwändigere Ausbildung erfordern, höhere Entscheidungsaufonomie und Methodenaufonomie angaben, nicht jedoch eine höhere Planungsaufonomie. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die Ergebnisse von der amerikanischen Originalstichprobe, in der auf allen Autonomieskalen signifikante Unterschiede zu beobachten waren (Stegmann et al., 2010, S.14).

Breaugh (1985, 1999) unterschied in verschiedenen Studien zusätzlich dazu die work criteria autonomy, die sich auf die Fähigkeit zur Einflussnahme auf die Kriterien der eigenen Leistungsbeurteilung bezieht. Diese leistungskriterienbezogene Autonomie bezeichnet die Möglichkeit selbst über die Kriterien der eigenen Leistungsbeurteilung entscheiden bzw. mitbestimmen zu können. Beispieleitems sind: „Ich kann bestimmen, was meine Arbeitsziele sind.“; „Mir ist es möglich, die Form der Leistungsbeurteilung abzuändern, sodass ich

bestimmte Aspekte meiner Arbeit hervorheben und andere herunterspielen kann.“ (Breaugh, 1999, p.359f.).

In dieser Forschungsarbeit wird untersucht, ob das Hierarchieempfinden und die Autonomie einen Einfluss auf die Erwartungen an eine Führungskraft haben.

Die vorgestellten Messinstrumente werden im dritten Teil dieser Arbeit für die Interrater Reliabilitätsverfahren verwendet.

## 2.4 Führung im beruflichen Kontext

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die Merkmale der unterschiedlichen Berufsbereiche, die sich nach der Klassifikation der Berufe orientieren, gegeben. Neben den jeweiligen Tätigkeitsmerkmalen und Arbeitsbedingungen wird auch grob auf das aktuelle Führungsverhalten in den jeweiligen Berufsbereichen eingegangen.

Die einzelnen Berufe können zehn Berufsbereichen zugeordnet werden:

0 Militär; 1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau; 2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung; 3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik, 4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik, 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit, 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus, 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung, 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung, 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung (KldB 2010, überarbeitete Fassung 2020, S.20).

### 2.4.1 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 0 Militär

Der Berufsbereich 0 umfasst Offiziere, Feldwebel, Unteroffiziere sowie Angehörige der regulären Streitkräfte in sonstigen Rängen.

Militärberufe zeichnen sich durch eine spezifische Berufsfachlichkeit aus. Auch die Unterteilung der Anforderungsniveaus unterscheidet sich von den anderen Berufsbereichen. Als Aufgaben, Tätigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse werden beim Offiziersrang die Wahrnehmung von Führungsaufgaben in allen militärischen Organisationsbereichen angegeben sowie die Ausbildung und Erziehung der unterstellten Soldaten und Soldatinnen und die Überwachung der militärischen Disziplin; ebenso die Fachaufgaben im militärfachlichen Dienst auszuüben und die militärischen Führungsaufgaben im Truppendienst zu übernehmen sowie ggf. an Auslandseinsätzen teilzunehmen. Die

ausgeübten Berufe bzw. Fachaufgaben können dem Truppendienst, dem Sanitätsdienst, dem Geoinformationsdienst oder dem Militärmusikdienst zugeordnet werden. Beim Rang der Unteroffiziere verringert sich der Dienstgrad sowie der Verantwortungsbereich und es wird zwischen mit und ohne Portepee unterschieden. Die Angehörigen der regulären Streitkräfte in sonstigen Rängen erfüllen bei der Bundeswehr militärspezifische Funktionen in Mannschaftsdienstgraden, für die nicht unbedingt eine zivilberufliche Ausbildung erforderlich ist (Bundesagentur für Arbeit, 2021, S.1475ff.).

Zahlreiche Führungsansätze sind vom Militär inspiriert worden. In der Vergangenheit wurde das Militär vielfach als Vorbild für die Organisation im Unternehmen genommen. Auch bei dem Konzept VUCA- Welt handelt es sich um ein vom US Militär entwickeltes Rahmenmodell, um die Umgebung zu beschreiben, in denen Führungskräfte reagieren und entscheiden müssen (Türk, 1995, S.204ff.; Moskaliuk, 2019, S.2f.).

Allerdings stehen Aspekte dieses Berufsbereiches wie z.B. die steilen Hierarchien und die in §11 des Soldatengesetzes geforderte Gehorsamspflicht sehr konträr zu den Merkmalen des modernen Führungsansatzes, der für flache Hierarchien und autonomes Handeln steht. Auch die in eigenen Veröffentlichungen genutzte Bezeichnung für Mitarbeitende als Untergebene, wie auch im aktuellen Handbuch Innere Führung von den Autoren als gängiger Sprachgebrauch genutzt, erscheint zunächst in der heutigen Zeit befremdlich (u.a. Zentrum Innere Führung, 2023, S.94ff.).

Die Personalakquise stellt für die Berufs- und Freiwilligenarmee der Bundeswehr eine Herausforderung dar. Seit der personellen Trendwende 2016, in der wieder eine Aufstockung der Bundeswehr geplant wird, sind vielfältige Personalstrategiemaßnahmen eingeleitet worden wie z.B. eine chancengerechte Teilhabe aller Beschäftigten unabhängig vom Geschlecht, Alter, ethnischem und kulturellem Hintergrund, Religion sowie auch sexueller Orientierung (Reiland, 2019, S.34). Bei einer repräsentativen Befragung im Jahre

2016 wurden beim Arbeitgeber Bundeswehr die Arbeitsplatzsicherheit, das Einkommen sowie das soziale Arbeitsumfeld mit „netten Kameradinnen und Kameraden“ als positiv bewertet. Wachstumsbedürfnisse und Weiterbildungsmöglichkeiten erwiesen sich als nur wenig befriedigt (Richter, 2019, S.102f.). Dieser Aspekt liegt weiterhin im Fokus von Personalbindungsmaßnahmen (Deutscher Bundestag, 2023, S.46ff.).

Derzeit leisten 181.811 Soldatinnen und Soldaten Dienst in den Streitkräften. Davon sind 57.840 Personen Berufssoldaten, 113.290 Zeitsoldaten und 10.347 Freiwillig Wehrdienstleistende. Zusammen mit den 80.812 zivilen Beschäftigten kommt die Bundeswehr auf eine Gesamtstärke in Höhe von 262.623 (Bundeswehr, Stand 29. Februar 2024).

Seit der Zeitenwende, die durch den Ukrainekrieg und andere Megatrends ausgelöst wurde, ist nicht mehr die Friedenserhaltung, sondern die Wehrhaftigkeit als Auftrag der Bundeswehr definiert (Bundesministerium der Verteidigung, 2017, S.33; Zentrum Innere Führung, 2023, S.6f.) Die Zahl der Kriegsdienstverweigerer in Deutschland hat sich seit Beginn des Ukraine-Kriegs verfünfacht. Das Recht auf Kriegsdienstverweigerung ist in Deutschland in Artikel 4 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland festgelegt und wurde auch von Soldaten beantragt (Deutscher Bundestag, 2022, S.63).

Die Anstrengungen bei der Personalgewinnung sollen daher massiv verstärkt werden, da die Truppenstärke unter der des Jahres 2021 liegt und sich das Bewerberaufkommen um rund elf Prozent verringert hat (Deutscher Bundestag, 2023, S.38f.).

Die Innere Führung bildet das zentrale Führungsprinzip der Bundeswehr. Der Gehorsamsanspruch der Vorgesetzten soll hierbei nicht als unbegrenzt gelten. Unterstellte Soldatinnen und Soldaten sollen als Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Uniform, d.h. als Grundrechtsträgerinnen und -träger bzw. als Menschen mit Achtungsanspruch und Würde wahrgenommen und behandelt werden. Gleichzeitig sollen alle Soldatinnen und Soldaten

gemäß der Inneren Führung die freiheitliche demokratische Grundordnung verinnerlichen, für sie eintreten und eigenverantwortlich im Sinne der Auftragstaktik handeln (ebd., S.67). Der „Soldat“ bleibt somit auch unter den Bedingungen von Befehl und Gehorsam an sittliche Werte gebunden. Das Konzept der Inneren Führung soll die „Unbedingtheit des militärischen Gehorsams“ durchbrechen. Sich der Hierarchie und dem Gehorsam zu unterwerfen, gilt es nur so weit, wie es von der Aufgabe her notwendig ist (Thurau, 2022, S.112f.). Allerdings zeigte u.a. das Milgram Experiment, dass viele Menschen freiwillig gehorchen, wenn sie Anordnungen einer Autoritätsperson befolgen, oder glauben einem erstrebenswerten Ziel zu dienen. Diese Rechtfertigung wirkt verstärkend bzw. stabilisierend, wenn der ideologische Rahmen durch große Institutionen abgesichert ist. Hierzu zählten für Milgram neben der Wissenschaft auch die Kirche oder das Militär (Milgram, 2012, S.166f.). Die bereits in Vorkapiteln erläuterte Komponente Charisma der Transformationalen Führung stellt insbesondere in diesem Berufsbereich einen kritischen Aspekt dar. Einerseits möchte das Konzept der Inneren Führung die charismatisch-dogmatische Führerschaft eingrenzen, d. h. die Führungsverantwortung soll in einem ethischen Sinne gewährleistet sein. Andererseits besteht insbesondere im Militär ein Bedarf an überzeugenden, inspirierenden sowie motivierenden Truppenführern, „die aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten Gefolgschaft bei den ihnen unterstellten Soldatinnen und Soldaten bewirken und somit wesentlich zum militärischen Erfolg (vor allem in Gefechtssituationen) beitragen“ (Kernic, 2023, S.630).

Die in der jährlichen Unterrichtung durch die Wehrbeauftragte aufgezeigten Beispiele an Machtmissbrauch oder überzogener Härte in der Ausbildung verdeutlichen diese Problematik. Hierbei wird erkannt, dass eine zeitgemäße Menschenführung eine zwingende Voraussetzung dafür ist, geeigneten Nachwuchs halten zu können (Deutscher Bundestag, 2023, S.81).

#### **2.4.2 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau**

Der Berufsbereich 1 beinhaltet die Land-, Tier- und Forstwirtschaftsberufe sowie die Gartenbauberufe und Floristik. Vom Anforderungsniveau erfolgt wie in den anderen Berufsbereichen, ausgenommen dem Militär, eine Unterscheidung in Helfer- und Anlerntätigkeiten, Fachlich ausgerichtete Tätigkeiten, Komplexe Spezialistentätigkeiten und Hoch komplexe Tätigkeiten. Aufsichts- und Führungskräfte werden ebenfalls separat klassifiziert (Bundesagentur für Arbeit, 2021a, S.54ff.).

In diesen Berufen geht es um die Planung, Organisation und die Erzeugung landwirtschaftlicher Produkte sowie deren Verkauf. Ebenso gehören zur Berufsfachlichkeit die Züchtung, Haltung und Versorgung von Tieren und dem Verkauf von Tieren und Tierprodukten. Zu den beruflichen Tätigkeiten im Gartenbau und Floristik gehören u.a. praktische Aufgaben im Anbau und ggf. Ernte von Bäumen, Gemüse, Obst, Stauden, Zimmerpflanzen oder Pilzen. Für die Vermarktung ist ebenso die Beratung von Kunden und Kundinnen wichtig (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.9ff.).

Neben dem Angestelltenverhältnis zeichnet sich diese Berufsgruppe von einer hohen Selbstständigkeit aus, entweder als Haupt- oder Nebenerwerb. In Deutschland bewirtschafteten 2020 rund 262 800 landwirtschaftliche Betriebe auf 16,6 Millionen Hektar landwirtschaftlich genutzter Fläche. Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe verringerte sich zwischen den Jahren 2010 und 2020 um insgesamt rund 36 400 Betriebe. Die Mehrzahl der Einzelunternehmen wird im Nebenerwerb geführt. Etwa 44 % der Einzelunternehmen werden im Haupterwerb bewirtschaftet (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), 2022, S.7).

Die Landwirtschaft ist ein Wirtschaftsbereich, in dem die Arbeitsleistung überwiegend von den Unternehmerinnen und Unternehmern sowie deren Familienangehörigen erbracht wird. Im Jahr 2020 kamen zu diesen rund 434 400 Familienarbeitskräften, die 46 % aller

Arbeitskräfte darstellten, rund 228 900 ständig angestellte Arbeitskräfte und etwa 274 700 Saisonarbeitskräfte hinzu. Hierbei sinkt die Zahl der Familienarbeitskräfte als Folge der zurückgehenden Zahl der Einzelunternehmen, die Zahl der in der Landwirtschaft ständig angestellten Arbeitskräfte steigt jedoch an. Gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte sind daher einer der wichtigsten Faktoren bei der Zukunftssicherung des deutschen Agrarbereichs. Die landwirtschaftlichen Berufe erfreuen sich trotz der demografischen Entwicklung und des geänderten Bildungsverhaltens einer insgesamt stabilen Nachfrage in Bezug auf Ausbildung (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL, 2022, S.11ff.).

Der gesellschaftliche Wandel wie z.B. die Technisierung und Digitalisierung haben auch vor diesem Berufsbereich keinen Halt gemacht. Neben den beruflichen Kompetenzen und Fachwissen, das stetig aktualisiert werden muss, gibt es vielfältige Herausforderungen aufgrund des Klimawandels und zahlreiche rechtliche Vorgaben, die beachtet und umgesetzt werden müssen (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL, 2020).

Betriebsleiterqualifikationen bzw. Führungskompetenzen sind ebenfalls erforderlich geworden für die stetig wachsende Anzahl an Mitarbeitenden, die nicht aus der eigenen Familie kommen. Neben den Leadership Komponenten wie z.B. Personalführung und Konfliktmanagement, sind auch fundierte Management Kenntnisse zur Unternehmensführung und praxisbezogener Betriebswirtschaft gefordert (Kusserow, 2022, S.64f.; Großkopf & Over-Bernert, 2008).

Die Betriebsstrategie muss beispielsweise auf ökologische Landwirtschaft oder Tierhaltung verändert werden. Die Kenntnisse über wissenschaftliche Forschung, die Förderung derselben und die Auseinandersetzung mit alternativen Handlungsmöglichkeiten sind daher entscheidende Schlüssepunkte für eine zukunftsfähigen und nachhaltigen Bestand dieser Berufsgruppe (Kellermann, 2020, S.171f.).

### **2.4.3 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung**

Zu dieser Gruppe gehören vielfältige Berufe, die in der Rohstoffgewinnung, der Produktion und Fertigung tätig sind, wie z.B. im Berg- und Tagebau sowie in der Sprengtechnik. Ebenso Berufe, die Aufgaben in der Naturstein-, Keramik-, Metall-, Glas- und Mineralaufbereitung und -verarbeitung sowie in der Herstellung von Baustoffen übernehmen. Zudem die Berufe in der Kunststoff- und Kautschukherstellung und -verarbeitung, der Farb- und Lacktechnik sowie die Berufe in der Holzbe- und -verarbeitung. Ebenfalls Berufe, die Kraftfahrzeuge, Land- und Baumaschinen, Fluggeräte der Luft- und Raumfahrt, Schiffe sowie Zweiräder konstruieren, fertigen, warten, überprüfen und reparieren. Hierzu gehören u.a. Ingenieure, Industriemeister, Techniker, Mechatroniker, Elektrotechniker und Maschinenbauer. Berufe in der Papier- und Verpackungstechnik, der Buchbinderei sowie auch in der Technischen Mediengestaltung sowie in der Fotografie, also Mediengestaltende, Fotografen, Designer etc. Die Technische Forschung und Entwicklung gehört ebenso zu diesem Berufsbereich wie auch die Textilproduktion und -verarbeitung, so dass auch Berufe wie Modedesignende hierzu zählen. Als letzte Untergruppe werden Berufe in der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung klassifiziert, so dass auch beispielsweise Brauer oder Köche hierzu zählen (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.97ff.).

Im Jahre 2023 wurden über 7 Millionen Beschäftigte in Deutschland diesem Berufsbereich zugeordnet (Destatis 2024).

Strukturwandel, Globalisierung und die fortschreitende Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft prägen insbesondere diesen Berufsbereich. Zum einen werden auch industrielle Prozesse dienstleistungsintensiver. Zum anderen wird die Produktion aufgrund des globalen Wettbewerbs internationalisiert. Hinzu kommen Dekarbonisierung, der demografische Wandel und die Digitalisierung. In einer digitalen Welt verändern automatisierte Prozesse und neue Technologien einzelne Tätigkeitsprofile oder ganze Berufsbereiche. Auch

unvorhergesehene Ereignisse, wie z.B. die Corona-Pandemie wirkten sich massiv auf die Wirtschaft aus. Es gab Veränderungen in Produktion, Beschäftigung sowie Nachfrage. Auch die hohen Energie- und Rohstoffpreise belasteten die Unternehmen unterschiedlich stark, so dass Berufe dieses Berufsbereiches auch zu den Top 20 Absteigern der Stellengesuche der letzten Jahre gehören. Der Bedarf an Berufen wie z.B. Fachkräfte für Mechatronik, Helfer:innen und Fachkräfte für Elektrotechnik, Fachkräfte für Werkzeugtechnik, Fachkräfte für Metallbau und Fachkräfte für Maler- und Lackiererarbeiten ist gesunken. Mit 3,5 Prozentpunkten fiel das Gesamtminus deutlich höher aus als im kaufmännischen Bereich oder Tourismus (Bertelsmann Stiftung, 2023, S.13f.).

Industrieunternehmen gelten als typischerweise attraktive Arbeitgeber, die gute Löhne zahlen und gute Beschäftigungsbedingungen bieten. So sind Angestellte häufig in Vollzeit und ohne Befristung beschäftigt (13 Prozent gegenüber 21 Prozent in der Gesamtwirtschaft) und sie werden überdurchschnittlich entlohnt. Die guten Arbeitsbedingungen liegen insbesondere an der lang etablierten Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), 2023, S.10f.).

Mitarbeitende wie Führungskräfte müssen jedoch aufgrund der veränderten Anforderungen u.a. durch Digitalisierung und Technisierung ihre Kompetenzen erweitern. Der Wandel zur Industrie 4.0 beinhaltet u.a. die Integration cyber-physischer Systeme (CPS), die zu einem Produktivitätszuwachs führen sollen und andere erweiterte Kompetenzen der Mitarbeitenden erfordern. Durch die Mensch-Roboter-Kollaboration entstehen zeitliche und räumliche Flexibilitäten, die z.B. auch Homeoffice ermöglichen. Bestehende Berufsbilder und Curricula sind kontinuierlich an die Bedarfe der Industrie 4.0 anzupassen beziehungsweise entsprechend weiterzuentwickeln. Die Future Skills oder Green Skills umfassen transformative Kompetenzen wie z.B. die Integration ökologischer

Nachhaltigkeit, sowie technologische und digitale Kompetenzen als auch grundlegende Eigenschaften wie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Kritisches Denken, Kreativität und Resilienz (Sulig & Wildner, 2024, S.17f.).

Auch die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich. Information und Kommunikationsprozesse müssen digitalisiert werden. Produktionsarbeitende in einer Industrie 4.0 werden zunehmend steuernd und regulierend tätig sein. Vertrauen in die vermehrt eigenverantwortliche Arbeitsweise muss aufgebaut und kann über Zielvorgaben reguliert werden (Börkircher, Hille & Jeske, 2015).

Führung soll Mitarbeitende und Teams unterstützen, ihre Talente und ihr Wissen weiterzuentwickeln sowie eigenverantwortlich zu handeln, um so die Leistungsfähigkeit zu steigern. Visionen haben, Werte vorleben und ein nachhaltiges Handeln rückt daher im Rahmen der Führung in den Vordergrund (Sulig & Wildner, 2024, S.6f.).

#### **2.4.4 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik**

Dem Berufsbereich 3 werden Bauplanungs-, Architektur- und Vermessungsberufe, Hoch- und Tiefbauberufe, (Innen-)Ausbauberufe sowie Gebäude- und versorgungstechnische Berufe zugeordnet. Architekten, Ingenieure, Techniker, Bausachverständige, als auch handwerkliche Berufe wie z.B. Maurer, Verfuger, Schornsteinbauer, Dachdecker, Fliesenleger, Klempner, Installateure sowie Anlagenmechaniker werden in diesem Berufsbereich klassifiziert (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.460ff.).

Im Jahre 2023 gab es 2.137304 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in diesem Berufsbereich (Destatis, 2024).

Beim Baugewerbe sinken die Umsätze. Handwerk und Bau bleiben durch teils starke Lieferengpässe bei Rohstoffen, Baumaterialien und Ersatzteilen belastet. Auch die gestiegenen Zinsen, Energie- und Rohstoffpreise haben die Betriebe stark getroffen. Hinzu

kommt ein dramatischer Einbruch im Wohnungsbau. Von Januar bis Juli 2023 sank die Zahl der Baugenehmigungen gegenüber dem Vorjahreszeitraum um fast 28 Prozent (Statistisches Bundesamt 2023). Verantwortlich für die abnehmende Bautätigkeit sind neben den steigenden Rohstoff- und Materialpreisen auch die hohe Inflation und die steigenden Zinsen (Bertelsmann Stiftung, 2023, S.23f.).

Eine klare Zukunftsbranche ist schließlich die Energietechnik. Es gibt kaum einen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereich, der sich in naher Zukunft nicht in Richtung einer nachhaltigen bzw. regenerativen Energieerzeugung und -nutzung ändern wird. In diesem Bereich ist die Auftragslage hoch. Doch es fehlen aufgrund des Fachkräftemangels geeignete Mitarbeitende. Im Handwerk findet daher in Bezug der Fachkräftegewinnung ebenso ein Wandel statt. Nachwuchs wird innovativ gewonnen, d.h. es werden beispielsweise in den eher männlich dominierten Berufen nun auch zunehmend weibliche Auszubildende eingestellt (von den über 2 Millionen Berufsangehörigen sind 159 529 weiblich), oder ausländische Arbeitskräfte gewonnen. Auch kommen Maßnahmen der Mitarbeiterbindung zur Anwendung. Neben Corporate Benefits gehört hierzu auch ein Umdenken in Bezug auf positives Arbeitsklima und kompetente Führung. Unterstützung, Authentizität sowie die Führungsdevise ‚Fördern und Fordern‘ werden Meistern zur Überwindung der Krise empfohlen (Handwerkskammer Münster, 2023; Ulbrich, 2018).

#### **2.4.5 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik**

Zu diesem Berufsbereich gehören Mathematik-, Biologie-, Chemie- und Physikberufe, Geologie-, Geografie- und Umweltschutzberufe sowie Informatik-, Informations- und Kommunikationstechnologieberufe. Angehörige dieser Berufe übernehmen vorwiegend Aufgaben in Wissenschaft und Forschung. Es werden Theorien und Methoden entwickelt und empirische Daten analysiert. Zu diesem Berufsbereich gehören ebenso Angehörige im

analytischen und technischen Umweltschutz sowie im Schornsteinfegergewerbe. Im Informatikbereich konzipieren, erstellen, installieren und betreuen Berufsangehörige u.a. Hard- und Softwarelösungen sowie komplexe IT-Systeme für verschiedene Anwendungsgebiete (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.593ff.).

2023 sind 1.587 410 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in diesem Berufsbereich angegeben worden (Destatis, 2024).

Im Bereich der Naturwissenschaft, Geografie, Informatik sowie im Umweltmanagement und der Umweltberatung herrscht ein Fachkräftemangel und daher gibt es hier starke Probleme Stellen zu besetzen. Der Berufsbereich Mathematik und Statistik gehört wiederum zu den Absteigern bei der Suche nach Arbeitskräften. Zu den Top 20 Berufen im Jahre 2022 gehörten IT- Softwareentwickler und - Anwendungsberater (Bertelsmann Stiftung, 2023, S.11ff.).

In diesem Bereich findet Führung im Wissenschaftskontext statt. Mitarbeitende in diesem Berufsbereich zeichnen sich durch eine hohe intrinsische Motivation aus und ihnen ist ein selbstbestimmtes Handeln, ein Job Crafting, wichtig. Wissenschaftler identifizieren sich weniger mit der Organisation, in der sie arbeiten, als mit der Profession, der sie angehören. Es handelt sich hierbei um eine Expertenorganisation, in der wissenschaftliche Exzellenz und fachliche Qualifikation an erster Stelle stehen. Führungsinstrumente sind so einzusetzen, dass Energie und Motivation in die richtige Richtung gelenkt werden. Ebenso ist eine effektive Partizipationsmethodik anzuwenden, um Innovation und Kreativität der Mitarbeitenden entfalten lassen zu können. Unter Wissenschaftlern ist die Akzeptanz einer Führungskraft in weiten Teilen von dessen Expertise abhängig (Rybniček, Bergner & Ernst, 2023, S.359ff.; Werth & Steidle; 2021).

Aufgrund hochschulpolitischer Veränderungen fand allerdings auch eine Ökonomisierung der Wissenschaft statt. So herrscht z.B. ein Wettbewerb um Veröffentlichungen und

Drittmittel. Strukturen und Methoden privatwirtschaftlicher Unternehmensführung wurden teilweise auf das Wissenschaftssystem übertragen und erfordern von leitenden Wissenschaftlern zusätzliche Führungskompetenzen. Neben der Rolle der betreuenden Person müssen sie auch die Vorgesetztenrolle einnehmen und kommen hier in die Zwickmühle einerseits zu steuern sowie Vorgaben zu erteilen, andererseits aber auch die Freiräume zu ermöglichen, die ihnen selbst wichtig sind. Studien zur wirksamen Führung in der Wissenschaft belegen die hohe Wirksamkeit transformationaler Führung in diesem Berufsbereich und der Erzeugung eines Klimas der Inspiration (Bronner & Frohnen, 2018). Im Umweltmanagement und dem IT-Bereich spielen die Dienstleistung und die Kundenorientierung eine große Rolle. Die leitende Person, auch Chief Information Officer (CIO) genannt, nimmt die Rollen eines technischen Umsetzers und eines „Gestalters des digitalen Wandels“ ein. Um innovative und kreative Produkte zu erstellen, benötigen IT-Mitarbeitende ebenso ein autonomes Arbeitsfeld. Ein CIO sollte hierbei als strategischer Berater und als Innovationsmotor fungieren. Anstatt Command & Control ist ein agiles Leadership bzw. eine moderne Führung angebracht (Johanning, 2020, S.144ff.).

#### **2.4.6 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit**

Zu diesem Berufsbereich gehören Mitarbeitende, die im Verkehr- und Logistikbereich tätig sind. Ebenso Fahrzeugführende im Straßen-, Eisenbahn-, Flug- und Schiffsverkehr, wie z.B. Piloten. Dann zählen zu diesem Berufsbereich ebenfalls die Schutz-, Sicherheits- und Überwachungsberufe wie beispielsweise Mitarbeitende im Polizei-, Gerichts- und Justizvollzugsdienst sowie in der Kriminalistik und auch die Reinigungsberufe (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.715ff.).

Im Jahre 2023 sind in dem Berufsbereich 5 insgesamt 4 654 888 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte angegeben worden (Destatis, 2024).

Gute Arbeitsplatzchancen bietet momentan der Logistik-, der Reinigungs- sowie der Überwachungsbereich (Bertelsmann Stiftung, 2023, S.20f.).

Eine Berufsgruppe aus diesem Berufsbereich, die Mitarbeitenden im Flugverkehr, sind Vorreiter und Impulsgebende für viele weitere Berufe im Themenfeld Fehlermanagement und Sicherheitskultur. Gerade in Berufen, in denen man eine hohe Verantwortung für andere Menschen übernimmt, ist ein kompetenter Umgang mit Fehlern wichtig. Da Irren und Fehler menschlich sind, sollte offen über Fehler gesprochen werden, um gemeinsam als Team daraus zu lernen. Eine positive Fehlerkultur beinhaltet auch die Kenntnis über die Human Factors, wie z.B. Stress, die zu Fehlern führen. Damit Fehler offen angesprochen werden, ist es wichtig, dass diese von der Führungskraft nicht bestraft bzw. sanktioniert werden. Hierfür sind flache Hierarchien notwendig. Die Mitarbeitenden sollen Fehler melden. Und das tun sie eher weniger, wenn die Führungskraft als Alleinherrcher auftritt und sanktioniert. Das Trainingskonzept Crew Ressource Management wurde in den 1980er Jahren entwickelt und wird heutzutage auch in anderen Berufen, wie z.B. im Gesundheitsbereich, als Konzept umgesetzt. Im Crew Resource Training (CRM Training) werden die Teamperformance und die sozialen Kompetenzen der Teammitglieder geschult. Das Urteilsvermögen wird aufgebaut und die Teamkommunikation, das Fehlermanagement sowie die Entscheidungsfindung verbessert. Die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten wird positiv gestärkt und somit die Sicherheit in kritischen Situationen erhöht (Ebermann & Scheiderer, 2010; European Cockpit Association, 2020; Hinsch & Olthoff, 2013).

In zahlreichen Berufen dieses Bereiches spielen aufgrund der hohen Verantwortung für oder im Umgang mit anderen Menschen Führungssubstitute wie z.B. die Orientierung des beruflichen Handelns nach ethischen Werten und Normen sowie nach dem demokratischen Wertefundament eine wichtige Rolle. Diese Werte müssen allerdings in der

Berufsausbildung aufgebaut und verinnerlicht werden (Rybnikova & Lang, 2021, S.216ff.; Fittkau & Heyna, 2020, S.50f.; Polizei NRW, 2023, S.9f.; Barthel, 2020, S.2f.).

Gestiegene Anforderungen, wie z.B. der demografische Wandel, die Digitalisierung, die sich ändernden Werthaltungen junger Generationen, schwere Konflikte und eine hierdurch häufig ausgelöste innere Kündigung bei zahlreichen Mitarbeitenden erfordern eine Anpassung und eine Optimierung der Führungsstrategien (Fittkau, Müller & Juffa, 2023, S.6ff.; Polizei NRW, 2023).

Aktuelle Literatur empfiehlt z.B. für die Polizei die Aspekte des transformationalen Führungsstils, der u.a. mit einer zielbezogenen Einflussnahme und einer Sinnvermittlung verbunden ist. Das seit den 1980er Jahren bestehende Kooperative Führungssystem (KFS) der Polizei weist aus heutiger Sicht Schwächen auf. Zum einen hat es eine stark organisationszentrische Sicht und zum anderen wird im Kooperativen Führungssystem der Polizei davon ausgegangen, dass sowohl Führung als auch Führungserfolg lediglich von der Führungskraft bestimmt werden. Es wird mit dem Verhalten der Führungskraft gleichgesetzt, welche als aktiver, klügerer und überlegener Pol in der Führungsbeziehung dargestellt und der nachgeordnete Mitarbeiter, der sowohl der Belehrung und Horizonterweiterung als auch der fachlichen Qualifizierung bedarf, eher als unterlegen gesehen wird. Mitarbeitende nehmen in diesem Führungsstil eher die Rolle eines Objekts anstatt eines Akteurs ein. Durch die transformationale Führung sollen Mitarbeitende mit ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten ernst und wahrgenommen werden und als aktive Partner bei der Gestaltung der Führungsbeziehung berücksichtigt werden (Fittkau & Heyna, 2020, S.95ff.; Fittkau, Müller & Juffa, 2023, S.21ff.).

#### **2.4.7 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus**

Der Berufsbereich 6 enthält Berufe der Bereiche Kaufmännische Dienstleistungen wie Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe sowie Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe. Zu den Aufgaben dieser Berufe zählen u.a. die Umsetzung von Verkaufskonzepten für den Handel, die Ermittlung des Materialbedarfs, die Kontaktpflege zu Kunden sowie das Führen von Vertragsverhandlungen. Im Bereich Tourismus geht es um die Konzeption und Verkauf von Reiseangeboten sowie die Betreuung der Kunden während einer Reise in Form einer Fremdenführung, Reiseleitung oder Animation. In der Hotellerie geht es um den Empfang und die Betreuung der Gäste, die Zimmerreinigung sowie um die Planung des Koordinationsablaufs zwischen den einzelnen Abteilungen. Im Gastronomiebereich werden Getränke und Speisen serviert und der Betriebsablauf organisiert. Es wird für die Zufriedenheit der Kunden gesorgt und auf Qualität und Hygiene geachtet (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.846ff.).

4 037 590 Angehörige wurden im Jahre 2023 diesem Berufsbereich zugeordnet (Destatis, 2024).

Die Lockdowns und weltweiten Reise- sowie Handelseinschränkungen durch die Corona-Pandemie hatten massive Auswirkungen auf Produktion und Handel sowie auf die Gastronomie- und Tourismusbranche. Im Jahre 2022 gehörten die Berufe des Einkaufs, Vertriebs- und Verkaufs sowie des Gastronomiebereichs jedoch wieder zu den Top 20 Berufen (Bertelsmann Stiftung, 2023, S.14f.).

Die Digitalisierung, aber auch die Pandemie sowie die weiteren unverhofften Ereignisse in der heutigen VUCA-Welt haben aufgezeigt, dass insbesondere in der Dienstleistungsbranche starke Hierarchien schnelle Entscheidungsprozesse erschweren können und dass gerade in unsicheren Zeiten Mitarbeitende wichtig sind, die eigenverantwortlich, innovativ und kreativ handeln können, um die Kundenzufriedenheit

und langfristig ebenso die Wettbewerbsfähigkeit sowie Unternehmensleistung zu stärken. Dieses Konzept wird als Intrapreneurship bezeichnet und wird durch Empowerment erreicht, das so viel wie „Verantwortung für die eigene Entscheidung zu tragen, ohne exakte Vorschriften befolgen zu müssen“ bedeutet (Haller & Wissing, 2022, S.478).

Um diese Einstellung zu schaffen, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Belegschaft eine Grundvoraussetzung, zudem weitgehende Handlungsfreiraume, flache Hierarchien, definierte Bereiche und effektive Kommunikationswege (ebd., S.440ff.).

Zahlen und Ergebnisse sind im Vertrieb wichtig. Diese können nur zusammen mit den Mitarbeitenden erreicht werden. Führungskräfte sind gefordert einen Raum und die Atmosphäre zu schaffen, in denen sich Unternehmenskultur und -klima entwickeln können. Hierbei sind gerade für die jungen Generationen Y und Z flache Hierarchien, eine starke Teamorientierung sowie das Einfordern von Feedback wichtig (Buhr & Binckebank, 2020, S.471ff.).

In der Hotel- und Gastronomiebranche sind oft noch autoritäre und patriarchalische Führungsstrukturen auffindbar. Diese führen jedoch dazu, dass der bestehende Fachkräftemangel noch verstärkt wird, da sich insbesondere junge Mitarbeitende Wertschätzung, Entwicklungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie eine ausgeglichene Work-Life-Balance wünschen. „Es geht nicht mehr darum, Ansagen zu machen und auf alles Antworten geben zu müssen, sondern Mitarbeitende zu coachen, zu beraten, zu befähigen und situativ zu führen“ (Chang, 2023, S.42).

Die Attraktivität und das Image der Hotel- und Gastronomie-Branche leiden aufgrund der teilweise schwierigen Arbeitsbedingungen sowie der vergleichsweise niedrigen Entlohnung. Jüngere Generationen haben andere Ansprüche an die Arbeitsbedingungen als die Führungskräfte. So wird für eine erfolgreiche Personalführung eine Wertschätzungskultur,

ein systematischer Austausch in Form von Mitarbeitergesprächen, eine positive Fehlerkultur durch sinnvolles Controlling sowie Offenheit und nicht demotivierende Arbeitsbedingungen empfohlen (Inqa, 2017, S.11ff.).

#### **2.4.8 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung**

Zum Berufsbereich 7 gehören Berufe in Unternehmensführung und -organisation, in Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen und Steuerberatung sowie Berufe in Recht und Verwaltung. Hierzu gehören Geschäftsführung, Leitende Bedienstete, Betriebswirte und Aufsichtskräfte, aber auch Bürokräfte. Versicherungs- und Bankkaufleute zählen beispielsweise zu den Berufen der Versicherungs- und Finanzdienstleistungen. Beamte in den Verwaltungen sowie Anwälte oder Notare zählen zu den Berufen in Recht und Verwaltung (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.945ff.).

7 150 133 sozialpflichtige Berufsangehörige wurden im Jahre 2023 dem Berufsbereich 7 zugeordnet (Destatis, 2024).

Berufe in der Gruppe Unternehmensorganisation und -strategie sind sehr heterogen und erfordern teils hochkomplexe Aufgaben. Die Beachtung beider Komponenten Management und Leadership ist wichtig. Organisations- und Lösungsfähigkeit, strategisches Denken, Innovations- und Veränderungskompetenz oder auch Kreativität sowie ein agiles Arbeiten sind mit Blick auf die ökologisch-digitale Transformation die geforderten Future Skills, die aktuell in betriebswirtschaftlichen Studiengängen vermittelt werden. Daher wird diese Berufsgruppe auch langfristig einen Spitzenplatz in den Top-20 der meistgesuchten Berufsgruppen einnehmen. In der Verwaltung werden ebenso Stellen gesucht und es gibt es freie Stellen für Bürokräfte. Top Absteiger wiederum sind Berufe der Rechtsberatung und der Versicherungs- und Finanzdienstleistungen. Die schlechtesten Zukunftsaussichten haben Bankkaufleute. Sie stehen auf Platz 3 der Top-20-Absteiger im Berufe-Ranking. Ihre

Tätigkeit wird durch die Digitalisierung immer verzichtbarer und die Zahl der Filialen hat in den letzten Jahren dramatisch abgenommen. Es gibt sogar Banken, die sich aus der Ausbildung verabschieden wie seit Mitte 2023 die Bayerische Landesbank (Bertelsmann Stiftung, 2023, S.24f.).

Berufe im Finanz- und Bankenbereich sind von einem großen Wandel betroffen. Führungskräften wird empfohlen die Mitarbeitenden mit Ambidextrie bei den Change-Prozessen zu begleiten. Die Führungskraft soll Orientierung schaffen und Sinn stiften sowie durch eine ehrliche Auseinandersetzung mit den Zukunftsthemen Klarheit schaffen, statt Angst und Perspektivlosigkeit einen Nährboden zu geben (Burkhart, 2020, S.61ff.). Die Führungskompetenzen sind um digitale Kompetenzen und um die Fähigkeit virtuelle Teams zu führen zu erweitern. Es wird der transformationale Führungsstil empfohlen und eine Authentizität der Führungskraft, die wichtig ist, um gerade unangenehme Unternehmensentscheidungen mitzutragen. Eine auf Vertrauen ausgerichtete Unternehmens- und Führungskultur bedingt ein signifikant höheres Commitment der Mitarbeitenden (Burkhart, 2020, S.77ff.).

Berufe in Recht und Verwaltung zeichnen sich zunächst durch eine hohe Orientierung an gesetzlichen Vorgaben im beruflichen Handeln aus und sind bis heute noch durch Hierarchie und Bürokratie geprägt. Bewegungen in den Hierarchiestufen sind weitgehend durch Laufbahnrecht geregelt. Die wenigsten Führungskräfte können eine betriebswissenschaftliche Ausrichtung vorweisen (Eckert, 2020, S.6f.).

Das Berufsbeamtentum bringt Privilegien, die Strukturen ermöglichen jedoch wenig Spielraum für Initiative und autonomes Handeln. Es herrscht ein Denken in Zuständigkeiten „mit einem hohen Maß an Verregelungen, die häufig Bewährtes unkritisch reproduzieren oder auf neue Problemlagen nur verzögert oder unzureichend reagieren“ (Eckert, 2020, S.3). Aus diesen Gründen herrscht Personalmangel in der Verwaltung. Insbesondere die

Digitalisierung fordert jedoch rasche Veränderungen, so dass sich auch die öffentlichen Verwaltungen zukunftsgerichtet aufstellen müssen. Auf die Mitarbeitenden kommen immer komplexere und dynamischere Aufgaben zu (Hammer, 2023, S.1ff.).

Die Lebens- und Arbeitswirklichkeiten in der öffentlichen Verwaltung sind nicht für die hochmodernen agilen Leadership-Methoden geeignet, doch sollte laut Eckert (2020, S.10) versucht werden diese Organisationskultur durch eine Perspektivenerweiterung zu verändern. Führungskräfte sollten den Mitarbeitenden mehr Selbstverantwortlichkeit zugestehen und diese in Entscheidungsprozesse miteinbeziehen.

#### **2.4.9 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung**

Zu diesem Berufsbereich zählen medizinische Gesundheitsberufe wie beispielsweise Ärzte, Pflegekräfte und Psychologen. Zur zweiten Kategorie zählen nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe sowie Berufe in der Medizintechnik. Zur dritten Kategorie werden Berufe im Erziehungsbereich, hauswirtschaftliche Berufe und Theologen der unterschiedlichen Religionen zugeordnet. Der vierte Bereich beinhaltet Lehrende und ausbildende Berufe in verschiedenen Bereichen, z.B. in der Allgemein- und Berufsbildung (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.1065ff.).

6 652 579 sozialpflichtige Berufsangehörige wurden im Jahre 2023 dem Berufsbereich 8 zugeordnet und knapp 80 Prozent der Beschäftigten in diesem Berufsbereich sind weiblich (Destatis, 2024).

Einen sprunghaften und den zugleich größten Zuwachs an Stellenausschreibungen gab es im achten Berufsbereich. Zahlreiche Berufe gehören zu den Top-20-Aufsteigern bei der Suche nach Arbeitskräften. Besonders weit aufgestiegen sind die Human- und Zahnmediziner sowie die Fachärzte für Psychiatrie und Psychotherapie sowie für Innere Medizin. Bei nahezu allen Berufen dieses Bereiches gibt es einen Fachkräftemangel. Hierzu gehören

Berufe im Gesundheitswesen, insbesondere der Notstand in der Pflege und ambulanten Altenpflege sowie aber auch in den sozial-erzieherischen Tätigkeiten. Bei den Lehrenden werden insbesondere Lehrkräfte in berufsbildenden Fächern für den Gesundheitsbereich gesucht. Bedingt durch die Corona-Pandemie gingen den Krankenhäusern und Pflegeheimen über 9.000 Pflegekräfte verloren. Ebenfalls stark nachgefragt war medizinisches Personal aus der Berufsgruppe Rettungsdienst und Geburtshilfe. Diese systemrelevanten Berufe waren in dieser Zeit über die Belastungsgrenze gefordert. Zumindest die Entlohnung wurde durch Prämien und Tarifsteigerungen verbessert (Bertelsmann Stiftung, 2023, S.15ff.).

Das deutsche Gesundheitssystem zeichnet sich durch eine Dominanz der Ärzteschaft aus. Obwohl beispielsweise Angehörige des Pflegeberufs von der Anzahl her die größte Berufsgruppe darstellen, ist deren professionelle Stellung und Autonomie wesentlich schwächer als die der Ärzteschaft. Auch andere Berufsgruppen, wie z.B. Physio- und Psychotherapeuten, sind im Gesundheitswesen unterrepräsentiert, wenn es um den Einfluss auf die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Gesundheitsversorgung geht (Robert Bosch Stiftung, 2021, S.29f.).

Im Vergleich zu z.B. angloamerikanischen oder skandinavischen Ländern ist die Hierarchie in deutschen Gesundheitseinrichtungen noch immer sehr hoch. Wenig Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine hohe Arbeitsbelastung führen dazu, dass die Berufsangehörigen entweder nur in Teilzeit arbeiten, hohe Fehlzeiten und Burnout aufweisen oder den Beruf verlassen (Maier et al., 2023, S.52). Eine Befragungsstudie von 2022 ermittelte die zehn wichtigsten Arbeitsbedingungen für einen Wiedereinstieg in den Pflegeberuf. Hoch bewertet wurden von den Ausgestiegenen im Themenbereich Organisation und Führung vor allem ein fairer Umgang im Team sowie Vorgesetzte, die wertschätzend und respektvoll sowie sensibel für ihre Arbeitsbelastungen sind. Außerdem ist den Befragten in diesem Bereich die Augenhöhe mit der Ärzteschaft wichtig. Im Bereich

Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung wünschen sich die Ausgestiegenen eine bedarfsgerechte Personalbemessung, ebenso nicht unterbesetzt arbeiten zu müssen und mehr Zeit für die menschliche Zuwendung zu haben (Affenberg et al., 2022, S.57f.). Zahlreiche weitere Studien bestätigen diese Ergebnisse. Zwar findet immer mehr ein Umdenken statt in Bezug auf flexiblere Arbeitszeiten, die Arbeitsbedingungen sind dennoch aufgrund des Pflegenotstands weiterhin gegeben (Fuchs-Frohnhofer, 2019; Breinbauer, 2020). Führungskräfte in diesem Berufsbereich benötigen für die Leistungstätigkeit zwingend kein Studium oder Weiterbildung und bringen daher nicht die notwendigen Kompetenzen für einen professionellen Umgang mit den Mitarbeitenden und für die Bewältigung der Herausforderungen mit (Bräutigam, Evans & Zimmermann, 2023).

Insgesamt findet im Gesundheitswesen ein Wandel statt. So finden beispielsweise vermehrt Schulungen für eine bessere Teamperformance zur Fehlervermeidung und Steigerung der Patientensicherheit nach Vorbild der CRM- Trainings in der Luftfahrt statt. CIRS Konzepte für die anonyme Meldung von Beinahe-Fehlern sind in den meisten Einrichtungen vorhanden (Frankenhauser et al., 2020; Mayer, 2020; Niemeijer, 2020, S59ff.). Seit dem Jahre 2020 erfolgt die Ausbildung auf Grundlage des Pflegeberufegesetzes und hier sind erstmalig vorbehaltene Tätigkeiten für den Pflegeberuf definiert, die einen größeren Verantwortungsspielraum ermöglichen (Pflegeberufegesetz, 2020). Die gelebte Praxis sieht allerdings noch anders aus. Aufgrund steiler Hierarchien und einem Klima der Angst wird ehrliche Kommunikation verhindert. Das Pflegepersonal traut sich oft nicht Ärzte auf Fehler anzusprechen und nimmt noch eine eher passive Rolle ein (Herzog, 2023, S.189).

Im Vergleich hierzu zeichnen sich Berufe im Bereich Lehre und Erziehung durch eine hohe Autonomie im beruflichen Handeln aus. Zwar herrscht z.B. auch in den erzieherischen Berufen ein Fachkräftemangel, da der Bedarf an Kinderunterbringungsmöglichkeiten stark

gestiegen ist, doch die Arbeitszufriedenheit ist u.a. wegen des selbstbestimmten Handelns hoch. Über das Einkommen herrscht jedoch Unzufriedenheit (Spieß & Westermaier, 2016). Nach einer aktuellen Dissertation von Ruppert (2024), in der im Rahmen einer qualitativen Studie zwölf Interviews mit Erziehenden durchgeführt wurden, wünschen sich pädagogische Fachkräfte in Kindertagesstätten transparente Strukturen und eine autonomieunterstützende Begleitung seitens der Vorgesetzten.

Auch wenn Lehrende eine hohe Arbeitsbelastung angeben, sind sie insgesamt zufrieden mit ihrem Beruf. Sie empfinden ihre Aufgaben als ganzheitlich sowie bedeutsam und erleben eine hohe Autonomie (Berger et al., 2023; Wohnhas, Goldan & Lütje-Klose, 2023; statista 2024).

Ob die Einstellung in das Beamtentum oder in den öffentlichen Dienst erfolgt, die hohe Sicherheit des Berufes ist gegeben. Unterschiede bestehen bei der Bildungsart oder Bildungsausrichtung. In allgemeinbildenden Schulen ist die Arbeitszeit von Lehrenden unvollständig geregelt und es gibt eine Zweiteilung des Arbeitsplatzes. Je nach Bildungsinstitution gibt es Vorgaben und Reglementierungen, die die pädagogische Freiheit einschränken (Rothland, 2013, S.23).

Die berufliche Zufriedenheit von Lehrkräften hängt auch eng mit der Qualität des Unterrichts zusammen. Je höher die Unterrichtsqualität, also je reibungsloser und effektiver die Interaktionen zwischen Lehrkräften und Lernenden sind, desto zufriedener sind auch die Lehrkräfte (Wartenberg et al., 2023).

Bildungsorganisationen unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von anderen Organisationen. Die Mitarbeitenden sind professionelle Experten in eher losen gekoppelten Systemen ohne stramme Hierarchie und Anweisungssystemen. In Deutschland hat nur jede zweite Schulleitung eine Vorbereitungsqualifikation vor Aufnahme der Tätigkeit absolviert. Schulleitungen als Führungskräfte haben die Aufgabe durch Impulsetellungen zu motivieren

und Innovationen in der Schulentwicklung voranzutreiben sowie durch Partizipation eine geteilte Verantwortung zu ermöglichen (Laske et al., 2020, S.10f.; Kohlstock & Buschor, 2017; Cramer et al., 2020).

#### **2.4.10 Merkmale und Führungskontext des Berufsbereiches 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung**

Dieser Berufsbereich ähnelt dem vierten Bereich Naturwissenschaft, Geografie und Informatik, da hier ebenso Mitarbeitende im Wissenschaftskontext beinhaltet sind, und zwar in den Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften. Berufe in der Werbung- und Medienbranche und die darstellenden sowie die unterhaltenden Berufe gehören ebenfalls zu diesem Berufsbereich (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.1285ff.).

2023 wurden 970 762 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in diesem Berufsbereich registriert (Destatis, 2024).

Werbung und Marketing- Spezialisten gehören zu den Top 20 Berufen im Jahre 2022. Ebenso werden Mitarbeitende in den Gesellschaftswissenschaften, der Verlags- und Medienwirtschaft sowie im Musikinstrumentenbau gesucht. Die Situation im Unterhaltungs- und Kulturbereich hat sich dagegen weiter verschlechtert. Anfang 2023 wurden in den Berufsgruppen Moderation und Unterhaltung sowie Schauspiel, Tanz und Bewegungskunst anteilmäßig noch weniger Mitarbeitende gesucht als in der Corona-Zeit (Bertelsmann-Stiftung, 2023, S.15ff.).

Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie waren für Kulturschaffende existentiell und hatten in vielen Fällen langfristige Auswirkungen. Aber auch die Digitalisierung führte in diesem Berufsbereich, besonders im Journalismus, zu gravierenden Veränderungen. Verlage müssen nach neuen Geschäftsmodellen Ausschau halten. Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung haben sich durch die Digitalisierung grundlegend verändert. Die Medienbranche muss sich auf neue Ausspielkanäle wie Internet, Social Media und

Smartphones einstellen. Neben neuen journalistischen Darstellungs- und Erzählformen müssen Mitarbeitende insbesondere auch technische Kompetenzen erweitern (Kaiser, Rückert & Schwertner, 2019; Breyer-Mayländer, 2022, S.308ff.).

Wie auch im Berufsbereich 4 findet Führung in diesem Berufsbereich zum großen Teil im Wissenschaftskontext statt und erfordert ein Leadership auf Augenhöhe. Aber auch die Mitarbeitenden im Medien- und Kunstbereich zeichnen sich durch eine hohe intrinsische Motivation aus und ihnen ist ein selbstbestimmtes Handeln wichtig. Der Kultur und Kreativbereich gilt nicht umsonst auch im Sinne des Verfassungsrechts, verankert im Artikel 5 des Grundgesetzes, als hochrangiger gesellschaftlicher Bereich, der mit umfangreichen Freiheitsgarantien, wie z. B. der Kunstrechte oder dem Recht auf Freiheit im Rahmen von satirischen Darstellungen etc. ausgestattet ist (Breyer-Mayländer, 2022, S.307).

Wie in Kapitel 2.4.5 zum Berufsbereich 4 beschrieben, findet aufgrund hochschulpolitischer Veränderungen auch eine Ökonomisierung der Wissenschaft statt. In der Professur gilt es die hohe Autonomie im Forschungsalltag mit einer gemeinsamen Ziel- und Werteausrichtung im Forschungsteam zu vereinen. Es reicht nicht mehr aus nur der Experte in einem Wissenschaftsbereich zu sein, sondern es sind Führungskompetenzen erforderlich, die aufgebaut werden müssen. Neben tiefer fachlicher Expertise sind auch eine gute Menschenführung und Kollaboration sowie die Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen notwendig. Führung in der Wissenschaft zeichnet sich hierbei durch eine deutlich größere Fach- und Sachorientierung, das Gewähren von Freiheiten und Handlungsspielräumen, potenziell viel wechselseitigen Austausch und inhaltliche Argumentation, kombiniert mit einer grundsätzlichen Ergebnisoffenheit aus (Glatzel, Hilse, Lieckweg & Ostermann, 2023, S.7ff.).

Die Transformationale Führung wird im Wissenschaftskontext als ein effektiver Führungsstil bewertet. Ebenso wird die Vermittlung des ethikorientierten Führungsstils mit

den folgenden sechs Dimensionen z.B. in Führungskräftetrainings empfohlen: Verantwortung übernehmen; Werte definieren und kommunizieren; Sinnstiften und eine Vision formulieren; fair sein und die Entwicklung von Mitarbeitenden unterstützen und die Teilhabe aller Teammitglieder fördern (Dutz, Knipfer & Peus, 2023, S.631ff.).

Auch die Kompetenzen von Führungskräften im Medienbereich müssen erweitert werden. Der wirtschaftliche Blick muss vermehrt fokussiert werden. Es gilt mit bestehenden Ressourcen den Output zu erhöhen sowie neue Produkte auf den Markt zu bringen. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie das Reagieren auf Veränderungen sind wichtige Elemente, die u.a. ein laterales und agiles Leadership in dieser Branche erfordern. Im Projektmanagement wird die Scrum-Methode eingesetzt und für die Nachwuchsgewinnung New Work Ansätze propagiert, die mehr Selbstbestimmung, eine neue Führungskultur, eine agile Arbeitsweise sowie mehr Flexibilität ermöglichen sollen (Kaiser, Rückert & Schwertner, 2019, S.78ff.).

### **3 Empirischer Teil**

In diesem Kapitel werden die drei durchgeführten Studien und die sich daraus ergebenden Ergebnisse vorgestellt.

Als erste Studie erfolgte eine quantitative Befragung von  $N = 222$  Teilnehmenden aus unterschiedlichen Berufsbereichen zu den Erwartungen an eine Führungskraft orientierend an den Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung.

Anschließend wurde eine qualitative Studie mit  $N=56$  Interviewpartner aus unterschiedlichen Berufsbereichen durchgeführt.

Die dritte Studie stellte eine Validierung und Quantifizierung der qualitativen Studie mittels mehrerer Interrater- Reliabilitätsverfahren dar. Hierbei wurden spezielle Analyseinstrumente genutzt, um die Konsistenz und Glaubwürdigkeit der qualitativen Ergebnisse aufgrund der hohen Anzahl an Interviews bei speziellen Kategorien sicherzustellen und ergänzende quantifizierte Ergebnisse zu liefern.

## **3.1 Studie 1 Quantitativer Forschungsteil**

### **3.1.1 Abstract**

Die vorliegende Studie untersuchte berufsspezifische Unterschiede in den Erwartungen der Mitarbeitenden an Führungskräfte hinsichtlich transformationaler und ethikorientierter Führung. Dazu wurden der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) und der Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW-D) verwendet. In einer Stichprobe von N = 222 Teilnehmenden aus 10 Berufsbereichen wurde mittels explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse die Validität und Reliabilität der Fragebögen überprüft.

Die Ergebnisse der ANOVA und Regressionsanalysen zeigten signifikante Unterschiede zwischen den Berufsgruppen und einen Einfluss von Hierarchie und Autonomie auf einige Führungsaspekte.

Die erste Hypothese, dass es berufsspezifische Unterschiede in den Erwartungen an Führungskräfte gibt, konnte somit bestätigt werden.

Zusätzlich wurden Regressionsanalysen durchgeführt, um die zweite Hypothese zu prüfen, dass Hierarchie und Autonomie die Erwartungen an die Führungskraft beeinflussen. Die Ergebnisse zeigten, dass sowohl Hierarchie als auch Autonomie einen signifikanten Einfluss auf einige Führungsaspekte nehmen.

Die Studienergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit, berufsspezifische Führungsansätze zu berücksichtigen und liefern wertvolle Implikationen für die Praxis. Trotz der robusten Methodik weisen Limitationen wie die ungleiche Verteilung der Berufsgruppen auf die Notwendigkeit weiterer Forschung hin.

### 3.1.2 Einleitung

Wie die Ausführungen des Vorkapitels aufgezeigt haben, wird nur in vereinzelten Berufen nach den Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskraft geforscht. Hierbei wird dann meist allgemein nach den Wünschen und Erwartungen an eine Führungskraft gefragt.

Für zahlreiche Berufsbereiche wird aktuell der transformationale Führungsstil empfohlen (siehe Berufsbereich 4, 5, 7 und 9), teilweise auch Aspekte des ethikorientierten Führungsstils. Wie aber Mitarbeitende die Merkmale dieser Führungsstile bewerten, steht selten im Fokus der Führungsforschung. Mit den Multiple Leadership Questionnaire (MLQ) und dem Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW-D) sind bisher die bestehenden Führungskräfte durch ihre Mitarbeitenden bewertet worden, oder die Führungskräfte haben sich mittels dieser Werkzeuge selbst eingeschätzt. Ebenso ist dieses nur in einigen Berufsbereichen durchgeführt worden.

Es bleibt von Interesse, ob Mitarbeitende die Aspekte der transformationalen Führung, wie den Einfluss durch Vorbildlichkeit (Idealized Influence), eine charismatische Ausstrahlung, die Motivation durch begeisternde Visionen (Inspirational Motivation), die Anregung von kreativem und unabhängigen Denken (Intellectual Stimulation) sowie eine individuelle Unterstützung (Individualized Consideration) positiv bewerten, welche Aspekte davon besonders und ob es hierbei berufsspezifische Unterschiede gibt. Das gilt auch für die anderen transaktionalen Führungsbausteine des Full Range of Leadership, die mit dem MLQ erfasst werden (Bass, 1985; Felfe, 2006b, S.164f.). Inwieweit ist z.B. die aktuell propagierte positive Fehlerkultur von den Mitarbeitenden selbst schon verinnerlicht, oder erwarten diese auch, dass eine Führungskraft Fehler sanktioniert?

Das gleiche gilt für die Skalen des ELW-D, die die aktuell geforderten Aspekte moderner Führung messen, wie z.B. das Interesse an Nachhaltigkeit, Partizipation bzw. Machtteilung

und die Ethischen Komponenten. Inwieweit sind diese Aspekte auch den Mitarbeitenden wichtig und gibt es hier berufsspezifische Unterschiede?

Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit könnten beispielsweise zu einer Fokuserweiterung für Changemanagement Prozesse führen. Für einen wirksamen Wandel der Führungskultur wäre es dann nicht nur erforderlich bei Führungskräften ein Umdenken z.B. durch Fortbildungen zu bewirken, sondern auch bei den Mitarbeitenden.

Folgende Fragestellungen sind daher in diesem Promotionsvorhaben von Forschungsinteresse:

„Unterscheiden sich berufsspezifisch die Erwartungen an die Führungskraft im Hinblick auf die Aspekte der transformationalen und ethikorientierten Führung?“

Im weiteren Schritt gilt es zu untersuchen, ob weitere Einflüsse, z.B. ein Einfluss der Hierarchieebene, auf die Erwartung an die Führungskraft bestehen.

Daher die weitere Forschungsfrage:

„Sind Mitarbeitende aus einer Berufsgruppe mit einer vertikal ausgeprägten Hierarchie eventuell einem transformationalen bzw. ethikorientierterem Führungsstil gegenüber weniger positiv eingestellt?“

Schätzt ein Mitarbeiter, der seit Jahrzehnten eine starke Hierarchie und Kontrollausübung gewohnt ist, eine transformationale und/ oder eine ethikorientierte Führungskraft, die kein Zweiklassendenken praktiziert und eigene Fehler und Schwächen zugibt, auch als eine aus seiner Sicht effektive Führungskraft ein?

Zum einen soll also zunächst erfasst werden, ob es berufsgruppenspezifische Unterschiede in der Erwartung der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte in den Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung gibt. Zum anderen, ob ein Unterschied in der hierarchischen Ausprägung in den verschiedenen Berufsgruppen gefunden werden kann, um so auch einen Zusammenhang von hierarchischer Ausprägung und der Erwartung der

Mitarbeitenden an ihre Vorgesetzten in den Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung ermitteln zu können.

Insbesondere wird hierbei erwartet bzw. die Hypothese formuliert, dass Berufsgruppen mit vertikal ausgeprägter Hierarchie weniger positiv einem transformationalen bzw. ethikorientiertem Führungsstil gegenüber eingestellt sind.

Folgende Hypothesen werden für diese Studie aufgestellt:

1. Es besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den Berufsgruppen in der Erwartung der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte in den Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung
2. Es besteht ein Einfluss der Hierarchie (Autonomie) auf die Erwartungen an die Führungskraft.

Statistische Hypothesen:

1. H<sub>1</sub> Alternativhypothese: Unterschied zwischen Berufsgruppen in der Erwartung an Führungskraft (MLQ/ ELW-D) ≠ 0  
H<sub>0</sub> Nullhypothese: Unterschied zwischen Berufsgruppen in der Erwartung an Führungskraft (MLQ/ ELW-D) = 0
2. H<sub>1</sub> (Alternativhypothese): r (Hierarchie, Erwartungen an Führungskraft (MLQ/ ELW-D)) ≠ 0  
H<sub>0</sub> (Nullhypothese): r (Hierarchie, Erwartungen an Führungskraft (MLQ/ ELW-D)) = 0

### 3.1.3 Methode

#### Operationalisierung der Variablen und Fragebogenkonstruktion

Zunächst ist es wichtig die zu untersuchenden Variablen zu operationalisieren. Unter einer Operationalisierung versteht man die Entwicklung oder die Auswahl geeigneter Messinstrumente (Köller & Möller, 2016, S.55). Für die Messung der **abhängigen Variable** (*Erwartungen an die Führungskraft*) werden die Items des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) und die Items des Ethical Leadership Questionnaire (ELW-D) genutzt. Hierbei werden einzelne Führungsaspekte wie z.B. Charisma oder Machtteilung über bestimmte Items erfasst. Wie in Kapitel 2 dargelegt dienen die beiden Fragebögen vielen Studien als Grundlage zur Messung transformationaler und ethikorientierter Führung und haben sich hinsichtlich der Reliabilitäten und Validitäten weitgehend bewährt (Bass & Avolio, 1995; Bass, 1999; Felfe 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Block, Bormann und Rowold (2015).

Der Multifactor Leadership Questionnaire repräsentiert die Führungsbausteine des Full Range of Leadership in einzelnen Aspekten bzw. Skalen, die mehrere Items enthalten. Insgesamt werden für den Fragebogen dieser Studie 23 Items genutzt. Der Ethical Leadership at Work Questionnaire besteht aus sieben Skalen und enthält insgesamt 38 Items, die ebenso für diese quantitative Studie eingesetzt werden. Insgesamt werden 61 Items erfragt. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wird zur Erfassung dieser Variable auf weitere Fragen verzichtet.

Der Einführungssatz zur Erfassung wird entsprechend verändert. Die beiden Fragebögen dienten zur Selbst- oder Fremdbewertung einer Führungskraft. Anstatt „Die Führungskraft, die ich einschätze...“ wird in den beiden Itemsbatterien der Einführungssatz geändert zu: „Eine Führungskraft sollte...“

Diese Formulierung soll die Erwartung an eine Führungskraft besser erfassen und nicht das Verhalten von bestehenden Führungskräften ermitteln.

Gemessen wird jeweils mit einer quantitativen Skala (Likert-Skala), die das Ausmaß der Zustimmung oder Ablehnung mit den fünf verbalisierten Stufen von „1=stimme gar nicht zu“, 2=stimme eher nicht zu, 3=teils/teils, 4=stimme eher zu, „5= stimme voll zu“, also jeweils zwei Abstufungen und einer Mitte, als mögliche Antwortvorgaben feststellt (Köller & Möller, 2015). Die Anzahl der Antwortkategorien und die anderen Merkmale wie Skalenmitte bzw. Skalenpolarität entsprechen den Empfehlungen zur Gestaltung von Ratingskalen (Menold & Bogner, 2015). Dieses Antwortformat wurde ebenso sowohl von Felfe (2006a) als auch von Block, Bormann und Rowold (2015) angewandt.

Um Antworttendenzen zu minimieren, wurden einige Items negativ formuliert (reversed bzw. invertiertes Item), sodass „1 = stimme voll zu“ einer negativen Bewertung entspricht.

Die folgende Tabelle 1 verdeutlicht die Skalen des Multiple Leadership Questionnaire mit den dazugehörigen Items.

**Tabelle 1***Genutzte Fragen anlehend an den MLQ Fragebogen (Felfe, 2006a)*

<b>Skalenbezeichnung</b>	<b>Beispielitems</b>
<b>"Wie sollte Ihrer Meinung nach eine "ideale Führungskraft" sein? Wie sollte sie sich verhalten?"</b>	
<b>Transformational</b>	<b>Eine Führungskraft sollte...</b>
Idealized Influence attributed (IIa) Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	1...mich darauf stolz machen, mit ihr zu tun zu haben. 2...die eigenen Interessen zurückstellen, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.
Idealized Influence behavior (IIb)	3...mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte sprechen. 4...klarmachen, wie wichtig es ist, sich hundertprozentig für eine Sache einzusetzen.
Inspirational Motivation (IM) Motivation durch begeisternde Visionen	5...sich optimistisch über die Zukunft äußern. 6...mit Begeisterung über das sprechen, was erreicht werden soll.
Intellectual Stimulation (IS) Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	7...neue Wege vorschlagen, wie Aufgaben / Aufträge bearbeitet werden können. 8...mich dazu bringen, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.
Individualized Consideration (IC) Individuelle Unterstützung und Förderung	9...meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele erkennen. 10....mir helfen, meine Stärken auszubauen.
Charisma (Cha) Ausstrahlung und emotionale Bindung	11...mich durch ihre Persönlichkeit beeindrucken und faszinieren können. 12...für mich so wichtig sein, dass ich den Kontakt zu ihr suche bzw. pflege.
<b>Transaktional</b>	<b>Eine Führungskraft sollte...</b>
Contingent Reward (CR) Leistungsorientierte Belohnung	13...Zufriedenheit zeigen, wenn andere die Erwartungen erfüllen. 14...deutlich machen, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.
Management by Exception active (MbEa) Führung durch aktive Kontrolle	15...alle Fehler konsequent verfolgen. 16...sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden kümmern.
Management by Exception passive (MbEp) Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall	17...fest davon überzeugt sein, dass man ohne zwingenden Bedarf nichts ändern sollte. 18...warten bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.
Laissez Faire (LF) Vermeidung/Verweigerung von Führung	19...schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen treffen. 20...wichtige Fragen sofort klären.
Interne Erfolgskriterien	
Extra Effort Efficiency Satisfaction with the leader	21...mich anspornen erfolgreich zu sein. 22...eine Gruppe effektiv führen können. 23...die Zusammenarbeit so gestalten, dass ich wirklich zufrieden bin.

Die folgende Tabelle 2 verdeutlicht die Skalen des Ethical Leadership at Work Questionnaire mit den dazugehörigen Items.

**Tabelle 2**

*Genutzte Fragen anlehnend an den ELW-D Fragebogen (Block, Bormann und Rowold, 2015)*

Skalenbezeichnung	Beispielitems
„Auf dieser letzten Seite geht es um das moralische Verhalten einer Führungskraft. Wie ist hier Ihre Meinung?	<b>Eine Führungskraft sollte...</b>
Mitarbeiterorientierung	1 ...daran interessiert sein, wie ich mich fühle und wie es mir geht. 2 ...sich Zeit für den persönlichen Kontakt nehmen. 3 ...meine persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen. 4 ...sich Zeit nehmen, um über arbeitsbezogene Gefühle zu sprechen. 5 ...sich aufrichtig mit meiner persönlichen Entwicklung befassen. 6 ...Mitgefühl zeigen, wenn ich Probleme habe. 7 ...sich um ihre/seine Mitarbeiter kümmern.
Interesse an Nachhaltigkeit	8 ...gern in einer umweltfreundlichen Art und Weise arbeiten. 9 ...Interesse für Fragen zur Nachhaltigkeit zeigen. 10 ...das Recyceln von Gegenständen und Materialien in unserer Abteilung fördern.
Fairness	11 ... sollte mich für Probleme verantwortlich machen, auf die ich keinen Einfluss habe. 12 ... mich für Arbeit verantwortlich machen, die ich nicht beeinflussen kann. 13 ... mich für Dinge verantwortlich machen, die nicht meine Fehler sind. 14 ...sollte ihren/seinen Erfolg auf Kosten anderer verfolgen. 15 ...hauptsächlich auf das Erreichen ihrer/ seiner eigenen Ziele fokussiert sein. 16 ... Mitarbeiter manipulieren.
Machtteilung	17 ...Mitarbeitern erlauben, wichtige Entscheidungen zu beeinflussen. 18 ... es nicht zulassen, dass andere an der Entscheidungsfindung teilhaben. 19 ... den rat der Mitarbeiter bei strategischen Fragen suchen. 20 ... Entscheidungen aufgrund von Empfehlungen ihrer/seiner Mitarbeiter überdenken. 21 ... herausfordernde Aufgaben an Mitarbeiter delegieren. 22 ... es mir erlauben, eine Schlüsselposition bei der Festlegung meiner eigenen Leistungsziele einzunehmen.
Rollenklärung	23 ... deutlich machen, welche Leistungserwartungen an jedes Teammitglied gestellt werden. 24 ... erläutern, was von jedem einzelnen Teammitglied erwartet wird. 25 ... erläutern, was von meinen Kollegen und mir erwartet wird. 26 ... Prioritäten klären. 27 ... verdeutlichen, wer für was verantwortlich ist.
Ethische Anleitung	28 ... klar die unternehmerischen Verhaltensrichtlinien erläutern, die sich auf Integrität beziehen.

	29 ... erläutern, was von Mitarbeitern in Bezug auf integres Verhalten erwartet wird. 30 ... unternehmerische Leitsätze verdeutlichen, die sich auf Integrität beziehen. 31 ... sicherstellen, dass Mitarbeiter den unternehmerischen Verhaltensrichtlinien folgen, die sich auf Integrität beziehen. 32 ...die möglichen Konsequenzen von unethischem Verhalten durch meine Kollegen und mich erläutern. 33...die Diskussion unter Mitarbeitern über integritätsbezogene Sachverhalte fördern. 34...Anerkennung für Mitarbeiter zeigen, welche sich den integritätsbezogenen Leitsätzen entsprechend verhalten.
Integrität	35 ... seine Versprechen halten. 36 ... eine Person sein auf die vertraut werden kann, dass sie/er die Dinge tut, die sie/er sagt. 37... eine Person sein, bei der man sich darauf verlassen kann, dass sie/er ihren/seinen Verpflichtungen nachkommt. 38 ... immer ihr/sein Wort halten.

Die **unabhängige Variable** bilden die **10 Berufsbereiche der Klassifikation der Berufe (KldB 2010/2020)**. Diese wird identisch zu den Berufsbereichen von 1 bis 10 erfasst, wobei die Berufsgruppe 0 Militär als 10 angegeben wird.

Außerdem werden zur Klärung der zweiten Hypothese als **unabhängige Variablen** die *hierarchische Berufsstellung und die Autonomie im beruflichen Handeln* erfragt.

Hierbei wird den Befragten die Möglichkeit gegeben mittels eines Schiebereglers von 1 bis 10 (1 = niedrig; 10 = hoch) die Autonomie ihres beruflichen Handelns sowie die empfundene Hierarchie in ihrer beruflichen Tätigkeit anzugeben.

Ebenfalls erhobene Variablen sind die konkrete Berufsnennung als offene Texteingabe, sowie die Beschreibung der beruflichen Tätigkeiten.

Des Weiteren, wird die Verantwortung für die Anzahl von Mitarbeitenden erfragt (1 = keine; 2= ein Mitarbeiter:in; 3 = zwei bis neun Mitarbeiter:innen; 4 = zehn bis 49 Mitarbeitende, 5 = 50 Mitarbeitende und mehr, -9 = nicht beantwortet).

Im Fragebogen ermittelt wird ebenso das Geschlecht mittels einer Nominalskala mit den Ausprägungen weiblich, männlich und divers.

Auch wird erfragt, ob eine Selbständigkeit besteht mit der Nominalskala 1 = Ja und 2 = Nein.

Das Alter wird mittels einer offenen Texteingabe ermittelt.

Der Onlinefragebogen wurde mittels SoSci Survey (Leiner, 2019) realisiert und den Teilnehmenden über einen Link zur Verfügung gestellt. Zu Beginn des Fragebogens erläutert ein Einführungstext den Zweck der Befragung. Anschließend erfolgt der Hinweis auf Freiwilligkeit und Anonymität. Die Teilnehmenden müssen vor dem Start der Studienteilnahme zustimmen, bevor Sie beginnen können.

### **Stichprobe und Rekrutierung der Teilnehmenden**

Durch eine Power-Analyse ( $1-\beta = 0.80$ ,  $\alpha = .05$ ) mit dem Tool G\*Power (Faul et al., 2009) wurde im ersten Schritt bei 10 Berufsgruppen eine notwendige Stichprobengröße von  $N = 72$  ermittelt.

Zuvor wurde bei 20 Personen ein Pretest bezüglich Verständlichkeit durchgeführt.

Folgende Hinweise wurden gegeben:

- zum Begriff "Integrität" bei den Items des ELW-D wurde sich eine Erklärung gewünscht, diese wird als "Hover-Text" jeweils beim Begriff angezeigt.
- Verändert wurde: Statt MLQ Item 11: Eine Führungskraft sollte mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren *vermögen* - Geändert auf: Eine Führungskraft sollte mich durch ihre Persönlichkeit beeindrucken und faszinieren *können*.
- Verändert wurde: Statt MLQ Item 17: Eine Führungskraft sollte fest davon überzeugt sein, dass man ohne Not nichts ändern sollte. Nach Hinweisen geändert auf: Eine Führungskraft sollte fest davon überzeugt sein, dass man ohne zwingenden Bedarf nichts ändern sollte.

Der Fragebogen wurde über Sosci Survey veröffentlicht und war vom 12.07.2020 bis 28.02.2022 über einen Link abrufbar.

Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurde der Link zur Befragung nicht nur an eigene Netzwerke bei XING, Linkedin und Facebook versandt. Die Mitgliedschaft auf diesen Portalen wurde auch auf Premium erweitert, um Teilnehmende außerhalb des eigenen Netzwerkes anschreiben zu können. Es wurden per Mail ebenso die verschiedenen

Berufskammern angeschrieben und diese gebeten den Link an ihre Mitglieder zu senden. Der Link wurde auf Survey Circle verteilt und es wurden über eine Social Media Agentur gegen eine Gebühr Werbeanzeigen gestartet, um Angehörige der verschiedenen Berufe zu erreichen.

Einige Berufsgruppen waren trotz dieser Maßnahmen schwer bzw. nicht zu erreichen. Leider fand die Befragung in der Zeit der Corona Pandemie statt. Verbände des Hotel- und Tourismusverbands gaben die Auskunft, dass Angehörige des Hotelgewerbes aufgrund der Corona-Gegebenheiten nicht mehr bereit seien an noch mehr Befragungen teilzunehmen.

Da die Möglichkeiten der Akquise erschöpft schienen, wurde die Befragung im Februar 2022 geschlossen.

Der Link zum Fragebogen wurde von 1246 Personen aufgerufen. Der Fragebogen wurde von 358 Teilnehmenden durchgeführt, jedoch nur von 240 Personen abgeschlossen.

Einige Datensätze mussten von der Analyse ausgeschlossen werden. Teilnehmende, die aufgrund eines einheitlichen Antwortmusters eine Antwortverzerrung aufwiesen, wurden von der weiteren Auswertung ausgeschlossen. Eine finale Stichprobe von  $N = 222$  Teilnehmenden (126 weiblich (57%), 93 männlich (42%) und 3 divers (1%)) wurde in die Datenanalyse aufgenommen. Die Befragten waren zwischen 19 und 64 Jahre alt ( $M_{\text{Alter}} = 39.76$ ,  $SD_{\text{Alter}} = 11.634$ ). 199 Befragte (89.6%) waren nicht selbständig, 23 Personen waren selbständig (10.4%).

**Tabelle 3**

*Anzahl der Teilnehmenden nach den Berufsbereichen bei der quantitativen Studie*

Berufsbereich	Häufigkeit/ Anzahl
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	4
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	14
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	2
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	7
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	18
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	14
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	25
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung - Gesundheit/ Soziales - Lehre und Erziehung	107 63 44
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	17
0 Militär	14
<b>Gesamt</b>	<b>222</b>

Tabelle 3 verdeutlicht die Anzahl der Teilnehmenden pro Berufsbereich. Wie beschrieben nahmen leider trotz der zahlreichen Akquise-Maßnahmen nur sehr wenige Personen aus einigen Berufsgruppen teil. Im Berufsbereich 3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik gab es nur 2 Teilnehmende und im Berufsbereich 4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik sieben Teilnehmende. Dank der gebührenpflichtigen Werbeanzeige nahmen zumindest in den beiden „kleinen“ Berufsbereichen 1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau (n=4) und 0 Militär (n=14) Militär vergleichsweise viele Personen teil. Vom Berufsbereich 2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung und vom Berufsbereich 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus nahmen jeweils 14 Personen teil. 18 Personen aus dem Berufsbereich 5 Verkehr,

Logistik, Schutz und Sicherheit nahmen an der Befragung teil. 25 Personen aus dem Berufsbereich 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung sowie 17 Personen aus dem Berufsbereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung. Die meisten Teilnehmenden kamen aus der Berufsgruppe 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung ( $n = 107$ ), wobei 63 Personen aus dem Bereich Gesundheit/Soziales und 44 aus dem Bereich Lehre und Erziehung stammten.

Leider hatten einige Teilnehmende nicht alle Fragebögen vollständig ausgefüllt. Konkret hatten insgesamt 7 Teilnehmende den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ausgefüllt, jedoch nicht den Ethical Leadership Questionnaire (ELW-D). Diese fehlenden Werte wurden mit -9 kodiert, um sie in der statistischen Analyse korrekt zu berücksichtigen und die Integrität der Daten zu wahren.

### **Analytische Vorgehensweise**

Für die geplante Analyse ist es sinnvoller mit den Skalen oder Aspekten der Führung zu arbeiten, anstatt jedes Item einzeln zu betrachten. Diese wurden über Faktorenanalysen ermittelt. Faktoren können eine übergeordnete Struktur und Zusammenhänge innerhalb der Daten widerspiegeln. Sie aggregieren die Informationen mehrerer Items, die ein gemeinsames Konstrukt messen, und reduzieren somit die Komplexität der Daten. Dies führt zu einer höheren Reliabilität und Validität der Ergebnisse, da Messfehler einzelner Items durch die Aggregation ausgeglichen werden können. Zudem ermöglicht die Arbeit mit Faktoren eine präzisere und aussagekräftigere Interpretation der zugrunde liegenden Dimensionen, was besonders in der Analyse von Führungsaspekten von Vorteil ist (Bortz & Döring, 2016, S.147f.; Field, 2017, p.779).

Die Durchführung sowohl einer konfirmatorischen als auch einer explorativen Faktorenanalyse wurde aus mehreren Gründen als notwendig erachtet. Die konfirmatorische

Faktorenanalyse (CFA) diente dazu, die hypothesengeleiteten Faktorenstrukturen zu überprüfen und zu bestätigen, ob die Daten mit dem theoretischen Modell übereinstimmen. Hierbei wurden die Ergebnisse von Felfe (2006) und von Block, Bormann und Rowold, 2015) genutzt. Die CFA ermöglichte es, die Gültigkeit der angenommenen Faktorenstruktur zu bestätigen und sicherzustellen, dass die Messinstrumente valide sind (Field, 2017, p.787). Die explorative Faktorenanalyse (EFA) wurde zusätzlich durchgeführt, um die zugrunde liegenden Strukturen ohne vorgefasste Hypothesen zu untersuchen. Diese Analyse ermöglichte es, mögliche neue Faktoren zu identifizieren und eine detailliertere Einsicht in die Daten zu gewinnen. Durch die EFA konnte sichergestellt werden, dass alle relevanten Faktoren, die das Konstrukt der Führungseigenschaften umfassen, berücksichtigt wurden, und es wurde überprüft, ob die Daten zusätzliche oder unterschiedliche Strukturen aufweisen, die in der konfirmatorischen Analyse möglicherweise nicht erkannt wurden (Bortz & Döring, 2016, S.378f.; Field, 2017, p.796).

Ein weiterer wichtiger Grund für die Durchführung der EFA war die unterschiedliche Anzahl von Teilnehmenden in den verschiedenen Berufsbereichen. Insbesondere in Bereichen mit sehr wenigen Teilnehmenden, wie z.B. im Berufsbereich 3 mit nur 2 Teilnehmenden, könnte die Faktorenstruktur stark variieren. Die EFA half dabei, die Konsistenz und die Gültigkeit der Faktorenstruktur in diesen Bereichen zu überprüfen und mögliche Verzerrungen zu identifizieren. Die Kombination beider Analysemethoden erhöhte die Robustheit und die Zuverlässigkeit der Ergebnisse.

Nach der Bestimmung der Faktorenstruktur erfolgte die Berechnung der Reliabilitätswerte (Cronbachs Alpha) für die einzelnen Faktoren.

Die explorative Faktorenanalyse war ebenso wichtig, da in nachfolgenden Analysen, wie der ANOVA, die ermittelten Faktoren als abhängige Variablen verwendet werden sollen. Durch

die Validierung und Exploration der Faktorenstruktur konnten potenzielle Verzerrungen minimiert und die Genauigkeit der Ergebnisse der ANOVA verbessert werden.

Mit der ANOVA soll die erste Hypothese untersucht werden, ob berufsspezifische Unterschiede in der Bewertung der Führungsaspekte bestehen, wobei die Berufsbereiche als unabhängige Variable dienen.

Der Levene-Test auf Varianzhomogenität wurde durchgeführt, um zu überprüfen, ob die Homogenität der Varianzen in den Gruppen erfüllt ist. Diese Annahme ist eine zentrale Voraussetzung für die Durchführung einer Varianzanalyse und erhöht die Robustheit der ANOVA (Field, 2017, p.261).

Zur Kontrolle der Fehlerwahrscheinlichkeit bei multiplen Vergleichen wurde der Bonferroni-Post-Hoc-Test verwendet. Diese Methode wurde gewählt, um das Risiko von Alpha-Fehlern zu minimieren und die Wahrscheinlichkeit zu verringern, fälschlicherweise signifikante Unterschiede zu identifizieren. Der Bonferroni-Test ist eine konservative Methode, die besonders in Situationen mit vielen Vergleichspaaren nützlich ist, um die Gesamtfehlerrate zu kontrollieren und das Risiko von Typ-I-Fehlern zu minimieren (Field, 2017, p.1009).

Zusätzlich wurde die Effektstärke Eta-Quadrat ( $\eta^2$ ) berechnet, um die praktische Bedeutung der gefundenen Unterschiede zu bewerten. Während p-Werte Auskunft darüber geben, ob ein Unterschied statistisch signifikant ist, bietet  $\eta^2$  eine Maßzahl für die Größe des Effekts und damit für die Relevanz der Unterschiede in der Praxis. Die Berechnung der Effektstärke ist besonders wichtig, um die Ergebnisse der ANOVA in einen sinnvollen Kontext zu stellen und die Stärke der Zusammenhänge zwischen den Berufsbereichen und den Bewertungsfaktoren zu quantifizieren (Field, 2017, p.84f.).

Zur Prüfung der zweiten Hypothese, dass Hierarchie oder Autonomie einen Einfluss auf die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskräfte haben, wurden Regressionsanalysen

durchgeführt. Diese Analysen wurden verwendet, um zu untersuchen, ob die Variable Hierarchie oder die Variable Autonomie einen signifikanten Einfluss auf einzelne Führungsfaktoren haben. Durch die Anwendung der Regressionsanalyse (Field, 2017, p.425f.) sollten die Stärke und die Richtung des Einflusses von Hierarchie und Autonomie auf die verschiedenen Führungsaspekte bestimmt werden und somit die Hypothese getestet werden, dass diese strukturellen Merkmale die Erwartungen der Mitarbeitenden prägen. Es wurden Kollinearitätsdiagnosen wie der Variance Inflation Factor (VIF) und Toleranzwerte durchgeführt, um Multikollinearität zu identifizieren und zu vermeiden (Field, 2017, p.402).

### 3.1.4 Ergebnisse

#### Faktorenanalyse und Reliabilitätswerte

Wie erläutert wurden eine konfirmatorische und eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt und die Reliabilitätswerte (Cronbachs Alpha) für die einzelnen Faktoren berechnet, um die interne Konsistenz und Messgenauigkeit der Konstrukte zu überprüfen.

Der Fragebogen Multiple Leadership Questionnaire (MLQ) erfasst die transformationalen und transaktionalen Führungsaspekte. In den Vorstudien weist MLQ meist eine 9-faktorielle Struktur auf, wobei Contingent Reward keinen eigenständigen Faktor darstellt.

Für die konfirmatorische Faktorenanalyse wurde sich an den Ergebnissen von Felfe (2006) orientiert. Der deutschen Adaption finden sich auf dem ersten Faktor die Items der Skalen Idealized Influence attributed, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration und die Items der neu eingeführten Charismaskala. Der zweite Faktor bündelt die Items der Skala Management by Exception active. Der dritte Faktor fasst die Items der transformationalen Skalen Idealized Influence behavior und Inspirational Motivation zusammen. Die Items der Skalen Management by Exception passive und Laissez Faire bilden zwei weitere eigene Faktoren (Felfe, 2006, S.68). In der eigenen Studie zeigte sich beim ersten Faktor eine gute interne Konsistenz mit dem Wert  $\alpha = .81$ . Der zweite Faktor und der dritte Faktor wies jeweils den moderaten Wert von  $\alpha = .61$  auf. Die letzten beiden Faktoren zeigten einen schwachen Cronbachs Alpha Wert auf.

Bei der Überprüfung der Dimensionalität durch eine exploratorische Faktorenanalyse wurden sieben Faktoren extrahiert. Der erste Faktor mit den Items 2 und 3 zeigte einen nicht zufriedenstellenden Cronbachs Alpha Wert von  $\alpha = .47$ .

Der zweite Faktor erfasste den Aspekt Inspirational Motivation und wies mit  $\alpha = .64$  einen moderaten Wert zur Ermittlung der internen Konsistenz auf.

Der dritte Faktor erfasste die Aspekte Intellectual Stimulation und Individualized Consideration und zeigte den akzeptablen Wert  $\alpha = .71$  auf.

Der vierte Faktor misst das Konstrukt Charisma und enthält die Items 11 und 12 sowie den Item 1 aus der Idealized Influence attributed Skala (Eine Führungskraft sollte mich darauf stolz machen, mit ihr zu tun zu haben) und zeigt den akzeptablen Wert von  $\alpha = .70$ .

Das ist auch schlüssig, da die Idealized Influence Skalen die ursprünglichen Erfassungsitems des Konstrukts Charisma bildeten (Felfe, 2006, S.68f.) und diese Items daher in der Faktorenanalyse zusammengefasst wurden, da sie gemeinsam die charismatische Wirkung und den idealisierten Einfluss einer Führungskraft messen.

Der Führungsaspekt Contingent Reward stellte in der eigenen explorativen Faktorenanalyse ebenfalls keinen eigenständigen Faktor dar.

Faktor 6 erfasste mit den Items 15 bis 17 den Aspekt Management by Exception active (MbEa) und zeigt eine moderate Messgenauigkeit mit dem Wert  $\alpha = .61$  auf, wobei Item 17 reversed, d.h. negativ kodiert war

Faktor 7 bündelt die Items der Skalen Laissez Faire und der Internen Erfolgskriterien und weist ebenfalls mit dem Wert  $\alpha = .65$  auf eine befriedigende interne Konsistenz hin.

Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über die Faktoren, die Reliabilitätswerte und die dazugehörigen Items.

**Tabelle 4**

*Faktorielle Struktur des Instruments Multiple Leadership Questionnaire (MLQ)*

Explorative Faktorenanalyse		
Faktor	Items	Reliabilität $\alpha$
<b>"Transformational"</b>		Eine Führungskraft sollte...
Idealized Influence attributed (IIa) .17	1...mich darauf stolz machen, mit ihr zu tun zu haben. 2...die eigenen Interessen zurückstellen, wenn es um das Wohl der Gruppe geht. 3...mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte sprechen. 4...klarmachen, wie wichtig es ist, sich hundertprozentig für eine Sache einzusetzen.	.47
<b>Faktor 1 mit Item 2 und 3</b>		
Idealized Influence behavior (IIb) .51		
Inspirational Motivation (IM)	5...sich optimistisch über die Zukunft äußern. 6...mit Begeisterung über das sprechen, was erreicht werden soll.	.64
<b>Faktor 2</b>		
Intellectual Stimulation (IS)	7...neue Wege vorschlagen, wie Aufgaben / Aufträge bearbeitet werden können. 8...mich dazu bringen, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. 9...meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele erkennen. 10....mir helfen, meine Stärken auszubauen.	.71
<b>Faktor 3</b>		
Individualized Consideration (IC)		
Charisma (Cha) .72	11...mich durch ihre Persönlichkeit beeindrucken und faszinieren können. 12...für mich so wichtig sein, dass ich den Kontakt zu ihr suche bzw. pflege.	.70
<b>Faktor 4 mit Item 11, 12 und Item 1 von IIa</b>		
<b>Transaktional</b>		Eine Führungskraft sollte...
Contingent Reward (CR)	13...Zufriedenheit zeigen, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	
Faktor 5 (Item 14)	14...deutlich machen, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	
Management by Exception active (MbEa)	15...alle Fehler konsequent verfolgen. 16...sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden kümmern.	
<b>Faktor 6 (Items 15,16, und 17)</b>		.61
Management by Exception passive (MbEp) .53	17...fest davon überzeugt sein, dass man ohne zwingenden Bedarf nichts ändern sollte. 18...warten bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.	
Laissez Faire (LF) .61	19...schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen treffen. 20...wichtige Fragen sofort klären.	
<b>Faktor 7 (Items 19-23)</b>		.65
Interne Erfolgskriterien Extra Effort Efficiency Satisfaction with the leader	21...mich anspornen erfolgreich zu sein. 22...eine Gruppe effektiv führen können. 23...die Zusammenarbeit so gestalten, dass ich wirklich zufrieden bin.	

Der Ethical Leadership at Work Questionnaire, entwickelt von Kalshoven, Den Hartog und De Hoogh (2011), umfasst 38 Items und basiert auf einer Zusammenstellung von sieben Verhaltensdimensionen ethischer Führung (Fairness, Machtteilung, Rollenklärung, Mitarbeiterorientierung, Integrität, Ethische Anleitung und Interesse an Nachhaltigkeit).

Die genutzte deutsche Adaption dieses Messinstruments durch Block, Bormann und Rowold (2015) sei sehr valide. Das konnte in dieser Studie ebenso bestätigt werden.

Die explorative Faktorenanalyse ermittelte neun Faktoren. Diese sind in der nachstehenden Tabelle in der linken Spalte ersichtlich. Im Vergleich zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Autoren ergab sich eine etwas bessere Reliabilität, wenn die Faktoren Fairness und Ethische Anleitung in jeweils zwei Faktoren getrennt werden.

Die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse bestätigten die Faktorenstruktur des Ursprungsfragebogens sowie der konfirmatorischen Faktorenanalyse in den Skalen Mitarbeiterorientierung, Interesse an Nachhaltigkeit, Machtteilung, Rollenklärung und Integrität. Konkret wurden die gleichen Items den jeweiligen Faktoren zugeordnet. Zum Beispiel bildeten die Items 1 bis 7 den Faktor "Mitarbeiterorientierung", wie auch bereits im Ursprungsfragebogen bzw. der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Diese Übereinstimmung unterstreicht die Robustheit und Validität der ursprünglichen Faktorenstruktur.

Für den Faktor 1 (Mitarbeiterorientierung) wurde ein Reliabilitätswert von  $\alpha = .87$  ermittelt, was auf eine gute Messgenauigkeit hinweist. Bei Faktor 2 (Interesse an Nachhaltigkeit) weist der Cronbach Alpha Wert von  $\alpha = .91$  auf eine sehr gute Messgenauigkeit und hohe interne Konsistenz des Konstruktes hin. Für den Faktor 3, der von der Fairness Skala die Items 11 bis 13 erfassst, wurde ein Reliabilitätswert von  $\alpha = .74$  ermittelt, was auf eine befriedigende Messgenauigkeit hinweist. Der Faktor 4 der explorativen Faktorenanalyse bildet den zweiten Teil der Fairness Skala mit den Items 14 bis 16 und zeigt eine Reliabilität von  $\alpha = .62$ , was

eine moderate Messgenauigkeit anzeigt. Der Faktor 5 (Machttteilung) mit den Items 17 und 19 bis 22 weist eine Reliabilität von  $\alpha = .79$  auf, d.h. eine befriedigende Messgenauigkeit. Schließlich zeigte der Faktor 6 (Rollenklärung) eine Reliabilität von  $\alpha = .89$ , was auf eine gute Messgenauigkeit hinweist. Bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse zeigt sich für das Konstrukt Ethische Anleitung mit den Items 28 bis 34 eine Reliabilität von  $\alpha = .89$ . Bei der explorativen Faktorenanalyse wurden zwei Faktoren ermittelt. Faktor 7 mit den Items 28 bis 32 weist mit  $\alpha = .93$  einen ausgezeichneten Cronbach Alpha Wert. Faktor 8 mit den Items 33 und 34 zeigt mit  $\alpha = .73$  einen akzeptablen Wert an. Faktor 9 mit den Items 35 bis 38 misst das Konstrukt Integrität und zeigt eine gute Messgenauigkeit mit dem Wert  $\alpha = .83$ .

### Tabelle 5

*Faktorielle Struktur des Instruments Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW-D)*

Konfirmatorische und Explorative Faktorenanalyse		
Faktor	Items	Reliabilität $\alpha$
Eine Führungskraft sollte...		
<b>Faktor 1</b> <i>Mitarbeiter-orientierung</i>	1 ...daran interessiert sein, wie ich mich fühle und wie es mir geht. 2 ...sich Zeit für den persönlichen Kontakt nehmen. 3 ...meine persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen. 4 ...sich Zeit nehmen, um über arbeitsbezogene Gefühle zu sprechen. 5 ...sich aufrichtig mit meiner persönlichen Entwicklung befassen. 6 ...Mitgefühl zeigen, wenn ich Probleme habe. 7 ...sich um ihre/seine Mitarbeiter kümmern.	<b>.87</b>
<b>Faktor 2</b> <i>Interesse an Nachhaltigkeit</i>	8 ...gern in einer umweltfreundlichen Art und Weise arbeiten. 9 ...Interesse für Fragen zur Nachhaltigkeit zeigen. 10 ...das Recyceln von Gegenständen und Materialien in unserer Abteilung fördern.	<b>.91</b>
<b>Faktor 3 (Items 11-13)</b> <i>Fairness .73</i>	11 ... sollte mich für Probleme verantwortlich machen, auf die ich keinen Einfluss habe. 12 ... mich für Arbeit verantwortlich machen, die ich nicht beeinflussen kann. 13 ... mich für Dinge verantwortlich machen, die nicht meine Fehler sind. 14 ...sollte ihren/seinen Erfolg auf Kosten anderer verfolgen. 15 ...hauptsächlich auf das Erreichen ihrer/ seiner eigenen Ziele fokussiert sein. 16 ... Mitarbeiter manipulieren.	<b>.74</b>
<b>Faktor 4 (Items 14-16 u. 18)</b>		<b>.62</b>
<b>Faktor 5 (Items 17, 19-22)</b> <i>Machttteilung</i>	17 ...Mitarbeitern erlauben, wichtige Entscheidungen zu beeinflussen. 18 ...es nicht zulassen, dass andere an der Entscheidungsfindung teilhaben.	<b>.79</b>

	19 ... den rat der Mitarbeiter bei strategischen Fragen suchen. 20 ... Entscheidungen aufgrund von Empfehlungen ihrer/seiner Mitarbeiter überdenken. 21 ... herausfordernde Aufgaben an Mitarbeiter delegieren. 22 ... es mir erlauben, eine Schlüsselposition bei der Festlegung meiner eigenen Leistungsziele einzunehmen.	
<b>Faktor 6</b> <i>Rollenklärung</i>	23 ... deutlich machen, welche Leistungserwartungen an jedes Teammitglied gestellt werden. 24 ... erläutern, was von jedem einzelnen Teammitglied erwartet wird. 25 ... erläutern, was von meinen Kollegen und mir erwartet wird. 26 ... Prioritäten klären. 27 ... verdeutlichen, wer für was verantwortlich ist.	.89
<b>Faktor 7 (Items 28 – 32)</b>  <i>Ethische Anleitung</i> .89	28 ... klar die unternehmerischen Verhaltensrichtlinien erläutern, die sich auf Integrität beziehen. 29 ... erläutern, was von Mitarbeitern in Bezug auf integres Verhalten erwartet wird. 30 ... unternehmerische Leitsätze verdeutlichen, die sich auf Integrität beziehen. 31 ... sicherstellen, dass Mitarbeiter den unternehmerischen Verhaltensrichtlinien folgen, die sich auf Integrität beziehen. 32 ...die möglichen Konsequenzen von unmethischem Verhalten durch meine Kollegen und mich erläutern. 33...die Diskussion unter Mitarbeitern über integritätsbezogene Sachverhalte fördern. 34...Anerkennung für Mitarbeiter zeigen, welche sich den integritätsbezogenen Leitsätzen entsprechend verhalten.	.93
<b>Faktor 8</b> <b>(Items 33-34)</b>	35 ... seine Versprechen halten. 36 ... eine Person sein auf die vertraut werden kann, dass sie/er die Dinge tut, die sie/er sagt. 37... eine Person sein, bei der man sich darauf verlassen kann, dass sie/er ihren/seinen Verpflichtungen nachkommt. 38 ... immer ihr/sein Wort halten.	.73
<b>Faktor 9</b>  <i>Integrität</i>		.83

Die Ergebnisse der konfirmatorischen und explorativen Faktorenanalyse bestätigten die Zuverlässigkeit und Validität der Messinstrumente zur Bewertung der verschiedenen Aspekte der Führungseigenschaften.

### Prüfung der ersten Hypothese mit der Varianzanalyse

Mit der einfaktoriellen ANOVA soll die erste Hypothese untersucht werden, ob berufsspezifische Unterschiede in der Bewertung der Führungsaspekte bestehen, wobei die Berufsbereiche als unabhängige Variable dienten und die ermittelten Faktoren als die abhängigen Variablen.

Außerdem wurde die Effektstärke Eta-Quadrat ( $\eta^2$ ) berechnet und Post-hoc-Vergleiche mittels eines Bonferroni-Tests durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigten, dass die Mittelwerte der Gruppen der Berufsbereiche bei einigen Faktoren signifikant unterschiedlich sind.

Bei den **MLQ Faktoren** gab es signifikante Ergebnisse beim **Faktor 4 Charisma, Faktor 7 Laissez Faire und Interne Erfolgskriterien** und beim **Faktor 6 Management by Exception Active**.

### **Faktor Charisma**

Es gab einen signifikanten Effekt der Berufsfelder auf den **Faktor Charisma** mit den Werten  **$F(9,212) = 3.261, p < .001$** .

Der Faktor Charisma wurde durch die Items 1, 11 und 12 erfasst:

*Eine Führungskraft sollte...*

- 1 ... mich darauf stolz machen, mit ihr zu tun zu haben.
- 11 ... mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren vermögen.
- 12 ... für mich so wichtig sein, dass ich den Kontakt zu ihr suche/ pflege.

### **Tabelle 6**

*Die deskriptive Statistik für die verschiedenen Berufsbereiche beim Faktor Charisma*

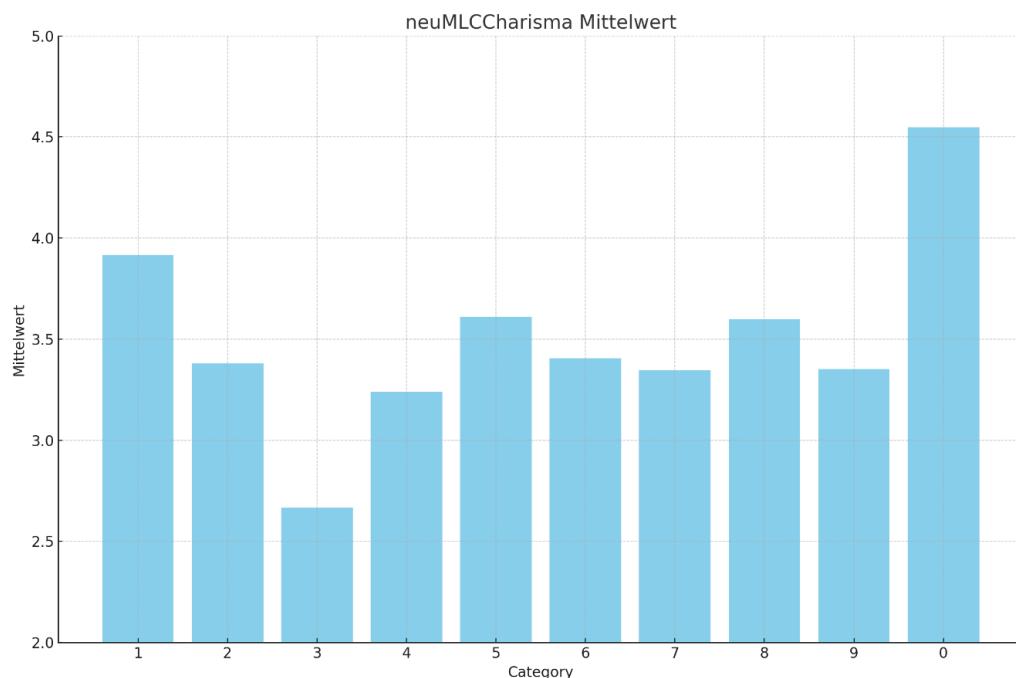
Berufsbereiche	M (SD)	95% CI
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	3.92 (0.17)	[3.65, 4.18]
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	3.38 (0.70)	[2.98, 3.79]
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	2.67 (0.47)	[1.57, 6.90]
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	3.24 (0.69)	[2.60, 3.87]
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	3.61 (1.06)	[3.08, 4.14]
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	3.40 (0.89)	[2.89, 3.92]
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	3.35 (0.70)	[3.06, 3.63]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	3.60 (0.83)	[3.44, 3.76]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	3.35 (0.85)	[2.92, 3.79]
0 Militär	4.58 (0.53)	[4.24, 4.86]
Gesamt	4.08 (0.53)	[4.01, 4.15]

Abbildung 1 zeigt ein Balkendiagramm, das die Mittelwerte des Faktors „Charisma“ (neuMLCCharisma) über die verschiedenen Berufsbereiche hinweg veranschaulicht. Auf

der x-Achse sind die Berufsfelder 1 bis 0 dargestellt, während die y-Achse die Mittelwerte des Charisma-Faktors darstellt. Der Berufsbereich 0 Militär erreicht den höchsten Mittelwert von über 4,5.

**Abbildung 1**

*Mittelwerte des Faktors MLQ Charisma nach der Kategorie Berufsbereiche*



Die **Homogenität der Varianzen** wurde mit dem **Levene-Test** überprüft. Die Ergebnisse zeigten, dass die Varianzen über die Gruppen hinweg homogen sind, basierend auf dem Mittelwert ( $p = .071$ ). Ein p-Wert über .05 deutet darauf hin, dass die Annahme der Varianzgleichheit nicht abgelehnt wird, was bedeutet, dass die Voraussetzung für die Durchführung einer ANOVA erfüllt ist. Diese Ergebnisse bestätigen, dass die Varianzen zwischen den Gruppen ausreichend homogen sind, um die ANOVA korrekt durchführen zu können (Field, 2017, p.760).

Die **Effektgröße** Eta-Quadrat ( $\eta^2$ ) wurde berechnet, um die Stärke des Effekts zu bestimmen. Das Eta-Quadrat betrug .122, was auf einen moderaten Effekt hinweist.

Nach Cohen (1988) wird ein  $\eta^2$ -Wert von .01 als klein, .06 als moderat und .14 als groß interpretiert. In diesem Fall deutet ein  $\eta^2$ -Wert von .122 darauf hin, dass etwa 12,2% der Varianz im wahrgenommenen Charisma durch die Berufsbereiche erklärt werden. Diese moderate Effektstärke zeigt, dass die Berufszugehörigkeit einen substantiellen Einfluss auf die Wahrnehmung von Charisma hat.

Die **Post-hoc-Tests mittels Bonferroni-Korrektur** zeigten signifikante Unterschiede im wahrgenommenen Charisma zwischen dem Militär und mehreren anderen Berufsgruppen. Insbesondere waren die Unterschiede zwischen dem Militär und den folgenden Berufsgruppen signifikant:

**Tabelle 7**

*Faktor Charisma - Unterschiede zwischen der Berufsgruppe Militär und folgenden Berufsbereichen*

<b>Berufsbereiche</b>	<b>0 Militär</b>		
	<b>Mittelwertdifferenz (SE)</b>	<b>p-Wert</b>	<b>95% CI</b>
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	-1.20 (0.27)	$p < .001$	[-2.01, -0.31]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	-0.95 (0.23)	$p = .002$	[-1.71, -0.19]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	-1.19 (0.29)	$p = .003$	[-2.16, -0.23]

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Faktor Charisma im Militär signifikant höher bewertet wurde als in diesen anderen Berufsgruppen, wobei der Unterschied zur Gruppe "Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung" am größten war.

### Faktor Laissez-Faire und Interne Erfolgskriterien

Einen ebenfalls signifikanten Unterschied ( $F(9, 212) = 4.683, p < .001$ ) gab es zwischen den Berufsbereichen beim Faktor 7 des MLQ, der die Aspekte **Laissez-Faire (LF) und Interne Erfolgskriterien (IE)** erfasst (**MLQ LF und IE**) mit den Items 19-23.

*Eine Führungskraft sollte...*

- 19 ... schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen treffen.
- 20 ... wichtige Fragen sofort klären.
- 21 ... mich anspornen erfolgreich zu sein.
- 22 ... eine Gruppe effektiv führen können.
- 23 ... die Zusammenarbeit so gestalten, dass ich wirklich zufrieden bin.

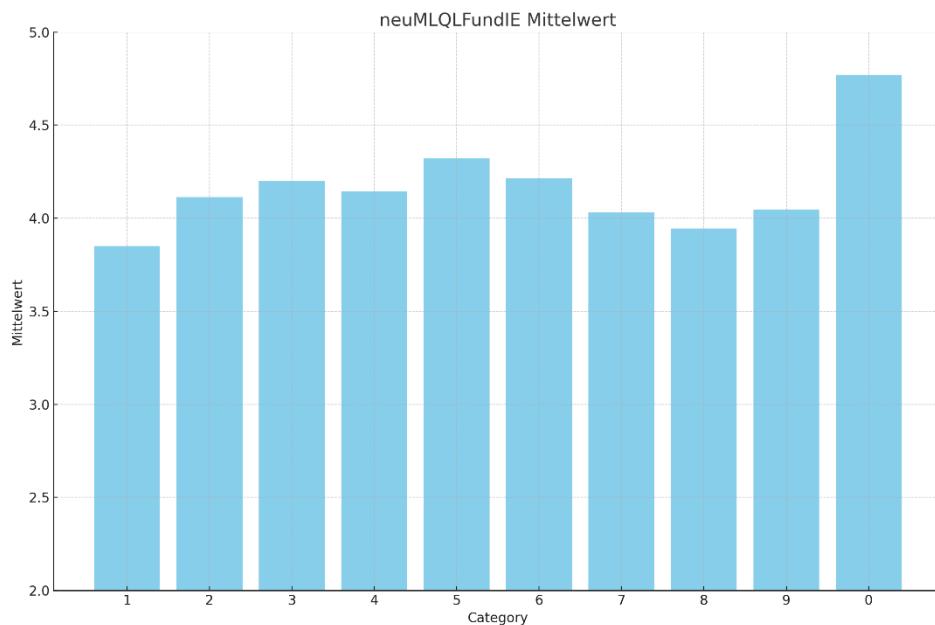
**Tabelle 8**

*Die deskriptive Statistik für die verschiedenen Berufsbereiche beim Faktor Laissez-Faire und Interne Erfolgskriterien*

Berufsbereiche	M (SD)	95% CI
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	3.85 (1.02)	[2.22, 5.48]
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	4.11 (0.43)	[3.86, 4.37]
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	4.20 (0.57)	[0.88, 9.28]
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	4.14 (0.28)	[3.89, 4.40]
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	4.32 (1.06)	[3.08, 4.14]
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	4.21 (0.38)	[3.99, 4.43]
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	4.03 (0.57)	[3.80, 4.27]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	3.94 (0.50)	[3.85, 4.04]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	4.05 (0.30)	[3.89, 4.20]
0 Militär	4.77 (0.44)	[4.52, 5.02]
Gesamt	4.08 (0.53)	[4.01, 4.15]

**Abbildung 2**

*Mittelwerte des Faktors 7 MLQ LF und IE nach der Kategorie Berufsbereiche*



Die Homogenität der Varianzen wurde mit dem **Levene-Test** überprüft. Die Ergebnisse zeigten, dass die Varianzen über die Gruppen hinweg annähernd homogen sind ( $p = .053$ ).

Die **Effektgröße Eta-Quadrat** ( $\eta^2$ ) wurde berechnet, um die Stärke des Effekts zu bestimmen. Das Eta-Quadrat betrug **.166**, was auf einen großen Effekt hinweist und aufzeigt, dass die Zugehörigkeit zu einem Berufsbereich einen substantiellen Einfluss auf die Wahrnehmung von dem Faktor MLQLFundIE hat.

**Post-hoc-Vergleiche mittels Bonferroni-Tests** wurden durchgeführt, um die spezifischen Unterschiede zwischen den Berufsgruppen zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigten, dass mehrere Berufsgruppen signifikante Unterschiede im wahrgenommenen Faktor MLQLFundIE aufwiesen. Insbesondere zeigte die Berufsgruppe „Militär“ signifikant höhere Mittelwerte als die folgenden Berufsgruppen:

**Tabelle 9**

*Faktor Laissez-Faire und Interne Erfolgskriterien - Unterschiede zwischen der Berufsgruppe Militär und folgenden Berufsbereichen*

<b>Berufsbereiche</b>	<b>0 Militär</b>		
	<b>Mittelwertdifferenz (SE)</b>	<b>p-Wert</b>	<b>95% CI</b>
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	0.74 (0.165)	$p < .001$	[0.19, 1.29]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	0.83 (0.14)	$p < .001$	[0.36, 1.3]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	0.72 (0.18)	$p = .003$	[0.13, 1.3]

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Faktor MLQFundIE im Militär signifikant höher bewertet wurde als in diesen anderen Berufsgruppen.

### **Faktor Management by Exception active**

Ebenso gab es einen signifikanten Effekt beim **Faktor 6 MLQ MbEA Management by Exception active** mit den Werten  $F(9, 212) = 2.567, p = .008$ . Folgende Items 15 bis 17 bilden das Konstrukt:

*Eine Führungskraft sollte...*

- 15 ... alle Fehler konsequent verfolgen.
- 16 ... sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden kümmern.
- 17 ... fest davon überzeugt sein, dass man ohne Not nichts ändern sollte.

**Tabelle 10**

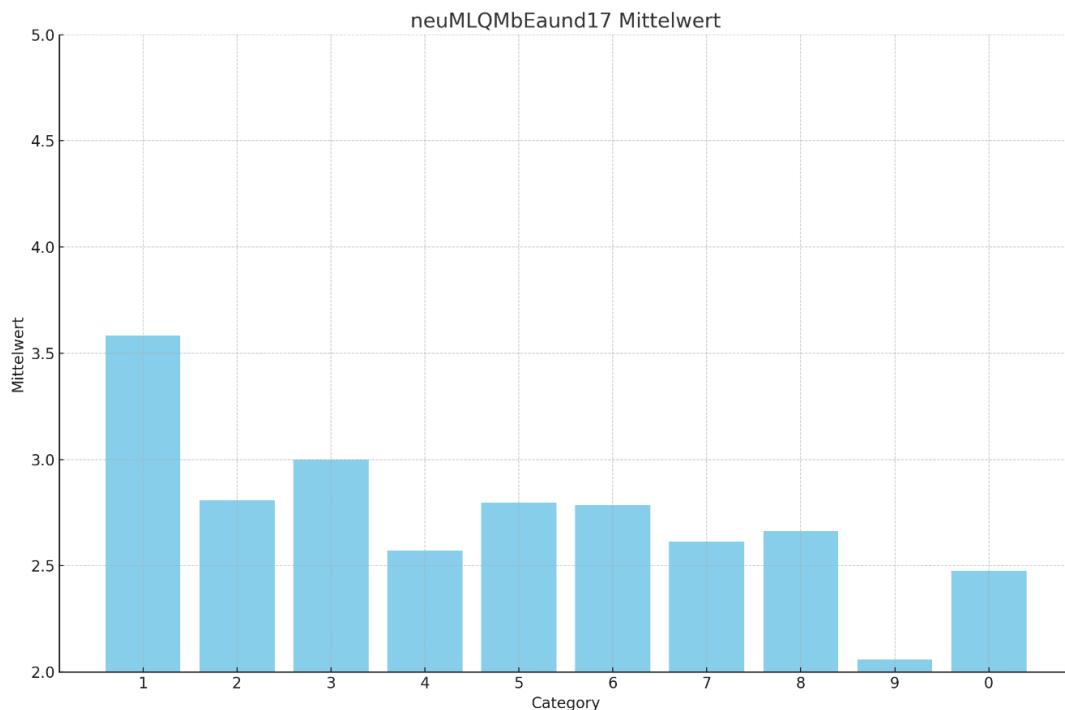
*Die deskriptive Statistik für die verschiedenen Berufsbereiche beim Faktor Management by Exception active*

Berufsbereiche	M (SD)	95% CI
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	3.85 (1.07)	[1.89, 5.28]
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	2.81 (0.76)	[2.37, 3.25]
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	3.00 (0.94)	[-5.47, 11.47]
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	2.57 (0.81)	[1.82, 3.32]
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	2.80 (0.72)	[2.44, 3.15]
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	2.79 (0.77)	[2.34, 3.23]
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	2.61 (0.74)	[2.31, 2.92]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	2.66 (0.65)	[2.54, 2.79]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	2.06 (0.56)	[1.77, 2.34]
0 Militär	2.48 (0.74)	[2.05, 2.90]
Gesamt	2.64 (0.72)	[2.55, 2.74]

Das Balkendiagramm in Abbildung 3 zeigt, dass die Berufsgruppe „1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau“ den höchsten Mittelwert für den Faktor „MLQMbEa“ aufweist, während die Berufsgruppe „9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung“ den niedrigsten Mittelwert hat. Dies deutet darauf hin, dass es erhebliche Unterschiede in der Bewertung des Faktors Management by Exception active zwischen den verschiedenen Berufsbereichen gibt.

### Abbildung 3

*Mittelwerte des Faktors 6 MLQ MbEa nach der Kategorie Berufsbereiche*



Die Homogenität der Varianzen wurde mit dem **Levene-Test** überprüft. Die Ergebnisse zeigten, dass die Varianzen über die Gruppen hinweg homogen sind, basierend auf dem Mittelwert ( $p = .482$ ). Der p-Wert von .482 liegt weit über dem Schwellenwert von .05.

Die **Effektgröße Eta-Quadrat ( $\eta^2$ )** wurde berechnet, um die Stärke des Effekts zu bestimmen. Das Eta-Quadrat betrug **.098**, was auf einen moderaten Effekt hinweist.

**Post-hoc-Vergleiche mittels Bonferroni-Test** wurden durchgeführt, um die spezifischen Unterschiede zwischen den Berufsgruppen zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigten, dass mehrere Berufsgruppen signifikante Unterschiede im Faktor MLQMbEa aufwiesen. Insbesondere zeigte die Berufsgruppe „**9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung**“ signifikant niedrigere Mittelwerte als die Berufsgruppe „**8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung**“ und die Berufsgruppe „**1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau**“, die die höchste Zustimmung bei diesem Faktor aufwies.

**Tabelle 11**

*Faktor Management by Exception active - Unterschiede zwischen dem Berufsbereich 1 und Berufsbereich 9*

<b>1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau</b>			
<b>Berufsbereiche</b>	<b>Mittelwertdifferenz (SE)</b>	<b>p-Wert</b>	<b>95% CI</b>
Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	1.52 (0.39)	$p = .005$	[0.25, 2.8]

**Tabelle 12**

*Faktor Management by Exception active - Unterschiede zwischen dem Berufsbereich 8 und Berufsbereich 9*

<b>8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung</b>			
<b>Berufsbereiche</b>	<b>Mittelwertdifferenz (SE)</b>	<b>p-Wert</b>	<b>95% CI</b>
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	0.60 (0.18)	$p = .046$	[0.04, 1.21]

Bei den Faktoren des **ELW-D** gab es bei der ANOVA Berechnung signifikante Ergebnisse bei den **Faktoren Machtteilung, Ethische Anleitung und Rollenklärung**.

### Faktor Machtteilung

Einen signifikanten Effekt gab es beim **Faktor 5 ELW Machtteilung** mit den Werten  $F(9,205)=2,289, p=.018$ . Folgende Items 17, 19 bis 22 gehören zum Faktor:

*Eine Führungskraft sollte...*

- 17 ...Mitarbeitern erlauben, wichtige Entscheidungen zu beeinflussen.
- 19 ... den Rat der Mitarbeiter bei strategischen Fragen suchen.
- 20 ... Entscheidungen aufgrund von Empfehlungen ihrer/seiner Mitarbeiter überdenken.
- 21 ... herausfordernde Aufgaben an Mitarbeiter delegieren.
- 22 ... es mir erlauben, eine Schlüsselposition bei der Festlegung meiner eigenen Leistungsziele einzunehmen.

Die deskriptiven Statistiken für den Faktor ELW\_MT in den verschiedenen Berufsbereichen werden in Tabelle 13 dargestellt.

**Tabelle 13**

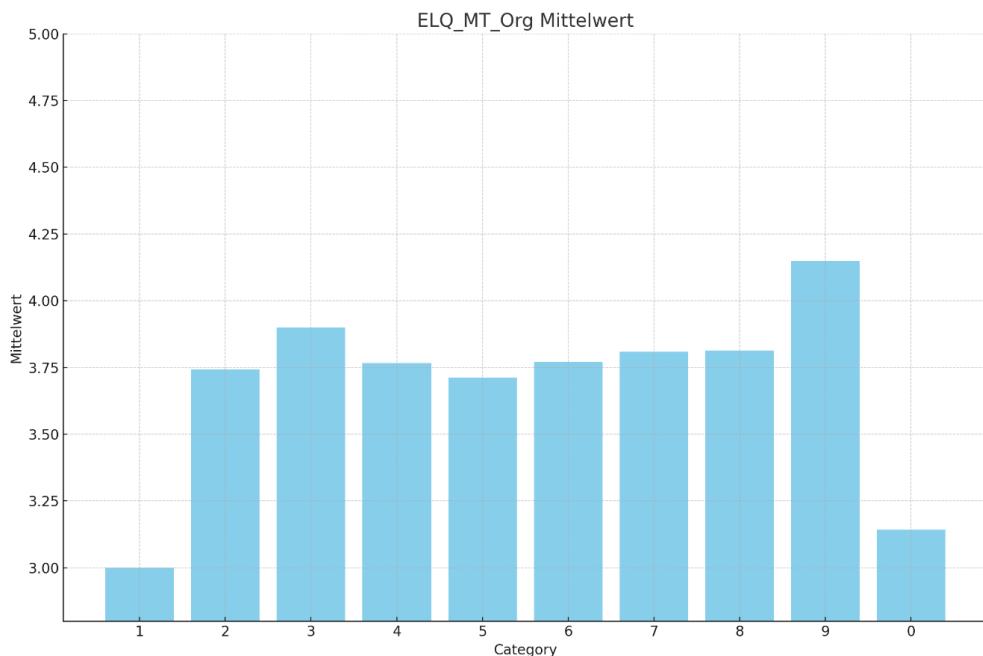
*Die deskriptive Statistik für die verschiedenen Berufsbereiche beim Faktor Machtteilung*

Berufsbereiche	M (SD)	95% CI
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	3.00 (1.36)	[0.84, 5.16]
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	3.74 (0.69)	[3.34, 4.14]
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	3.90 (0.14)	[2.63, 5.17]
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	3.77 (0.53)	[3.21, 4.32]
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	3.71 (0.67)	[3.38, 4.04]
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	3.77 (0.51)	[3.48, 4.06]
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	3.81 (0.93)	[3.42, 4.20]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	3.81 (0.69)	[3.68, 3.95]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	4.15 (0.56)	[3.85, 4.45]
0 Militär	3.14 (0.76)	[2.70, 3.58]
Gesamt	3.68 (0.68)	[3.05, 4.31]

Das folgende Diagramm gibt einen schnellen visuellen Überblick über die Verteilung der Mittelwerte in den verschiedenen Kategorien. Hierbei kann man sehen, dass der Berufsbereich 9 den höchsten Mittelwert hat und Kategorie 0 und 1 den niedrigsten.

**Abbildung 4**

*Mittelwerte des Faktors Machtteilung (ELW-D) nach der Kategorie Berufsbereiche*



Der **Levene-Test** basierend auf dem Mittelwert zeigte eine Signifikanz von 0,047, was knapp unter dem üblichen Signifikanzniveau von 0,05 liegt.

Die **Effektgröße**, gemessen mit Eta-Quadrat, beträgt  $\eta^2=0.091$ , was auf einen mittleren Effekt hinweist.

**Post-hoc-Vergleiche unter Verwendung der Bonferroni-Korrektur** zeigten signifikante Unterschiede zwischen dem Berufsbereich 9 und dem Militärbereich.

**Tabelle 14**

*Faktor Machtteilung - Unterschiede zwischen dem Berufsbereich 9 und Berufsbereich 0*

<b>Berufsbereiche</b>	<b>0 Militär</b>		
	<b>Mittelwertdifferenz (SE)</b>	<b>p-Wert</b>	<b>95% CI</b>
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	-1.01 (0.26)	$p = .007$	[-1.87, -0.14]

### **Faktor Ethische Anleitung**

Einen signifikanten Effekt gab es ebenso beim **Faktor 7 ELW Ethische Anleitung** mit den Werten  **$F(9,205)=2.157, p=.026$** . Folgende Items 28 bis 32 gehören zum Faktor:

*Eine Führungskraft sollte...*

- 28 ... seine Versprechen halten.
- 29 ... eine Person sein auf die vertraut werden kann, dass sie/er die Dinge tut, die sie/er sagt.
- 30 ... eine Person sein, bei der man sich darauf verlassen kann, dass sie/er ihren/seinen Verpflichtungen nachkommt.
- 31 ... immer ihr/sein Wort halten.
- 32 ... klar die unternehmerischen Verhaltensrichtlinien erläutern, die sich auf Integrität beziehen.

Die deskriptiven Statistiken für den Faktor ELW\_Ethische Anleitung in den verschiedenen

Gruppen sind wie folgt:

**Tabelle 15**

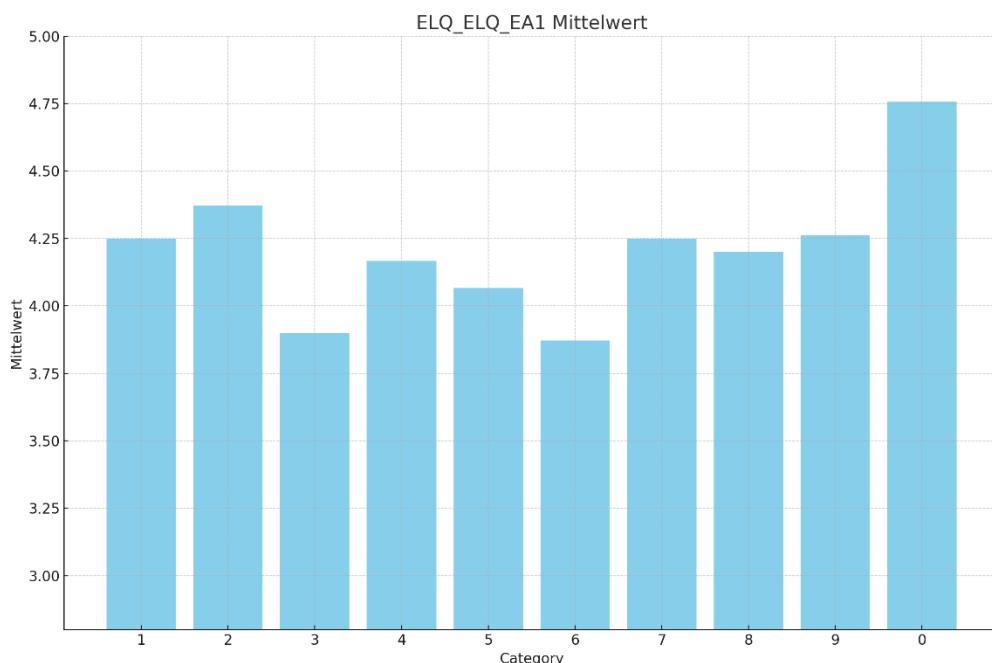
*Die deskriptive Statistik für die verschiedenen Berufsbereiche beim Faktor Ethische Anleitung*

<b>Berufsbereiche</b>	<b><math>M (SD)</math></b>	<b>95% CI</b>
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	4.25 (0.53)	[3.41, 5.09]
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	4.37 (0.57)	[4.04, 4.70]
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	3.90 (0.14)	[2.63, 5.17]
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	4.17 (0.48)	[3.66, 4.67]

5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	4.07 (0.69)	[3.72, 4.41]
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	3.87 (0.53)	[3.57, 4.18]
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	4.25 (0.68)	[3.96, 4.54]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	4.20 (0.59)	[4.08, 4.32]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	4.26 (0.65)	[3.92, 4.61]
0 Militär	4.76 (0.34)	[4.56, 4.96]
Gesamt	4.22 (0.61)	[4.14, 4.30]

**Abbildung 5**

Mittelwerte des Faktors 7 Ethische Anleitung (ELW-D EA1) nach der Kategorie Berufsbereiche



Der **Levene-Test** zeigt mit  $p=.179$  keine signifikanten Ergebnisse, was darauf hinweist, dass die Annahme der Varianzhomogenität nicht verletzt ist.

Die **Effektstärke (Eta-Quadrat)** für den Unterschied zwischen den Gruppen beträgt  $\eta^2=0.087$ , was als kleiner bis mittlerer Effekt interpretiert werden kann.

**Post-hoc-Vergleiche unter Verwendung der Bonferroni-Korrektur** zeigten den folgenden signifikanten Unterschied zwischen Berufsgruppe 6 und Berufsbereich 0.

**Tabelle 16**

*Faktor Ethische Anleitung - Unterschiede zwischen Berufsbereich 6 und dem Militärbereich*

<b>Berufsbereiche</b>	<b>0 Militär</b>		
	<b>Mittelwertdifferenz (SE)</b>	<b>p-Wert</b>	<b>95% CI</b>
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	-0.89 (0.22)	$p = .005$	[-1.63, 0.15]

### **Faktor Ethische Anleitung 2**

Einen signifikanten Effekt gab es beim **Faktor 8 Ethische Anleitung 2** mit den Werten  $F(9, 205) = 2,133, p = .028$ . Folgende Items gehören zum Faktor:

*Eine Führungskraft sollte...*

- 33 ... erläutern, was von Mitarbeitern in Bezug auf integres Verhalten erwartet wird.
- 34 ... unternehmerische Leitsätze verdeutlichen, die sich auf Integrität beziehen.

Die deskriptiven Werte für den Faktor ELW-D Ethische Anleitung 2 in den verschiedenen Gruppen sind wie folgt:

**Tabelle 17**

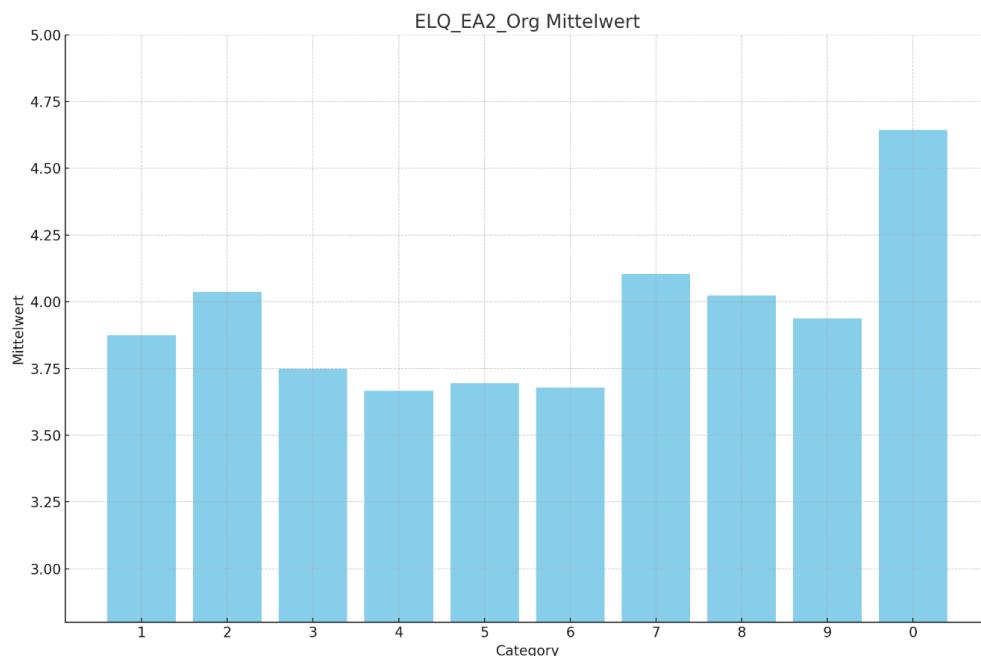
*Die deskriptive Statistik für die verschiedenen Berufsbereiche beim Faktor Ethische Anleitung 2*

<b>Berufsbereiche</b>	<b><i>M (SD)</i></b>	<b>95% CI</b>
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	3.88 (0.63)	[2.87, 4.88]
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	4.04 (1.01)	[3.45, 4.62]
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	3.75 (0.35)	[0.57, 6.93]
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	3.67 (0.52)	[3.12, 4.21]
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	3.69 (0.89)	[3.25, 4.14]

6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	3.68 (0.77)	[3.23, 4.13]
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	4.10 (0.68)	[3.82, 4.39]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	4.02 (0.64)	[3.90, 4.15]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	3.94 (0.81)	[3.50, 4.37]
0 Militär	4.64 (0.84)	[4.16, 5.13]
Gesamt	4.00 (0.74)	[3.90, 4.10]

**Abbildung 6**

Mittelwerte des Faktors 8 Ethische Anleitung 2 (ELW-D EA2) nach der Kategorie Berufsbereiche



Der **Levene-Test** wurde durchgeführt, um die Homogenität der Varianzen zu überprüfen.

Die Ergebnisse zeigten, dass die Varianzen über die Gruppen hinweg als homogen angesehen werden können, da keiner der Levene-Tests signifikant ist: Basiert auf dem Mittelwert:  $F(9, 205) = 1,227, p = .280$ .

Die **Effektgröße (Eta-Quadrat)** für die ANOVA ist  $\eta^2 = .086$ , was auf einen kleinen bis mittleren Effekt hinweist.

Die **Bonferroni-Post-hoc-Tests** wurden durchgeführt, um die Unterschiede zwischen den Gruppen im Detail zu untersuchen. Signifikante Unterschiede zeigten sich zwischen dem Militärbereich und den Berufsbereichen 5 sowie 6.

### Tabelle 18

*Faktor Ethische Anleitung 2 - Unterschiede zwischen dem Militärbereich und den Berufsbereichen 5 und 6*

<b>Berufsbereiche</b>	<b>0 Militär</b>		
	<b>Mittelwertdifferenz (SE)</b>	<b>p-Wert</b>	<b>95% CI</b>
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	0.95 (0.26)	$p = .015$	[0.09, 1.80]
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	0.96 (0.28)	$p = .025$	[0.05, 1.87]

### Faktor Rollenklärung

Einen letzten leichten signifikanten Effekt gab es beim **Faktor 6 Rollenklärung ( $F(9, 205) = 1.991, p = .042$ )**. Die dazugehörigen Items 23-27 lauten:

*Eine Führungskraft sollte...*

- 23 ... deutlich machen, welche Leistungserwartungen an jedes Teammitglied gestellt werden.*
- 24 ... erläutern, was von jedem einzelnen Teammitglied erwartet wird.*
- 25 ... erläutern, was von meinen Kollegen und mir erwartet wird.*
- 26 ... Prioritäten klären.*
- 27 ... verdeutlichen, wer für was verantwortlich ist.*

Die deskriptiven Werte für den Faktor **ELW-D Rollenklärung** in den verschiedenen Gruppen sind wie folgt:

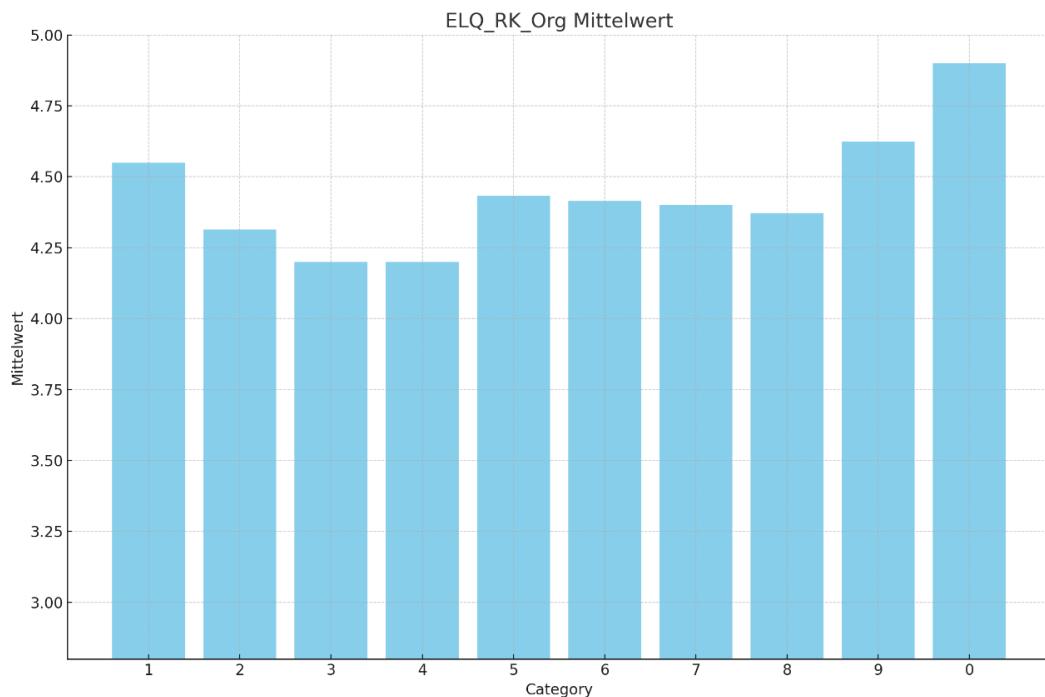
**Tabelle 19**

*Die deskriptive Statistik für die verschiedenen Berufsbereiche beim Faktor Rollenklärung*

Berufsbereiche	M (SD)	95% CI
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	4.55 (0.41)	[3.89, 5.21]
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung	4.31 (0.50)	[4.03, 4.60]
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik	4.20 (0.28)	[1.66, 6.74]
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik	4.20 (0.51)	[3.67, 4.73]
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	4.43 (0.46)	[4.21, 4.66]
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	4.41 (0.64)	[4.05, 4.78]
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	4.40 (0.52)	[4.18, 4.62]
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	4.37 (0.55)	[4.27, 4.48]
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	4.63 (0.41)	[4.41, 4.84]
0 Militär	4.90 (0.19)	[4.79, 5.01]
Gesamt	4.43 (0.52)	[4.36, 4.50]

**Abbildung 7**

*Mittelwerte des Faktors 6 Rollenklärung (ELW-D RK) nach der Kategorie Berufsbereiche*



Der **Test der Varianzhomogenität (Levene Test p=.003)** zeigt, dass die Varianzen zwischen den Gruppen signifikant unterschiedlich sind, was die Annahme der Homogenität der Varianzen verletzt.

Die **Effektgröße mit (Eta-Quadrat)** für die ANOVA beträgt  $\eta^2 = .080$ , was auf eine moderate Effektgröße hinweist.

Die **Bonferroni-Post-hoc-Tests** ergaben einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Berufsgruppen 8 und 0 Militär:

**Tabelle 20**

*Faktor Rollenklärung - Unterschiede zwischen dem Militärbereich und dem Berufsbereich  
8*

<b>Berufsbereiche</b>	<b>0 Militär</b>		
	<b>Mittelwertdifferenz (SE)</b>	<b>p-Wert</b>	<b>95% CI</b>
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung	-0.53 (0.15)	$p = .018$	[-1.01, -0.04]

### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur Klärung der 1. Hypothese**

Die erste Hypothese: „Es besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den Berufsgruppen in der Erwartung der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte in den Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung.“ kann bestätigt werden.

**Es besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den Berufsgruppen in der Erwartung der Mitarbeitenden an Führungskräfte in den Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung.**

Die folgende Tabelle 21 zeigt eine Übersicht bei welchen Faktoren bzw. Führungsaspekten signifikante Unterschiede bestehen und wie groß die Effektgrößen sind.

**Tabelle 21**

*Übersicht der Ergebnisse zur 1. Hypothese mit Signifikanzwert und Effektgröße*

Faktoren	Signifikanzwert $p$	Effektgröße Eta-Quadrat ( $\eta^2$ )
MLQ- Charisma	<.001	.122
MLQ Laissez- Faire /Interne Erfolgskriterien	<.001	.166
MLQ Management by Exception active	.008	.098
ELW Machtteilung	.018	.091
ELW Ethische Anleitung 1	.026	.087
ELW Ethische Anleitung 2	.028	.086
ELW Rollenklärung	.042	.080

Tabelle 22 bietet eine Übersicht zwischen welchen Berufsbereichen signifikante Unterschiede bei welchen Faktoren mit welchem Signifikanzwert bestehen:

**Tabelle 22**

*Übersicht der Ergebnisse: Signifikante Unterschiede zwischen folgenden Berufsbereichen*

Berufsgruppe/ Signifikante Post-Hoc Werte	0 Militär / 7 Unter- nehmen	0 Militär / 8 Gesundheit Lehre	0 Militär / 9 Sprachw.	8 Gesundheit Lehre / 9 Sprachw.	1 Landw. / 9 Sprachw.	0 Militär / 6 Kaufm.	0 Militär / 5 Verkehr
	MLQ Charisma $p<.001$	MLQ Charisma $p=.002$	MLQ Charisma $p=.003$	MLQ MbEa $p=.046$	MLQ MbEa $p=.005$	ELW Ethische Anleitung1 $p=.005$	ELW Ethische Anleitung2 $p=.015$
	MLQ Laissez Faire /IE $p<.001$	MLQ Laissez faire $p<.001$	MLQ Laissez faire $p=.003$			ELW Ethische Anleitung2 $p=.025$	
		ELW Rollen- klärung $p=.018$	ELW Macht- teilung $p=.007$				

### Zusatzberechnung für die 1. Hypothese

Da die Berufsgruppe **8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung** die höchste Teilnehmerzahl aufwies und starke Unterschiede in den Arbeitsbedingungen der zwei Bereiche Gesundheit, Soziales und Lehre, Erziehung bestehen, wie in Kapitel 2.4.9 aufgezeigt, wurden die Berechnungen mit den ermittelten Faktoren ebenfalls mit den beiden Gruppen 1= Gesundheit, Soziales; 2= Lehre, Erziehung durchgeführt.

Es zeigten sich signifikante Ergebnisse bei den Faktoren 6 MLQ Management by Exception active, Faktor 5 ELW-D Machtteilung, Faktor 7 ELW-D Ethische Anleitung und Faktor 6 ELW-D Rollenklärung.

Für den **Faktor 6 MLQ MbEa** wurden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Standardfehler für die Gruppen 1 Gesundheit, Soziales und 2 Lehrende, Erziehung berechnet. Die Ergebnisse sind wie folgt:

**1 Gesundheit/Soziales:**  $M = 2.89$ ,  $SD = 0.58$ , 95% CI [2.75, 3.04], N=61

**2 Lehrende/Erziehung:**  $M = 2.33$ ,  $SD = 0.61$ , 95% CI [2.15, 2.52], N=42

**Gesamt:**  $M = 2.66$ ,  $SD = 0.65$ , 95% CI [2.54, 2.79]

Eine **einfaktorielle ANOVA** wurde durchgeführt, um die Unterschiede zwischen den Gruppen zu untersuchen. Die Ergebnisse zeigten einen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen  $F(1,105) = 22.94, p < 0.001$ .

Die **Effektgrößen für die ANOVA** wurden ebenfalls berechnet. Die Ergebnisse zeigten einen großen Effekt **Eta-Quadrat:  $\eta^2 = .179$** .

Für den **Faktor 5 ELW\_MT** wurden ebenfalls die deskriptiven Statistiken nach den beiden Gruppen "1 Gesundheit/ Soziales" und "2 Lehrende/ Erziehung" berechnet. Die deskriptiven Ergebnisse sind wie folgt:

**1 Gesundheit/ Soziales:**  $M = 3.65, SD = 0.64, 95\% \text{ CI} [3.49, 3.82], N = 61$

**2 Lehrende/Erziehung:**  $M = 4.05, SD = 0.70, 95\% \text{ CI} [3.83, 4.27], N = 42$

**Gesamt:**  $M = 3.81, SD = 0.69, 95\% \text{ CI} [3.68, 3.95], N = 103$

Eine **einfaktorielle ANOVA** wurde durchgeführt, um den Unterschied der Mittelwerte von ELW\_MT zwischen den Gruppen zu untersuchen:  $F = 8.81, p = .004$

Die berechneten **Effektgrößen** sind: Eta-Quadrat:  $\eta^2 = 0.080$ , was auf einen kleinen bis mittleren Effekt hindeutet.

**Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse**, dass die Lehrenden kleinere Mittelwerte für den Faktor MLQ MbEa und höhere Mittelwerte für den Faktor ELW-D Machtteilung aufweisen als die Gesundheitsberufe, und diese Unterschiede statistisch signifikant sind mit einem großen Effekt für den Faktor Management by Exception active und einem kleinen bis mittleren Effekt für den Faktor Machtteilung.

Beim **Faktor 7 ELW-D Ethische Anleitung** gab es einen signifikanten Effekt:  $F(1,101) = 9.227, p = .003$ . Die Lehrenden-Gruppe hatte einen Mittelwert von 4.4048 mit einer  $SD$  von 0.46221. Die Gruppe Gesundheit wies einen geringeren Zustimmungswert auf mit dem Mittelwert ( $M$ ) von 4.0590 mit einer Standardabweichung ( $SD$ ) von 0.62965.

Die Effektgröße zeigte einen kleinen bis moderaten Effekt auf mit Eta-Quadrat ( $\eta^2$ ):  $\eta^2=0.084$ .

Beim **Faktor 6 ELW-D Rollenklärung** hatte die Gruppe Gesundheit einen Mittelwert ( $M$ ) von 4.2754 mit einer Standardabweichung ( $SD$ ) von 0.59460 und einem 95%-Konfidenzintervall (CI), das von 4,1231 bis 4,4277 reichte.

Die Lehrenden-Gruppe hatte einen höheren Zustimmungswert mit dem Mittelwert von 4.5143 mit einer SD von 0.45078 und einem 95%-CI, das von 4,3738 bis 4,6548 reichte. Es gab einen signifikanten Effekt:  $F(1,101)=4.852, p=.030$

Die Effektstärke zeigt einen kleinen Effekt mit Eta-Quadrat ( $\eta^2$ ):  $\eta^2=0.046$

### Prüfung der zweiten Hypothese mit der Regressionsanalyse

Zur Prüfung der zweiten Hypothese, dass Hierarchie oder Autonomie einen Einfluss auf die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskräfte haben, wurden Regressionsanalysen durchgeführt. Diese Analysen wurden verwendet, um zu untersuchen, ob die Variable Hierarchie oder die Variable Autonomie einen signifikanten Einfluss auf die einzelnen Führungsfaktoren haben.

→ Es konnten signifikante Ergebnisse bei den **Faktoren MLQ Management by Exception active (MbEa), ELW Ethische Anleitung (EA) und ELW Machtteilung (MT)** ermittelt werden.

Eine multiple lineare Regressionsanalyse wurde durchgeführt, um den Einfluss der **Hierarchie** auf den **Faktor MLQ MbEa** zu untersuchen, wobei Autonomie als Kontrollvariable berücksichtigt wurde. Die Ergebnisse zeigten, dass Hierarchie einen signifikanten positiven Einfluss auf MbEa hatte. **Für jede Einheit Anstieg in der Hierarchie steigt der MLQ MbEa um etwa 0,049 Einheiten. Dieser Effekt ist mit t = 2,01 (p = .046) signifikant von Null verschieden.**

Die Kollinearitätsdiagnose zeigte, dass es keine signifikante Multikollinearität gab (*VIF* = 1,141).

Eine multiple lineare Regressionsanalyse wurde durchgeführt, um den Einfluss von **Autonomie** auf die abhängige Variable **ELW Ethische Anleitung 1** zu untersuchen, wobei Hierarchie als Kontrollvariable berücksichtigt wurden. Die Ergebnisse zeigten, dass Autonomie einen signifikanten positiven Einfluss auf ELW EA1 hatte,  $\beta = 0,160$ ,  $t(210) = 2,148$ ,  $p = .033$ . **Für eine um eine Einheit höhere Autonomie wird im Durchschnitt ein um +0,43 höherer ELW EA1 beobachtet.** Die Kollinearitätsdiagnose zeigte, dass es keine signifikante Multikollinearität gab (*VIF* = 1,183).

Eine multiple lineare Regressionsanalyse wurde durchgeführt, um den Einfluss von Autonomie und Hierarchie auf die abhängige Variable **ELW Machtteilung** (MT) zu untersuchen. **Autonomie** hatte einen signifikanten positiven Einfluss auf ELW MT,  $\beta = 0.162$ ,  $t(210) = 2.208$ ,  $p = .028$ . Dies deutet darauf hin, dass eine höhere Autonomie mit einem Anstieg von ELW MT verbunden ist. Der unstandardisierte Regressionskoeffizient betrug  $B = 0.053$ , 95% CI [0,006, 0,099]. Die Kollinearitätsdiagnose zeigte, dass es keine signifikante Multikollinearität gab (VIF = 1.183).

**Hierarchie** hatte einen signifikanten negativen Einfluss auf ELW MT  $\beta = -0.148$ ,  $t(210) = -2.038$ ,  $p = .043$ . Dies deutet darauf hin, dass eine höhere Hierarchie mit einem Rückgang von ELW MT verbunden ist. Der unstandardisierte Regressionskoeffizient betrug  $B = -0.044$ , 95% CI [-0,087, -0,001]. Die Kollinearitätsdiagnose zeigte, dass es keine signifikante Multikollinearität gab (VIF = 1,156).

Diese Ergebnisse zeigen, dass sowohl Autonomie als auch Hierarchie signifikante Prädiktoren für ELW MT sind, jedoch in entgegengesetzter Richtung: höhere Autonomie ist mit einem höheren ELW MT verbunden, während eine höhere Hierarchie mit einem niedrigeren ELW MT verbunden ist.

Auch die zweite Hypothese „Es besteht ein Einfluss der Hierarchie (Autonomie) auf die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskraft“ konnte bestätigt werden.

### 3.1.5 Diskussion

Auf Grundlage der quantitativen Analyse konnten die zwei zentralen Hypothesen bestätigt werden:

Zum einen bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Berufsgruppen in ihren Erwartungen an ihre Führungskräfte in einigen Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung.

Zum anderen besteht ein Einfluss der Hierarchie bzw. Autonomie auf die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskräfte.

In Bezug auf Charisma ist es insbesondere den Mitarbeitenden im Berufsbereich Militär wichtig, dass sie durch die Persönlichkeit der Führungskraft beeindruckt und fasziniert werden. Sie möchten darauf stolz sein mit der Führungskraft zu tun zu haben und sie sollte so wichtig sein, dass sie den Kontakt mit der vorgesetzten Person suchen bzw. pflegen. Statistisch signifikante Unterschiede gab es zu den Berufsbereichen 7 Unternehmen, Buchhaltung, Recht und Verwaltung, 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung sowie 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung. Den Mitarbeitenden dieser Berufsbereiche scheint dieser Aspekt weniger wichtig zu sein. Wie in Kapitel 2.4.10 erläutert, arbeiten die wissenschaftlich tätigen Mitarbeitenden des Berufsbereich 9 äußerst eigenverantwortlich und es wird ein Leadership auf Augenhöhe empfohlen. Aus diesen Gründen ist es nachvollziehbar, dass in diesem Bereich charismatische Werte bei einer Führungskraft weniger eine Rolle spielen (Breyer-Mayländer, 2022, S.307). Für den Berufsbereich 7 sind u.a. Mitarbeitende wichtig, die hohe Kompetenzen aufweisen und einen größeren Verantwortungsspielraum im Arbeitshandeln übernehmen können (Burkhart, 2020, S.77ff.), so dass es ebenfalls nachvollziehbar erscheint, dass Charisma für diese Mitarbeitenden weniger wichtig ist.

Gerade bei den Berufen des Bereiches 8 Gesundheit/ Soziales herrscht allerdings, wie in Kapitel 2.4.9 beschrieben, noch eine starke Hierarchie (Robert Bosch Stiftung, 2021, S.29f.). Dieser Aspekt scheint nach den Ergebnissen der Regressionsanalyse keinen Einfluss auf diesen Faktor zu haben. Den Mitarbeitenden dieser Berufsgruppe war eine charismatische Ausrichtung der Führungskraft weniger wichtig.

In allen vier genannten Berufsbereichen wird zudem, wie in Kapitel 2.4 beschrieben, in aktuellen Literaturquellen der transformationale Führungsstil empfohlen. Die Erkenntnis dieser Studie erfordert eine Implikation für die Praxis, die im zweiten Teil dieses Kapitels erläutert wird.

Zwischen den gleichen Berufsbereichen gab es ebenso signifikante Unterschiede beim Führungsaspekt Laissez-Faire und Interne Erfolgskriterien, wobei erneut der Berufsbereich Militär eine sehr hohe Zustimmung aufzeigte bei den Aussagen, dass eine Führungskraft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen treffen sollte. Sie sollte wichtige Fragen sofort klären, anspornen erfolgreich zu sein, eine Gruppe effektiv führen und eine zufriedenstellende Zusammenarbeit gestalten können.

Auch hier ist es unter Bezugnahme der Erläuterungen des Kapitels 2.4.1 verständlich, dass insbesondere im Militär in Krisensituationen die Führungskraft sowie die Gehorsamspflicht eine bedeutende Rolle einnimmt und dass die Theorie der Inneren Führung in der Praxis nicht einfach erscheint (Thurau, 2022, S.112f.).

Die anderen drei Berufsbereichen zeigten für diese Führungseigenschaften weniger Zustimmung.

Beim Führungsaspekt Management by Exception active sticht der Berufsbereich 1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau insbesondere heraus mit einer signifikant höheren Zustimmung zu den Aussagen, dass eine Führungskraft alle Fehler konsequent verfolgen und sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden kümmern sollte. Der größte Unterschied

besteht zum Bereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung. Ebenfalls gab es in diesem Aspekt einen signifikanten Unterschied zwischen dem Berufsbereich 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung und dem neunten Berufsbereich.

Gründe hierfür lassen sich aus den Literaturausarbeitungen im Kapitel 2.4.2 für den ersten Berufsbereich nicht erschliessen. Dieser Punkt wurde zur Klärung in die nächste qualitative Studie mit aufgenommen.

Wie in Kapitel 2.4.9 beschrieben, gibt es seit einiger Zeit im Berufsbereich 8 im Gesundheitsbereich Bestrebungen eine positive Fehlerkultur einzuführen (Frankenhauser et al., 2020; Mayer, 2020; Niemeijer, 2020, S59ff.). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen auf, dass die positive Fehlerkultur durch die Mitarbeitenden selbst noch nicht insgesamt verinnerlicht wurde. Durch die Zusatzberechnung konnte aufgezeigt werden, dass insbesondere der Bereich Gesundheit/ Soziales bei diesem Faktor signifikant höhere Zustimmungswerte als der Bereich der Lehrenden aufweist.

Die Ergebnisse der zweiten Hypothese zeigten auf, dass Mitarbeitende aus einem stark hierarchisch organisierten Arbeitsumfeld signifikant stärker den Aussagen zustimmten, dass Führungskräfte Fehler stärker konsequent verfolgen sollten. Die Ergebnisse sind ebenso hochrelevant für Implikationen für die Praxis.

Die ethikorientierte Führung beinhaltet den Aspekt der Machtteilung. Eine Führungskraft sollte Mitarbeitenden erlauben wichtige Entscheidungen zu beeinflussen. Sie sollte den Rat der Mitarbeitenden bei strategischen Fragen einholen. Entscheidungen aufgrund von Empfehlungen der Mitarbeitenden überdenken und herausfordernde Aufgaben an Mitarbeitende delegieren sowie den Mitarbeitenden erlauben eine Schlüsselposition bei der eigenen Leistungsziele einzunehmen. Auch bei diesem Aspekt ragte der Berufsbereich Militär heraus, diesmal jedoch mit der signifikant geringsten Zustimmung. Den

bedeutendsten Unterschied gab es erneut zum Berufsbereich 9, für dessen Mitarbeitenden der Aspekt der Machtteilung sehr wichtig ist. Einen signifikanten Unterschied gab es auch zwischen dem Bereich Gesundheit und dem Bereich Lehrenden, für die signifikant höhere Mittelwerte, d.h. Zustimmung zur Machtteilung, aufgezeigt werden konnten.

Ergebnisse zur Prüfung der zweiten Hypothese bereicherten die Erkenntnisse für diesen Aspekt. Mitarbeitende, die eine höhere Autonomie in ihrem Beruf angaben, wünschten sich eine größere Beteiligung bei Entscheidungen. Während eine höhere Hierarchie mit einer niedrigeren Zustimmung zur Machtteilung verbunden ist.

Signifikante Unterschiede gab es auch bei dem Aspekt Ethische Anleitung. Hier geht es darum, dass eine Führungskraft z.B. Versprechen und ihr Wort halten sollte. Sie sollte eine Person sein, auf die vertraut werden kann, dass die Dinge von ihr auch getan werden, die von ihr gesagt wurden. Dass die Führungskraft eine Person ist, die ihren Verpflichtungen nachkommt, und auch klar die unternehmerischen Verhaltensrichtlinien erläutert, die sich auf Integrität beziehen. Auch sollte sie erläutern, was von Mitarbeitenden in Bezug auf integres Verhalten erwartet wird.

Die signifikant höchste Zustimmung zu diesen Aussagen hatte der Berufsbereich Militär. Die bedeutendsten größten Unterschiede bestanden zu den Berufsgruppen 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus und Berufsbereich 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit. Etwas verwunderlich erscheint es beim Berufsbereich 5, dass dieser Aspekt den Mitarbeitenden nicht so wichtig erscheint, obwohl der berufliche Aufgabenbereich mit einer hohen Verantwortung für Menschen verbunden ist und hohe ethische Werte erfordert (Barthel, 2020, S.2f). Wahrscheinlich werden diese aber nicht unbedingt für das Verhalten der Führungskraft als wichtig angesehen. Ebenso ein Aspekt, der für die zweite qualitative Studie zur Klärung aufgenommen wurde.

Die Regressionsanalyse zur Prüfung der zweiten Hypothese zeigte zudem auf, dass eine höhere Autonomie mit einem Anstieg von ELW Ethische Anleitung verbunden ist. Berufsgruppe 9 gibt selbst eine hohe Autonomie an ( $M=7,18$ ) und weist bei diesem Aspekt ebenso den Mittelwert von 4,26 auf. Auch die Lehrenden gaben eine höhere Autonomie an und wiesen auch höhere Zustimmungswerte zur Ethischen Anleitung auf als die Gruppe der Gesundheitsberufe, die eine geringere Autonomie angab.

Was allerdings verwundert, ist dass das Militär eine noch höhere Zustimmung bei der Ethischen Anleitung aufweist, aber selbst eine hohe Hierarchie bzw. eine geringe Autonomie angab. In der Regressionsanalyse wurde Hierarchie als Kontrollvariable berücksichtigt. Dies bedeutet, dass der Einfluss der Autonomie auf die ethische Anleitung unabhängig von der Hierarchie berechnet wurde. Obwohl das Militär eine hohe Hierarchie hat und eine geringe Autonomie angab, zeigt die Regressionsanalyse, dass Autonomie immer noch einen signifikanten Einfluss auf die ethische Anleitung hat. Die hohen Mittelwerte im Militär beim Aspekt Ethische Anleitung könnten durch andere spezifische Faktoren im Militärumfeld erklärt werden, die in der Regressionsanalyse möglicherweise nicht vollständig berücksichtigt wurden (strukturelle Faktoren, spezielle Schulungen etc.). Auch könnte es an der Ähnlichkeit zum Teilaspekt vom Charisma, dem Idealized Influence behavior liegen, das ein Führungsverhalten ausgerichtet an ethischen und moralischen Prinzipien beinhaltet (Felfe, 2006, S.63).

In diesem Aspekt erkennt man die Limitation der quantitativen Ergebnisse. Auch hier wäre es hilfreich, weitere qualitative Untersuchungen durchzuführen, um die genauen Gründe für die hohe Zustimmung zur ethischen Anleitung im Militär zu verstehen.

Der Aspekt Rollenklärung war zum einen für alle Berufsbereiche relevant. Der Mittelwert lag bei allen Gruppen über  $M > 4$  (stimme eher zu). Dieser Aspekt beinhaltet die Erwartung, dass eine Führungskraft deutlich machen sollte, welche Leistungserwartungen an jedes

Teammitglied gestellt und was von jedem Teammitglied erwartet wird. Eine Führungskraft sollte Prioritäten klären und verdeutlichen, wer für was verantwortlich ist. Auch hier zeigte der Berufsbereich Militär signifikant höhere Zustimmungswerte. Ein signifikanter Unterschied besteht zur Berufsgruppe 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung. Hierbei ist es wiederum dem Gesundheitsbereich etwas weniger wichtig, dass eine Führungskraft diesen Aspekt erfüllt.

### **Theoretische und praktische Implikationen**

Aus theoretischer Sichtweise liefert diese Studie wichtige neue Einblicke in Bezug auf Unterschiede zwischen Berufsbereichen bei den Erwartungen von Mitarbeitenden an eine Führungskraft bezogen auf Aspekte der transformationalen und ethikorientierten Führung.

In aktueller Literatur wird für viele Berufsbereiche der transformationale Führungsstil empfohlen. Hier ist die Erkenntnis hilfreich, dass einige Aspekte dieses Führungsstils für mehrere Berufsbereiche nicht geeignet sind bzw. von den Mitarbeitenden als nicht notwendig und wichtig gesehen werden, wie z.B. der Aspekt des Charismas. Gerade in Berufen mit einer hohen Autonomie, wie z.B. dem Berufsbereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung würden charismatische Führungskräfte bei den Mitarbeitenden keinen Gefallen finden.

Für den Militärbereich wird mit dieser Studie bestätigt, dass eine Führungskraft für die Mitarbeitenden sehr bedeutsam ist. Eine Machtteilung ist von den Mitarbeitenden selbst nicht gewünscht. Es verdeutlicht, dass das Konzept der Inneren Führung – „Sich der Hierarchie und dem Gehorsam zu unterwerfen, gilt es nur so weit, wie es von der Aufgabe her notwendig ist“ (Thurau, 2022, S.112f.) - von den Mitarbeitenden selbst noch nicht umfassend verinnerlicht wurde. Verantwortlichkeiten auch ethische, werden an die Führungskraft weitergegeben. Hier ist die Gefahr des Machtmisbrauchs gegeben. Die

Studie verdeutlicht, dass die jährlichen Unterrichtungen durch die Wehrbeauftragte mit den aufgezeigten Beispielen an Machtmissbrauch oder überzogener Härte in der Ausbildung notwendig und sinnvoll sind (Deutscher Bundestag, 2023, S.81).

Führungskräfte beim Militär sollten sich ihrer äußerst hohen Verantwortung bewusst sein. Für die Praxis wären Schulungen sowohl für Führungskräfte als auch für die Mitarbeitenden empfehlenswert.

Die Studie bestätigt ebenso, dass sich Berufsangehörige mit einer hohen eigenverantwortlichen Arbeitsweise Machtteilung, d.h. Partizipation, wünschen bzw. von einer Führungskraft auch erwarten.

Wie die Ergebnisse der Regressionsanalyse aufgezeigt haben, ist eine höhere Hierarchie mit einer niedrigeren Zustimmung zur Machtteilung verbunden. Insbesondere Berufe im Gesundheitsbereich haben immer noch starke hierarchische Strukturen, befinden sich aber aktuell im Wandel, z.B. der Pflegeberuf mit dem gesetzlich neu definierten eigenen Verantwortungsbereich der Vorbehaltsaufgaben (Pflegeberufegesetz, 2020). Die Studie liefert die Erkenntnis, dass es wichtig ist die strukturellen Bedingungen zu verändern und z.B. durch entsprechende Schulungsprogramme in der Praxis die Kompetenzen der Mitarbeitenden hierfür aufzubauen.

Auch die Ergebnisse zum Führungsaspekt Management by Exception active liefern wertvolle Erkenntnisse und Implikationen. Für die Umsetzung einer positiven Fehlerkultur reicht die Implementierung von Critical Incident Reporting Systemen im Intranet für den Gesundheitsbereich nicht aus (Herzog, 2023, S.189). Führungskräfte und Mitarbeitende sollten berufsübergreifend zu den Human Factors und dem Konzept einer positiven Fehlerkultur nach dem Vorbild aus der Luftfahrt intensiv geschult werden, so dass bei allen Beteiligten ein Umdenken stattfinden kann.

Zum Aspekt der Ethischen Anleitung lieferte diese Studie die Erkenntnis, dass in Berufsbereichen mit einer hohen Autonomie bei einer Führungskraft statt eines Charismas eher eine ethische Vorbildfunktion erwartet wird.

### **Limitationen und weitere Forschung**

Obwohl diese Studie einen wertvollen Beitrag zur bestehenden Literatur darstellt und sich bereits zahlreiche Handlungsvorschläge ableiten lassen, hat sie dennoch trotz sorgfältiger Methodenauswahl und umfassender Analysen einige Limitationen, die allerdings durch zukünftige Forschung bearbeitet werden können.

Zunächst muss darauf hingewiesen werden, dass keine kausalen Schlussfolgerungen gezogen werden dürfen, es konnten statistische Zusammenhänge und Einflüsse dargestellt werden.

Obwohl mit den MLQ und ELW-D etablierte Messinstrumente genutzt wurden, konnten Verzerrungen durch ungenaue Selbsteinschätzung oder soziale Erwünschtheit nicht ausgeschlossen werden (Bortz & Döring, 2016, S.232f.).

Um weitere Verzerrungen und methodische Schwächen zu minimieren, wurden verschiedene statistische Techniken angewendet.

Um die Validität der Messinstrumente zu überprüfen und sicherzustellen, dass die verwendeten Skalen tatsächlich die zugrunde liegenden Konstrukte messen, wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Diese Analyse half dabei, die Dimensionalität der Daten zu verstehen und sicherzustellen, dass die Skalen konsistent und reliabel sind. Ebenso war diese sinnvoll, da es eine unterschiedliche Anzahl von Teilnehmenden in den verschiedenen Berufsbereichen gab. Insbesondere in Bereichen mit sehr wenigen Teilnehmenden, wie z.B. im Berufsbereich 3 mit nur 2 Teilnehmenden, könnte die Faktorenstruktur stark variieren. Die EFA half dabei, die Konsistenz und die Gültigkeit der

Faktorenstruktur in diesen Bereichen zu überprüfen und mögliche Verzerrungen zu identifizieren.

Um die Annahme der Varianzhomogenität in der Varianzanalyse (ANOVA) zu überprüfen, wurde u.a. der Levene-Test verwendet. Dieser Test stellt sicher, dass die Varianzen in den verschiedenen Gruppen gleich sind, was eine Grundvoraussetzung für die Validität der ANOVA-Ergebnisse darstellt. Durch die Anwendung des Levene-Tests konnten potenzielle Verzerrungen durch ungleiche Varianzen vermieden werden.

Um Multikollinearität zu identifizieren und zu vermeiden, wurden Kollinearitätsdiagnosen wie der Variance Inflation Factor (VIF) und Toleranzwerte durchgeführt. Diese Maßnahmen stellten sicher, dass die unabhängigen Variablen in der Regressionsanalyse nicht stark miteinander korrelieren, was die Stabilität und Interpretierbarkeit der Regressionskoeffizienten gewährleistet.

Diese Verfahren trugen dazu bei, die Robustheit und Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Dennoch sind einige Einschränkungen zu beachten:

Trotz der hohen Bemühungen um eine ausgewogene Stichprobe sind einige Berufsgruppen in der Studie stark unterrepräsentiert, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt.

Wie bereits betont konnten keine verwertbaren Ergebnisse für die Berufsgruppe 3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik aufgrund der sehr geringen Teilnehmerzahl geliefert werden. Zukünftige Forschungen sollten diesen Berufsbereich verstärkt in den Blick nehmen. Auch in der groß angelegten Studie von Felfe zur Validierung der deutschen MLQ-Version fehlte dieser Berufsbereich (Felfe, 2006, S.67).

Ebenso ist es möglich, dass nicht alle relevanten Kontrollvariablen berücksichtigt wurden, was potenziell zu verzerrten Ergebnissen führen kann.

Diese Studie lieferte zahlreiche neue Erkenntnisse, hinterließ jedoch auch einige offene Fragen, die das Bestreben der Durchführung der qualitativen Nachuntersuchungen in der folgenden zweiten Studie untermauern.

## 3.2 Studie 2 Qualitativer Forschungsteil

### 3.2.1 Abstract

Diese Studie nutzte ein qualitatives Interviewdesign, um die Ergebnisse der initialen quantitativen Studie zu ergänzen und zu erweitern. Durch einen Mixed-Methods-Ansatz wurden tiefgehende, strukturierte qualitative Inhaltsanalysen durchgeführt, um die zugrunde liegenden Gründe hinter den quantitativen Ergebnissen zu erforschen, neue theoretische Einsichten zu gewinnen und ein umfassendes Verständnis der Forschungsfragen zu ermöglichen. Die qualitativen Daten wurden durch 61 halbstrukturierte Interviews erhoben, die auf einem Interviewleitfaden basierten, welcher sich an den aus der quantitativen Analyse gewonnenen Kategorien orientierte. Diese Kategorien wurden zunächst deduktiv kodiert, gefolgt von einem induktiven Kodierungsprozess, um emergente Themen direkt aus den Daten zu identifizieren. Die Analyse war systematisch und theoriegeleitet, entsprechend den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022).

Die Ergebnisse offenbarten differenzierte Einblicke in die Rollen von Führungskräften in den verschiedenen Berufsbereichen. Zu den signifikanten Ergebnissen der quantitativen Forschung bei den Aspekten Machtteilung, Fehlerumgang, Charisma und ethische Anleitung konnte die qualitative Analyse gewinnbringende Hintergründe und Motivationen der Befragten aufzeigen und so ein differenzierteres Verständnis der quantitativen Befunde ermöglichen.

Trotz der inhärenten Einschränkungen qualitativer Forschung in Bezug auf Generalisierbarkeit und Repräsentativität gewährleistete die strenge Methodik der Studie die Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der Ergebnisse. Insgesamt triangulierte dieser Mixed-Methods-Ansatz die Forschungsmethoden und Datensätze effektiv, validierte Hypothesen und generierte potenziell neue Theorien. Die Kombination quantitativer und qualitativer

Daten lieferte ein reichhaltigeres, detaillierteres Bild der Führungserwartungen und trug wertvolle Einblicke zur Organisationsforschung in den verschiedenen Berufsbereichen bei.

### 3.2.2 Einleitung

Mit der ersten Studie sind einige gewinnbringende Erkenntnisse gewonnen worden, aber auch neue Fragen entstanden. Die zweite Studie soll ein qualitatives Interviewdesign darstellen, das mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird (Kuckartz & Rädiker, 2022, S.129ff.).

Mit dem Hinzuziehen qualitativer Daten wird nicht nur das Ziel verfolgt, die Gesamtdatenmenge zu ergänzen. Durch die Triangulation der unterschiedlichen Methoden und Datensätze sollen sowohl die Hypothesen überprüft als auch im besten Fall Theorien neu generiert werden. Qualitative Forschung ermöglicht es, die quantitativen Ergebnisse tiefer zu verstehen und zu kontextualisieren. Qualitative Daten können helfen, unerwartete oder überraschende Ergebnisse aus der quantitativen Studie zu erklären. Durch Interviews oder Fokusgruppen können die Hintergründe für diese Ergebnisse besser verstanden werden. Durch qualitative Forschung können zusätzliche Faktoren oder Variablen entdeckt werden, die in der quantitativen Studie möglicherweise nicht erfasst wurden. Diese neuen Erkenntnisse können helfen, zukünftige quantitative Forschungen besser zu gestalten. Die Kombination und Integration von quantitativen und qualitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojektes wird auch als Mixed Methods Design verstanden (Creswell & Plano Clark, 2018, p.12f.; Kuckartz, 2014a, S.33; Flick, von Kardoff, Steinke, 2022, S.26; Flick, 2020, S.195f.)).

Während quantitative Forschung oft auf numerische Daten und statistische Analysen beschränkt ist, kann qualitative Forschung reichhaltigere, detaillierte Informationen liefern, die ein tieferes Verständnis der Teilnehmerperspektiven und -erfahrungen ermöglichen.

Qualitative Forschung kann die Ergebnisse der quantitativen Forschung ergänzen und erweitern, indem sie zusätzliche Dimensionen und Nuancen des Forschungsproblems aufdeckt. Durch das Einbeziehen der Perspektiven und Erfahrungen der Teilnehmer in der qualitativen Forschung können die Forschungsergebnisse relevanter und anwendbarer für die Praxis gestaltet werden. Qualitative Forschung kann helfen, die Entscheidungsprozesse und Gedanken der Teilnehmer nachzuvollziehen, was die Transparenz der Forschung erhöht und die Interpretation der quantitativen Ergebnisse unterstützt und sie kann zur Entwicklung neuer Theorien oder zur Weiterentwicklung bestehender Theorien beitragen, indem sie tiefere Einblicke und Verständnis für das Forschungsphänomen bietet (Mayring, 2022, S.22f.).

Mixed-Methods-Forschung bietet eine Möglichkeit, die Stärken zu nutzen, die die Schwächen sowohl der quantitativen als auch der qualitativen Forschung ausgleichen. Durch die Kombination von quantitativer und qualitativer Forschung können die Ergebnisse validiert und die Zuverlässigkeit der Befunde erhöht werden. Verschiedene Methoden beleuchten das Forschungsproblem aus unterschiedlichen Perspektiven und erhöhen somit die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse (Mayer, 2013, S.26f.; Creswell & Plano Clark, 2018, p.143f.).

Im konkreten Projekt handelt es sich um ein Explanatory Sequential Design, oder im Deutschen auch als Vertiefungsdesign bekannt (Kuckartz, 2014a, S.78).

*„The explanatory sequential design is a mixed methods design in which the researcher begins by conducting a quantitative phase and follows up on specific results with a subsequent qualitative phase to help explain the quantitative results [...]. The qualitative phase is implemented for the purpose of explaining the initial results in more depth, and the name of the design—explanatory—reflects how the qualitative data help explain the quantitative results“ (Creswell & Plano Clark, 2018, p.77).*

In der ersten Studie konnte die Hypothese bestätigt werden, dass berufsspezifische Unterschiede in den Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte bestehen. Konkret aufgezeigt werden konnte es bei einigen Führungsaspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung.

Auch konnte aufgezeigt werden, dass ein Einfluss der Hierarchie bzw. Autonomie auf die Führungsaspekte Management by Exception active, Machtteilung und Ethische Anleitung besteht.

Die qualitative Forschung soll hierzu weitere und tiefergehende Ergebnisse liefern.

Folgende Fragestellungen, die Ergänzungen und eventuell Antworten auf die durch die Ergebnisse neu entstandenen Fragen liefern sollen, werden formuliert:

*Welche Rolle nimmt eine Führungskraft in den jeweiligen Berufsbereich ein? Welche Aufgaben werden ihr von den Mitarbeitenden zugesprochen? Welches Bild haben die Mitarbeitenden von einer „guten“ Führungskraft?*

Gewinnbringend wären auch vertiefende Einblicke in die konkreten Erwartungen der Mitarbeitenden. *Gibt es bei den Nennungen berufsspezifische Gemeinsamkeiten?*

Des weiteren besteht in Bezug auf den Aspekt des Fehlerumgangs das Bestreben in der qualitativen Forschung zu erfragen, *welches Führungsverhalten bei Fehlern konkret von den Mitarbeitenden erwartet wird, welche Komponenten des positiven Fehlerumgangs bekannt sind und welche Rahmenbedingungen aktuell gegeben sind.*

Aktuelle Literatur konnte zu dem Ergebnis wenig beitragen, dass insbesondere Mitarbeitende im Berufsbereich 1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau den Aussagen zustimmen, dass eine Führungskraft alle Fehler konsequent verfolgen und sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden kümmern sollte. *Welche Hintergründe können zur Aufklärung beitragen, welche Erklärungen gibt es hierzu?*

Beim Aspekt der *Machtteilung* soll ergänzend erfragt werden, *ob eine Beteiligung an Entscheidungen gewünscht wird oder nicht. Die Gründe hierzu sowie auch bei welchen Entscheidungssituationen konkret eine Partizipation gewünscht wird und bei welchen nicht.*

Beim Aspekt der *Ethischen Anleitung* soll erfragt werden, *welche Verhaltens- und Vorbild-Aspekte konkret von einer Führungskraft in diesem Aspekt erwartet werden?*

Ebenso soll die *empfundene Hierarchie und die Autonomie im beruflichen Handeln* befragt werden, *um weitere vertiefende Erkenntnisse zu diesen beiden Einflussgrößen zu erhalten.*

### 3.2.3 Methoden

#### **Erhebungsmethode und Konstruktion des Interviewleitfadens**

Zur Datenerhebung wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt, die es ermöglichten, vordefinierte Kategorien zu untersuchen und gleichzeitig Raum für neue, unerwartete Themen zu lassen.

Der Interviewleitfaden wurde basierend auf den aus der quantitativen Analyse gewonnenen Kategorien erstellt. Diese Kategorien wurden a priori, also deduktiv, formuliert (Kuckartz & Rädiker, 2022, S.71f.).

Die Interviews beinhalteten sowohl Elemente von Experteninterviews als auch biografisch-narrative Interviewaspekte. Experteninterviews können definiert werden als ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über ein exklusives Wissen verfügen. Im konkreten Fall sind es die Mitarbeitenden aus den Berufsbereichen der quantitativen Studie. Die Einstiegsfrage des Leitfadens hatte einen biografisch-narrativen Charakter. Diese diente als eine „Anwärmfrage“, die gedanklich in die Thematik einstimmte und für den Befragten leicht zu beantworten war (Mey & Mruck, 2020, S.322; Mayer, 2013, S.37f.; Gläser & Laudel, 2009, S.40ff.).

Mit Hilfe des Leitfadens sollte eine gewisse Vergleichbarkeit der Ergebnisse der unterschiedlichen Interviews gewährleistet werden. Allerdings können bei einem halbstrukturierten Interview die Befragten grundsätzlich auf die Fragen frei antworten und sollten in ihrem Gesprächsfluss auch nicht unterbrochen werden, wenn sie z.B. von selbst auf ein bestimmtes Thema zu sprechen kommen, obwohl es laut Leitfaden noch nicht dran ist, oder in diesem gar nicht enthalten ist. Auch können von der interviewenden Person Nachfragen gestellt werden, die nicht im Leitfaden enthalten sind. Diese Leitfadeninterviews werden aus diesen Gründen halb- oder semistrukturierte Interviews genannt und nehmen eher die Rolle einer Richtschnur ein. Die Fragen sollten neutral und nicht suggestiv, sowie klar und unmissverständlich formuliert sein. Weitere Besonderheiten, die bei der Leitfadenerstellung beachtet werden sollten, sind neben der ersten, die als Anwärmfrage dient, auch die letzte Frage des Leitfadens. Eine oft gestellte Abschlussfrage ist, ob der Befragte noch weitere aus seiner Sicht wichtige Aspekte zum Thema nennen möchte (Gläser & Laudel, 2009; Porst, 2008, S.157; Kaiser, 2021, S.66f.).

#### *Wahrung ethischer Aspekte*

Vor der Durchführung der Interviews wurden alle Teilnehmenden umfassend über den Zweck und Ablauf der Studie aufgeklärt. Diese Aufklärung umfasste eine Erklärung des Studienziels und der methodischen Ansätze. Es wurde erläutert, dass die Interviews dazu dienen, tiefergehende Einblicke in die zuvor quantifizierten Kategorien zur Thematik „Erwartungen an eine Führungskraft“ zu gewinnen. Es wurde besonders darauf hingewiesen, dass die Teilnahme freiwillig ist und die Teilnehmenden jederzeit ohne Nachteile vom Interview zurücktreten können. Ihnen wurde die Vertraulichkeit ihrer Antworten garantiert, und es wurde sichergestellt, dass alle gesammelten Daten anonymisiert wurden. Es wurde klargestellt, dass die Daten ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden, bei einer Veröffentlichung kein Rückschluss auf ihre Person gewährleistet wird und die

Audiodateien nach Abschluss der Studie gelöscht werden. Die Teilnehmenden wurden darauf hingewiesen, dass die Studie so gestaltet ist, dass keine psychische oder physische Schädigung zu erwarten ist. Die Fragen wurden sorgfältig formuliert, um keine unangemessenen Belastungen oder Stress zu verursachen. Vor Beginn des Interviews stimmten die Teilnehmenden der Einverständniserklärung zu, die als Nachweis dient, dass die interviewten Personen umfassend informiert wurden und freiwillig an der Studie teilnahmen. Durch diese Maßnahmen wurde sichergestellt, dass die Studie den ethischen Richtlinien entspricht und die Rechte sowie das Wohl der Teilnehmenden schützt. Diese Vorgehensweise gewährleistet zudem die ethische Integrität der Forschung und die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse (Kaiser, 2021, S.53; Mey & Mruck, 2020, S.55).

#### *Pretest*

Vor Beginn der Befragung wurde mit zwei Teilnehmenden ein Probeinterview durchgeführt, um zu komplexen oder unverständlichen Formulierungen auf die Spur zu kommen und den Leitfaden auf diese Weise zu optimieren. Auch sollte die ungefähre Interviewzeit ausgetestet werden sowie die ethische Unbedenklichkeit der Fragen (Mayer, 2013, S.45).

Nach den Rückmeldungen wurde die Abfolge der Fragen angepasst. Direkt nach der Einstiegsfrage nach der Hierarchie am Arbeitsplatz zu fragen, war nicht gelungen. Die Fragen nach den Aufgaben der Führungskraft und dem Konstrukt Rollenklärung wurde vorgezogen und die Frage zur Kategorie Hierarchie weiter nach hinten verschoben. Das Interview dauerte jeweils ca. 45 Minuten.

#### *Interviewleitfaden*

Im Folgenden werden die Bausteine des halbstrukturierten Interviewleitfadens vorgestellt, der für die qualitative Befragung nach dem Pretest genutzt wurde. Unter den von der quantitativen Forschung abgeleiteten Kategorien sind mehrere Fragenbeispiele formuliert, die die interviewende Person nutzen konnte.

**Tabelle 23***Interviewleitfaden der qualitativen Studie*

<b>Interviewleitfaden „Erwartungen an Führungskräfte“</b> <b>Aufklärung, Ethische Aspekte und Einwilligungserklärung</b>	
Kategorie	Beispielsfragen
<i>Einstiegsfrage Aufgaben im Beruf</i>	Möchten Sie zu Beginn Ihren beruflichen Werdegang kurz skizzieren? Wie gestaltet sich Ihr aktueller Arbeitsalltag?
<i>Aufgaben einer Führungskraft in Ihrem Berufsbereich; Kategorie Rollenklärung</i>	Welche Aufgaben und Funktionen übernimmt Ihre Führungskraft? Werden Verantwortlichkeiten, Erwartungen und Leistungsziele von Ihrem Vorgesetzten klar kommuniziert? Können Rollenverteilungen aus Ihrer Sicht effizienter kommuniziert werden, als es an Ihrem Arbeitsplatz geschieht?
<i>Erwartungen an eine Führungskraft</i>	Was sind die Aspekte, die Ihnen zu einer „guten“ Führungskraft einfallen? Welche Qualitäten bedarf es aus Ihrer Sicht, um Mitarbeiter:innen in Ihrer Branche/Ihrem Arbeitsplatz effektiv zu führen? Glauben Sie, dass in Ihrer Berufsbranche ein spezifischer Führungsstil benötigt wird? Wenn ja, können Sie das an einem Beispiel untermauern?
<i>Hierarchie/ Autonomes Handeln</i>	Wie beschreiben Sie das hierarchische Gefüge an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz? Wie zufrieden sind Sie hiermit? Inwieweit sind Sie in Ihren Arbeitshandlungen autonom/ selbstbestimmt? Zusatzfrage: Können Sie ein Beispiel aus Ihrer Berufspraxis nennen, aus dem eben dieses hierarchische Gefüge ersichtlich wird?
<i>Machtteilung</i>	Welchen Einfluss haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz auf zentrale Entscheidungen? Haben Sie dazu ein Beispiel? Wie wichtig ist es Ihnen, bei Entscheidungen miteinbezogen zu werden? Bei welchen Themen möchten Sie miteinbezogen werden? Warum? Sollte eine Führungskraft den Rat der Mitarbeiter bei strategischen Fragen einholen bzw. auch eine Entscheidung aufgrund von Empfehlungen von MA überdenken?
<i>Fehlerkultur</i>	Wie sollte eine Führungskraft idealerweise mit Fehlern anderer umgehen? Kennnen Sie das Konzept der positiven Fehlerkultur? Eine positive Fehlerkultur am Arbeitsplatz bedeutet, dass aus Fehlern gelernt wird und dass Führungskräfte keine Sanktionen ausüben. Wie gestaltet sich das an Ihrem Arbeitsplatz? Wie bewerten Sie das und warum? Welche Erfahrungen haben Sie hierzu gesammelt?
<i>Charisma</i>	Sollte eine Führungskraft Charisma haben, Sie beeindrucken? Wie definieren Sie eine „charismatische“ Führungskraft? In welchen Situationen beeindruckt Ihre Führungskraft Sie? Ist die Persönlichkeit/Ausstrahlung der Führungskraft für Sie relevant? Wie wichtig ist Ihnen der Kontakt mit Ihrer Führungskraft?
<i>Laissez-Faire und Interne Erfolgskriterien</i>	Sollte eine Führungskraft schnell Entscheidungen treffen? „Laissez Faire“ kann auch als Nicht-Führung oder Verweigerung von Führung gekennzeichnet werden. Haben Sie mit solch einem Führungsstil Erfahrung? Wenn ja, wie bewerten Sie diesen und aus welchen Gründen? In welchen Situationen sollte eine Führungskraft zeitnah zur Verfügung stehen?

	Auf welche Weise sollte eine Führungskraft die Zusammenarbeit gestalten, dass Sie zufrieden sind?
<i>Ethische Anleitung</i>	<p>Welches Verhalten in Bezug auf Ethik und Moral ist Ihnen bei einer Führungskraft wichtig?</p> <p>Eine Führungskraft, die hält, was sie verspricht, ist ein integrer Chef. Sind Ihnen solche Werte wichtig? Aus welchen Gründen?</p> <p>Welche weiteren Aspekte des moralischen Verhaltens sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft umsetzen und vorleben?</p> <p>Wie wichtig sind Ihnen solche Werte und Umgangsformen im Team. Wie sollte sich eine Führungskraft hierbei verhalten?</p>
<i>Gegen- und Anschlussfragen</i>	<p>Bestimmte Situationen: Sie haben vorhin die Situation x erwähnt, können Sie mir diese noch einmal genauer erläutern?</p> <p>Weitere Vertiefungsfragen: Das ist mir noch nicht ganz klar. Können Sie mir dazu mehr erzählen? Was genau kann ich mir darunter vorstellen? Können Sie dazu ein Beispiel nennen?</p>
<i>Letzte Frage</i>	<p>Möchten Sie zum Thema etwas Wichtiges ergänzen?</p> <p>Fällt Ihnen zum Thema noch etwas ein?</p>
<i>Kurzfragebogen</i>	Erfassung des Geschlechts und des Alters

### **Stichprobe und Rekrutierung der Teilnehmenden**

Die Stichprobe wurde bezüglich bestimmter Merkmale festgelegt. Man spricht hierbei von einer Vorab- Festlegung (Mayer, 2013, S.39).

Die Stichprobenziehung erfolgte zweckgerichtet (purposive sampling) (Croswell & Plano Clark, 2018, p.176; Kuckartz, 2014a, S.85).

Es wurde beschlossen Mitarbeitende aus den sieben Berufsbereichen, bei denen in der quantitativen Forschung signifikante Ergebnisse auftraten, als Experten zu interviewen. Hierbei war es auch wichtig nur Angehörige dieser Berufe auszuwählen, die auch bei der quantitativen Studie teilgenommen haben.

Die Anzahl der Teilnehmenden ist bei qualitativen Studien geringer als bei quantitativen Untersuchungen. Zunächst geht es, wie bereits beschrieben, um ein Tiefen- statt Breitenverständnis als Erkenntnisgewinn bei qualitativen Untersuchungen. Dies erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Teilnehmenden. Qualitative Forschung legt Wert auf die Kontextualität und Einzigartigkeit der individuellen Fälle. Jede einzelne Fallstudie oder jedes Interview wird detailliert analysiert, um spezifische Einsichten zu gewinnen, die in der Summe ein umfassenderes Bild des untersuchten Phänomens

ergeben sollen. In der qualitativen Forschung wird häufig für die Entscheidung die Datenerhebung zu beenden auch das Prinzip der theoretischen Sättigung bzw. des Sättigungsgrads angewendet. Dieser ist erreicht, wenn neue Daten keine neuen Erkenntnisse oder Themen mehr liefern. Ab diesem Punkt wird eine weitere Datenerhebung als unnötig betrachtet, da sie keine zusätzlichen wertvollen Informationen mehr beisteuert.

Die Analyse qualitativer Daten erfordert erhebliche Ressourcen in Bezug auf Zeit, Kosten und Aufwand, da sie oft detaillierte Transkripte, umfangreiche Kodierungen und die Identifikation von Themen und Mustern umfasst. Eine große Anzahl an Teilnehmenden würde diese Aufgabe immens erschweren und die Qualität der Analyse beeinträchtigen. Eine große Stichprobe wäre daher oft auch nicht praktikabel (Creswell & Plano Clark, 2018, p.176f.; Schreier, 2012, S.27f.; Kuckartz, 2014a, S.84; Mey & Mruck, 2020, S.522).

Für die Rekrutierung der Teilnehmenden wurden verschiedene Strategien eingesetzt, um eine möglichst breite und repräsentative Stichprobe der vorab festgelegten Gruppen zu erreichen. Diese Maßnahmen waren für einige Berufsbereiche erneut mit einem hohen Aufwand verbunden und sehr zeit- sowie kostenintensiv.

Zunächst wurde Social Media als primäre Rekrutierungsplattform genutzt. Über Netzwerke wie LinkedIn, Xing und Facebook wurden gezielte Beiträge und Einladungen veröffentlicht, um potenzielle Teilnehmende anzusprechen. Teilweise wurden Mitgliedschaften auf Premium ausgeweitet, um externe Mitglieder außerhalb des eigenen Netzwerkes anschreiben zu können. Die Nutzung dieser Plattformen ermöglichte es, eine diverse Gruppe aus verschiedenen Berufsfeldern zu erreichen. Gesucht wurde nach Angehörigen der sieben Berufsbereiche und hier insbesondere nach den Berufen, die auch in der quantitativen Befragung teilgenommen haben.

Bei den Berufsbereichen, die trotz dieser Kanäle nicht erreichbar oder zur Teilnahme nicht bereit waren, wurden erneut die Berufsverbände kontaktiert und um Unterstützung bei der

Verbreitung der Studieninformation gebeten. Diese Verbände fungierten als Multiplikatoren, indem sie die Studieninformation über ihre Kanäle an ihre Mitglieder weiterleiteten. Diese Methode erwies sich als erfolgreich, um zumindest einige Mitglieder des Berufsbereichs 1 zu gewinnen.

Um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, wurden finanzielle Anreize in Form von 20 Euro Gutscheinen angeboten. Diese Anreize wurden nach Abschluss der Teilnahme an die Teilnehmenden ausgegeben. Die Bereitstellung solcher Anreize ist eine bewährte Methode in der Forschung, um die Teilnahmefrage zu steigern und die Motivation der Teilnehmenden zu fördern, insbesondere bei zeitintensiven Untersuchungen, da das Interview bis zu einer Stunde in Anspruch nahm.

Dank dieser Maßnahmen konnte eine Anzahl an  $N = 56$  Teilnehmende für Interviews gewonnen werden. 5 Interviewpartner konnten aufgrund langjähriger Berufserfahrung in zwei Berufen zu zwei verschiedenen Berufsbereichen Auskunft geben, so dass diese Interviews passageweise zugeordnet werden konnten. So konnten letztendlich  $N = 61$  Interviews in die MAXQDA Software eingespeist werden.

Tabelle 24 gibt einen genauen Überblick über die Anzahl der geführten Interviews in den verschiedenen Berufsbereichen.

**Tabelle 24**

*Anzahl der Teilnehmenden nach den Berufsbereichen bei der quantitativen und qualitativen Studie*

Berufsbereich	Quantitative Studie/ Anzahl	Qualitative Interviews/ Teilnehmerzahl	Interviews Anzahl
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau	4	3	3
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	18	7	7
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	14	7	7
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	25	10	10
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung - Gesundheit/ Soziales - Lehre und Erziehung	107 63 44	16	21 13 8
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	17	7	7
0 Militär	14	6	6
<b>Gesamt</b>	<b>222</b>	<b>56</b>	<b>61</b>

Die Interviews wurden im Jahre 2023 durchgeführt. Von den Interviewpartnern waren 25 Personen männlich (45%) und 31 Personen weiblich (55%), ähnlich zur quantitativen Befragung. Die Teilnehmenden waren zwischen 22 und 67 Jahre alt. 7 Personen waren selbstständig (12%). Etwas weniger als der Anteil in der quantitativen Befragung (23%).

Die Interviews wurden teilweise im Rahmen eines persönlichen Treffens durchgeführt, teilweise telefonisch und per Videokonferenz mit der Software Zoom. Die Interviews wurden terminlich vereinbart und die entsprechenden Kontakt- und Zugangsdaten vorher versendet. Vor der Durchführung des Interviews wurde, wie beschrieben, die Aufklärung durchgeführt und die Teilnehmenden darüber informiert, dass das Gespräch aufgezeichnet wird, damit der Gesprächsfluss sich störungsfrei entfalten kann und eine spätere Analyse möglich ist. Bei der Software Zoom muss der Teilnehmende als Einverständnis zusätzlich eine Bestätigung anwählen.

### **Analytische Vorgehensweise**

Eine Audio- Aufzeichnung bietet viele Vorteile. Sie ist genauer, es ist keine Mitschrift erforderlich, es besteht keine Gefahr der Verzerrung durch retrospektive Erinnerung und die Auswertung wird vereinfacht. Allerdings kann es bei den Befragten ein unangenehmes Gefühl hervorrufen, dass alles aufgezeichnet wird. Aus diesem Grund wird den Interviewpartnern versichert, dass die Daten anonymisiert werden und die Aufzeichnung erfolgte entweder mit dem Rekorder des Smartphones, das seitlich platziert wird, oder mit der integrierten Aufnahmefunktion der Software Zoom (Mayer, 2013, S.47f.; Mey & Mruck, 2020, S.328f.).

Die Audio- Aufzeichnungen wurden transkribiert, d.h. die gesprochene Sprache wurde in die schriftliche Form übertragen. Hierfür wurde die kostenpflichtige Trint-Software genutzt. Leider war je nach Audioqualität eine händische Nachkorrektur erforderlich, die häufig das Doppelte der Interviewzeit in Anspruch nahm.

Außerdem mussten Transkriptionsregeln eingehalten werden. Hierbei wurde sich an die Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2014b, S.136) orientiert. Da die inhaltlich-thematische Ebene im Fokus der Analyse stand, wurde im Zuge der Transkription eine leichte Sprachglättung vorgenommen, in dem Sinne, dass grammatischen Fehler, dialektischer Sprachgebrauch und Satzabbrüche keine Berücksichtigung fanden. Gekennzeichnet wurden hingegen längere Pausen, besondere Betonungen sowie parasprachliche beziehungsweise nonverbale Lautäußerungen (etwa Seufzen), um gegebenenfalls Rückschlüsse auf Zusammenhänge ziehen zu können (Fuß & Kurbach, 2019, S.30ff.).

Die transkribierten Interviews wurden zur qualitativen Inhaltsanalyse in die MAXQDA-Software importiert. Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde ein zweistufiges Codierungsverfahren angewendet, das sowohl deduktive als auch induktive Methoden nutzte. Zunächst wurden die deduktiv erstellten Kategorien verwendet, um das Material zu

codieren. Diese Kategorien basierten auf den Ergebnissen der quantitativen Vorstudie und den theoretischen Grundlagen, die zuvor erarbeitet wurden.

Ein Kodierleitfaden, der sich an der quantitativen Studie orientierte, unterstützte die deduktive Codierung und sollte den Forschungsprozess transparent sowie nachvollziehbar dokumentieren. Zudem half dieser die Kategorien systematisch und regelgeleitet anzuwenden, was die Validität und Reliabilität der Codierungen erhöhen sollte (Schreier, 2012, S.27f.).

Die deduktiven a-priori Kategorien waren: *Beruflicher Werdegang, Aufgaben im Beruf, Hierarchie am Arbeitsplatz, Autonomie, Erwartungen an eine Führungskraft, Aufgaben der Führungskraft (Rollenklärung), Machtteilung, Charisma bei der Führungskraft, Ethische Anleitung und Fehlerkultur.*

Die Aussagen in den einzelnen Interviews wurden diesen Kategorien zugeordnet, d.h. codiert. Durch diese a priori festgelegten Kategorien konnte eine erste Struktur in die Analyse gebracht werden. Im vorliegenden Fall erleichterte die Software MAXQDA die Datenauswertung. Mit ihr wurden prägnante Textstellen codiert und den entsprechenden Kategorien zugeordnet.

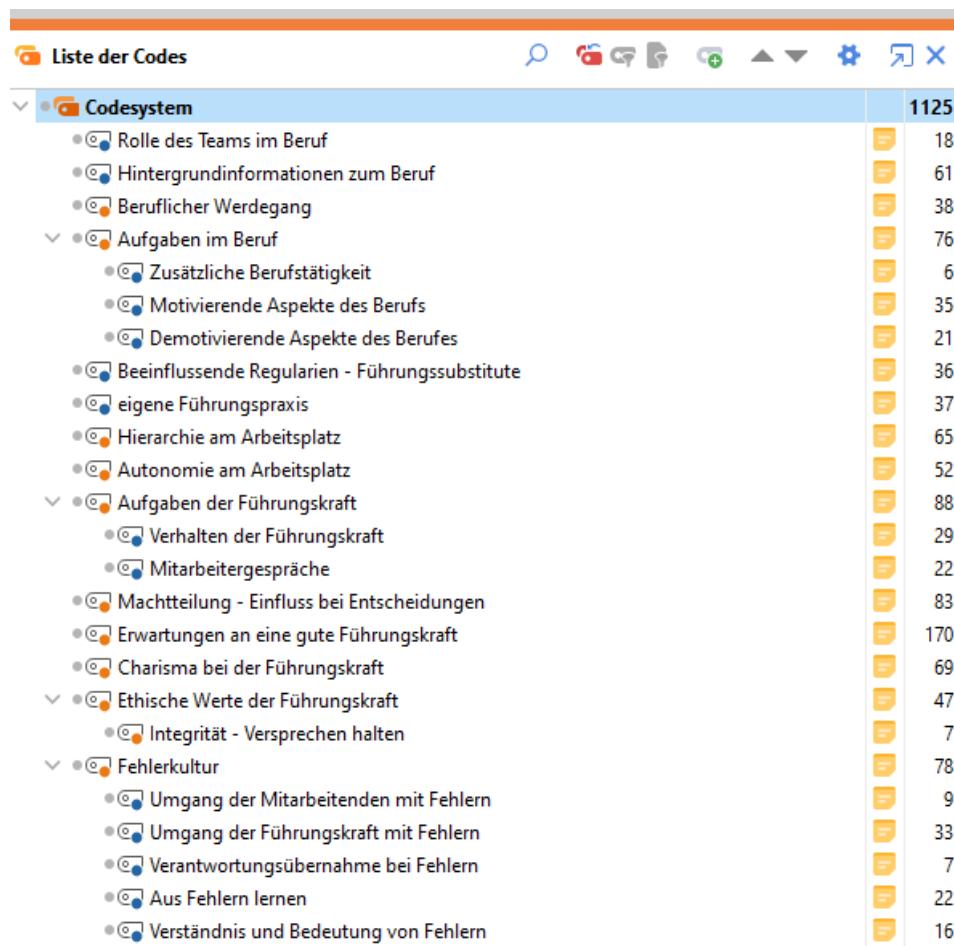
Nachdem die Aussagen der 61 Interviews vollständig mit den deduktiven Kategorien codiert worden waren, wurde im nächsten Durchlauf zunächst induktiv Kategorien gebildet und anschließend die induktive Codierung durchgeführt. Dieser Schritt ermöglichte es, neue Kategorien zu entwickeln, die direkt aus den Daten heraus emergierten. Durch die induktive Codierung konnten unvorhergesehene Themen und Muster identifiziert und in die Analyse integriert werden. Diese Methode gewährleistete, dass die Analyse nicht nur auf den vorformulierten Fragestellungen basierte, sondern auch die Möglichkeit bot, neue und relevante Aspekte zu entdecken. Dieses systematische Vorgehen orientierte sich an der

inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (Kuckartz & Rädiker, 2022, S.132f.).

Abbildung 8 verdeutlicht die Liste der Codierungen. Die orangefarbenen Codes stellen die deduktiven a-priori Kategorien dar und die blauen Codes die induktiv gewonnenen Kategorien. So gab es neben detaillierten Informationen zur Fehlerkultur auch Hinweise z.B. zu beeinflussenden Regularien wie Führungssubstitute. Rechts ist die Anzahl der zugeordneten Aussagen zu den jeweiligen Codes ersichtlich.

## Abbildung 8

## *Liste der Codes mit den deduktiven und induktiven Kategorien*



Übergeordnet wurde sich an den Techniken qualitativer Inhaltsanalyse orientiert, die ein systematisches, regelgeleitetes Vorgehen und eine Theoriegeleitetheit der Analyse vorgeben (Mayring, 2022, S.50f.).

Durch die intensive Auseinandersetzung mit der Thematik aufgrund der bereits durchgeföhrten quantitativen Studie sowie der fundierten Literaturrecherche zu den Berufsbereichen und zu den Aspekten der transformationalen und ethikorientierten Führung konnte ein tiefgehendes Verständnis für die Auswertung des Materials und der Daten genutzt werden. Die deduktiven Kategorien beruhten auch auf die in der quantitativen Forschung genutzten Führungsaspekten. Auf diese Weise konnte die Kohärenz und Konsistenz der Analyse gewährleistet werden. Zudem wurde die Codierung mit zeitlichem Abstand in einem zweiten Durchlauf überprüft. Dieses Vorgehen wird auch als Intracoder-Reliabilitätsverfahren bezeichnet (Mayring, 2014, p.111; Flick, von Kardoff, Steinke, 2022, S.26; Steinke, 2022, S.326; Neuendorf, 2017, p.196f.). Für jeden neuen induktiven Code wurden zunächst auch „Memos“, sogenannte zusätzliche Hinweise, eingegeben. Die Codierung wurde mehrmals überprüft und bei Unsicherheit einem Intercoder Check Verfahren unterzogen (Mayring, 2014, p.83).

Diese Vorgehensweise ermöglichte eine enge Bindung an den theoretischen Rahmen und die Forschungsziele und stellte sicher, dass die Analyse systematisch, regelgeleitet und mit einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit erfolgte (Steinke, 2022, S.324).

In einigen Kategorien bzw. Führungsaspekten wurde das Konzept der theoretischen Sättigung bemerkt. So nutzten die Interviewpartner zwar andere Worte oder Ausdrucksweisen, doch konnten inhaltliche Gemeinsamkeiten bei den Berufsbereichen gut erkannt werden (Mey & Mruck, 2020, S.522).

Aufgrund der hohen Anzahl an Interviews und der dadurch entstandenen Vielzahl an codierten Aussagen mussten Strategien zur effektiven Ergebnissicherung angewandt

werden. Zur Strukturierung und Verdichtung der umfangreichen Datenmengen wurden in der Software MAXQDA an den Interviewdaten mehrere methodische Schritte unternommen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S.208ff.; Kuckartz & Rädiker, 2020, S.92):

Mithilfe der Funktion „Interaktive Segmentmatrix“ in MAXQDA ließen sich die Ergebnisse eines qualitativen Gruppenvergleichs, also z.B. zwischen zwei Berufsbereichen, zu einer deduktiven Kategorie übersichtlich darstellen.

Bei der deduktiven Kategorie „Erwartungen an eine Führungskraft“ war die Menge an Aussagen pro Interview teilweise so hoch, dass die Auswertung mit der Segmentmatrix pro Berufsbereich aufgrund der zahlreichen Interviews zu unübersichtlich war. Aus diesem Grund wurde für diese Kategorie pro Interview sogenannte „Summary Grids“ erstellt. Diese paraphrasierenden Zusammenfassungen dienten dazu, die wesentlichen Inhalte jedes Interviews übersichtlicher darzustellen und erleichterten die weitere Auswertung und den Vergleich der Daten.

Zusätzlich wurden Wortwolken (Wordclouds) als Worthäufigkeitsanalysen für jede Interviewgruppe erstellt. Diese Visualisierungen bieten eine anschauliche Darstellung der häufigsten Begriffe, die in den Interviews verwendet wurden.

Die Erstellung von Wortwolken erfolgte mithilfe von Visual Tools der Software MAXQDA, die die Häufigkeit der verwendeten Wörter in den Interviewtranskripten eines Berufsbereiches analysierten und diese in einer grafischen Form darstellten. Größere Wörter in den Wortwolken repräsentieren dabei eine höhere Häufigkeit der Wortnutzung, was Rückschlüsse auf die thematischen Schwerpunkte der jeweiligen Interviewgruppe zuließ.

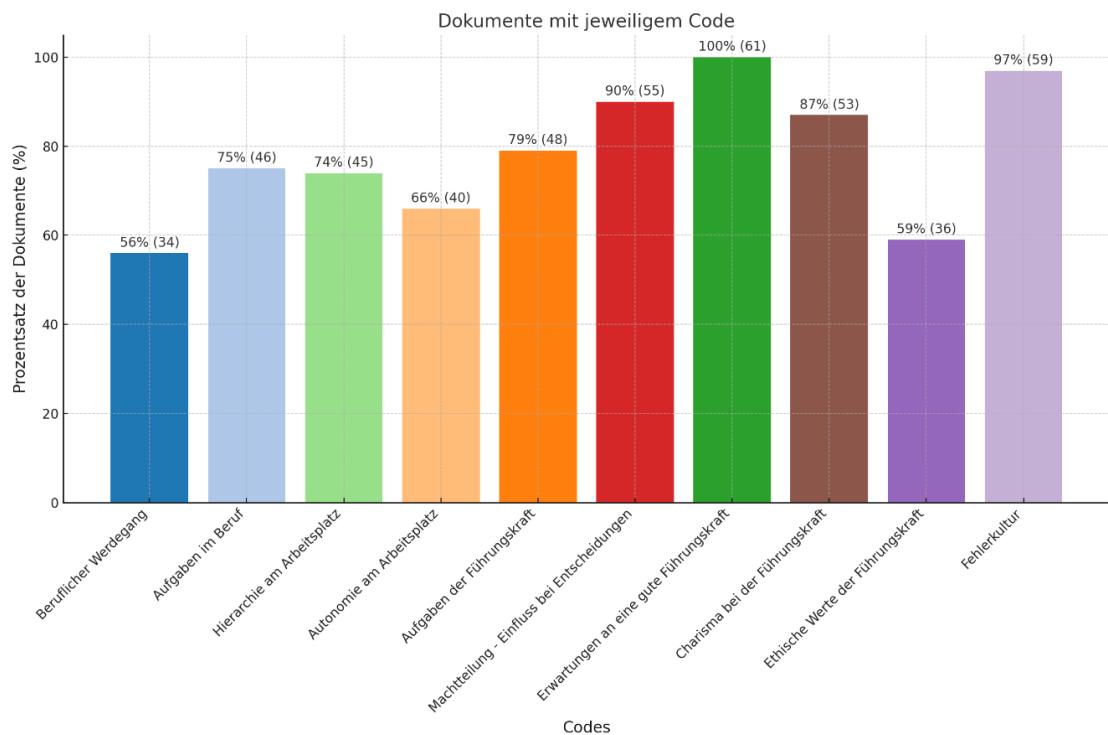
Um zu vermeiden, dass die Wortwolke aus wenig charakteristischen, nicht sinntragenden Wörtern besteht, wurden einige Worte wie Pronomen etc. in eine Stopp-Wort-Liste mit auszuschließenden Wörtern eingefügt (Kuckartz & Räfiker, 2022, S.226ff.).

### 3.2.4 Ergebnisse

Das folgende Balkendiagramm zeigt wie viele Interviews (Dokumente) zu den deduktiven a-priori Kategorien (Codes) Inhalte geliefert haben.

**Abbildung 9**

*Codehäufigkeiten*



Folgend werden die Ergebnisse berufsbereichsspezifisch und hierbei nach den relevanten Kategorien geordnet dargestellt. Um die enge Anbindung an die Ergebnisse der quantitativen Studie zu verdeutlichen und somit das Mixed Methods Design sowie die Triangulation der Daten umzusetzen, werden zu jeder Kategorie nochmals die quantitativen Ergebnisse präsentiert.

Zur Veranschaulichung und Unterstützung der Ergebnisse werden, wie bei der qualitativen Analyse üblich, Zitate der Interviewpartner verwendet. Um die Anonymität und den Datenschutz der Interviewteilnehmenden zu gewährleisten, wurden alle persönlichen Daten durch Pseudonyme ersetzt. Diese Pseudonyme, beispielsweise "N.M.", wurden zufällig

generiert und weisen keinerlei Bezug zur tatsächlichen Identität der Interviewpartner auf. Diese Methode der Anonymisierung stellte sicher, dass keine Rückschlüsse auf die individuellen Teilnehmenden möglich sind und deren Privatsphäre vollständig geschützt bleibt. Die verwendeten Pseudonyme sind frei von identifizierbaren Informationen und wurden bewusst gewählt, um jede Form der Re-Identifikation auszuschließen. Alle gesammelten Daten wurden gemäß den ethischen Richtlinien für qualitative Forschung behandelt.

## Berufsbereich 0 Militär

Als Interviewpartner standen in dieser Gruppe sechs Personen (5 männliche, 1 weibliche Person) aus dem Militärbereich zur Verfügung. Zwei Personen arbeiteten im medizinischen Bereich als Arzt und als Pflegekraft, eine Person im Ausbildungsbereich für Führungskräfte, eine Person als Fallschirmjäger, ein Logistikoffizier und ein Batterieführer.

Durch die Durchführung der Interviews konnte ein fundierter und tiefgehender Einblick in den Berufsbereich des Militärs gewonnen werden. Dieser Bereich ist für gewöhnlich gegenüber der Öffentlichkeit relativ verschlossen und wenig transparent. Die Interviews ermöglichten es, spezifische Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmenden zu erfassen, die sonst schwer zugänglich sind. Diese intime Sichtweise erlaubte ein besseres Verständnis der internen Dynamiken und Herausforderungen innerhalb des militärischen Umfelds zu entwickeln. Solche Einblicke waren besonders wertvoll, da sie tiefere und authentischere Informationen lieferten, als dies durch andere Methoden wie standardisierte Fragebögen möglich wäre.

Die Gemeinsamkeit dieses Berufsbereichs, was wiederum eine Einzigartigkeit gegenüber den anderen Berufsbereichen darstellte, ist die Verwendung des Begriffs „Untergebene“ im gängigen eigenen Sprachgebrauch für untergeordnete Mitarbeitende. Die Wortwolke der häufigsten Begriffe des Berufsbereichs 0 Militär wird in Abbildung 10 dargestellt.

**Abbildung 10**

*Worthäufigkeitsanalyse des Berufsbereichs 0 Militär*

*Charisma*

Dass die Führungskraft in diesem Berufsbereich eine hohe Bedeutung einnimmt, haben schon die Ergebnisse der quantitativen Studie aufgezeigt. Es gab signifikante Unterschiede zum Berufsbereich 7, 8 und 9.

7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung (Mittelwertdifferenz = -1.20095, SE = .27076,  $p < .001$ , 95% CI [-2.0961, -.3058])

8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung (Mittelwertdifferenz = -.94949, SE = .23053,  $p = .002$ , 95% CI [-1.7116, -.1873])

9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung (Mittelwertdifferenz = -1.19468, SE = .29274,  $p = .003$ , 95% CI [-2.1625, -.2269])

Die Aussagen und Zitate der Interviewpartner machten die Ergebnisse noch deutlicher. Charisma war den Interviewpartnern bei einer Führungskraft ebenso sehr wichtig. Sie

verbanden es mit Begriffen wie Ausstrahlung und Autorität. Teilweise wurden inhaltlich exakt die Aussagen der Items des MLQ Fragebogens für ihr Verständnis des Aspekts Charisma genutzt (Felfe, 2006, S.65). Das dritte Zitat gibt Auskunft über den Nutzen dieses Führungsaspekts.

*„Auf jeden Fall. Ich brauche natürlich jemanden, der, der irgendwas ausstrahlt, damit Leute ihm folgen.“* (M.M., Pos. 17)

*„...weil ich habe immer bewundernd zu den Führungskräften aufgeguckt, die genau das, was ich heute auch verbalisieren kann“* (L.M., Pos. 43)

*„Es gehört auch dazu, dass ist schon auch im Bereich Vorbildcharakter oder auch dass die Mitarbeiter von dem Ziel überzeugen zu können. Ähm, wenn man da authentisch ist und durch Charisma überzeugt, ist es einfacher jetzt bei uns, beispielsweise in militärischen Kontexten, wenn es Krisen gibt oder schwierige Situationen oder gefährliche Situationen. Wenn es eine charismatische, authentische Führungsperson ist. Ähm, braucht die nicht über... da hat die eine natürliche Autorität und ihre Untergebenen folgen in solchen Situationen. Wenn man dieses Umfeld dann aufgebaut hat, mit Vertrauen, mit Authentizität, mit Charisma. Dann braucht es weniger Eckpunkte oder klare Befehle in Krisensituationen, weil jeder genau weiß, woran... wo es hingeht.“* (V.M., Pos. 9)

### *Machtteilung und Rollenklärung*

Auch in diesem Aspekt gab es signifikante Unterschiede beim Aspekt Machtteilung mit dem Berufsbereich 9 Mittelwertdifferenz = -1.00714\*, SE = 0.26145,  $p = .007$ , 95% CI [-1.8719, -0.1424].

Der Begriff „Innere Führung“, das zentrale Führungsprinzip der Bundeswehr, wurde von keiner Person genutzt (Zentrum Innere Führung, 2023, S.6f.). Stattdessen erfolgte von allen Interviewpartnern eine Erklärung der Begriffe „Auftragstaktik“ und „Befehlstaktik“. Diese Erklärungen wurden der Kategorie Machtteilung zugeordnet und sind aufgrund der Häufigkeit der Nutzung ebenso in der Wortwolke vertreten

Bei der Auftragstaktik wird das Ziel vorgegeben und die Mittel bereitgestellt. Hier sind gewisse Gestaltungsspielräume gegeben. Bei der Befehlstaktik wird ein klarer Befehl gegeben, der auszuführen ist und „*davon darf man strikter Weise nicht abweichen. Und wenn irgendwas dazwischen kommt, ähm, dann hat man ein Problem*“ (O.M., Pos. 9)

*„Ich habe als Soldat lernen müssen, dass es Befehle gibt, die ich nicht verstehen muss, aber trotzdem durchgeführt werden müssen (L.M., Pos. 45)*

Alle Interviewpartner gaben an, dass sich eine Führungskraft zwar in fachlichen Themen Meinung einholen könnte, die Entscheidung letztendlich die Führungskraft allein trifft.

Wünschenswert wäre laut Aussagen einiger Interviewpartner, wenn die Führungskraft die getroffenen Entscheidungen transparent und nachvollziehbar darstellen würde.

Bei den beiden Interviewpartnern aus dem Krankenhaus, in dem auch zivile Angestellte arbeiten, wurde angegeben, dass Wünsche der Mitarbeitenden angehört und häufig berücksichtigt werden.

Eine große Fremdsteuerung besteht bei der Einsatztätigkeit und dem Einsatzort. Der Interviewpartner hat aus diesem Grund das Bestreben die Bundeswehr zu verlassen, da er über seine Frau andere Verhaltensweisen im Beruf kennengelernt hat.

*„Letztendlich muss ich sagen, ist es dann doch aber am Ende so, dass am Ende doch geschaut wird, wo ist der Bedarf. Das heißt wir bewegen uns da in einem Job Position in ganz Deutschland. Wenn irgendwo Bedarf ist, dann wird man dorthin versetzt, wo der Bedarf am höchsten ist und was auch gewissermaßen in die Verwendungsreihe passt.“ (M.M., Pos. 19)*

### *Hierarchie und Autonomie*

Es wird von allen Interviewpartnern angegeben, dass man frei in der Ausführung des vorgegebenen Ziels wäre. Es werden die Vorteile der hierarchischen Strukturen genannt, „*Und zur anderen Seite geht es natürlich dadrum Aufgaben strukturiert nach unten zu brechen, weil eine Person kann nicht alles machen, man braucht schon diese verschiedenen Hierarchieebenen, die dann auch, die schwerwiegende oder höherwiegende Sachen überblicken*“ (T.M., Pos. 11).

Die folgende Aussage verdeutlicht die Einstellung hierzu sehr gut und spiegelt auch die Aussagen der anderen wider:

*„Bei uns, wir haben Auftragstaktik, das heißt, ich weiß, was mein Vorgesetzter machen möchte und weiß, welches Ziel er erreichen möchte. Und um dieses Ziel zu erreichen, bin ich frei in dem, was ich tue, weil es mir nicht spezifisch vorgegeben wird. Ich bin eigentlich frei in meinem Handeln sozusagen, auch, obwohl es eine ganz klare Befehlsstruktur und Hierarchie ist.“ (N.M. , Pos. 13)*

### *Fehlerkultur*

In diesem Aspekt ragte dieser Berufsbereich in der quantitativen Forschung nicht heraus.

Laut Aussagen besteht Kenntnis zum positiven Umgang mit Fehlern. Begriffe wie „Konstruktive Kritik“ und „offene Fehlerkultur“ fallen. Auch wird angemerkt, dass es personenspezifisch ist. „*und dann gab es Vorgesetzte, die haben einen richtig rund gemacht, wenn man Mist gebaut hat und andere sagten okay, lern draus. Machs nächstes Mal besser.*“ (O.M., Pos. 17). Doch wird auch klargestellt, dass hierzu nicht gehört der Führungskraft Feedback zu geben: „*Die Fehlerkultur ist immer nur innerhalb der Ebene. Es ist jetzt nicht so, dass man sich mit seinem Chef zusammensetzen würde, um mit ihm zu reflektieren, was er nicht so toll gemacht hat. Das macht er mit seinen anderen Offizieren zusammen. Und die Mannschaft, die machen das unter sich, unter Anleitung des Feldwebels. Ja, ich würd sagen Fehlerkultur, wie wir das vielleicht in offenen Teams kennen, habe ich nicht erlebt.*“ (N.M. , Pos. 18)

### *Ethische Anleitung*

In diesem Aspekt zeigte der Berufsbereich Militär bei der quantitativen Studie die höchsten Zustimmungswerte. Signifikante Unterschiede gab es zwischen Berufsbereich 5 und 6.

0 Militär vs. 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit: Mittelwertdifferenz = 0.94841\*, SE = 0.25934,  $p = .015$ , 95% CI [0.0906, 1.8062]; 0 Militär vs. 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus: Mittelwertdifferenz = 0.96429\*, SE = 0.27508,  $p = .025$ , 95% CI [0.0544, 1.8741].

Auch die Aussagen der Interviews bestätigten, dass der Führungskraft in diesem Aspekt eine bedeutende Rolle zugeschrieben wird und Werte wie Authentizität, Loyalität, Gerechtigkeit von ihr vorgelebt werden sollen. Eine Aussage bringt diese Haltung sehr gut zum Ausdruck:

„*Also wir sind umgeben von Normen und Werten und eigentlich jede Organisation hat irgendwelche Unternehmenswerte. Das heißt aber nicht, dass sie auf dem Papier stehen, sondern die müssen gelebt werden. Und das ist liegt bei einer Führungsposition, bei einer Person, die ist dafür zuständig, das zu tun.*“ (V.M., Pos. 11)

*Erwartungen an eine Führungskraft*

Als Erwartung an eine Führungskraft wurde von mehreren Teilnehmenden Pflichtbewusstsein, Teamfähigkeit und Durchsetzungsvermögen genannt. Eine Führungskraft sollte Vorbild sein und Ausstrahlung haben. Sie sollte nachvollziehbar in ihrem Handeln sein und die Entschlüsse zeitig treffen und hierbei Mitarbeitende unterstützend miteinbinden.

Berufsbereich 1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau

Als Interviewpartner standen aus diesem Berufsbereich drei männliche Personen zur Verfügung, von denen eine Person selbstständig in der Landwirtschaft und die anderen beiden als Nebenerwerb tätig waren.

Die Wortwolke mit den am häufigsten genutzten Begriffen des Berufsbereiches 1 wird in Abbildung 11 dargestellt.

## Abbildung 11

Worthäufigkeitsanalyse des Berufsbereichs 1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau



Die drei Personen gaben gleichermaßen die starke Motivation für diese berufliche Tätigkeit zum Ausdruck. Neben der Arbeit mit Tieren sowie der Abwechslung ist vor allem die Tatsache „der eigene Chef“ zu sein das Hauptargument, aus welchen Gründen es „Spaß, Lust und Bock macht“ (neuer induktiver Code: Motivierende Aspekte des Berufs)

Die beiden Landwirte, die nebenbei noch erwerbstätig sind, betonten, wie sehr sie die Tätigkeit in der Landwirtschaft als Ausgleich schätzen.

*„Tatsächlich gefällt mir am meisten, dass ich der Chef bin und mich nicht von irgendwelchen Tschuldigung, aber Studierten auf der Nase herumtanzen lassen muss, wie das bei mir im Industriebetrieb halt der Fall ist. Wo Leute, die gerade ihr Studium abgeschlossen haben,*

*meinen, sie müssten Leuten, die schon jahrelang im Betrieb tätig sind, die Welt neu erklären. Das gefällt mir tatsächlich am besten, muss ich sagen.“ (F.L., Pos. 11)*

### *Charisma*

Die drei Personen betonen wie wichtig es ist, dass die Führungskraft auf Augenhöhe agiert.

*„Eine gewisse Entschlossenheit sag ich mal, aber trotzdem nicht sich für besser halten wie andere, weil das ist man als Führungskraft nicht.“ (F.L., Pos. 23)*

### *Machtteilung und Rollenklärung*

Gemeinsamkeiten in den Aussagen zum Thema Entscheidungen waren, dass die Interviewpartner betonten wie wichtig es ist Mitarbeitende oder externe Personen als Experten in die Entscheidungen miteinzubeziehen.

*„Entscheidungen mit Mitarbeitern zusammen treffen finde ich sehr sinnvoll. Zum mindest, dass man vorher mal fragt, wie deren Meinung so ist, zum Beispiel wenn man jetzt den Betrieb vergrößern möchte oder eine andere Kultur anbauen möchte, ist es meiner Meinung nach immer wichtig, auch Aspekte von anderen Leuten mit zu berücksichtigen. Also man kann sich selber halt alles anlesen, man kann sich weiterbilden, aber andere Leute gucken halt dann auch mal von außen so ein bisschen, will ich mal sagen. Und ja, haben vielleicht auch noch andere Ideen, andere Anregungen. Also von daher finde ich das sehr wichtig.“ (O.L., Pos. 13)*

### *Hierarchie und Autonomie*

Die Möglichkeit des autonomen Arbeitens, fehlende hierarchische Strukturen wurden von den Interviewpartnern als sehr positiv gesehen und mehrmals betont.

*„Und ansonsten halt auch einfach ich sag mal einen gewissen Teil Unabhängigkeit oder das man autark ist in der eigenen Fleischproduktion und nicht auf andere angewiesen ist.“ (F.L., Pos. 11)*

Die induktiv erstellte Kategorie *Beeinflussende Regularien- Führungssubstitute* wurde in diesem Berufsbereich codiert. Angegeben wurden von allen Interviewpartnern zum Teil strenge Vorschriften vom Gesetzgeber oder der Kammer, die das autonome Handeln einschränken. Außerdem wurde sich darüber beklagt, dass „*die Leute über die Landwirtschaft oft meckern.*“.

*„Die, die Regeln, sag ich mal, kommen von weiter oben. Aber es steht keiner hinter mir und sagt, du musst jetzt heute dies und das machen, das ist nicht, ne.“ (F.L., Pos. 17)*

*„Man hat Regeln und Vorschriften, wo man sich dran halten muss. Aber es schreibt keiner vor, wann die einzuhalten sind.“ (E.L., Pos. 17)*

### *Fehlerkultur*

In diesem Aspekt ragte der Berufsbereich 1 in der quantitativen Studie mit seiner hohen Zustimmung heraus ( $M = 3,58$ ), dass eine Führungskraft Fehler konsequent verfolgen und sich um diese kümmern sollte. Es gab signifikante Unterschiede zum Berufsbereich 9 (Mittelwertdifferenz = 1.52451\*, SE = .38659,  $p = .005$ , 95% CI [.2464, 2.8026]).

Hintergründe hierzu lieferten die Aussagen der Interviewpartner. Einerseits wird betont, dass es wichtig ist die Ursachen für die Fehler zu klären, aus diesen zu lernen und dass eine Sanktionierung erst mal fraglich ist. Doch es wäre wichtig darüber zu sprechen, denn Fehler stellen auch immer ein Eigenverschulden dar bzw. bewirken einen Schaden, der aufgrund der Selbständigkeit spürbar wird.

*„Natürlich sind die Fehler auch immer sofort Eigenverschulden, wenn ich wo angestellt bin und hab nen Fehler gemacht und hab dadurch sag ich mal tausend Euro Schaden gemacht dann, sage ich mal sind die 1.000 € für den Chef doof, für mich vielleicht nicht ganz so extrem. Ich kriege das in dem Sinne nicht mit, wenn ich da in der Landwirtschaft natürlich einen Schaden von 1.000 € mache, dann geht das sofort in mein Portemonnaie. Also ich bin den Fehler natürlich näher verbunden.“ (E.L., Pos. 19)*

### *Ethische Anleitung*

Betont wird von allen Interviewpartnern die Notwendigkeit des auf Augenhöhe sein mit den Mitarbeitenden, Menschlichkeit in der Führung und das Entgegenkommen als Führungskraft.

*„Aber wenn es eben geht, mache ich das schon möglich, dass diejenigen dann Urlaub bekommen, wenn sie es wollen. Und auch ja der Spaß bei der Arbeit darf natürlich auch nicht zu kurz kommen, dann macht es keinen Spaß.“ (O.L., Pos. 9)*

### *Erwartungen an eine Führungskraft*

Von den Teilnehmenden wurde einstimmig „auf einer Augenhöhe sein“ betont. Eine Führungskraft sollte menschlich sowie fachlich kompetent sein und sich mit ihren Mitarbeitenden abstimmen. Eine gewisse Entschlossenheit wäre ebenso wichtig.

## Berufsbereich 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit

In diesem Berufsbereich konnten Interviews mit einem Piloten gewonnen werden, der zuvor auch als Steward gearbeitet hat. Eine selbständige Person, die in der Sicherheit tätig ist, erklärte sich zu einem Interview bereit sowie fünf weitere Personen, die bei der Polizei, bei der Kripo oder beim Bundesamt für Sicherheit in der Information tätig waren. Drei von den Personen hatten selbst eine Führungsposition inne. Die folgende Abbildung 12 zeigt die Worthäufigkeiten dieses Berufsbereiches.

**Abbildung 12**

*Worthäufigkeitsanalyse des Berufsbereichs 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit*



Wie in aktueller Literatur zu dieser Berufsgruppe beschrieben, ist eine ethische Integrität für die Ausübung dieser Berufe wichtig, die in der Ausbildung aufgebaut werden muss (Barthel, 2020, S.2f ). Alle Interviewpartner gaben beeinflussende Regularien an, die zu der induktiven Kategorie *Beeinflussende Regularien- Führungssubstitute* zugeordnet wurden. Begriffe wie Rechtsstaatlichkeit, Gesetze, Rechtmäßigkeit des Handelns, die durch Schulungen vermittelt wurden und die zu gewährleistende Sicherheit im beruflichen Handeln wahren sollten.

*„Im Prinzip ist das bei uns gesetzlich verankert. Auch die Führungskraft hat da nie so viel Spielraum. Die muß sich schon an Recht und Gesetz halten.“ (M.V., Pos. 19)*

*„Man hat immer die Wirklichkeit vor Augen, das Gesetz im Kopf und den Chef im Nacken.“ (M.V., Pos. 25)*

*„Die Rechtmäßigkeit des Handelns, sage ich mal, das ist klar,..“ (N.V., Pos. 15)*

Zudem gaben die Interviewpartner an häufig mit Gewalt und Aggression zu tun zu haben und schilderten mehrere Situationsbeispiele. Dass nach Fittkau, Müller und Juffa (2023, S.6ff.) hierdurch eine innere Kündigung auftreten kann, konnte durch die Interviewgespräche gut nachvollzogen werden.

*„Es gibt einfach gar keine Schwelle mehr. Früher sagte man so na ja, bis dann der eine in seiner Aggressivität oder sonstiges. Na ja, da gibt es so eine gewisse Hürde und so ne. Nein, die gibt es nicht mehr. Die ist heute...verschwunden. Also die, die die Aggressivität teilweise in der Gesellschaft von Einzelnen gegenüber anderen und auch Polizeibeamten und anderen Kräften wie Rettungsdienst und Feuerwehr usw. Also das ist erschreckend ist das.“ (I.V., Pos. 25)*

### *Charisma*

Zwei von den Interviewpartnern gaben an, dass ein gewisses Charisma ganz gut ist. Sie gaben als Erklärung für diesen Begriff „Charakter“ und „durchsetzungskraftig“ an. Alle sieben Interviewpartner betonten aber die Wichtigkeit der fachlichen Kompetenz bei einer Führungskraft.

*„Ich glaube in anderen Berufszweigen mehr. Ich weiß, das ist sehr klischeehaft, dass ein Pilot diese auch mitbringen müsste. Ich glaube, es wär mir wichtiger, wenn ich, wenn für mich sage ich mal, wenn ich als Flugbegleiter früher geflogen bin, das musste jetzt nicht der Charismatische vorne drin sein, vorne sein. Aber man musste auf eine respektvolle Art und Weise natürlich mit uns allen gut umgehen können. Und. Auf menschlicher Ebene die Qualität mitbringen. Aber er musste jetzt nicht der Kammerbolzen sein.“ (lacht) (G.V., Pos. 21)*

### *Machtteilung und Rollenklärung*

Die Führungskraft hätte viele planerische Aufgaben wie z.B die Einsatzplanung. Vieles wäre aber durch Befehlskette geregelt und nicht durch die Führungskraft vorgegeben. Das regelmäßige Training für herausfordernde Situationen würde ebenfalls vorrangig Sicherheit für das eigene Handeln geben.

*„Die Entscheidungen, die getroffen wurden haben wir selber getroffen. Den Chef haben wir nur gesehen, wenn etwas schief gegangen ist. Wenn der eine Anfrage kriegte. Und auch*

*draußen von der Presse oder auch von dem Polizeipräsident zum Beispiel auch Polizeipräsidentin.* (M.V., Pos. 35)

Alle Interviewpartner betonen die Wichtigkeit von Transparenz bei Entscheidungen und der Partizipation der Mitarbeitenden. Es wurde zwar gesagt, dass es leider nicht immer so wäre, aber „*so ist das halt schon wünschenswert, doch, dass wir halt auch mit einbezogen werden.*“ (T.V., Pos. 15)

Die drei Führungskräfte dieser Interviewgruppe gaben an, dass z.B. Kalkulationen, Einsatzpläne oder Personalentscheidungen durch die Führungskraft selbst durchgeführt werden müssten, aber es ihnen selbst wichtig wäre Mitarbeitende bei gewissen Entscheidungen miteinzubeziehen, denn „*das fördert letztendlich auch die Zufriedenheit und auch die Qualität der Arbeit.*“ (I.V., Pos. 15)

### *Hierarchie und Autonomie*

Von allen Interviewpartnern wurde angegeben, dass zwar die Strukturen hierarchisch sind, es jedoch feste Aufgabenbereiche gibt, die eigenverantwortlich zu erfüllen sind. Erst z.B. in einer Notfallsituation übernahm die Führungskraft Verantwortung oder lenkende Aufgaben.

„*Also es gibt natürlich eine starke Hierarchie, also Zuständigkeiten und bestimmte Zuständigkeit, Natürlich gibt es ein ganz bestimmtes... ist ja schließlich Beamtentum, ganz bestimmte Hierarchien und Vorgaben, Zuständigkeiten, Befehlsketten usw Trotzdem hat man innerhalb seines Bereiches natürlich sehr viel Eigenverantwortung. Eigentlich schon noch den eigenen Bereich auszufüllen und das mit sehr.. mit seinen eigenen Aspekten zu füllen, sage ich mal.*“ (N.V., Pos. 7)

„*Ich sag mal, wenn es nötig ist, dass wir dann da sind, aber dass man ansonsten auch in Ruhe gelassen wird. Ich sage mal, nicht überall reinreden und ich sag mal, nur eigenen Stempel aufzwingen wollen. So mit Rat und Tat gut zur Seite stehen, aber doch mal überwiegend auch freie Entscheidung treffen kann*“ (T.V., Pos. 13, Führungskraft)

### *Fehlerkultur*

In diesem Bereich war bei den Aussagen die Vorreiterrolle dieses Berufsbereiches beim Konzept Positive Fehlerkultur zu bemerken. Der Interviewpartner aus der Luftfahrt berichtete von den zahlreichen Schulungen über Human Factors und zur Teamperformance.

Ebenso berichtete der Interviewpartner aus dem Sicherheitsbereich, dass die Mitarbeitenden sehr viele Schulungen absolvieren müssten, wie z.B interkulturelle Trainings, um Sicherheit für das tägliche Handeln zu gewinnen.

*„...auch um dann darüber zu sprechen, weil man will, ja, man will ja auch, sage ich mal, den Ursprung herausfinden und ..die Zielsetzung ist ja nicht die Mitarbeiter, dann erst mal, wie sagt man bei uns, den Mitarbeiter in die Stiefel zu stellen, sondern nach den Ursachen mal fragen, warum wohl ist es passiert oder wie auch immer ... dann eine Lösung zu finden (I.V., Pos. 17)*

Auch alle anderen Interviewpartner äußerten die Wichtigkeit über Fehler zu sprechen, um dann nicht zu sanktionieren, sondern die Ursachen zu erkennen und gemeinsam daraus zu lernen. „*Souverän erkennen. Erkennen das wir Fehler machen können.*“ (M.V., Pos. 23).

*„Ich würde sagen, die Fehlerkultur ist bei der Polizei ziemlich gut. Polizei wird ja oft beschrieben als eine große Familie oder ein großes Team. Das ist ja auch eine ganz bestimmte Polizeikultur irgendwie, wo sich der eine auf den anderen wirklich verlassen muss und man auch in ganz, ganz vielen Bereichen nur im Team oder in einer Gruppe erfolgreich ist. Und da kann es ja wirklich auch dazu kommen, dass wenn einer einen Fehler macht und ihn verheimlicht, dass es dazu ja zu gefährlichen Situationen kommen kann, weil die Polizei ja auch in wirklich gefährlichen Situationen eingebunden ist. Und daher habe ich schon das Gefühl, dass die Polizei mit Fehlern ganz gut und offen umgeht. (F.V., Pos. 13)*

### *Ethische Anleitung*

In diesem Aspekt gab es bei der quantitativen Studie signifikante Unterschiede beim Faktor 8 Ethische Anleitung 2 zwischen diesem Berufsbereich und dem Militär mit der Mittelwertdifferenz = 0.94841\*, SE = 0.25934,  $p = .015$ , 95% CI [0.0906, 1.8062]. In diesem Aspekt geht es darum, dass die Führungskraft die Diskussion über integritätsbezogene Sachverhalte fördern und Anerkennung für Mitarbeitende zeigen sollte, die nach den integritätsbezogenen Leitsätzen handeln (Block, Bormann, Rowold, 2015).

Die qualitative Studie bereicherte durch das Liefern von erklärenden Hintergründen:

Von allen Interviewpartnern wird betont, dass Moral, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, ethische Werte, Rechtsstaatlichkeit wichtig sind. Die Führungskraft hier jedoch maximal eine Vorbildrolle einnimmt. Die Werte wären für jeden Einzelnen wichtig für das berufliche Handeln. Hier kommen die erwähnten Führungssubstitute zum Ausdruck, die Werte, die von

Jedem Einzelnen (vor-)gelebt werden müssen. Die Notwendigkeit, dass hierzu die Führungskraft anleitet, wird nicht gesehen.

*„Rechtsstaatlichkeit ist ein sehr ethischer Wert, würde ich sagen. Und auch ja die Moral, weil wir arbeiten ja einfach mit Bürgern und wir kommen auch in Bereiche rein, wo ja Bürger miteinander nicht so gut umgehen oder nicht miteinander klarkommen. Und gerade wenn ich diesen Bereich vor Augen habe, sollten wir natürlich als Führungskräfte, aber gerade dann auch als die Kollegen, die auf der Straße in den Einsätzen sind, das Verhalten vorleben, was natürlich auch von der Gesellschaft erwartet, gefordert wird und auch in den Gesetzen letztendlich verankert ist.“ (F.V., Pos. 21)*

Mehrere Interviewpartner berichteten auch von *Mitarbeitergesprächen*, die aktuell als Jahresgespräch mit der Führungskraft durchgeführt werden.

*„Ist jetzt auch vorgeschrieben, dass man mindestens einmal im Jahr ein ja auch wirklich dokumentiertes und strukturiertes Mitarbeitergespräch durchführt, wo dann auch die Erwartungen an beiden Seiten abgeklopft werden, aber auch Probleme besprochen werden, Fortbildungswünsche, Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters besprochen und festgehalten werden, damit nicht einfach nur ein Gespräch stattgefunden hat, sondern dass auch da eine Möglichkeit besteht, sich auf beiden Seiten weiterzuentwickeln. (F.V., Pos. 19)*

*„Ja, ja, es soll... Also die Polizei übernimmt ja meines Wissens immer wieder viel aus der freien Wirtschaft. Wie also diese ganzen Führungsinstrumente, die gleichen sich glaube ich so an, aber ich denke mal nicht, dass das eine Polizeierfindung ist in dieses Mitarbeitergespräch.“ (T.V., Pos. 7)*

#### *Erwartungen an eine Führungskraft*

Alle Interviewpartner nennen Transparenz als besonders wichtig. Entscheidungen der Führungskraft sollten transparent kommuniziert und begründet werden. Ebenso wird Ansprechbarkeit und Partizipation von mehreren Teilnehmenden gewünscht. Sie möchten miteinbezogen und angehört werden. Eine Führungskraft sollte zudem kritikfähig, ehrlich sowie gerecht sein und sich für die Mitarbeitenden einsetzen.

## Berufsbereich 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus

In dieser Interviewgruppe kam eine Person aus dem kaufmännischen Bereich, zwei Personen waren im Hotelbereich tätig, eine hiervon in einer Führungsposition. Zwei Personen arbeiteten im Service- und zwei im Tourismusbereich. Eine Person hiervon war Führungskraft in einem Reisebüro. Insgesamt nahmen vier weibliche und drei männliche Personen teil. In der Abbildung 13 sind die Worthäufigkeiten dieses Berufsbereiches dargestellt.

**Abbildung 13**

*Worthäufigkeitsanalyse des Berufsbereichs 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus*



*Charisma*

In diesem Berufsbereich ist für jeden Interviewpartner Charisma bei der Führungskraft wichtig. Es wird mit den Begriffen Ausstrahlung, Respekt und Autorität beschrieben.

*„Aber als Führungskraft sollte man schon eine bestimmte Ausstrahlung haben, dass man hingehen kann, sagen kann Hey, ich bin hier der Verantwortliche. Und ja, ich habe so gesehen das Sagen und nicht, dass man jetzt so ein bisschen untergeht unter den Mitarbeitern, dass man sich vor den Mitarbeitern selber dann zum Beispiel Rumkommandieren lässt und nicht diese Führungskraft einnimmt, (L.K., Pos. 17)*

*„Aber wenn sie Autorität hat, dann würde ich schon sagen, dass alle Mitarbeiter auch mehr ja in Reih und Glied funktionieren.“ (P.K., Pos. 25)*

### *Machtteilung und Rollenklärung*

Von nahezu allen Interviewpartnern wird angegeben, dass die Führungskraft eine gewisse Verantwortung sowie Lenkungsaufgaben hat und das auch als „normale“ Gegebenheit gesehen wird. Es werden vorrangig transaktionale Führungsfunktionen genannt bzw. Aspekte der Rollenklärung wie Erwartungen erläutern, Einteilung oder Kontrolle sowie Fürsorgepflicht, Lob und Kritik.

*„Die Leitungskraft behält den Überblick über alles, was nicht nur in meinem Falle, sondern wir generell machen als Serviceteam und hat auch so ein bisschen die Verantwortung darüber, unsere Arbeitszeiten zu regulieren, dafür zu sorgen, dass wir einen vernünftigen Arbeitsort haben. Also dass wir jetzt nicht in einem komplett blöden Restaurant sind und schlecht behandelt werden. Also unser Umfeld, darauf wird auch sehr geachtet. Worauf auch sehr geachtet wird, ist unsere Gesundheit. Dass sobald er merkt, dass zum Beispiel die Arbeitskraft ein bisschen sehr erschöpft ist. Geht er hin und sagt Ja, mach mal eine Pause hier, ich übernehm mal eben.“ (L.K., Pos. 5)*

*„Ja, die unterstützt mich, wenn ich Fragen habe. Und gibt auch Anordnungen. Aber dadurch, dass man schon relativ lange da ist, macht man halt vieles auch eigenständig. Aber immer wenn Fragen da sind, kann ich auf die Leitung quasi zurückgreifen.“ (U.K., Pos. 3)*

*„Ich sage immer so die Mitarbeiter sind alle so ein bisschen meine Kinder und da muss man immer so ein bisschen, also nicht drauf aufpassen, aber die muss man einfach ein bisschen lenken.“ (O.K., Pos. 27, Führungskraft)*

*„Also dass er da so eine klare Linie, finde ich, persönlich wichtig, dass man weiß, wo man sich so ein bisschen dran orientieren kann.“ (U.K., Pos. 31)*

Im Bereich Machtteilung wird der Einbezug der Mitarbeitenden gewünscht, jedoch nur in einigen Bereichen wie z.B. die Transparenz bei Änderung von Checklisten und der Einbezug bei Dienstplänen. Der Führungskraft wird die Entscheidungsfunktion in „*allgemeingültigen Sachen wie z.B Öffnungszeiten*“ zugesprochen. Auch ist es der Tatsache geschuldet, dass schnelle Entscheidungen in diesem Bereich notwendig sind. Drei Interviewpartner nennen den Kunden, der letztendlich die Entscheidungen trifft, nach denen das Handeln ausgerichtet werden muss.

*„Es muss ja auch einen Entscheider geben, der Vorgaben gibt. Denn wenn jeder irgendwie Mitspracherecht einfordert, dann wird es da vielleicht auch schwierig. Und vielleicht in der Küche sowas noch irgendwie, weil dadurch der Ton rauer, weil manche Sachen müssen ja auch schnell gehen und da muss dann einer quasi sagen Komm, mach das jetzt so und gut ist und texte mich nicht mehr voll damit.“ (U.K., Pos. 25)*

*„Es gibt sehr viele Situationen, wo der einzelne Berater letzten Endes die Entscheidung fällt. Das ist aber vorher auch abgesprochen, wieweit man letzten Endes Entscheidungen fällen darf. Aber letzten Endes entscheiden tut letzten Endes aber bei uns ja der Kunde. Der Kunde entscheidet ja, was er will. Demnach ist es gar nicht unbedingt immer so, dass Mitarbeiter Entscheidungen fällen müssen. Ja, eigentlich brauchen Mitarbeiter keine großen Entscheidungen... Die Entscheidung fällt der Kunde.“* (Y.K., Pos. 13, Führungskraft)

### *Hierarchie und Autonomie*

Von allen Interviewpartnern wurde die Aussage getätigt, dass im Rahmen der eigenen beruflichen Tätigkeiten ein eigenverantwortliches Arbeiten möglich ist. Bei der Hierarchie gab es unterschiedliche Aussagen. Einige bemerkten, *dass „die Hierarchie schon relativ stark ausgeprägt ist bei uns.“* (P.K., Pos. 11) Eine Person verbindet Hierarchie mit Respekt und zwei Personen empfanden flache Hierarchien in ihrem beruflichen Wirkungsort. Allerdings merkte man an den Aussagen, dass die Führungskraft eine höhere Position im Arbeitsfeld einnimmt und dieses auch akzeptiert wird, da die Führungskraft die Verantwortung trägt.

*„Das sollte man auf keinen Fall vernachlässigen, weil die Führungskraft ja die Verantwortung darüber trägt, dass die Mitarbeitenden auch in der Lage sind zu arbeiten.“* (L.K., Pos. 21)

*„Ich habe schon das Gefühl, dass ich eigenverantwortlich arbeiten kann und das ist auch, glaube ich, einigermaßen wichtig, dass man das machen kann. Dass man auch ein gewisses Vertrauen in sich selbst hat, oder auch das Vertrauen von den Vorgesetzten bekommt. Aber gleichzeitig ist es auch wichtig, denke ich, dass man immer die Möglichkeit hat sich an Jemanden zu wenden oder eben halt auch gewisse Vorschriften hat, die einem dann in gewissen Situationen weiterhelfen, also dass man eine gewisse Leitung und Führung hat.“* (N.K., Pos. 24)

### *Fehlerkultur*

Durchgängig alle Interviewteilnehmende nannten Aussagen, dass zwar Fehler nicht toleriert werden dürfen, aber menschlich sind und dass über diese gesprochen werden muss. Eine Führungskraft sollte korrigierend eingreifen. Auch die als Führungskraft tätigen Personen nannten das Gespräch als erste Maßnahme und den Ausdruck „aus Fehlern lernen“.

*„Also da muss ich sagen, gibt es jetzt bei mir ganz klare Regeln. Fehler müssen gemacht werden, weil sonst lernt der Mitarbeiter ja nichts. Außerdem wäre er dann ja auch als normaler Mitarbeiter völlig unterfordert. Muss man ja auch sagen. Ähm, also die dürfen ein, zweimal ruhig passieren, aber dann muss es irgendwann auch sitzen. Also der Mitarbeiter*

*ist schon dann auch oder muss dafür Sorge tragen, dass er diesen Fehler demnächst einfach vermeidet. Und das ja, da muss ich sagen, das ist mir schon sehr wichtig.“ (O.K., Pos. 13, Führungskraft)*

*„...dann immer einen Dialog erst einmal führen, wenn was schief gelaufen ist. Weil wir sind Menschen und uns passieren jeder mal einen Fehler, einen gravierenden oder einen nicht so gravierenden. Aber erst mal ein Dialog führen und dann vielleicht Maßnahmen und Regeln aufsetzen. Notfalls auch Maßnahmen durchsetzen, die unangenehm sind. Aber wie heißt es so schön Aus Fehlern lernt man.“ (C.K., Pos. 13)*

### *Ethische Anleitung*

Bei diesem Aspekt gab es bei der quantitativen Studie sowohl einen signifikanten Unterschied beim Faktor 7 Ethische Anleitung als auch beim Faktor 8 Ethische Anleitung 2 zwischen dieser Berufsgruppe und dem Militär mit der Mittelwertdifferenz zur Ethischen Anleitung =  $-0.88571^*$ , SE = 0.22370,  $p = .005$ , 95% CI [-1.6256, -0.1458] und der Mittelwertdifferenz zur Ethischen Anleitung 2 =  $0.96429^*$ , SE = 0.27508,  $p = .025$ , 95% CI [0.0544, 1.8741].

Bei der ethischen Anleitung geht es darum, dass eine Führungskraft nicht nur ethische Werte vorlebt, sondern auch im Team erläutert, was hierunter zu verstehen ist. Außerdem soll sie die Diskussion hierzu fördern und Anerkennung bei Mitarbeitenden zeigen, die sich den integritätsbezogenen Leitsätzen entsprechen verhalten (Block, Bormann und Rowold (2015)).

Laut Interviewaussagen sollte eine Führungskraft ethische Werte wie Fairness, Respekt, Ehrlichkeit und Freundlichkeit vorweisen sowie Lob und Kritik äußern. Ähnlich wie im Berufsbereich 5 zuvor wird aber die Erfüllung dieser Werte, in diesem Berufsbereich z.B. die Freundlichkeit, ebenso eher bei sich selbst gesehen.

*„Ja, also Freundlichkeit natürlich auf jeden Fall. Aber ich finde, wenn man in einem Beruf arbeitet, dann oder als Führungsperson, dann sollte das ja eigentlich gegeben sein. Vor allem in der Gastronomie würde ich schon sagen, dass die meisten Leute das ganz gut hinbekommen, einfach weil wir ja im Kontakt mit den Kunden auch diese gewissen Werte halt an den Tag legen müssen.“ (P.K., Pos. 29)*

*Erwartungen an eine Führungskraft*

Die Interviewpartner wünschten sich von einer Führungskraft, dass diese positive und negative Kritik äußert. Eine Führungskraft sollte erfahren sowie kompetent sein und Verantwortung übernehmen, so dass alles gut funktioniert. Eine direkte Kommunikation und Anleitung sei wichtig sowie eine klare Linie zur Orientierung. Eine gute Führungskraft sollte gerecht und ansprechbar sein. Außerdem wurde gewünscht, dass die Führungskraft Bereitschaft zur Kritik aufbringt.

**Berufsbereich 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung**

Zehn Interviewpartner standen aus diesem Berufsbereich zur Verfügung. Drei Teilnehmende hatten selbst ein Unternehmen und waren selbständig. Fünf Teilnehmende arbeiteten in der öffentlichen Verwaltung in unterschiedlichen Bereichen. Eine Teilnehmerin arbeitete als Angestellte in der Buchhaltung eines Unternehmens. Eine weitere Teilnehmerin arbeitete in einer Bank. Insgesamt gab es fünf weibliche und fünf männliche Interviewpartner.

**Abbildung 14**

*Worthäufigkeitsanalyse des Berufsbereichs 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung*

**Charisma**

In diesem Aspekt gab es einen signifikanten Unterschied zwischen dem Militär und diesem Berufsbereich mit der Mittelwertdifferenz = -1.20095, SE = .27076,  $p < .001$ , 95% CI [-2.0961, -.3058].

In den Aussagen wurde deutlich, dass zwar Charisma bei einer Führungskraft neben der fachlichen Kompetenz als ein wichtiger Bestandteil gesehen wird. Jedoch weniger in der Hinsicht, dass man zu ihr bewundernd aufschaut, sondern eher die transformationalen Aspekte gemeint sind wie z.B.:

-ein Team zu motivieren – „*Er muss ja andere mitziehen.*“ (I.U., Pos. 23),

-das Team und individuell zu unterstützen –

„*Ähm, sie sitzen ja bei uns teilweise in den Gesprächen auch mit dabei oder wir holen die dazu, wenn es schwierig wird und dann müssen die schon Ausstrahlung haben, auch Durchsetzungsvermögen und auch dieses, dieses Auftreten. Mir fällt jetzt grad das Wort nicht ein, also dass man schon sieht hier ist ein Entscheidungsbefugter... Also aber auch, dass die halt auch hinter uns stehen* (V.U., Pos. 19),

-aber auch nach außen zu präsentieren:

„*Ich erwarte schon von einer Führungskraft, dass sie ein gewisses Charisma und auch eine innerliche Autorität in sich trägt. Sowohl für das Team ist es wichtig, um ein Team führen zu können, die sowie unser Team an sehr vielfältigen Aufgaben arbeitet und dementsprechend auch sehr vielfältige Profile im Team hat. Jedes Teammitglied bei uns ist unterschiedlich, hat seine Stärken und Schwächen und da muss schon die Führungskraft ein gewisses Charisma haben, um so ein vielfältiges Team zu einem gemeinsamen Ziel führen zu können. Und dann gibt es da noch die zweite Aufgabe, über die ich gesprochen habe Stakeholdermanagement. Und da ist es auch essentiell, dass man einen sicheren Auftritt hat, dass man auch präsentieren kann und dass man auch andere überzeugen kann. Also diese Überzeugungskraft gehört auch unbedingt zu einem Profil einer Führungskraft für mich.* (W.U., Pos. 13)

### *Machtteilung und Rollenklärung*

Als Aufgaben der Führungskraft wurden die Vermittlungsfunktion, Koordination, das Führen von Mitarbeitergesprächen und die Unterstützung bei besonderen Herausforderungen angegeben.

Von einigen Interviewpartnern, insbesondere von denjenigen, die in der Verwaltung tätig sind, wurden *beeinflussende Regularien – Führungssubstitute* (neue Kategorie) angegeben, wie Regeln, gesetzliche und politische Vorgaben. Insofern wurde in Bezug Machtteilung in diesen Fällen angegeben, dass keine Entscheidungsmöglichkeit auch für die Führungskraft besteht, da die Vorgaben von allen Beteiligten beachtet werden müssten. Ansonsten wurde ein Einbezogen werden in Entscheidungen als selbstverständlich gesehen.

„*Wir als Abteilung haben ja auch so eine Position, dass wir die Entscheidungen vorbereiten. Das heißt, wenn wir an Projekten arbeiten, ähm, und dann müssen die Entscheidungen getroffen werden, was unsere Projekte angeht, dann müssen wir auf jeden Fall mit involviert werden, wo wir auch eine Empfehlung aussprechen können. Die Entscheidung kann oder muss ja auch immer noch bei den Führungskräften liegen. Aber sie sollen ja auch unsere Argumente hören und auch unsere Empfehlung bekommen, wie wir das in Bezug auf unseren Projekten tatsächlich sehen. Oder auch bei Themen, wo wir die Vorarbeiten vor Projekten*

*machen, wo wir quasi erst mal nur vorschlagen, dass die Bank das Thema weiterverfolgen soll. Das ist auch eine Art der Empfehlung, die wir aussprechen. Das ist quasi unser Job, dass wir diese Empfehlungen vorbereiten, aber die Entscheidungen dann woanders getroffen werden. Und das finde ich auch so richtig. Also die strategische Entscheidungen müssen von den Führungskräften getragen werden und getroffen werden. Aber die Entscheidungen sollen schon von uns kommen als die Fachabteilung, die dafür verantwortlich ist. (W.U., Pos. 9)*

*„Also da, wo sie es kann, bezieht sie uns mit ein. Aber klar, wenn von oben was kommt, muss sie es weitergeben und dann haben wir auch keine Entscheidungskraft. Wir können manchmal versuchen mit Argumenten (lacht) oder was sie auch öfters versuchen da dann zu gucken. Dann lässt sie sich dann auch mal drauf ein oder sagt ja, können wir ja versuchen. Oder man kann ja da nachfragen, ob wir das so und so machen können. Aber dadurch das wir natürlich Gesetzgebunden sind ähm regierungsgebunden ja auch, was die sich überlegen. Manchmal ist kein Spielraum da.“ (V.U., Pos. 11)*

*„Ja, durch die schnellen Entscheidungswege hier auch. Da vertraut uns die Geschäftsführung auch und auch die Berufserfahrungen, die man ja schon gesammelt hat, die lässt einen ja auch schon mal schneller Schlüsse ziehen, wo man früher halt vielleicht noch eine Entscheidung vom Vorstand, von dem von der Obrigkeit gebraucht hat, auch von der Teamleitung. Wie auch immer...da würde ich sagen, da sind wir schon ganz gut zufrieden hier....“ (I.U., Pos. 13)*

Die Interviewpartner, die selbst Führungskräfte waren, nannten ebenso die Wichtigkeit der Partizipation, betonten aber auch, dass es wichtig wäre, dass die Führungskraft letztendlich eine Entscheidung treffen muss, um voranzukommen. Ebenso würde sie auch die Verantwortung für die Entscheidung tragen müssen.

*„Final halte ich meinen Kopf hin und final muss ich es entscheiden. Aber den Weg dorthin, eine Entscheidung zu fällen, sollte man doch idealerweise gemeinsam finden.“ (F.U., Pos. 11, Führungskraft)*

### *Hierarchie und Autonomie*

Alle Interviewpartner gaben an, dass ein autonomes Arbeiten im eigenen Wirkungskreis möglich und notwendig ist. Einige Personen empfanden flache Hierarchien. Diejenigen, die in der Verwaltung tätig sind, sagten aus, dass es mehrere Hierarchieebenen gibt. Es wurde auch angegeben, dass es als vorteilhaft gesehen wird, dass die Führungskraft im Sinne des Individualized Consideration Verantwortung abnimmt und unterstützt. Eine Führungskraft erklärte auch die Notwendigkeit von Hierarchie in einigen Fällen.

*„Ähm, also in meinem Arbeitsfeld arbeite ich schon relativ selbstständig und eigenständig. Ich hab viel Verantwortung selber und bin eigentlich ganz froh, wenn ich Verantwortung*

*auch mal abgeben kann und einfach sagen kann, das ist jetzt außerhalb meines Wirkungskreises und das muss jetzt eine Leitung entscheiden. Und da bin ich meistens auch ganz froh, dass sie dann die Entscheidung trifft, weil ich es vor meinen Klienten auch dementsprechend rechtfertigen kann. Also ich kann dann sagen, ich hab an meine Leitung weitergegeben, die sagt, aber das geht so nicht, das können wir so nicht machen. Wenn Sie da Fragen haben, können sie sich an meine Leitung wenden. Das nimmt so ein bisschen Druck raus, weil in meinem Arbeitskontext im Jugendamt ja generell sowieso schon sehr viel Druck herrscht. Deswegen bin ich eigentlich um jede Entscheidung froh, die meine Leitung mir da manchmal auch abnimmt.“ (G.U., Pos. 9)*

*„Ja, die Hierarchie muss nur dann sinnvoll sein, wenn Sie als Team oder als Mannschaft nicht funktionieren. Und wenn Sie nicht an einem, wenn Sie nicht an dem gleichen Ziel arbeiten, Wenn Sie das persönliche Ziel haben, Ihr Nine to five Ding zu machen und lieber ja weniger arbeiten wollen, aber die Marschrichtung der Firma nach vorne ist und einfach progressiv arbeiten muss, um dieses Ziel zu erreichen, dann brauchen Sie eine gewisse Hierarchie, schon um das durchzusetzen. Und dann wird sich sowieso wie der Mitarbeiter, der eher mit sich selbst beschäftigt ist und der private Ziele eher verfolgt, wird sich davon distanzieren und dann wird man sich schon mal trennen.“ (F.U., Pos. 21, Führungskraft)*

### *Fehlerkultur*

Alle Interviewpartner gaben an, dass Fehler passieren und menschlich sind. Es wäre wichtig, darüber zu sprechen, um aus Fehlern lernen zu können. Führungskräfte machten manchmal auf Fehler aufmerksam, es würden aber keine Sanktionen durchgeführt werden. Eine Interviewpartnerin bemerkte, dass ihre Führungskraft hierbei vorwurfsvoll ist. Es wurde auch angemerkt, dass Fehler im Arbeitsbereich nicht so eine hohe Bedeutung haben.

*„Ja. Also im Endeffekt. Ja. Wenn denn nun Fehler passieren, ja, was passiert dann? Eigentlich passiert da gar nichts (lacht). Es ist so, es hört sich vielleicht ein bisschen lapidar an. Aber ja, das ist... Also ich würde mal für mich persönlich sagen. Ich persönlich für mich würde das mit nach Hause nehmen. Wenn mir jetzt ein größerer Fehler unterlaufen ist. Ich vielleicht, weiß ich nicht, bei Vergabерichtlinien, die wir ja auch haben, wenn ich da gewisse Dinge nicht beachtet habe, da zu lasch mit umgegangen bin und das von einer Rechnungsprüfung festgestellt wird und dann entsprechend kritisiert wird. Das würde ich mir dann schon zu Herzen nehmen und mit nach Hause nehmen. Aber deswegen bin ich nicht meinen Job los oder sonst was. Also arbeitsrechtliche Konsequenzen hat das in dem Moment nicht, solche Dinge. Von daher. Ich glaube, dass das gerade bei uns im öffentlichen Dienst... ein ganz wichtiger Faktor ist, wie die Arbeitseinstellung des Einzelnen ist und was für ein Verantwortungsbewusstsein er für seinen Arbeitsbereich hat.“ (U.U., Pos. 15)*

*„Fehler sind menschlich, ganz logisch und wir sprechen dann halt darüber. Mir unterlaufen auch Fehler. Logisch. Wir versuchen das nach Möglichkeit schnellstmöglich dann hinzubiegen. Wenn's keine sehr Großen sind und wenn es halt Große sind...ja gut, dann muss man halt dafür geradestehen und auch die finanziellen Folgen dafür tragen. Mir kann was passieren, sag ich jetzt einfach mal und ihr kann was passieren. Oder auch der 450 € Kraft kann ja auch irgendwie mal ...Ich sage mal ein falsches Kreuz setzen oder wie auch immer. Und dementsprechend sind wir halt auch haftbar. Dafür haben wir eine entsprechende*

*Versicherung. Brauchen wir halt auch und ja wir machen da kein Theater drum. Wenn da halt passiert, passierts und wenn es kleinere Sachen sind? Ja gut, da muss man erst mal in den Taschen packen und ein paar Euro halt doch bezahlen oder halt wenn was falsch läuft... Wir stehen halt dazu, dass es bei uns in der Firma auch wirklich so, dass wirklich alle, ähm, ich sage jetzt mal vom Entscheidungsgrad halt gleich ist. Jeder hat seinen seinen Part, ist ganz klar.“ (T.U., Pos. 19)*

### *Ethische Anleitung*

In dieser Berufsgruppe nannte ein Interviewpartner den Aspekt der Nachhaltigkeit. Ansonsten wurde von mehreren Personen der Begriff Respekt genannt, außerdem Aufrichtigkeit und Integrität. Es wurde auch die Notwendigkeit gesehen, dass eine Führungskraft hier als Vorbild vorangeht, die ethischen Werte positiv beeinflusst und hierzu anleitet.

Man merkt in der Wortwahl ebenso, dass mehreren Interviewpartnern die aktuellen Begrifflichkeiten zu Führungsaspekten bekannt sind. Ebenso wird z.B. der Unterschied zwischen Management und Leadership angemerkt.

*„Natürlich gibt es so was wie das Thema Nachhaltigkeit. Ich glaube, das ist mit Sicherheit auch ein Thema, was man in vielen Wirtschaftszweigen spielen kann. Ähm, familiärer Umgang, also diese Work Life Balance, auch den Mitarbeitern Freiheiten oder Möglichkeiten zu geben, sich auch um die Familie zu kümmern. Ich glaube, ganz, ganz wichtig ist die Ethik ... Unterschiedliche Altersgruppen von Mitarbeitern unterschiedlich zu behandeln. Also jemand mit 20, der hat ganz andere Motive, etwas zu bewegen zu wollen, als jemand, der kurz vor der Rente steht, quasi dem die Sicherheit wichtiger ist als Weiterbildung, Fortbildung und Karriere. Der will quasi das nur noch abarbeiten. Und trotzdem kann man den natürlich auch mitnehmen, dass er seine Erfahrung weitergibt. Also das sind wichtige Dinge... Äh, wie Beleidigung von Mitarbeitern? Keine Ahnung. Jegliche Form von Rechtsextremismus. Da muss man natürlich deutlich vorgehen. Oder Beleidigungen? Da gibt es wahrscheinlich einige Dinge, die großen Konzern oder, äh, sexuelle Belästigung. Ich glaube, da gibt es auch keine Toleranzgrenze. Da gibt es einfach null Toleranz... Aber es gab ganz, ganz viele, ja Werte, die immer groß posaunt wurden, quasi. Wenn ich das aber bei meiner Führungskraft gesucht habe, dann war es schon sehr, sehr schwer, das auch zu finden. Also von daher, das ist natürlich dann ganz, ganz wichtig, dass wenn man das von oben runterskaliert, dass es auch ja vorgelebt wird. Und das hat nichts mit Charisma zu tun, sondern das hat eher was mit der Ethik auch zu tun, dass man das auch überzeugend übernimmt, was die Firma vertritt. Und da muss man sich dann einfach fragen okay, bin ich nur angestellt oder kann ich diese Werte, die das Unternehmen hat, auch selber übertragen auf meine Mitarbeiter?“ (E.U., Pos. 18)*

*„...ich finde zur Frage Führungskraft... in englischer Sprache gibt es ja zwei Begriffe dafür. Da gibt es einmal Management und einmal Leadership. Und ich finde tatsächlich, dass heutzutage sowohl Management als auch das Leadership wichtig ist. Aber das Leadership*

*so ein bisschen mehr in den Vordergrund rückt, zumindest in unserer Branche. Durch die sehr schnellen Veränderungen, technologische Veränderungen, Automatisierung, manche Berufe in der Bankbranche wird es in den zehn Jahren nicht mehr geben, weil sie automatisiert werden. Und da muss man schon dieses Changemanagement durch Leadership aus meiner Sicht eher durchführen und eher nicht durch das Management, wo es halt gesagt wird, was gemacht werden muss. Ja, weils halt gravierende Änderungen gibt, die da auf uns zukommen. Und ich finde es wichtig, dass wir dann mehr Leaders haben als Führungskräfte, als Managers. (W.U., Pos. 19)*

#### *Erwartungen an eine Führungskraft*

Es wird vorwiegend eine strategische Führung erwartet. Eine Führungskraft sollte zudem offen, gerecht, ehrlich, transparent, auf Augenhöhe und ein Vorbild sein.

Sie sollte Mitarbeitende motivieren und auch individuell die Stärken stärken können. Sie sollte zudem ein gewisses Rückgrat und Standing haben, um das Team nach oben gut vertreten zu können. Bei schwierigen Entscheidungen sollte die Führungskraft unterstützend sein und Vorgaben von oben abfedern.

## **Berufsbereich 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung**

In diesem Berufsbereich konnten die meisten Interviews erzielt werden. 16 Personen (14 weiblich, 2 männlich) wurden interviewt, wobei einige Personen aufgrund ihrer langen Berufserfahrung zu zwei Bereichen Auskunft geben konnten.

Insgesamt wurden daher 21 Interviews durchgeführt. Es konnten 13 Interviews für den „Gesundheit und Soziales Bereich“ und 8 Interviews für den „Lehre und Erziehung Bereich“ zugeordnet werden.

Während andere Berufsbereiche eine gewisse Homogenität an beruflichen Aufgaben oder an Arbeitsbedingungen vorweisen (Bundesagentur für Arbeit, 2021b, S.34), kann insbesondere dieser Berufsbereich in zwei Gruppen unterteilt werden (Gesundheit/ Soziales und Lehre/Erziehung). Diese beiden Berufsgruppen sind sehr unterschiedlich in den beruflichen Tätigkeiten sowie den Arbeitsbedingungen, wie die Literaturrecherche auch bestätigte (Kapitel 2.4.9).

Aus dem Gesundheitsbereich nahmen eine Physiotherapeutin in leitender Position, eine Medizinische Fachangestellte, zwei Operationstechnische Assistentinnen, von denen eine auch vorher MFA gelernt hat, sowie neun weitere Personen aus dem Pflegebereich teil, von denen zwei Personen eine leitende Position innehatten. Hierbei sind diese Personen in Krankenhäusern, Arztpraxen oder in der Altenpflege tätig gewesen. Abbildung 15 verdeutlicht die Worthäufigkeiten dieses Berufsbereiches.

## Abbildung 15

## *Worthäufigkeitsanalyse des Berufsbereichs 8 Gesundheit/ Soziales*



Aus dem Bereich Lehre und Erziehung haben acht Personen teilgenommen. Diese Personen waren in unterschiedlichen Bildungsbereichen tätig. Drei Personen, die in die berufsbildende Lehre gewechselt hatten, konnten auch Auskunft zum Gesundheitsbereich liefern.

## Abbildung 16

Worthäufigkeitsanalyse des Berufsbereichs 8 Lehrende/ Erziehung



In der quantitativen Studie hatten  $N=107$  Personen teilgenommen.

Berufsbereich 8 zeigte signifikante Unterschiede zum Militärbereich und zur Berufsgruppe 9. Im Vergleich zum Militärbereich zeigte Berufsbereich 8 weniger Zustimmung zum Aspekt Charisma, Laissez-Faire und Rollenklärung. Beim Aspekt Management by Exception zeigte Berufsbereich 8 signifikant mehr Zustimmung als Berufsgruppe 9.

Bei der Zusatzberechnung zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen dem Gesundheitsbereich und dem Lehre-Erziehung Bereich. Es zeigten sich signifikante Ergebnisse bei Faktor 6 MLQ Management by Exception active, wobei der Gesundheitsbereich eine etwas höhere Zustimmung aufwies.

Beim Faktor 5 ELW-D Machtteilung zeigte der Lehrendenbereich wiederum eine höhere Zustimmung ( $M = 4,05$  zu  $M=3,65$ ) sowie auch beim Faktor 7 ELW-D Ethische Anleitung und Faktor 6 ELW-D Rollenklärung.

### *Charisma*

In diesem Aspekt gab es signifikante Unterschiede zum Militärbereich mit der Mittelwertdifferenz =  $-.94949$ , SE =  $.23053$ ,  $p = .002$ , 95% CI  $[-1.7116, -.1873]$ .

Unterschiede in diesem Aspekt bestanden zwischen dem Gesundheits- und Lehrebereich nicht und das war auch an den Aussagen zu merken.

Sowohl im Gesundheits- als auch im Lehrendenbereich gab es Personen, die sagten, dass fachliche Kompetenz höher zu werten wäre als Charisma. Es gab ebenso Personen, die sagten, dass Charisma wichtig wäre. Bei der Erklärung nannte keine Person wie der Militärbereich, dass es ihr wichtig wäre die Führungskraft bewundern zu können, sondern es wurde die Vorbildfunktion und Authenzität betont. Es wurden ebenso als Erklärung für das persönliche Verständnis von Charisma Sympathie, Standing und auch Aspekte genannt, die der Individualized Consideration oder der Inspirational Motivation Skala zugeordnet werden konnten (Felfe, 2006 a).

„Doch, Charisma das würde man.. Also, dass gute Schulleitung, die ich erlebt habe... Die setzen sich ein, also zum Beispiel, dass sie anbieten, dass sie sagen in sehr schwierigen, schwierig zu erwartenden, was weiß ich, zum Beispiel Elterngesprächen oder bei der Behörde setzen sie sich ein für die Lehrkraft. Das ist positiv. Und es gibt aber auch viele, die das nicht machen. Und das ist dann eben das. Da wünscht man sich eben die Unterstützung.“ (C.L., Pos. 27)

„Besonders beeindruckend ist, was an einer Tat abhängt. Beständig dabei sein und die anderen mitnehmen. Ich glaube, das ist wichtiger. Ich meine nicht eine coole Tat, sondern dass die Beständigkeit da ist. Und ich glaube, das bringt für das Team, für die Mitarbeiter mehr.“ (F.L.G., Pos. 22)

„Ich glaube, eine Führungskraft braucht kein starkes Charisma und auch keine, kein extremes Auftreten oder ein falsches Selbstbild von sich. Ich habe gelernt, dass gerade Menschen, die sehr selbstsicher auftreten, damit Defizite gut überdecken können. Mir wäre es wichtiger, dass eine Führungskraft tatsächliches Fachwissen und menschliches Gespür entwickelt. Empathie, um mit seinen Mitarbeitern gut umzugehen.“ (O.P.G., Pos. 15)

„Also diese Führungskraft, die dort in dieser Schule ist, sie hat quasi dieses Charisma. Aber das ist ja gerade das Problem. Es ist, dass es so ein bisschen in die narzisstische Richtung geht, dass das, ähm dann ja daraus auch diese Kontrollsucht eben kommt.“ (W.L., Pos. 17)

### *Machtteilung und Rollenklärung*

Die Aufgaben einer Führungskraft im Gesundheitsbereich wären laut Aussagen der Interviewpartner die Einsatz- und Dienstplanung bzw. die Teamorganisation. Ebenso werden Jahresgespräche geführt. Als sehr belastend wurde der Fachkräftemangel angegeben und die daraus resultierende Mehrarbeit, das Einspringen für erkrankte Kollegen und die fehlende Wertschätzung hierfür.

„Oft fehlt mir ein bisschen das... Das hört sich jetzt blöd an, aber so ein einfaches Danke nach so einem richtigen, blöden Tag. Weil aktuell verhärteten sich ja glaube ich in der Pflege eh die Strukturen und oft sind Leute krank. Es fehlt Personal an allen Ecken und Kanten und man springt und ist am Ende des Tages wirklich einfach platt und muss dann noch zusätzlich einspringen und weitere Stunden kloppen für andere Mitarbeiter, die irgendwie krank sind und dass das manchmal einfach mehr wertgeschätzt wird von ähm, ja, von den Leitungen, aber von den anderen Berufsgruppen auch vielleicht. Ähm, ja, dass man einfach irgendwie mehr Wertschätzung dafür bekommt, was man macht. Also ich hab zum Beispiel von letzte Woche Sonntag bis Freitag hab ich 63 Stunden gemacht und dann hört irgendwann auch der Spaß auf.“ (C.G., Pos. 17)

Bei den Lehrenden erstellt die Schulleitung den Stundenplan oder ist für das Schulkonzept mitverantwortlich. Teilweise wird angegeben, dass die Schulleitung unterstützend agiert bei Problemen, teilweise werden Jahresgespräche geführt. Größtenteils bestimmt jedoch eine Schulleitung die berufliche Tätigkeit nicht sonderlich stark.

*„Aber wenn jemand seine Arbeit macht und gut macht, dann sieht und hört man vom Rektor in der Regel wenig bis nichts. Es sei denn, man trifft zufällig in den Konferenzen auf ihn.“* (V.L., Pos. 14)

Als belastend und einschränkend wurden die Rahmenvorgaben durch das Kultusministerium oder das Schulamt als beeinflussende Regularien genannt. Der Lehrplan ist vorgegeben, auch die Zeiten für Prüfungsleistungen und sogar die Gesprächszeit mit den Schülern. Bei Schulen mit speziellen Konzepten wären die Vorgaben noch strenger.

*„Ja, also den Kern beeinflusst sie [die Führungskraft] erst mal nicht so stark. Aber durch starke Organisationsvorgaben wird es doch ganz schön stark vom Einfluss.“* (C.L., Pos. 7)

*„Gerade, das ist eine freie Schule und die haben ganz klare Konzeptvorstellungen Und man kann tatsächlich an einer staatlichen Schule manchmal freier arbeiten als an so einer freien Schule, weil die wirklich sehr stark auf ihr Konzept aus sind.“* (W.L., Pos. 7)

Bei dem Aspekt Machtteilung wies der Lehrenden-Bereich in der quantitativen Studie eine höhere Zustimmung auf als der Gesundheitsbereich. In den Interviews machten ebenso die acht Lehrenden Aussagen, dass ihnen Partizipation sehr wichtig wäre und auch insbesondere die Möglichkeit individuell in Entscheidungen miteinbezogen zu werden, da viele Entscheidungen im Team getroffen werden.

*„Es ist immer alles im Team in dieser Schule wird jetzt entschieden und dadurch ist man eben nicht sehr autark und kann nicht ganz schnell...jetzt mal sagen.. Ich geh mit meiner Gruppe jetzt hier und da hin, sondern es wird immer alles zusammen besprochen.“* (W.L., Pos. 7)

*„Es sind so die allgemeinen Dinge, die man immer hat. Also einmal Urlaub, den möchte ich mir schon nehmen, dann, wenn ich den möchte. Ich finde es immer ganz schwierig, wenn man sich dann in Teams so absprechen muss.“* (C.P.G., Pos. 13)

Die Personen, die vorher in einem anderen Bereich, wie dem Gesundheitsbereich, gearbeitet hatten, gaben wiederum an, dass die Partizipationsmöglichkeiten als Lehrkraft wesentlich größer geworden wären als zuvor im Gesundheitsbereich.

*„In meiner jetzigen Beschäftigung als Pädagoge werde ich schon in Entscheidungen auch mit einbezogen... Das sehe ich schon so, auch da natürlich nur im Rahmen meiner Möglichkeiten (L.P.G., Pos. 15) ...Mit Blick auf die Pflegedienstleitung, also PDL, da würde ich sagen, sind die Entscheidungen innerhalb von Kliniken intransparenter. Das wird selten an die Pflegekräfte find ich herangetragen, warum gewisse Entscheidungen so getroffen werden. Da heißt es einfach, das ist so, die Stationsleitung setzt das um und man merkt es dann eben erst, dass da was verändert wurde oder dann eben aus Nachfrage, warum das so*

*ist... Man muss dann eben schauen, wie man mit der neuen Situation zureckkommt.“* (L.P.G., Pos. 17)

Während die Lehrenden zahlreiche Entscheidungsprozesse im Team aushandeln, wurde im Gesundheitsbereich die Führungskraft bzw. die in der Hierarchie höheren Personen als Entscheider benannt. Die Personen aus dem Gesundheitsbereich sagten aus, dass sie in gewisse Entscheidungsprozesse gerne miteinbezogen werden würden. Insbesondere wurden Personalentscheidung, Dienstzeiten und Dienstplanung genannt.

*„Also die Entscheidung, die ich gerne mit führen würde manchmal, ist wie viel Säle über die Zeit gehen, weil da über meine Freizeit entschieden wird. Und bei uns gehen halt jeden Tag ganz viele Säle über die Zeit und die Leute müssen länger bleiben. Da würde ich gerne mehr entscheiden dürfen, dass ein Saal frühzeitig gesperrt wird, so dass ich nicht... Na, das nicht an mein gutes Wissen appelliert wird, dass ich länger bleibe... Ja bei Vorstellungsgesprächen würde ich manchmal gerne mehr mit... also dass ein Teil des Teams mehr mit einbezogen werden würde. Weil letztendlich nimmt man aktuell jeden der kommt. Aber es gibt auch manchmal Personen, die passen nicht ins Team und manch eine Person schafft es ja unter Umständen manchmal ein ganzes Team kaputt zu machen.“* (N.G., Pos. 15)

*„Also ich finde, als MFA hat man gar nichts zu entscheiden. Man passt sich eigentlich komplett der Arbeitsstruktur an und als OTA hat man noch in den Bereichen von Patientenlagerung oder OP Vorbereitung oder... Also da hat man schon noch... Da tritt man mit den anderen Arbeitsgruppen ins Gespräch und sei es mit den Ärzten oder sei es mit anderen Berufsgruppen im OP. Also da kann man, also da finde ich, da wird man gehört und da kann man auch noch seine Ideen einfließen lassen. Bis zu einem gewissen Grad natürlich.“* (M.G., Pos. 19)

*„Was natürlich so im Stationsalltag nicht so, noch nicht so ist, dass man da wirklich viel mitgestalten kann, sondern einfach die Aufgaben abarbeitet, die man quasi gesagt bekommt.“* (C.P.G.G., Pos. 7)

Allerdings räumten die Interviewpartner aus dem Gesundheitsbereich der Führungskraft spezielle Entscheidungen auch zu bzw. sahen es als vorteilhaft einige Verantwortungsbereiche abgeben zu können.

*„Auch ja, vielleicht anderen so eine führende Struktur zu geben, weil, ich glaube halt, dass bei uns im Job trotzdem immer ein recht forschender und härterer Ton herrscht in Kombination mit OP und den Ärzten. Und... Dass ich da froh bin, dass es dann jemand anders gibt, der Entscheidungen treffen muss und ich das halt nicht bin. Aber ich freue mich trotzdem, dass wir halt oft mit in die Entscheidungen, was zum Beispiel Personal angeht, oder generell wer in welchen Saal reingeht, damit mal der Pflegealltag gut läuft. Da werden wir halt mit einbezogen und das finde ich halt total schön.“* (C.G., Pos. 13)

*„Und es ist wichtig, dass die Mitarbeiter mitentscheiden können, mit eingebunden werden, in bestimmte Dinge informiert sind. Vor allen Dingen. Das ist ganz wichtig, aber trotzdem*

*auch wie gesagt, dass auch jemand da ist, der dann sagt okay, so machen wir es jetzt und wir packen es an, Das ist, glaube ich,... gehört auch dazu.“ (F.L.G., Pos. 18)*

### *Hierarchie und Autonomie*

Eine angefragte Person aus der Lehrendengruppe meldete sich auf die Interviewanfrage zurück und meinte: „*In meiner Berufsgruppe gibt es eine klassische Führungskraft ja gar nicht. Ist damit die Schulleitung gemeint*“

Die Aussagen der Interviews bestätigten die recht hohe eigenverantwortliche Arbeitsweise im Vergleich zu anderen Berufen. Lediglich einige Lehrende, die an Schulen mit speziellen Konzepten arbeiten, gaben an, dass die Schulleitung stärker kontrolliert, ob das Konzept auch umgesetzt wird.

*„Also ich, ich lehne mich jetzt aus dem Fenster. Ich bin jetzt schon lange Lehrer, ich setze nicht jede Anweisung um. Also ich guck ob es passt oder nicht. Punkt.“ (V.L., Pos. 8)*

*„Also grundsätzlich würd ich schon sagen, dass ich eigenständig arbeiten kann. Die Ausgestaltung beispielsweise des Unterrichts liegt vollständig in meiner Hand. Da wird höchstens abgestimmt, welche Unterrichtsinhalte, also welche curricularen Einheiten ich jetzt übernehme. Aber wie ich die genau gestalte, liegt dann tatsächlich bei mir. Auch die Gestaltung, wie ich das jetzt mit den Prüfungen mache, abgesehen eben von gesetzlichen Vorgaben oder sonstiges. Das liegt vollkommen bei mir, wann und wie ich das organisiere oder welche Vorlieben ich vielleicht habe für bestimmte Dinge.“ (L.P.G., Pos. 9)*

Diejenigen, die aus anderen Berufsbereichen gewechselt hatten, konnten die Unterschiede selbst erleben und betonten diese vermehrt. Die Hierarchie als Lehrende empfanden Sie im Vergleich zu früheren Berufen als wesentlich geringer:

*„Also ich war vorher in der freien Wirtschaft und da war die Führungskraft ganz was anderes, das war auch eher, ja... Man war eher so Empfänger, also Befehlsempfänger. Also man hat halt einfach eine Aufgabe gehabt und das Verhältnis ist einfach auch ganz anders. Also in der Schule ist es eher so ein Miteinander und wir sind wirklich eine Schulfamilie. Das ist jetzt nicht so, dass man das diktiert bekommt... Es ist eher ein Team. Das ganze Kollegium und auch inklusive Direktorat.“ (P.L., Pos. 5)*

*„Das empfinde ich jetzt zum Beispiel in der Schule etwas anders. Also da ist es schon eher so ein kollegiales Miteinander. Natürlich gibt es da auch Situationen, wo man schon merkt, dass das ist jetzt die Leitung, aber ich sage mal, die Hierarchie schlägt sich nicht so im Alltag so nieder. Also da gibt es nicht, zumindest nicht so häufig diesen Moment, wo derjenige dann die Position so nach außen kehrt oder das auch nach außen trägt. Das ist so für mich der Unterschied eigentlich.“ (L.P.G., Pos. 13)*

*„Ganz unterschiedlich, also früher als Krankenschwester würde ich klassisch sagen, ist ja auch immer noch sehr hierarchisch organisiert das medizinische System, sodass man da ja*

*auch eine klassische Meldekette hat, dass man ja immer erst zur Stationsleitung, dann gibt es Bereichsleitungen und dann geht es zur Pflegedienstleitung. Und so, dass wir da mehrere Stufen haben. So ähnlich wie Assistenzarzt, äh, Oberarzt, Chefarzt. So in der Art und. Und da gibt es halt eine klassische Weisungsbefugnis mit, dass dann der Dienstplan vorgegeben wird und geschrieben wird, dass man Aufgaben verteilt und guckt, dass dann tagsüber alle Aufgaben sind. Was gar nicht so demokratisch immer ist. Jetzt im Schulsystem sind manchmal.. auch noch hier hierarchisch, so dass man dann Schulleitung hat. Und die stellvertretende Schulleitung hat, auch in den Berufsschulen, wo dann aber auch immer anders, es noch Teamsitzungen und Teamentscheidungen gibt und so Arbeitsgemeinschaften, wo man schon auch inhaltlich mehr mitbestimmen kann, wie man Dinge gestaltet und unterrichten möchte oder welche Projekte man machen möchte. Was natürlich so im Stationsalltag nicht so, noch nicht so ist, dass man da wirklich viel mitgestalten kann, sondern einfach die Aufgaben abarbeitet, die man quasi gesagt bekommt.“ (C.P.G.G., Pos. 7)*

Die Interviewpartner aus dem Gesundheitsbereich gaben teilweise an ihre Handlungen eigenverantwortlich ausführen zu können, doch von der Beschreibung her waren diese Arbeitshandlungen methodenbezogen, zeitlich und vom Ablauf her vorgegeben. Die meisten Personen berichteten ebenso über die schlechten Arbeitsbedingungen und gaben zum Teil auch die starke Hierarchie als Ursache an.

*„Das ist ja das, was ich in der Pflegepolitik Pflegelandschaft kritisiere, dass es noch viel zu sehr ist...dieses multi..top down. Also das ist jetzt die Ordnung, so müsst ihr arbeiten. Und Pflegekräfte haben viel zu wenig eigenverantwortlichen Spielraum, sowohl gesetzlich als auch von den Arbeitgebern hier. Also man traut es ihnen offensichtlich nicht zu. Und die Pflegedienstleiter und Pflegedirektorinnen lassen es nicht zu.“ (R.S.G., Pos. 13)*

*„Ja, in der momentanen Arbeitsstelle sieht es so aus, dass da eine sehr starke hierarchische Führungsstruktur besteht. Lediglich meine direkte Vorgesetzte ist empathisch...Die Problematik ist dann natürlich, dass sie der Puffer ist zu der, zu den weiteren Führungsebenen, die ja eigentlich sehr, sehr, sehr strikt hierarchisch sind und das auch ganz klar kommunizieren. Ja, und dass es dann natürlich sehr schwierig ist, mit Anliegen an die Stellen zu gehen. Ja, es ist schwierig. Es ist für ein Gesundheitssystem keine optimale Führungsstruktur. Und das spiegelt sich dann auch auf allen oder auf verschiedenen Ebenen wider. Einmal auf der Ebene der Zufriedenheit der Mitarbeiter und auf der Ebene der Qualität spiegelt sich das sehr wider, weil in diesen hierarchischen Strukturen, meines Empfindens nach Leute aus privaten oder emotionalen Bindungen an Positionen gesetzt werden, nicht aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeit. (O.P.G., Pos. 7)*

*„Also ich hab das mal einmal erlebt, dass man auch mal also wirklich Angst, sag ich mal oder nein, Angst ist es nicht direkt... sehr, sehr viel Respekt vor einer Leitung hat. Man muss einen gewissen Respekt haben und sich gegenseitig respektieren. Aber man muss alles ansprechen können und sich wohl gegenüber der Leitung fühlen und nicht hinterm Berg halten. Also wenn man irgendwie nen Problem hat und irgendwie was los werden möchte, dann möchte ich das auch ohne dass ich Bauchschmerzen bekomme, um es dem anderen sagen zu können.“ (C.G., Pos. 9)*

*„Ein gewisses Grad an Eigenverantwortlichkeit ist möglich, aber nicht gewünscht. Und das Hierarchische ist extrem. Aber nicht nur von meinem Vorgesetzten, sondern auch von den Ärzten, also von den Chefärzten, sag ich mal so. Die anderen Ärzte sind eigentlich ganz nett, aber ein Teil der Chefärzte, ja, fühlt sich dann halt doch als was Besseres berufen.“ (N.G., Pos. 13)*

Nach Aussage einiger Interviewpartner wurde der eigenverantwortliche Handlungsspielraum nach einer Weiterbildung größer, bei der mehr Kompetenzen erlangt wurden. So beispielsweise nach der Weiterbildung Praxisanleitung. Hier ist man für die Anleitung von Auszubildenden oder neuen Mitarbeitenden zuständig. Auch eine Weiterbildung in speziellen Bereichen brachte Veränderungen wie folgende Aussage verdeutlicht:

*„Es ist schon so, bevor ich diese Fachweiterbildung gemacht habe, habe ich die Hierarchie zwischen Nicht-Fachweitergebildet und Fachweitergebildet gemerkt und auch zwischen den Oberärzten....Ich habe das Gefühl, dass ich schon einige Kompetenzen entwickelt habe und ich empfinde das jetzt nicht mehr so. Es gibt...da ist natürlich ein großer Abstand zum Chefarzt. Und ansonsten arbeiten wir alle Hand in Hand miteinander. Ich empfinde das auch auf Peripher Stationen als schlimmer. Da ist das schon noch so, dass der Arzt im weißen Kittel, äh ja, hoch angesehen wird. ...Also, man sieht sich und bereitet alles vor und bereitet alles nach und wird ihm noch das Brötchen schmieren. Ich weiß nicht, wie ich das erklären soll. Also das ist bei uns nicht so! Ich finde das gut bei uns.“ (U.G., Pos. 9)*

### *Fehlerkultur*

In der quantitativen Studie hatten die Teilnehmenden aus dem Gesundheitsbereich der Aussage, dass eine Führungskraft alle Fehler konsequent verfolgen und sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden kümmern sollte, etwas höher zugestimmt als die Lehrendengruppe, wobei der Mittelwert der Zustimmung insgesamt nicht so hoch war, beim Gesundheitsbereich betrug dieser  $M=2,89$  und bei den Lehrenden  $M= 2,33$ .

Die Ergebnisse zeigten allerdings einen hochsignifikanten Unterschied zwischen den Gruppen  $F(1,105) = 22.94, p <0.001$  mit einer großer Effektstärke Eta-Quadrat:  $\eta^2=.179$ .

Der gesamte Berufsbereich 8 hatte im Vergleich zur Berufsgruppe 9 Sprach- und Kulturwissenschaften etc. in diesem Aspekt ebenso eine höhere Zustimmung.

Die qualitative Studie brachte einige Erkenntnisse zu den Hintergründen und unterschiedlichen Denkweisen zur Thematik.

Die meisten Interviewpartner des Gesundheitsbereiches betonten, dass Fehler in ihrem Beruf eine hohe Tragweite haben könnten. Durch Fehler könnten Menschen zu Schaden kommen.

Einige betonten, dass es hierbei Konsequenzen geben muss und hierbei die Führungskraft hierfür zuständig ist. Allerdings wurde auch von den meisten Teilnehmenden betont, dass der Patient in den Fokus gestellt werden sollte und nicht Geld- oder Prestigeeinbußen.

Doch wünschten sich alle Interviewpartner, dass die Konsequenz nicht unbedingt nur die Sanktionierung darstellt, sondern das gemeinsame Lernen aus Fehlern. Auch war es vielen Personen wichtig, dass man Fehler zugibt und zu diesen steht, da Fehler menschlich sind.

Die vorgegebenen Arbeitshandlungen würden allerdings eine eigene Verantwortungsübernahme erschweren, ebenso die hierarchischen Strukturen sowie die noch immer bestehende negative Fehlerkultur, bei der eher nach der Person geschaut wird, die den Fehler gemacht hat. Langsam würden jedoch Änderungen spürbar sein. Als positiv wurden die noch sehr selten durchgeführten berufsübergreifenden Schulungen zur Teamperformance gesehen.

*„Es gibt immer noch Personen bei uns im Team, die vertuschen ihre Fehler und schämen sich dafür. Aber ich persönlich sehe das halt anders, weil ich eigentlich auch eine andere Fehlerkultur für mich persönlich mache. Und wie gesagt, ich habe aber im Team auch gute Erfahrungen damit gemacht.“ (N.G., Pos. 19)*

*„Eine gute Führungskraft würde die Frage: Was ist passiert? stellen und nicht Wer war das? Die Problematik ist, wenn ich frage Wer war das? Dann gehe ich nicht an die Ursache des Fehlers, sondern stelle eine Person bloß. Was natürlich ein großes Problem ist, weil diese Person dann angstbehaftet arbeiten würde. Wenn ich aber frage, was ist passiert, ohne dass es einer Person zugeordnet wird, kann ich die Ursache herausfinden. Und wenn ich die Ursache herausfinde, kann ich auch lösungsorientiert arbeiten. Das kann ich nicht, wenn ich lediglich einen Schuldigen suche, dem ich sage das macht man so nicht. Da werd, werde ich die Ursache nicht bekämpfen. Die Ursache kann ich nur im Team bekämpfen und das kann ich auch nur, wenn ich frage Was ist denn überhaupt die Ursache? Von daher wäre für mich ganz klar, dass eine Führungskraft bei Fehlern grundsätzlich erst mal fragt Was ist überhaupt passiert? Wo ist die Ursache und wo ist es schiefgelaufen? Und was können wir gemeinsam daran ändern, dass das nicht mehr passiert? Das wäre für mich die Aufgabe*

*einer Führungskraft und so wäre ein gutes Fehlermanagement aus meiner Sicht.“ (O.P.G., Pos. 13)*

*„Also es ist alles sehr engmaschig überprüft, dass man auch wirklich nur nach Plan arbeitet und da fehlt dann eben genau dieses Verantwortungsgefühl, was sich entwickelt, wenn ich auch tatsächlich selber meinen Kopf dafür hinhalten muss, wenn was nicht gut läuft. Also ich verstecke mich nicht so leicht hier in der Masse, sondern muss sagen ja, ich habe das vergessen. Ich kann nicht sagen, wir haben hier einen Fehler gemacht und das macht einen großen Unterschied aus.“ (R.S.G., Pos. 13)*

*„Es muss einfach ein Bewusstsein da sein, dass überall an jeder Stelle Fehler passieren können, Fehler dazu gehören, man aus Fehlern lernen kann, egal ob man Mitarbeiter ist oder Führungskraft. Jeder macht bestimmt ne Sache und es ist immer das Potenzial, daraus was zu verbessern und zu lernen und das für sich selbst zu erkennen und auch für den Gegenüber so zu nutzen. Das finde ich besonders wichtig. Fehler nicht als Schwäche anzukreiden, sondern zu gucken, was können wir daraus machen? Das ist ganz, ganz wichtig, wie sie angesprochen werden sollen. Sollte die Führungskraft auch im Team ganz klar kommunizieren, wie man mit Fehlern umgeht, Auch das entsprechend vorzuleben und zu sagen, wenn das passiert, es wird als konstruktive Kritik und Feedback angesprochen und nicht als Schwäche gedeutet oder darauf rumgeritten. Das einfach ein klarer Umgang mit Fehlern vorgelebt wird und auch besprochen wird und für alle einfach klar ist Wie gehen wir als Team mit Fehlern um?“ (F.L.G., Pos. 24)*

Im Berufsbereich Lehrende wurde ein anderer Bezug zu Fehlern angegeben. Teilweise spielte diese Thematik keine Rolle im beruflichen Handeln bzw. hatte wenig Relevanz. Lediglich bei Lehrenden, die an der Schule mit einem speziellen Konzept tätig waren und mehr Kontrolle erfuhren, gaben an, dass bei Fehlverhalten Gespräche mit der Schulleitung geführt werden. Allen Teilnehmenden war das Konzept der offenen Fehlerkultur bekannt und wurde an die Schüler bzw. Lernenden vermittelt.

*„Also ich beschäftige mich auch mit solchen Themen, deswegen habe ich da auch mal nachgedacht, dass es hier ja gar keine Anerkennungskultur gibt. Niemand weiß... kennt die Qualität meiner Arbeit auch, was auch, eben auch etwas ist, was ich bedauere...gibt es deswegen auch keine Fehler- oder Lobkultur Also es gibt keine Fehlerkultur und auch keine...Ja, Weder das eine noch das andere. Fehler nimmt ja keiner wahr. Da muss man schon was ganz Schlimmes machen, wenn mal Jemand mal einen Fehler wahrnehmen würde.“ (C.L., Pos. 23)*

*„Also mir ist es nicht bekannt, dass wenn jemand Fehler macht, dass das ein Drama ist, also dass das ich glaube, keine Ahnung. Also ich weiß auch keinen Fall, ich bin jetzt seit vier Jahren, das vierte Jahr hier und da ist mir noch kein Fall bekannt.“ (P.L., Pos. 15)*

*„Also gegenüber den Schülern ist das ganz klar. Der Fehler ist dein Freund und wir sollen aus Fehlern lernen. Bei den Erwachsenen sieht es nicht ganz so aus, da ist es schon ein bisschen schwieriger. Da wird dann schon manchmal gesagt Na ja, du hast doch Abitur, du wirst doch das und das wohl hinkriegen. Und es wird in Gesprächen festgehalten, was derjenige machen soll, sozusagen. Und wenn das nicht so gut funktioniert, dann wird er halt*

*„oft eingeladen, wird engmaschig quasi beobachtet sozusagen. Das ist jetzt gerade in den letzten Jahren extrem geworden an der Schule und das ist schon nicht mehr so ein schönes Gefühl, sage ich mal.“ (W.L., Pos. 11)*

*„Also ich bin halt immer dafür, dass man eine offene Fehlerkultur hält da auch einfach führt und da auch wirklich vorlebt. Und das versuche ich auch immer meinen Schülern beizubringen, dass Fehler passieren können und dass das auch durchaus legitim ist. Auch das im Unterricht auch einfach einbinden zum Beispiel. Ich sage halt auch immer, jede Antwort ist halt irgendwo gültig und ich versuche gar nichts dazu zu deklarieren, was ist jetzt richtig und was ist falsch, sondern man kann über jede Antwort diskutieren...auch zu sagen, dass auch Fehler passieren dürfen und dass man auch mal falschliegen darf.“ (E.P.G., Pos. 13)*

### *Ethische Anleitung*

Von den Interviewpartnern der Lehre wurden sehr häufig die Begriffe Ehrlichkeit, Respekt und Gerechtigkeit genannt als Antwort auf die Frage nach welchen ethischen Werten eine Führungskraft handeln sollte. Insgesamt waren den Teilnehmenden ethische Begriffe oder Prinzipien bekannt, die sie in ihrer Argumentation benannten.

Betont wurde auch die Wichtigkeit der individuellen Unterstützung. „*Also dieses Empathische Fingerspitzengefühl dafür, für die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter.*“ (C.P.G., Pos. 19)

Die Führungskraft wurde hierbei als eine Person gesehen, mit der man eher freundschaftlich bzw. auf Augenhöhe agiert.

*„...Das Wichtigste ist für mich Respekt, Vertrauen und nicht Lügen.“ (P.L., Pos. 39)*

*„Und das kommt vielleicht auch so ein bisschen raus, wenn ich sage so mit der Empathie, wo ich eben gesagt habe, es kommt vielleicht auch mal drauf an, dass man eben so ein bisschen aus seiner Rolle heraus und dann andere neue Rollenerwartungen erfüllt. Also dann eher so Richtung befreundete Leitung... (L.P.G., Pos. 33)*

*„Ethische, ethische Prinzipien. Ich finde halt, das Prinzip der Gerechtigkeit zum Beispiel und das Prinzip der Autonomie so ein bisschen abgewandelt, also dass man dann halt wirklich sagt, man, man behandelt jeden Mitarbeitenden gleich und man, man schätzt auch jeden gleich, also unabhängig des Bildungsstandes oder unabhängig der Stundenanzahl oder der persönlichen Präferenzen. Also das ist ja auch ganz menschlich, dass man den einen mehr leiden kann als den anderen oder dann halt auch vielleicht private Freundschaften entstehen, die dann halt aber von der Führungskraft in dem Moment ausgeblendet werden sollten. ...Also da muss man mit gleicher Münze jeden behandeln.“ (E.P.G., Pos. 15)*

Die Interviewpartner aus dem Gesundheitsbereich nannten den Begriff der Wertschätzung und Anerkennung sehr häufig. Sie wünschten sich ebenso Unterstützung von der Führungskraft, allerdings in dem Bereich für das Team einzustehen. Bei der Wortwahl merkte man, dass die Führungskraft eine andere Position einnimmt als bei den Lehrenden. Es wurde jedoch auch der Wunsch nach mehr Augenhöhe kundgetan. Eine wichtige Rolle nahmen die Leitbilder der Einrichtung ein. Diese wurden von mehreren Personen erwähnt und auch als Richtschnur für das ethische Handeln von Führungskraft und Mitarbeitenden gesehen.

*„Und dass man die dann auch halt auch wirklich ansprechen kann und sagt Ey, du, ich hab hier ein Problem. Und dass da nicht von oben herab, irgendwie sogar wird Äh, was stellst Du Dich jetzt so an! Sondern eher, kann ich voll verstehen. Bin ich voll bei dir. Und das man einfach, dass er einen abholt und mit einem ist. So in die Richtung eher.“* (C.G., Pos. 33)

*„Sie sollte die Mitarbeiter, die sie... wie nennt man das jetzt,...die sie führt, sollte sie natürlich auch schon wertschätzen und... hinter den stehen. Ich würde sagen das ist das Wichtigste, was eine Führungskraft mit haben sollte, dass, wenn Probleme in anderen Abteilungen mit jemanden aus deiner Abteilung auftreten, dass man dann auch hinter ihnen steht und nicht sagt Ja, du hast jetzt aber Scheisse gebaut, seh mal zu, dass du das wieder richtig geradestellst oder was. Dass sie auch den Biss hat und dann auch hinter einem steht. Wo man das zusammen abklärt.“* (L.G., Pos. 21)

*„Respekt. Das ist mir sehr wichtig. Und ich bin auch ein großer Freund davon, dass es niedergeschrieben steht in sogenannten Leitlinien oder Leitbildern. Und das ist nicht etwas, das auf dem Papier steht, sondern dass es auch umgesetzt und gelebt wird.“* (G.L.G., Pos. 29)

*„Also dass die größte Gefahr, die ich bei, bei nicht empathischen Führungskräften sehe, ist ein Machtmisbrauch. Das darf auf keinen Fall passieren. Ich darf meine Position oder ich würde mir wünschen, dass eine Führungskraft die Position nicht ausnutzt, um ja um Macht auszuüben, wenn sie das Gefühl hat, das würde ihr helfen. Ich finde es sehr wichtig, dass eine Führungskraft unterstützt, Unterstützung anbietet, sich immer wieder ins Team einbindet und einbringt und nicht Personen aus einem Team hervorhebt oder herausnimmt. (O.P.G., Pos. 17) Auch mal eigene Grenzen zuzugeben. Zu sagen okay, das ist jetzt mehr das Gebiet, erklär ma, kannst du was dazu sagen? Kannst du uns da mal auf den Stand bringen? Das finde ich auch sehr wichtig, dass eine Führungskraft dann zeigt, okay, da ist meine Grenze, aber ihr könnt weitergehen und lasst uns mal zusammen den Weg beschreiten. Das ist auch eine Stärke einer Führungskraft in meinen Augen.“* (O.P.G., Pos. 17)

### *Erwartungen an die Führungskraft*

Mehrere Interviewpartner aus dem Gesundheitsbereich gaben an, dass sie von einer Führungskraft erwarten, dass diese strikt und geradlinig ist sowie eine klare Struktur fahren sollte. Auch wird von einer Führungskraft Aufmerksamkeit, Fairness, Menschlichkeit, Empathie und Freundlichkeit erwartet. Sie sollte die Mitarbeitenden kennen und den

Teamzusammenhalt fördern. Man sollte mit allen Problemen zu ihr kommen können. Respekt, Wertschätzung in Form eines einfachen Danke. Sie sollte den Laden komplett am Laufen halten, aber sich trotzdem nicht über alle anderen stellen. Eine Führungskraft sollte ihren Job verstehen, damit sie über ihr Team verfügen kann und bei der höheren Instanz hinter ihrem Team und dessen Interessen stehen.

Mehreren Personen äußerten den Wunsch, dass die Führungskraft mehr auf Augenhöhe gehen sollte. Auch wurde von einer guten Führungskraft mehr Einbezug der Mitarbeitenden bei Entscheidungen erwartet. Zudem sollte eine Führungskraft Vorschläge der Mitarbeitenden annehmen und eigene Grenzen erkennen.

Die Interviewpartner der Lehre erwarteten von einer guten Führungskraft fachliche Versiertheit, um sich bei fachlichen Fragen an sie wenden zu können. Sie sollte sich für die Qualität der Mitarbeitenden interessieren, motivieren, mehr Anerkennung leisten, konstruktives Feedback geben und Karriereförderung bzw. Personalentwicklung betreiben. Sie sollte zudem in schwierigen Situationen bei Elterngesprächen oder bei der Behörde Unterstützung geben. Auch ist es den Interviewpartnern wichtig, dass die Führungskraft bzw. die Schulleitung gewisse Dinge klar anspricht und zwischenmenschlich auch ein persönlicher Berater oder Freund ist. Wertschätzung und Vertrauen wird ebenso genannt sowie der Wunsch, dass die Führungskraft einen Rahmen steckt, in dem die Kollegen und das Team gut arbeiten können. Sie sollte die Rechtssachen regeln, Unterstützung und ein Gefühl von Sicherheit oder Verlässlichkeit als Ansprechpartner geben und den Mitarbeitenden Freiheiten lassen.

## Berufsbereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung

Sieben weibliche Teilnehmerinnen nahmen aus diesem Berufsbereich teil. Zwei Interviewpartnerinnen waren Redakteurinnen aus dem Verlags- und Rundfunkwesen, fünf Personen arbeiteten im Wissenschaftsbereich, eine hiervon als Hilfskraft. Zwei von den Personen konnten jeweils langjährige Erfahrungen aus dem Gesundheits- und Lehrendenbereich vorweisen, so dass sie für den Berufsbereich 8 ebenso für ein Interview zur Verfügung standen.

**Abbildung 17**

*Worthäufigkeitsanalyse des Berufsbereichs 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung*



In allen geführten Interviews wurde die eigenverantwortliche Arbeitsweise betont. Sogar die Hilfskraft war frei in der Ausführung ihrer Tätigkeiten. Die Führungskraft hatte entweder nahezu keinen Einfluss auf das eigene Handeln oder eher Aspekte zu erfüllen, die dem Intellectual Stimulation, Individualized Consideration oder Anteile vom Idealized Influence behavior der transformationalen Führung zuzuordnen sind.

„Also ich, ich kann die fragen, aber ich muss sie nicht fragen, so würde ich sagen. (C.S., Pos. 7) „Also ich glaube, das muss jemand sein, der gut zuhören kann, der sozusagen ernstnimmt, was ich sage, was ich vielleicht auch für Bedürfnisse oder für Kritik äußere...“

*Und... Darüber hinaus sollte die Führungskraft kompetent sein, also auch in dem Bereich, in dem sie arbeitet.“ (C.S., Pos. 9)*

*„Einem vielleicht auch die Hand reicht, wenn irgendwelche Dinge nicht gut gelaufen sind. Das ist immer, finde ich, immer eine wichtige Voraussetzung.“ (N.S., Pos. 13)*

*„Dadurch, dass halt die Person ähm dann einfach selber für das Thema brennt. Das ist dann schon ansteckend.“ (U.S., Pos. 21)*

*„Gleichzeitig muss er aber die Fähigkeit haben, eben, so ein Team zu steuern aus lauter Exoten, die alle so einen eigenen Arbeitsstil haben. Ähm, ja, ich denke, er muss auch tatsächlich eine Vision haben können. Das heißt, er muss auch in der Lage sein, von seiner Qualifikation her in die Zukunft blicken zu können.“ (R.S., Pos. 17)*

### *Charisma*

In diesem Bereich gab es bei der quantitativen Studie einen signifikanten Unterschied zum Militärbereich (Mittelwertdifferenz = -1.19468, SE = .29274,  $p = .003$ , 95% CI [-2.1625, -.2269]).

In dieser Gruppe ist der Gegensatz zu den Aussagen der Interviewpartner vom Militär besonders stark zu erkennen. Allen Interviewpersonen war es wichtig, dass die Führungskraft die fachliche Kompetenz hat. Andere Aspekte, die genannt wurden, waren Sympathie, Wertschätzung oder die Fähigkeit das Projekt nach außen zu repräsentieren.

*„Das muss jemand sein, der für seine Themen geradesteht und Interesse und Freude daran hat.“ (U.S., Pos. 19)*

*„Genau, ich würde eher sagen Sympathie wäre mir wichtig. Also ich möchte die schon auch also wertschätzen, aber auch menschlich respektieren und mögen können. Aber ich brauch da jetzt niemand wo ich denke, so buah super Typ oder super Frau, also ist schön, aber muss jetzt nicht sein. Ich muss sie jetzt nicht bewundern, so würde ich das sagen. (C.S., Pos. 13)*

### *Machtteilung und Rollenklärung*

In der quantitativen Studie gab es einen signifikanten Unterschied zum Berufsbereich Militär Mittelwertdifferenz = -1.00714\*, SE = 0.26145,  $p = .007$ , 95% CI [-1.8719, -0.1424].

Auch hier bestätigen die Aussagen diese konträre Einstellung.

Die Führungskraft hat eher eine Unterstützungsfunction, soll bei Konflikten zur Seite stehen, Ideen einbringen und nach außen repräsentieren.

Alle Interviewpartner haben einen eigenen Verantwortungsbereich, in denen Sie selbst Entscheidungen treffen. Bei allen übergeordneten Entscheidungen werden Sie mit ins Boot geholt und fordern dieses auch von der Führungskraft ein bzw. sehen es als eine Selbstverständlichkeit.

*„Und insofern ja glaube ich, tut sich die Führungskraft oder würde sich die Führungskraft auch keinen Gefallen tun, wenn sie jetzt irgendwelche Sachen durchsetzt, die aber in der Redaktion irgendwie nicht mitgetragen werden...“ (C.S., Pos. 15) „und also im Zweifelsfall würde ich jetzt mal sagen, wenn man dann nicht einverstanden ist mit der Entscheidung, wird man irgendwie versuchen, die auch zu unterlaufen.“ (C.S., Pos. 17)*

*„Da bin ich ganz allein dafür verantwortlich. Und wenn da irgendwelche Entscheidungen zu treffen sind, zum Beispiel bezüglich der Finanzierung von bestimmten Positionen, bin ich immer dabei. Also da gibt's eine sehr flache Hierarchie.“ (R.S., Pos. 7)*

*„Ja, ich glaube, das ist eines der zentralen Dinge. Auch da ist auf jeden Fall immer die Chefin mit im Boot und hat da die ..hat dann auch diese, ich sag mal die Stimme, nach außen hin und in allen anderen Entscheidungen wie gesagt, also zu unserer Forschung an sich, zu unserem Forschungsdesign und was wir genau erforschen, da ist das auch das Grobe ist ja durch den Forsch..., die ich sage mal, durch den Antrag im Grunde festgelegt. Aber wir können jederzeit dort auch noch mal andere Sachen mit einbringen.“ (U.S., Pos. 11)*

Auch die Hilfskraft betont das Einbezogen werden in Entscheidungen.

*„Also da geht es auch so um, ähm, irgendwelche Termine vielleicht planen, wo noch andere Kräfte kommen und da habe ich schon das Gefühl, dass wir da auch entscheiden, mitentscheiden können. Wir machen das dann und dann? Oder bevor ein neuer Arbeitsschritt kommt, mit abzuklären, wie oft wir da so nen...das sind so Workshops, wenn es um einen neuen Arbeitsschritt geht, den wir lernen müssen, auch wie wir das finden, Ob wir das lieber an einem Tag machen würden. Aber das zeitlich aufteilen, also da wird man schon selber auch einbezogen.“ (H.S., Pos. 11)*

### *Hierarchie und Autonomie*

Wie schon einige Interviewpartner in obigen Aussagen erwähnten, wurde grundlegend eine flache Hierarchie angegeben und eine große Autonomie im eigenen Wirkungsbereich. Die folgende Aussage untermauert die quantitativen Ergebnisse, dass Autonomie einen positiven Einfluss auf den Wunsch nach Machtteilung bewirkt.

*„Also wir bezeichnen uns tatsächlich als sehr eigenverantwortlich arbeitend. Wir haben keine in dem Sinne hier ja hierarchische Struktur. Wir brauchen rein formal einen wissenschaftlichen Leiter für unser Netzwerk. Das ist der Professor B., der hält mehr oder weniger seinen Kopf für alles hin, was wir verbrechen. Aber wir sind eigenverantwortlich in unseren Projekten. Also, und das ist tatsächlich vermutlich etwas das, was unsere Arbeit auszeichnet. Diese Eigenverantwortlichkeit erhöht auch das Verantwortungsgefühl für das, was wir hier tun. Also wir identifizieren uns dann auch mit dem, was wir hier erarbeiten, mit*

*den Experten, Arbeitsgruppen, mit den Implementierungseinrichtungen, mit den Projektbeauftragten, wenn wir mit denen agieren. Das ist alles höchst autonom.“ (R.S., Pos. 5)*

### *Fehlerkultur*

In diesem Aspekt gab es signifikante Unterschiede zum Berufsbereich 1 (Mittelwertdifferenz = 1.52451\*, SE = .38659,  $p = .005$ , 95% CI [.2464, 2.8026]) und zum Berufsbereich 8 (Mittelwertdifferenz = .60473\*, SE = .18163,  $p = .046$ , 95% CI [.0042, 1.2052]).

Es wird angegeben, dass Fehler passieren und dass man dazu auch stehen und daraus lernen sollte. Die Interviewpartner nennen direkt Fachbegriffe zur positiven Fehlerkultur, z.B Speak up oder konstruktiver Umgang. Es wird zwar gesagt, dass das eigene Fehlerverschulden zwar kein Menschenleben kostet wie in anderen Berufen, dass man jedoch ebenso eine Verantwortung trägt. Fehler sollten für die Weiterentwicklung kommuniziert werden.

*„In erster Linie fällt es ja auf uns zurück, also auf uns persönlich, weil wir ja als Wissenschaftler eigentlich der, wenn wir etwas veröffentlichen wollen, also mit den Ergebnissen gehen wir ja an die Öffentlichkeit. Und dann ist es natürlich auch so, dass da häufig auch unsere Namen mit auf den Veröffentlichungen stehen. Also das bedeutet, dass wenn also der eine, das.. Wenn da grobe Schnitzer auf unserer Seite passieren würden, wäre das damit natürlich auch sichtbar....“ (U.S., Pos. 17)*

*Wir gucken schon, wenn Fehler passieren, immer darauf. Wie können wir sicherstellen, dass das nicht nochmal passiert? Nun, das ist schon sehr, sehr vorwärtsgewandt und sehr konstruktiv. (C.S., Pos. 19)*

*„Ich kenne das halt aus meiner Ausbildung noch, da habe ich das krasse Gegenteil davon gehabt. Dass da eben mein Ausbilder mir immer so eine Angst eingeflößt hat, was falsch zu machen und dass ich da auch immer wieder was falsch gemacht habe, dass es dann so ne Negativspirale gegeben hat. Und deswegen wollte ich das dann. Also bin ich froh, dass ich da im Lehrgebiet von Frau D. war, weil mir das dann nie passiert ist.“ (W.S., Pos. 16)*

### *Ethische Anleitung*

Angegeben werden ethische Werte nach denen sich eine Führungskraft orientieren, aber auch hierbei vorangehen sollte. Genannt werden Ehrlichkeit Offenheit, Toleranz bis zu einem gewissen Grad und eine wertschätzende Begegnung sowie Kommunikation.

*„Das ist halt so eine Empathie, wertschätzende Kommunikation. Aber gleichzeitig auch als Führungskraft eben tatsächlich hier den gemeinsamen Weg vorgeben können.“ (R.S., Pos. 19)*

#### *Erwartungen an die Führungskraft*

Insbesondere die Interviewpartner aus dem Medien-Kulturbereich gaben wenig bis kaum Berührungspunkte zu ihrer Führungskraft an. Eine gute Führungskraft sollte nach deren Vorstellung gut zuhören können, wenn Bedürfnisse oder Kritik geäußert werden. Außerdem sollte eine gute Führungskraft nur bei Uneinigkeit entscheiden.

Allen Interviewpartnern dieser Berufsgruppe ist die fachliche Kompetenz bei einer Führungskraft wichtig. Sie sollte eine wertschätzende Haltung haben, eine Ansprechperson sein und bei Bedarf Unterstützung leisten sowie die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden erkennen, damit diese sich weiterentwickeln können.

### 3.2.5 Diskussion

Die qualitativen Daten lieferten detaillierte und nuancierte Informationen, die halfen, die quantitativen Ergebnisse besser zu verstehen und zu interpretieren. Sie hatten Einblicke in die subjektiven Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmenden geboten, die durch quantitative Daten nicht erfasst werden können. So konnten Mechanismen und Prozesse aufgezeigt werden, die hinter den quantitativen Ergebnissen stehen. Gründe und Motive für bestimmte Verhaltensweisen sowie Einstellungen konnten erforscht werden. Durch die Aussagen und Zitate der Personen aus den verschiedenen Berufsbereichen konnten die Ergebnisse greifbarer gemacht werden (Flick, von Kardoff, Steinke, 2022, S.26f.).

Die Analyse der Worthäufigkeiten zu den einzelnen Berufsbereichen lieferte einen Überblick zu den am häufigsten im Interview genutzten Worten. Auf diese Weise konnten die Gemeinsamkeiten der Berufsbereiche in der Nutzung der gleichen Worte sichtbar gemacht werden. So verwendeten die Teilnehmenden aus dem Militärbereich konsequent den Begriff "Untergebene" anstelle von "Mitarbeitende", während die Wissenschaftler z.B. häufig das Wort "eigenverantwortlich" in ihren Interviews nutzten. Diese sprachlichen Unterschiede ermöglichten einen Einblick in die unterschiedlichen beruflichen Kulturen und Hierarchiestrukturen in den jeweiligen Bereichen. Jedoch zeigte sich auch, dass nicht alle häufig verwendeten Wörter zu gewinnbringenden Erkenntnissen führten. Ein Beispiel hierfür ist das häufige Auftreten des Wortes "Führungskraft" in den Interviews, was primär auf die gestellten Fragen zurückzuführen ist. Dies bedeutete nicht notwendigerweise, dass die Teilnehmer diesen Begriff positiv bewerteten oder spezifische Einstellungen dazu hatten. Dies verdeutlicht, dass die reine Worthäufigkeit allein nicht immer aussagekräftige Einblicke in die Meinungen oder Einstellungen der Befragten bietet.

Folgende Fragestellungen, die für die qualitative Studie formuliert wurden, konnten durch die Interviewaussagen der Teilnehmenden beantwortet werden:

„Welche Rolle nimmt eine Führungskraft in den jeweiligen Berufsbereich ein? Welche Aufgaben werden ihr von den Mitarbeitenden zugesprochen? Welches Bild haben die Mitarbeitenden von einer „guten“ Führungskraft?

„Welches Führungsverhalten wird konkret von den Mitarbeitenden bei Fehlern erwartet, welche Komponenten des positiven Fehlerumgangs sind bekannt und welche Rahmenbedingungen sind aktuell in den Berufsbereichen gegeben?“

„Welche Hintergründe gibt es für das quantitative Ergebnis, dass Berufsbereich 1 die höchste Zustimmung zu den Aussagen des Faktors Management by Exception active aufwies, dass u.a. eine Führungskraft Fehler konsequent verfolgen sollte?“

„Ist eine Beteiligung an Entscheidungen gewünscht? Bei welchen Entscheidungssituationen konkret wird eine Partizipation gewünscht und bei welchen nicht?“

„Welche Verhaltens- und Vorbild- Aspekte werden konkret von einer Führungskraft in dem Aspekt Ethische Anleitung erwartet?“

Ebenso konnte die empfundene Hierarchie und die Autonomie im beruflichen Handeln befragt werden. Durch die hohe Menge an Aussagen konnten induktiv neue Kategorien codiert werden. Diese brachten weitere ergänzende Erkenntnisse wie z.B. die beeinflussenden Regularien als Führungssubstitute in einige Berufsbereichen, die verdeutlichten, dass diese Faktoren die Notwendigkeit für direkte Führung durch eine Führungskraft reduzieren oder teilweise überflüssig machen (Rybnikova & Lang, 2021, S.216ff.).

Im Folgenden werden die Bedeutung und Implikationen der Befunde in Bezug auf die einzelnen Berufsbereiche diskutiert. Es werden Verbindungen zur bestehenden Literatur und Theorien gezogen und Implikationen für die Praxis oder weitere Forschung geliefert.

### *Berufsbereich 0 Militär*

So hatten die Aussagen sämtlicher Interviewpartner aus dem Militärbereich die hohe Bedeutung der Führungskraft zum Ausdruck gebracht. Nur dieser Berufsbereich nannte den Aspekt der Bewunderung für eine Führungskraft beim Aspekt Charisma. Dass die Führungskraft die Entscheidungen trifft, wird von den Mitarbeitenden, die sich selbst als Untergebene bezeichnen, akzeptiert. Es wird nur eine unterstützende Einbindung der Mitarbeitenden erwartet. Auch die Einhaltung ethischer Werte wird vorwiegend in die Verantwortung der Führungskraft gelegt. Diese Erkenntnisse untermauern, dass das Konzept der Inneren Führung, das aussagt, dass der Gehorsamsanspruch der Vorgesetzten nicht als unbegrenzt gelten soll, noch nicht umfassend von den Mitarbeitenden verinnerlicht worden ist (Thurau, 2022, S.112f.). Die Ergebnisse liefern die Implikation für die Praxis Schulungen dementsprechend zu optimieren und auch Fortbildungen für die Führungskräfte zu erweitern, damit diese ihre zugesprochene Macht nicht missbrauchen.

### *Berufsbereich 1 Landwirtschaft*

Die Aussagen der Interviewpartner aus diesem Berufsbereich brachten die große Leidenschaft und Motivation für diesen Beruf zum Ausdruck. Während die quantitativen Ergebnisse nur die Zahlen lieferten, dass dieser Berufsbereich mehr als andere Bereiche erwartet, dass eine Führungskraft Fehler konsequent verfolgen sollte, brachten die qualitativen Ergebnisse die Hintergründe hierzu zum Vorschein. Nicht etwa eine Befürwortung einer autoritären Führung ist der Grund, sondern die Bedenken, was ein Fehler für diesen Berufsbereich für Konsequenzen haben kann, ganz besonders bei der Selbständigkeit die monetären Aspekte, die genannt werden. Den Interviewpartnern war eine Führung auf Augenhöhe besonders wichtig sowie ebenso der Einbezug der Mitarbeitenden bei Entscheidungen.

*Berufsbereich 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit*

Die quantitative Studie lieferte für diesen Berufsbereich das Ergebnis, dass es signifikante Unterschiede beim Aspekt Ethische Anleitung im Vergleich zum Militärbereich gibt. Die qualitative Studie lieferte durch die einstimmigen Aussagen der sieben interviewten Personen die Hintergründe, dass ethische Werte für diese Berufsgruppe äußerst wichtig sind, als Führungssubstitute fungieren und daher von ihnen selbst stark verinnerlicht werden. Die Führungskraft nimmt in diesem Berufsbereich eine andere Rolle ein als beim Militär. Die Interviewpartner sahen die Führungskraft als verantwortliche Person in besonders schwierigen Situationen. Sie wünschten sich diese als unterstützende Person, die sich für das Team einsetzt, und ebenso Transparenz sowie den Einbezug bei Entscheidungen. Dank der Interviews gab es einen Einblick, dass es aktuell in Bezug auf Führung den in der Literatur beschriebenen und als notwendig erachteten Transformationsprozess bei der Polizei gibt (Fittkau & Heyna, 2020, S.95ff.; Fittkau, Müller & Juffa, 2023, S.21ff.). Mehrere Interviewpartner erwähnten die Mitarbeitergespräche. Als Implikation für die Praxis kann dank der Ergebnisse die Empfehlung ausgesprochen werden die Aspekte der transformationalen Führung wie z.B. Inspirational Motivation, Individualized Consideration und Intellectual Stimulation als Führungskraft anzuwenden bzw. in Trainings zu schulen. Allerdings wäre der Aspekt Charisma, außer die Vorbildlichkeit, in vollem Umfang bei dieser sehr eigenverantwortlich agierenden Berufsgruppe nicht geeignet.

Die Interviewaussagen bestätigten ebenso die gelebte und verinnerlichte positive Fehlerkultur, die für andere Berufsgruppen unbedingt als Orientierung dienen sollte.

*Berufsbereich 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus*

In diesem Berufsbereich gab es bei der quantitativen Studie signifikante Unterschiede zur Zustimmung beim Aspekt Ethische Anleitung im Vergleich zum Militärbereich. Die

qualitative Studie lieferte weitere Einblicke zur Rolle der Führungskraft in diesem Berufsbereich. Der Fokus liegt auf transaktionale Führungsmethoden. Die Interviewpartner gaben als Mitarbeitende selbst an, dass sie von der Führungskraft erwarten, dass diese eine klare Linie fährt und Vorgaben macht. Sie sprechen der Führungsperson die Verantwortung und die Entscheidungsrolle zu. Sie wünschen sich Anerkennung und den Einbezug bei Einsatzplänen. Wie in Kapitel 2.4.7 beschrieben wird aufgrund des Fachkräftemangels in diesem Bereich in der Literatur empfohlen die Führungsstrategien zu ändern (Buhr & Binckebank, 2020, S.471ff.). „Es geht nicht mehr darum, Ansagen zu machen und auf alles Antworten geben zu müssen, sondern Mitarbeitende zu coachen, zu beraten, zu befähigen und situativ zu führen“ (Chang, 2023, S.42).

Hier können als Implikation für Theorie und Praxis die Schlüsse gezogen werden, dass eine Transformation der Führung geplant und strategisch erfolgen muss. Die Mitarbeitenden erwarten von der Führungskraft die Ansagen und Antworten. Die Interviewpartner betonten die Wertschätzung und Fürsorge als wichtige Aspekte bei der Führungskraft. Auch ein Charisma wurde als positiv gesehen. Trainings sollte es nicht nur für Führungskräfte geben, die lernen sollten insbesondere Mitarbeitenden einen größeren Entscheidungsspielraum zu gewähren, sondern auch für die Mitarbeitenden, die durch den Aufbau von Kompetenzen einen größeren eigenverantwortlichen Handlungsspielraum gewinnen könnten.

#### *Berufsbereich 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung*

Die quantitative Studie lieferte die Ergebnisse, dass es in diesem Berufsbereich eine geringere Zustimmung zum Aspekt Charisma gab sowie zu der Aussage, dass eine Führungskraft schnell und ohne Zögern Entscheidungen treffen sollte.

Die qualitative Studie lieferte gewinnbringende Hintergründe als Ergänzung. Die Interviewpartner verdeutlichten durch ihre Aussagen, dass sie in ihrem Beruf sehr eigenverantwortlich handeln müssen und selbst eine hohe Verantwortung übernehmen. Die

Aspekte der transformationalen Führung werden in diesem Berufsbereich umgesetzt und auch von den Mitarbeitenden gefordert. Die individuelle Unterstützung und die inspirierende Motivation werden von einer Führungskraft gewünscht. Gesetzliche Vorgaben fungieren als Führungssubstitute. Auch Charisma wird als nützlich für die notwendige Präsentation nach außen gesehen. Allerdings benötigen die sehr selbstbestimmt tätigen Mitarbeitenden keine Person, die sie bewundern können, sondern Jemanden, der auf Augenhöhe agiert und bei schwierigen Entscheidungen unterstützend wirkt, sich für das Team einsetzt und Vorgaben von oben abfedert.

Die Ergebnisse bestätigten die aktuellen Literaturaussagen, dass für diesen Berufsbereich der transformationale Führungsstil und eine auf Vertrauen ausgerichtete Unternehmens- und Führungskultur geeignet sowie auch eine Ambidextrie bei den Change-Prozessen sinnvoll ist (Burkhart, 2020, S.61ff.).

#### *Berufsbereich 8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung*

Für diesen Berufsbereich lieferte die quantitative Studie mehrere Ergebnisse. Zum einen konnten signifikante Unterschiede zwischen dem Militärbereich in den Aspekten Charisma, Laissez-Faire und Rollenklärung aufgezeigt werden. In allen drei Bereichen bestand weniger Zustimmung. Beim Aspekt Management by Exception Active gab es wiederum im Vergleich zur Berufsgruppe 9 eine höhere Zustimmung.

Außerdem wurden die zwei Teilbereiche des Berufsbereiches 8 in den Fokus genommen. Der Gesundheitsbereich unterscheidet sich in zahlreichen Punkten vom Bereich der Lehrenden und hier lieferte auch die quantitative Studie gewinnbringende Ergebnisse. Lehrende stimmten den Aspekten der Machtteilung, Ethischer Anleitung und Rollenklärung höher zu, während der Gesundheitsbereich höhere Zustimmungswerte beim Faktor Management by Exception Active aufwies.

Die qualitative Analyse brachte viele bereichernde sowie vertiefende Ergänzungen.

Im Berufsbereich der Lehre ist der Tätigkeitsspielraum mit viel Eigenverantwortung verbunden. Einschränkende Regularien beim Handeln sind die Vorgaben u.a. durch Schulamt und Ministerien. Lehrende gaben im Vergleich zu anderen Berufsgruppen an weniger Berührungs punkte mit ihrer Führungskraft zu haben. Die Interviewpartner wünschten sich mehr Unterstützung seitens der Schulleitung bei herausfordernden Situationen, Wertschätzung und einen Ansprechpartner für fachliche Fragen. Zudem äußerten Sie den Wunsch nach mehr Partizipation, wobei der individuellen Stimme mehr Gehör geschenkt werden sollte. Diese Ergebnisse bestätigen die aktuellen Literaturaussagen bzw. andere Studienergebnisse (Laske et al., 2020, S.10f; Kohlstock & Buschor, 2017). Zudem kann das Ergebnis von Ruppert (2024) bestätigt werden, dass Mitarbeitende dieses Berufsbereiches von ihrer Führungskraft eher eine „autonomieunterstützende Begleitung“ erwarten. Als Implikation für die Praxis können Trainings für Schulleitungen empfohlen werden, die neben den oben genannten Aspekten ebenso vermitteln, dass Kontrolle äußerst demotivierend auf die Mitarbeitenden wirkt.

Im Berufsbereich Gesundheit nimmt die Führungskraft eine andere Rolle ein als bei den Lehrenden. Einige Interviewpartner wünschten sich von der vorgesetzten Person Gerechtigkeit und klare Strukturen. Sie sollte ein Team führen sowie zusammenhalten, aber sich auch für das Team bei oberen Instanzen einsetzen können. Alle Teilnehmenden benannten es als besonders wichtig mehr Lob, Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren. Die Interviewaussagen verdeutlichten die hierarchischen Strukturen im Gesundheitsbereich und mehrere Interviewpartner äußerten den Wunsch von ihren Führungskräften mehr in Entscheidungen mit einzogen zu werden und ein Agieren auf Augenhöhe. Die Interviewpartner, die den Berufsbereich aus diesen Gründen gewechselt haben und auf diese Weise die anderen Umgangsweisen und eine andere Unternehmenskultur kennenlernen konnten, hatten die Unterschiede besonders gut zum Ausdruck bringen können. Diese

Gegebenheiten bestätigen auch die Statistiken, dass Diejenigen, die mehr Entfaltung und Eigenverantwortung im beruflichen Handeln wünschen, den Gesundheitsbereich verlassen (Auffenberg et al., 2022, S.57f.).

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes bringen für diesen Berufsbereich weitere gewinnbringende Erkenntnisse, die konkrete Handlungsempfehlungen implizieren.

Einerseits besteht ein gravierender Fachkräftemangel im Gesundheitsbereich und andererseits erhalten aktuell einige Berufe im Gesundheitsbereich wie z.B. der Pflegeberuf durch definierte vorbehaltene Aufgaben einen größeren Verantwortungsspielraum (Pflegeberufegesetz, 2020). Durch die Ergebnisse wird deutlich, dass es wichtig ist neben einer Schulung der Führungskräfte insbesondere die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erhöhen, damit sie sich nicht überfordert fühlen. Interviewpartner betonten die Vorteile einer Weiterbildung. Sie gewannen hierdurch Handlungssicherheit und konnten den hierarchischen Strukturen kompetenter begegnen.

In Bezug auf den Aspekt der Fehlerkultur lieferte die qualitative Studie ebenfalls gewinnbringende Ergebnisse. Den Interviewpartnern waren die möglichen Konsequenzen von Fehlern in ihrem Berufsbereich sehr bewußt. Mehrere Aussagen bestätigten, dass das Konzept der positiven Fehlerkultur bekannt ist, dass dieses aber noch nicht in der Praxis gelebt wird. Noch viel zu oft wird eher nach dem Schuldigen gesucht. Der Wunsch nach mehr berufsübergreifenden Schulungen hierzu wurde geäußert. Diese sollten sich nach den Training Konzepten des Berufsbereiches 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit orientieren.

*Berufsbereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung*

Bei der quantitativen Studie ragte dieser Berufsbereich bei mehreren Aspekten heraus. In Bezug auf Charisma, Laissez-Faire und Management by Exception active zeigte dieser

Berufsbereich wesentlich weniger Zustimmung. Bei der Machtteilung fand sich wiederum der höchste Mittelwert in diesem Berufsbereich. Die qualitative Studie brachte die Hintergründe und Denkweisen, die hinter den Zahlen stehen, zum Vorschein.

Die Führungskraft hatte bei einigen Interviewpartnern keinerlei Bedeutung für das eigene berufliche Handeln. Die Aussagen über den großen eigenverantwortlichen Handlungsspielraum und die zahlreichen Freiheiten im Beruf traten im Vergleich zu den Aussagen anderer Berufsbereiche besonders stark hervor. Ebenso wird der Einbezug bei Entscheidungen als eine Selbstverständlichkeit gesehen. Eine Führungskraft sollte nur bei Uneinigkeit entscheiden. Fachliche Kompetenz war für alle Interviewpartner der wichtigste Aspekt bei einer Führungskraft. Diese sollte eine wertschätzende Ansprechperson sein, die insbesondere die transformationalen Aspekte wie die inspirierende Motivation des Teams, die individuelle Unterstützung und Förderung sowie die Anregung zum kreativen Denken umsetzt.

Die Empfehlungen der aktuellen Literatur (Dutz, Knipfer & Peus, 2023, S.631ff.) den ethikorientierten Führungsstil in Trainings zu schulen zu den sechs Dimensionen, Verantwortung übernehmen, Werte definieren und kommunizieren, Sinnstiften und eine Vision formulieren, fair sein und die Entwicklung von Mitarbeitenden unterstützen und die Teilhabe aller Teammitglieder fördern, kann durch die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes bestätigt werden. Diese Aspekte wurden auch von den Interviewpartnern von einer Führungskraft erwartet. Kritisch gesehen sollte der Aspekt des Charismas der transformationalen Führung. Dieser wurde von den Interviewpartnern als nicht nützlich gesehen, da das Miteinander auf Augenhöhe ebenso für die Interviewpartner eine Selbstverständlichkeit darstellt.

Obwohl 61 Interviews eine beträchtliche Menge an qualitativen Daten darstellen, ist die Stichprobengröße im Vergleich zu quantitativen Studien immer noch begrenzt. So ist

limitierend und kritisch anzumerken, dass eine qualitative Studie nicht die Generalisierbarkeit und Repräsentativität einer quantitativen Studie vorweisen kann. Ebenso bleibt die subjektive Natur der qualitativen Datenanalyse eine Herausforderung trotz der Einhaltung von Qualitätskriterien bei der Analyse.

Trotz der genannten Limitationen konnte das Ziel dieses Mixed Methods Design mit dem Hinzuziehen qualitativer Daten die Gesamtdatenmenge zu ergänzen und durch die Triangulation der unterschiedlichen Methoden und Datensätze sowohl die Hypothesen zu überprüfen als auch im besten Fall Theorien neu zu generieren, erreicht werden.

Durch die qualitative Studie konnten zahlreiche wertvolle und gewinnbringende Erkenntnisse gewonnen werden, die die quantitativen Ergebnisse ergänzten und vertieften.

Die Interviews ermöglichten ein differenziertes Verständnis der quantitativen Befunde, indem sie die Hintergründe und Motivationen der Befragten aufzeigten. Dieses führte zu einem vertieften Einblick in die Rolle einer Führungskraft in den verschiedenen Berufsbereichen, ebenso hinsichtlich des Wunsches nach Machtteilung und dem Umgang mit Fehlern. Die qualitative Analyse brachte zudem neue Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Sichtweisen auf Charisma und Ethische Anleitung in den Berufsbereichen. Diese Erkenntnisse sind essenziell für die Entwicklung spezifischer Führungskräftetrainings. Darüber hinaus bieten die Ergebnisse konkrete Handlungsimplikationen für die Praxis.

Die Anzahl der Interviews in den Berufsbereichen lag für eine qualitative Studie im oberen Bereich. Diese großen Stichproben ermöglichen eine breite und differenzierte Datenbasis und stellten sicher, dass die gewonnenen Erkenntnisse gut fundiert und vielfältig sind, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse innerhalb des untersuchten Kontexts erhöht hat. Während der Analyse wurde aufgrund der Vielzahl an Interviews auch eine theoretische Sättigung deutlich, da sich die Aussagen der Interviewpartner zunehmend ähnelten. Diese

Ähnlichkeit der Aussagen zeigte, dass die wesentlichen Themen und Kategorien ausreichend erfasst wurden und keine neuen, relevanten Informationen mehr auftraten. Dies deutet darauf hin, dass die Datenerhebung bis zu einem Punkt durchgeführt wurde, an dem weitere Interviews wahrscheinlich keine neuen Erkenntnisse mehr geliefert hätten.

Aufgrund der hohen Anzahl und teilweise sehr langen Interviews kamen aber auch zahlreiche neue Inhalte zusammen, die zwar teilweise induktiv codiert wurden, es jedoch auch eine Schwierigkeit darstellte hierbei allein die Reliabilität zu gewährleisten. Dieser Fall trat insbesondere zur Kategorie Erwartungen an eine gute Führungskraft auf, die zahlreiche neue Aspekte hervortat. Vorteilhaft wäre eine quantifizierbare Darstellung der Ergebnisse nach berufsspezifischen Gemeinsamkeiten.

Außerdem waren die Ergebnisse zu den Aspekten Hierarchie und Autonomie nicht ganz befriedigend, da die Interviewpartner teilweise selbst beispielsweise wenig Hierarchie angaben, aber die Beschreibungen der Rahmenbedingungen konträr waren.

Aus diesen Gründen wurde in der dritten Studie für einige Aspekte ein objektiver Bewertungsmaßstab entwickelt, der von mehreren Codern für ein Rating genutzt wurde. Anschließend wurden die Ratings von den Personen zu einem konsolidierten Wert zusammengeführt und die Durchführung durch Intercoder- Reliabilitätsverfahren validiert.

.

### **3.3 Studie 3 Validierung und Quantifizierung der qualitativen Daten mittels mehrerer Interrater Reliabilitätsverfahren**

#### **3.3.1 Abstract**

Die dritte Studie ergänzte und bereicherte die beiden vorherigen Studien durch validierte und quantifizierte Ergebnisse.

Basierend auf den 61 Interviews der qualitativen Studie wurden zum einen die Kategorien Hierarchie und Autonomie in den einzelnen Interviews durch zwei unabhängige Codierer bewertet und gerankt. Hierbei wurden Kodierleitfäden genutzt, die auf objektiven Messmethoden basierten.

Darüber hinaus wurden die Interviewaussagen zu den Erwartungen an Führungskräfte durch zwei Codierer mithilfe eines gemeinsam abgestimmten Codiersystems in MAXQDA analysiert und quantifiziert. Auf diese Weise konnten die genauen berufsspezifischen Erwartungen von Mitarbeitenden sichtbar gemacht und konkretisiert werden.

Für beide Verfahren bestätigten die Intercoder- Reliabilitätsberechnungen eine hohe bis sehr hohe Übereinstimmung.

### 3.3.2 Einleitung

Durch die quantitative und qualitative Studie konnten gewinnbringende Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Gegebenheiten in den verschiedenen Berufsbereichen sowie zu einzelnen Führungsaspekten und den Erwartungen an die Führungskraft gewonnen werden. Die qualitativen Befunde bestätigten durch die Aussagen der Interviewpartner die quantitativen Ergebnisse und lieferten hierzu weitere Hintergründe.

Die Codierung der deduktiven Kategorien konnte unter Einhaltung der Standards in der qualitativen Studie problemlos erfolgen, da sich die Kategorien nah an der quantitativen Studie orientierten. Eine Herausforderung stellte jedoch die deduktive Kategorie „Erwartung an eine Führungskraft“ dar. Hier hatten die Interviewpartner frei und ausführlich erzählt, was ihnen hierzu einfiel. Die Zusammenfassung der einzelnen Interviewaussagen und anschließend die Überführung dieser in die Summary Grids der Berufsbereiche brachte eine kompakte Übersicht, jedoch bestand die Gefahr, insbesondere bei Berufsbereichen, in denen eine hohe Anzahl an Interviews zur Verfügung stand, dass eventuell einzelne Aspekte durch die Zusammenfassung nicht erfasst wurden. Da die 61 Interviews ohne die ethische Aufklärung einzeln bis zu 45 Minuten dauerten, kam eine hohe Anzahl an Aussagen zusammen. Die Fragestellung aus der qualitativen Studie „Gibt es bei den Nennungen berufsspezifische Gemeinsamkeiten“ konnte nicht umfassend zufriedenstellend beantwortet werden. Wünschenswert wäre eine quantifizierte Zusammenstellung der Erwartungen der Mitarbeitenden zu jedem Berufsbereich. Die Aussagen sollten durch mehrere Codierer zu vorab gemeinsam festgelegten Kategorien zugeordnet werden. Dieses Verfahren sollte abschließend durch ein Interrater Reliabilitätsverfahren validiert werden, um eine Zuverlässigkeit und Konsistenz der Kategorisierungen und Codierungen sicherzustellen.

Ebenso zu ergänzen und zu validieren waren die Aussagen zu den beeinflussenden Faktoren Hierarchie und Autonomie. In der qualitativen Studie gaben einige Teilnehmer an, dass in

ihren Arbeitsbereichen nur wenig hierarchische Strukturen bestehen und sie über ein hohes Maß an Eigenverantwortung verfügen. Jedoch deuteten die detaillierten Beschreibungen ihrer Tätigkeiten darauf hin, dass ihre Aufgaben stark vorgegeben sind, was zu einem Widerspruch zwischen Selbstwahrnehmung und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen führte. Um diese Diskrepanz zu analysieren und die Hierarchie sowie Autonomie der Arbeitsplätze objektiv zu bewerten, wurde in der dritten Studie eine Codierung durch zwei unabhängige Codierer vorgenommen. Diese Codierung basierte auf objektiven Kriterien, wie sie beispielsweise im Work Design Questionnaire (WDQ) (Stegmann et al., 2010) zur Erfassung der Dimensionen der Autonomie, oder in der Checkliste von Müller und Müller (2019) zur Erfassung des Ausmaßes der Hierarchie enthalten sind. Durch diesen Ansatz sollten die Hierarchie und die Autonomie der Tätigkeiten objektiv erfasst und gerankt werden, um eine valide Grundlage für die weitere Analyse zu schaffen.

### 3.3.3. Methoden

Zunächst musste eine zweite Person gewonnen werden, die zum einen psychologische Vorkenntnisse aufweisen konnte und zum anderen über zeitliche Kapazitäten für die Codierung der 61 Interviews verfügte. Hierbei mussten alle Interviews mehrmals gesichtet werden, denn es ist erforderlich für die Erfassung jeder Kategorie einen separaten Durchlauf durchzuführen, um sich nur auf die bestimmten jeweiligen Aussagen zu einer Kategorie konzentrieren zu können (Morgenstern-Einenkel & Rädiker, 2021, S.21).

Es konnte eine zweite Person gewonnen werden, mit der zunächst mehrere Treffen zur Abstimmung erfolgten. Zunächst musste der zweite Codierer in die Thematik eingewiesen werden, um ein gemeinsames Verständnis für die Kategorien herzustellen.

Für die objektive Bewertung der Hierarchie und Autonomie mittels eines Rankings wurden zunächst jeweils ein Kodierleitfaden entwickelt. Als objektiver Bewertungsmaßstab wurden hierbei etablierte vorhandene Fragebögen zur Erfassung der Autonomie und der Hierarchie genutzt. Für die Erfassung der Autonomie wurden die in Kapitel 2.3 beschriebenen neun Items des Work Design Questionnaire der deutschen Version von Stegmann, van Dick, Ullrich, Charalambous, Menzel, Egold und Wu (2010) verwendet. Jeweils drei Items erfassen die Planungsautonomie, die weiteren sechs Items erfassen die entscheidungs- und methodenbezogene Autonomie. Die leistungskriterienbezogene Autonomie wird ebenfalls durch drei Items erfasst. Diese wurden durch Braugh (1985, 1999) formuliert. Die Erfassung der Autonomie erfolgte über eine Skala von 1 bis 10. Hierbei wurden die einzelnen Interviews komplett von Beginn bis zum Ende überprüft. Die Aussagen zu den Aufgaben im Beruf sowie zu den Aufgaben der Führungskraft, die als Einstiegsfragen gedacht waren und bisher in der zweiten Studie für die Analyse weniger im Fokus standen, erwiesen sich hierbei als besonders hilfreich. Die folgende Tabelle verdeutlicht den Kodierleitfaden zur Messung der Autonomie.

**Tabelle 25**

*Kodierleitfaden für die Kategorie Autonomie im beruflichen Handeln angelehnt an Stegmann et al. (2010)*

Für die objektive Messung der Hierarchie wurde sich teilweise an den Kriterien der Checkliste von Müller und Müller (2019) orientiert. Diese wird in Kapitel 2.3 beschrieben. Einige Aspekte der soziokulturellen Kriterien wurden zu den organisationalen Aspekten hinzugefügt.

So wird Machtdistanz als ein Konzept aus der Sozial- und Kulturwissenschaft als die Akzeptanz ungleicher Machtverteilung innerhalb einer Gesellschaft verstanden (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2017). Hierbei ist auch eine Akzeptanz der Hierarchie seitens der weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen oder Organisationen typisch. Dieser Aspekt wird als Kriterium aufgenommen, um Aussagen, bei denen Ungleichheit und hierarchische Strukturen seitens der Interviewpartner akzeptiert werden, codieren zu können. Dieses Kriterium wird als berufskulturell bezeichnet.

Des Weiteren wurden die organisationalen, die arbeitspsychologischen sowie die führungsrelevanten Kriterien für den Kodierleitfaden übernommen.

Um eine hohe Absprache zu gewährleisten und die Messung bei der hohen Anzahl an Interviews zu vereinfachen, wurden die Kriterien für eine bestehende hohe Hierarchie formuliert. Die Erfassung der Hierarchie erfolgte über eine Skala von 1 bis 10, wobei 1 eine sehr niedrige Hierarchie bedeutet.

In der folgenden Tabelle werden die Kriterien zur Erfassung der Hierarchie verdeutlicht.

**Tabelle 26**

*Kodierleitfaden für die Kategorie Hierarchie im Beruf angelehnt an Müller und Müller (2019)*

		Hierarchie Niedrig.....Hoch									
Hierarchiekriterien		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organisationale Kriterien	ausgeprägte Hierarchie mit zahlreichen Hierarchieebenen (großes Ausmaß von Leitungstiefe und Leitungsspanne; viele Zuständigkeiten)										
Berufskulturelle Kriterien	Hierarchie und Ungleichheiten werden zum großen Teil akzeptiert bzw. als normale Gegebenheit gesehen										
Arbeitspsychologische Kriterien	Geringes Vorhandensein, geringes Ausmaß von vollständigen Tätigkeiten; Wenig Empowerment; Wenig reziprokes Vertrauen zwischen FK und MA										
Führungsrelevante Kriterien	Führung durch Weisung; Geringe Teilnahme und Teilhabe, d.h. wenig Kooperation und wenig Partizipation										

Nach der Absprache und Einweisung in die Kodierleitfäden wurde unabhängig voneinander das Ranking der 61 Interviews für die Kategorie Autonomie und im weiteren Durchlauf für die Kategorie Hierarchie durch die zwei Codierer durchgeführt. Hierbei erfassten die zwei Codierer ihre Ergebnisse jeweils in einer Excel- Tabelle.

Nach Fertigstellung wurden die zwei Tabellen zusammengeführt und für jeden Berufsbereich eine Berechnung des Mittelwerts für jede Kategorie vorgenommen. Zur Validierung wurde vorab eine Interrater- Reliabilitätsanalyse mit der Software SPSS durchgeführt.

Die Codierung der Kategorie *Erwartungen an eine Führungskraft* erfolgte nach einem anderen Vorgehen. Hierbei wurde sich an den sieben Phasen bei der Teamarbeit in der qualitativen Forschung orientiert (Morgenstern-Einenkel & Rädiker, 2021).

In der ersten Phase wird die Projektdatei gemeinsam vorbereitet und Arbeitsregeln aufgestellt. Da durch das Ranking der Kategorien Hierarchie und Autonomie die Interviews bereits bekannt waren, konnte die Absprache fokussiert auf die nächste Kategorie erfolgen. Hierbei wurde gemeinsam die bereits durchgeführte deduktive Codierung der Kategorie Erwartungen an die Führungskraft betrachtet. Das heißt es wurden sich auch anschließend die formulierten Zusammenfassungen und die Summary Grids angesehen.

Im zweiten Schritt wurden die Codierregeln und gemeinsam ein Codesystem zur Erfassung der Kategorie festgelegt. Bei den Codierregeln wird beispielsweise die kleinste und größte zu codierende Einheit festgelegt. Es wurde vereinbart, dass möglichst ganze Sätze codiert werden sollten, oder zumindest ein Satzbaustein, aber dass bei Nennung von erwarteten Eigenschaften und Skills einer Führungskraft auch der jeweilige Begriff wortweise codiert werden darf, z.B. Durchsetzungsfähigkeit.

Bei der Vereinbarung des Codesystems wurde zuerst diskutiert, ob eine Zuordnung der genannten Aussagen zu den Erwartungen orientiert an den transformationalen und ethikorientierten Führungsaspekten erfolgen kann. Allerdings waren die Aussagen der Interviewpartner teilweise zu detailliert, so dass bei dieser Vorgehensweise die Gefahr einer Reduktion und subjektiver Interpretation bestand. So gab es beispielsweise als Nennung zu

den Erwartungen an eine Führungskraft den Begriff Souveränität, der schwer zu einem Führungsaspekt zugeordnet hätte werden können. So wurde sich nach der nochmaligen Sichtung der Interviews gemeinsam auf mehrere Begriffe als induktive Kategorien für das Codesystem geeinigt (Morgenstern-Einenkel & Rädiker, 2021, S.9ff.).

Unabhängig voneinander wurden in der dritten Phase die Codierregeln und insbesondere das Codesystem getestet. Beim nächsten Treffen wurde das Codesystem wieder etwas angepasst und um ein paar wenige Codes ergänzt. Im vierten Schritt wurden die gesamten Interviews nun abschließend nochmals codiert bzw. die bereits durchgeführten Codierungen überprüft. Da es sich um eine hohe Anzahl an Interviews handelte und beide Codierer die gesamten Daten bearbeitet hatten, war der Zeitaufwand sehr hoch.

Nach der Fertigstellung wurden als Phase 5 die beiden Projektdateien in eine Masterdatei zusammengeführt. Vor der letzten Phase, der Analyse, erfolgte die Überprüfung der Qualität der Codierungen. Mit der Funktion Intercoder-Übereinstimmung in MAXQDA konnte der Grad an Übereinstimmung der zwei unabhängig voneinander codierenden Personen bestimmt und gemessen werden.

Da es in der qualitativen Forschung eher darauf ankommt, die Übereinstimmung zu verbessern und die Stellen ausfindig machen zu können, an denen die Codierungen Differenzen aufweisen, liefert die Funktion „Intercoder Übereinstimmung“ bei MAXQDA nicht nur die Möglichkeit den Kappa Wert zu bestimmen. Dieser stellt ein statistisches Maß für die Übereinstimmung zwischen zwei oder mehr Codierern dar. MAXQDA gibt allerdings nicht den Cohens Kappa aus, sondern den Kappa Wert nach Brennan und Prediger (1981). Ungleiche Randverteilungen können beispielsweise bei Cohens Kappa zu abstrusen und paradoxen Werten führen, was einen häufig geäußerten Kritikpunkt darstellt. Anstatt die erwartete Zufallsübereinstimmung über die Randverteilung zu bestimmen, wird beim Kappa nach Brennan und Prediger die Anzahl der Kategorien herangezogen (Rädiker & Kuckartz,

2019, S.302f.). Brennans und Predigers Kappa kann Werte zwischen - 1,00 und +1,00 annehmen. Ein Wert von 0 entspricht einem Gleichstand mit dem Zufall, ein Wert von +1 entspricht einer perfekten Übereinstimmung der Codierenden, also wenn die prozentuale Übereinstimmung der beiden Codierenden bei 100% liegt.

Die Kategorien zur Interpretation des Kappa-Wertes lauten wie folgt und entsprechen auch den Kategorien zur Interpretation von Cohens Kappa oder einer Intraklassenkorrelation (ICC) (Schreier, 2012, p.171; Brennan & Prediger, 1981; Rädiker & Kuckartz, 2019, S.303f):

- < 0: Keine Übereinstimmung
- 0 – 0.20: Geringfügige Übereinstimmung
- 0.21 – 0.40: Faire Übereinstimmung
- 0.41 – 0.60: Moderate Übereinstimmung
- 0.61 – 0.80: Substanzielle Übereinstimmung
- 0.81 – 1.00: (Nahezu) Perfekte Übereinstimmung

Die Funktion „Intercoder Übereinstimmung“ bietet weitere zusätzliche Funktionen. Bei der qualitativen Analyse geht es nicht nur allein um die Ermittlung eines Koeffizienten, der die Güte statisch angibt, also nicht nur um die Messungen der Reliabilität wie in der quantitativ orientierten Forschung, sondern es geht um eine praktische Verbesserung der Güte der Codierungen. Es wird eine möglichst hohe Zuverlässigkeit der Codezuordnungen angestrebt. Daher reicht die Ermittlung eines Koeffizienten nicht aus, sondern man möchte die Unstimmigkeiten von Codierenden direkt beseitigen, so dass man mit diesem optimierten codierten Material weiterarbeiten kann.

Aus diesen Gründen besteht in der Funktion „Intercoder Übereinstimmung“ auch die Möglichkeit das Vorhandensein der Codes in einem Dokument, die Häufigkeit eines Codes im Dokument sowie die Codeüberlappung von Segmenten anzeigen zu lassen. So kann jedes Problem identifiziert bzw. es kann jeder Nicht-Übereinstimmung auf den Grund gegangen

und die Ursachen identifizieren werden. So können sich die genauen codierten Passagen zusammen nochmals angeschaut und ggf. über diese entdeckten Diskrepanzen abgestimmt werden (Rädiker & Kuckartz, 2019, S.292ff.).

So wurden diese Funktionen ebenfalls genutzt und gemeinsam geschaut an welchen Stellen Diskrepanzen bestehen, um die Güte der Codierungen zu optimieren.

Die folgende Tabelle 27 stellt die letzte Version des Codiersystems dar und zeigt die gemeinsam entwickelten Codes sowie die Anzahl der hierzu codierten Segmente. Aufgrund der zahlreichen Interviews wurde sich auf 37 Codes geeinigt.

Für die Ergebnisdarstellung wurden die codierten Aussagen abschließend berufsbereichsspezifisch zugeordnet, um eine Übersicht erstellen zu können und zu analysieren, welche Erwartungen an eine Führungskraft in den jeweiligen Berufsbereichen bestehen.

**Tabelle 27**

*Codiersystem zur Analyse der Kategorie Erwartungen an eine Führungskraft*

<b>Codes</b>	<b>Segmente</b>	<b>Prozent</b>
Aufgaben und Pflichten kennen, Verantwortung übernehmen	7	1,63
Autorität, das Sagen haben	8	1,86
Ausstrahlung, Persönlichkeit haben	21	4,90
auf Augenhöhe sein	12	2,80
Ansprechbarkeit	22	5,13
Berechenbar, authentisch	7	1,63
Dialog führen, kommunikativ sein	4	0,93
Durchsetzungsfähigkeit	10	2,33
eigenverantwortlich arbeiten lassen, Vertrauen in Arbeit	12	2,80
Ehrlichkeit	14	3,26
Empathisch sein	12	2,80
Entscheidungen zeitig treffen	3	0,70
für den Teamzusammenhalt sorgen	12	2,80
für gute Rahmenbedingungen sorgen	2	0,47
Gerechtigkeit	13	3,03
klare Ansagen machen	12	2,80
Kritik äußern - positiv und negativ	12	2,80
Kompetenzförderung der Mitarbeitenden	15	3,50
Kompetenter und respektvoller Umgang	14	3,26
Kritikfähigkeit, Bereitschaft Kritik anzunehmen	6	1,40
Lob und Anerkennung	7	1,63
Motivieren	13	3,03
Menschlichkeit	11	2,56
Partizipation	31	7,23
Pflichtbewusstsein	1	0,23
Präsentationsfähigkeit	4	0,93
praxisorientierte Fachkompetenz	36	8,39
sich für das Team und Mitarbeitende einsetzen	13	3,03
schlichtend eingreifen, bei Konflikten vermitteln	8	1,86
Souveränität	2	0,47
Teamfähigkeit	6	1,40
Transparenz	20	4,66
Unterstützung	15	3,50
Vorbild sein	10	2,33
Vorgaben und Anordnungen machen mit Kontrolle	13	3,03
Wertschätzung	15	3,50
Ziele vorgeben	6	1,40
<b>GESAMT</b>	<b>429</b>	<b>100,00</b>

### 3.3.4 Ergebnisse

Der erste Teil dieser Studie zielte darauf ab, eine Rankingbewertung für die Dimensionen Hierarchie und Autonomie in verschiedenen Berufsgruppen vorzunehmen und die Übereinstimmung der Codierungen zu bewerten. Vor Beginn der unabhängigen Codierungen durch zwei Codierer wurde jeweils ein gemeinsamer Kodierleitfaden etabliert. Diese Leitfäden basierten auf anerkannten Messmethoden, wie dem Work Design Questionnaire, um eine standardisierte Bewertung zu gewährleisten. Beide Codierer führten die Bewertungen unabhängig voneinander durch, um subjektive Einflüsse zu minimieren. Zur Sicherstellung der Reliabilität der Codierungen wurde die Intraklassenkorrelation (ICC) mithilfe der Statistiksoftware SPSS berechnet.

Die ICC-Werte für sowohl Hierarchie als auch Autonomie zeigten eine hohe bis sehr hohe Übereinstimmung der Codierungen, was auf eine substantielle bis nahezu perfekte Reliabilität hinweist. Die hoch signifikanten F-Test-Werte unterstreichen die statistische Bedeutsamkeit dieser Übereinstimmungen.

Die ICC-Werte bei der Kategorie Hierarchie waren sowohl für einzelne als auch für durchschnittliche Maße sehr hoch (0.959 und 0.979). Die F-Tests waren hoch signifikant ( $p < .001$ ), was die statistische Bedeutsamkeit der Übereinstimmung bestätigt. Die engen Konfidenzintervalle (für einzelne Maße: [0.930, 0.976]; für durchschnittliche Maße: [0.964, 0.988]) zeigten, dass die ICC-Schätzungen präzise waren und eine hohe Übereinstimmung bestand.

Die Intraklassenkorrelationskoeffizienten (ICC) für die Kategorie Autonomie wurden ebenfalls basierend auf dem Modell mit gemischten Zwei-Weg-Effekten berechnet. Für einzelne Maße betrug der Korrelationskoeffizient  $r = .897$  (95%-Konfidenzintervall: .833 bis .938), was eine hohe Übereinstimmung zwischen den Codierern anzeigt. Der F-Test ist signifikant mit  $F(60,60) = 19.240$ ,  $p < .001$ . Für durchschnittliche Maße betrug der

Korrelationskoeffizient  $r = .946$  (95%-Konfidenzintervall: .909 bis .968), was ebenfalls eine sehr hohe Übereinstimmung zeigt. Der F-Test war ebenfalls signifikant mit  $F(60,60) = 19.240, p < .001$ .

Nach der Bestätigung der hohen ICC-Werte wurde eine weiterführende Berechnung der Mittelwerte für Hierarchie und Autonomie innerhalb jeder Berufsgruppe durchgeführt. Die folgende Tabelle zeigt die ermittelten Mittelwerte für die Kategorien Hierarchie und Autonomie nach den Berufsbereichen.

**Tabelle 28**

*Mittelwerte für Hierarchie und Autonomie nach den Berufsbereichen*

Berufsbereiche	Hierarchie Mittelwert <i>M</i>	Autonomie Mittelwert <i>M</i>
1 Landwirtschaft	2.5	8.0
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	5.29	5.14
6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus	5.0	4.21
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	4.25	5.35
8 Gesundheit und Soziales	5.92	4.5
8 Lehrende und Erziehung	3.38	6.06
9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung	2.86	7.21
0 Militär	7.83	3.42

Die ermittelten Werte bestätigten zum großen Teil die Ergebnisse der quantitativen Studie als auch die Analyse der qualitativen Studie.

Der Berufsbereich 1 Landwirtschaft weist die geringste Hierarchie und die höchste Autonomie auf. Berufsbereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung folgt auf Platz 2.

Anschließend zeichnet sich der Berufsbereich 8 der Lehrenden mit einer recht hohen Autonomie und einem geringen Hierarchiewert aus. Der Berufsbereich 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung ist auf Platz 4. Berufsbereich 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit weist eine höhere Autonomie auf als der Berufsbereich 8 Gesundheit und Soziales und als der Berufsbereich 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus. Die höchste Hierarchie und geringste Autonomie wurde dem Militärbereich 0 zugeordnet.

Die Kategorie „Erwartungen an die Führungskraft“ wurde wie im Methodenteil beschrieben mit der Software MAXQDA mit einem gemeinsam abgestimmten Codesystem durch die zwei Codierer analysiert und nach mehreren Absprachen in eine Masterdatei zusammengeführt. Mit der Funktion „Intercoder Übereinstimmung“ wurden letzte Diskrepanzen optimiert. Die abschließend ermittelten Kappa-Werte ( $\kappa_n$ ) nach Brennan und Prediger (1981) zeigten eine Intercoder-Übereinstimmung zwischen den einzelnen Dokumentengruppen mit Werten von 0.84 bis 0.91. Der niedrigste Kappa-Wert von 0.84 weist auf eine starke Übereinstimmung hin, während der höchste Kappa-Wert von 0.91 auf eine nahezu perfekte Übereinstimmung hinweist. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Codierungen zwischen den Codierern insgesamt sehr konsistent waren.

Nun wurde eine grafische Übersicht der Codierungen, die die Erwartungen an die Führungskraft darstellen, zu jedem Berufsbereich erstellt.

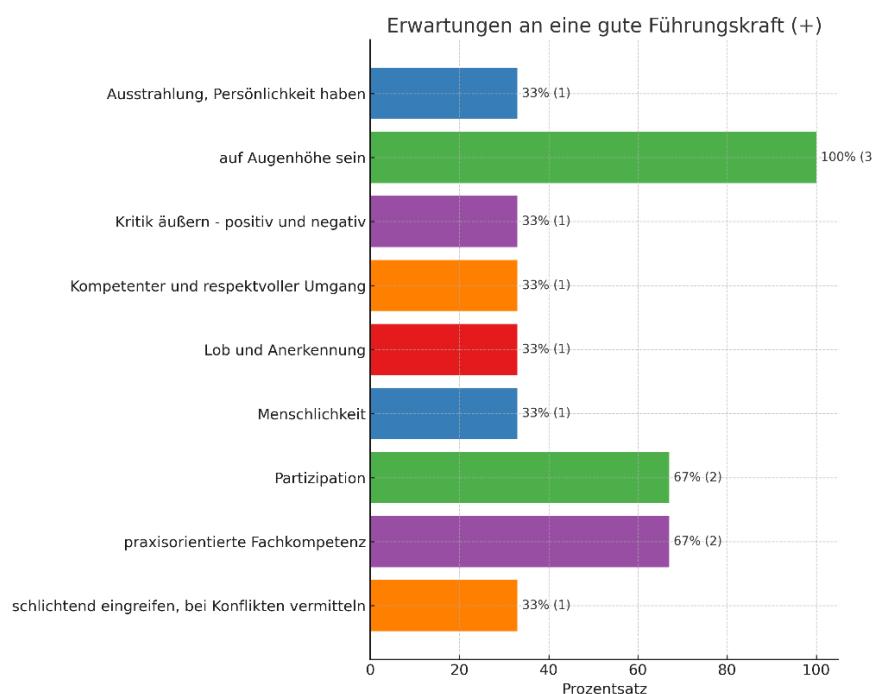
## Erwartungen an eine Führungskraft

### Berufsbereich 1 Landwirtschaft

Abbildung 18 zeigt die genannten Erwartungen an eine Führungskraft der Interviewpartner aus dem Berufsbereich 1 Landwirtschaft. Von den 37 Codes, die ermittelt wurden, sind von diesem Berufsbereich neun Aspekte geäußert worden. Die Erwartung „Auf Augenhöhe sein“ wurde von allen Interviewpartnern genannt. Außerdem wurden ebenso von einer Führungskraft Ausstrahlung, ein kompetenter respektvoller Umgang, Lob und Anerkennung, Menschlichkeit, Partizipation sowie eine praxisorientierte Fachkompetenz gewünscht. Außerdem sollte positive und negative Kritik geäußert und bei Konflikten schlichtend eingegriffen und vermittelt werden.

**Abbildung 18**

### *Erwartungen des Berufsbereichs 1 Landwirtschaft an eine Führungskraft*

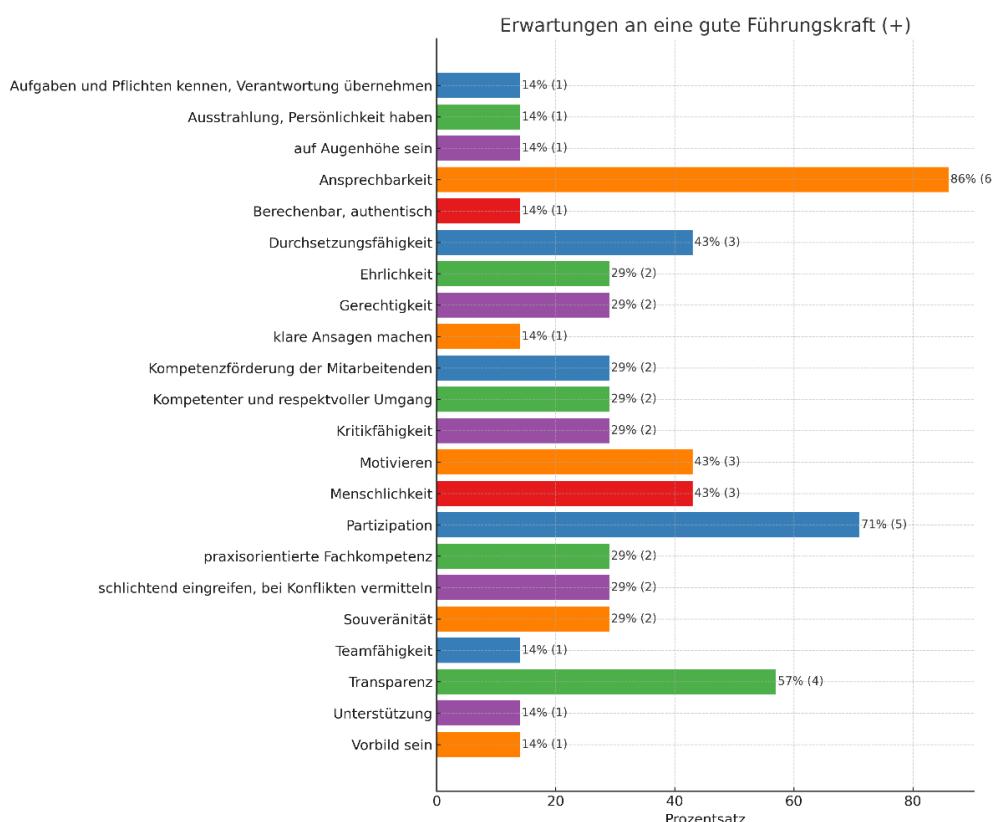


### *Berufsbereich 5 Verkehr, Logistik, Schutz du Sicherheit*

Die häufigsten Nennungen an Erwartungen an eine Führungskraft waren im Berufsbereich 5 Ansprechbarkeit (86%), Partizipation (71%) und Transparenz (57%). Weitere genannte Aspekte waren Durchsetzungsfähigkeit, Motivieren und Menschlichkeit mit jeweils 43%. Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Kompetenzförderung der Mitarbeitenden, kompetenter und respektvoller Umgang, Kritikfähigkeit, praxisorientierte Fachkompetenz und schlichtendes Eingreifen bei Konflikten, jeweils mit einer Nennung von 29%. Weiterhin wünschten sich die Interviewpartner, dass eine Führungskraft ihre Aufgaben und Pflichten kennt, Verantwortung übernimmt, Ausstrahlung und Persönlichkeit hat, auf Augenhöhe ist sowie eine Authentizität. Zudem wurde auch "klare Ansagen machen", Teamfähigkeit, Transparenz, Unterstützung und Vorbild sein genannt.

**Abbildung 19**

#### *Erwartungen des Berufsbereichs 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit*

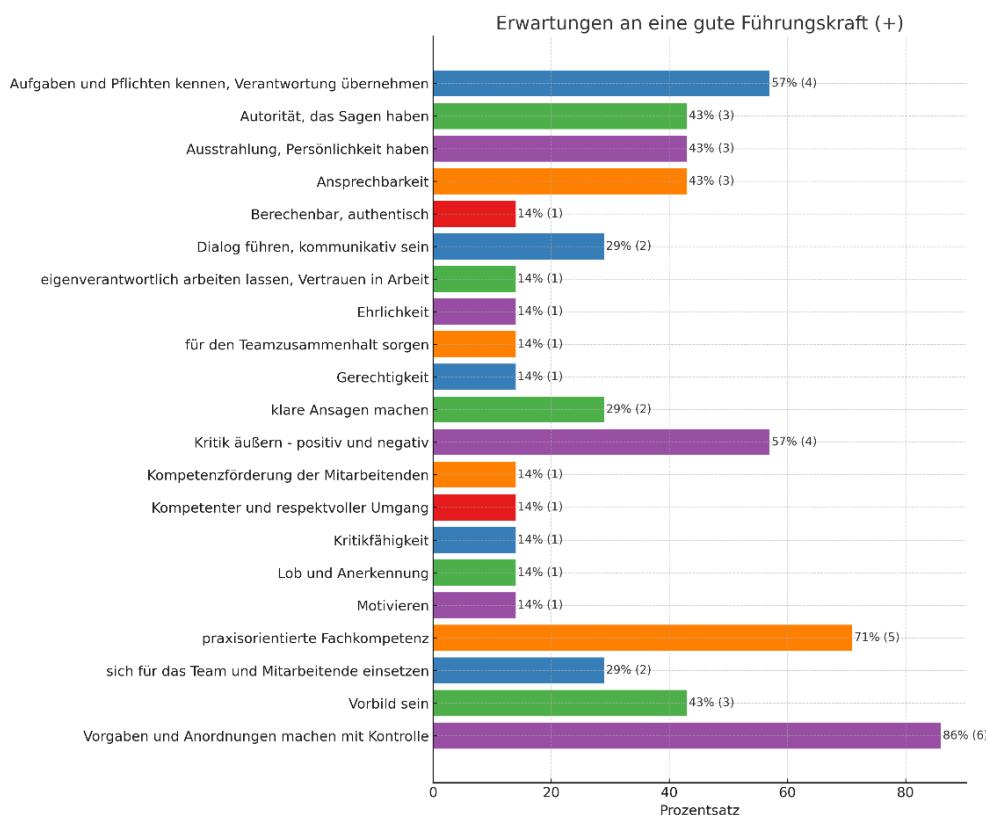


### *Berufsbereich 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus*

Sechs der sieben Interviewpartner des Berufsbereichs 6 äußerten als Erwartung an eine Führungskraft, dass diese Vorgaben und Anordnungen mit Kontrolle machen sollte. Ebenso wurde eine praxisorientierte Fachkompetenz gewünscht (71%), sowie, dass eine Führungskraft ihre Aufgaben und Pflichten kennt, Verantwortung übernimmt und positive sowie negative Kritik äußert (57%). Außerdem wurden eine Ansprechbarkeit, Autorität, Ausstrahlung und eine Vorbildfunktion gewünscht (43%). Weitere Nennungen waren: Dialog führen sowie klare Ansagen machen und sich für das Team einsetzen (29%). Authentizität, eigenverantwortlich arbeiten lassen, Ehrlichkeit, für den Teamzusammenhalt sorgen, Gerechtigkeit, kompetenter respektvoller Umgang, Kritikfähigkeit, Lob und Anerkennung sowie Motivieren wurden ebenfalls genannt.

**Abbildung 20**

*Erwartungen an eine Führungskraft des Berufsbereiches 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus*



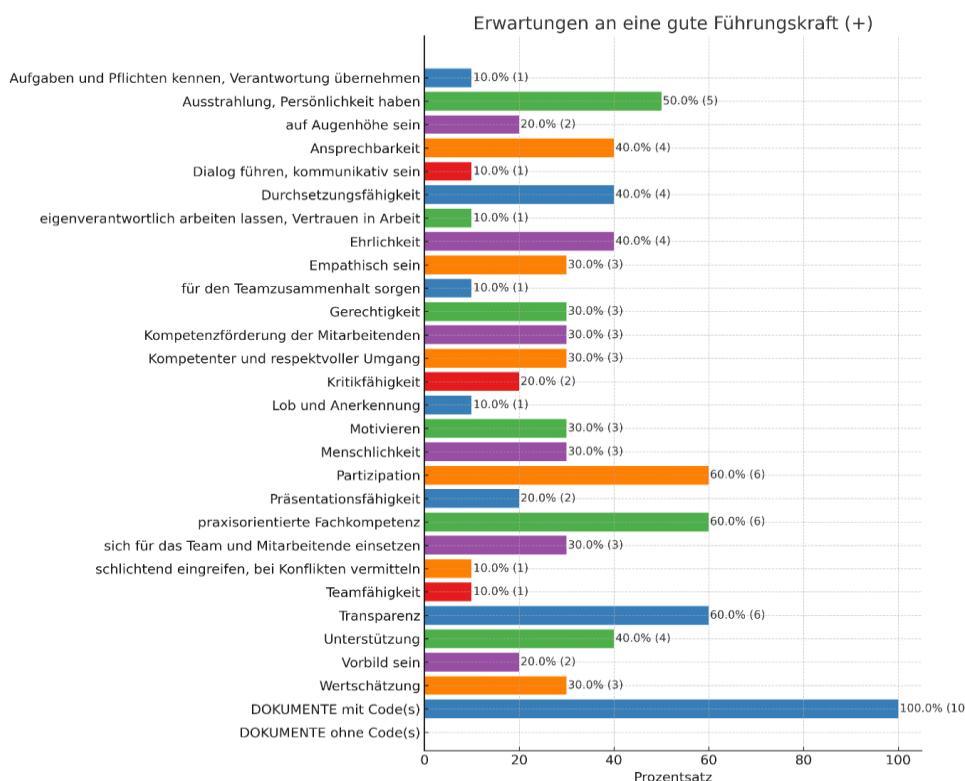
### *Berufsbereich 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung*

Die häufigste Nennung ist Partizipation, praxisorientierte Fachkompetenz sowie Transparenz. Ausstrahlung wird von 50% gewünscht. Außerdem wurde von 40% der Teilnehmenden Ansprechbarkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Ehrlichkeit und Unterstützung genannt. Außerdem wurde Empathie, Gerechtigkeit, Kompetenzförderung der Mitarbeitenden, kompetenter und respektvoller Umgang, Motivieren, Menschlichkeit, sich für das Team und Mitarbeitende einsetzen sowie Wertschätzung von 30% geäußert.

Dann war einigen Interviewpartnern "auf Augenhöhe sein", Kritikfähigkeit, Präsentationsfähigkeit und Vorbild sein wichtig. Aufgaben und Pflichten kennen und Verantwortung übernehmen, Dialog führen, eigenverantwortlich arbeiten lassen, für den Teamzusammenhalt sorgen, Lob und Anerkennung, schlichtend eingreifen und Teamfähigkeit waren weitere Nennungen.

### **Abbildung 21**

#### *Erwartungen des Berufsbereiches 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung*

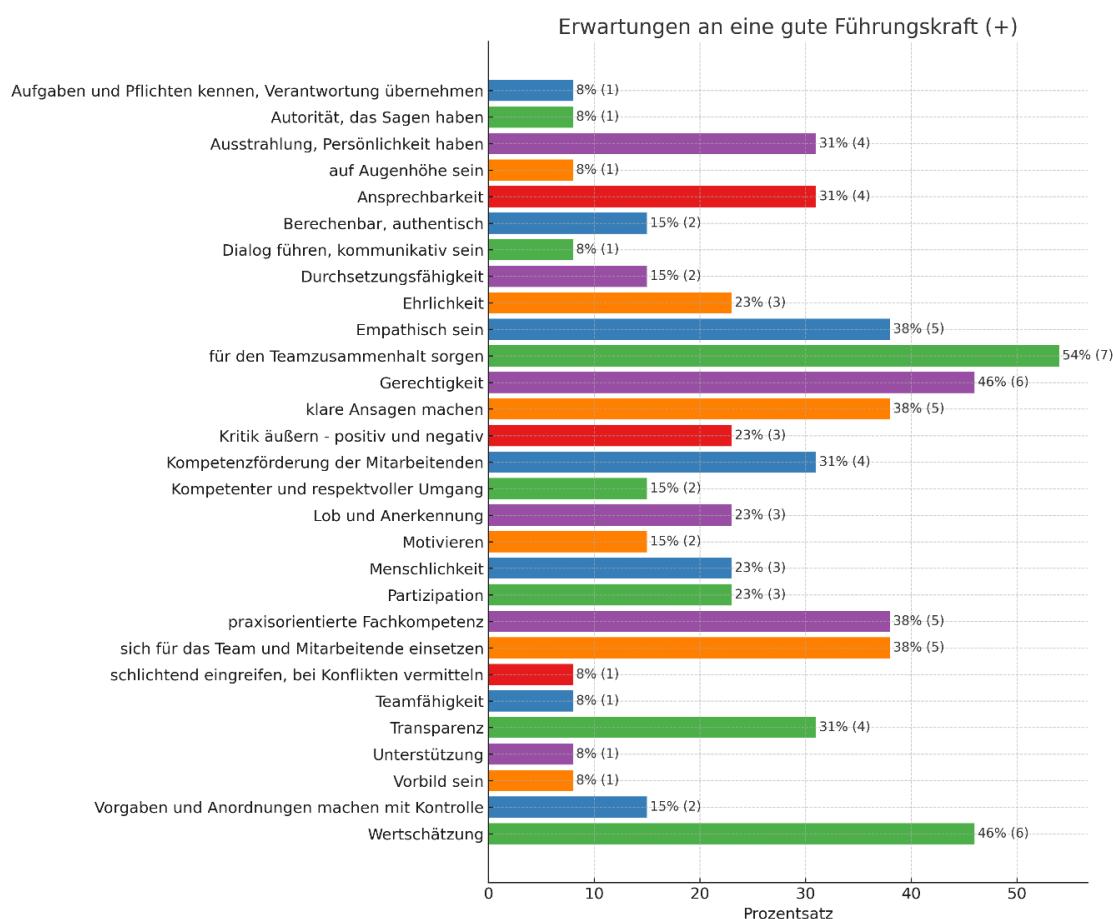


### *Berufsbereich 8 Gesundheit und Soziales*

Von den meisten Interviewpartnern wurde der Aspekt „für den Teamzusammenhalt sorgen“ genannt (54%). Als nächstes wurde Wertschätzung und Gerechtigkeit als Erwartung an die Führungskraft geäußert (46%). Empathie, klare Ansagen machen, praxisorientierte Fachkompetenz und sich für das Team und Mitarbeitende einsetzen war für 38% wichtig. Weitere Nennungen waren: Ausstrahlung, Ansprechbarkeit, Kompetenzförderung der Mitarbeitenden und Transparenz (31%), Ehrlichkeit, positive und negative Kritik äußern, Lob und Anerkennung, Menschlichkeit, Partizipation (23%), Authentizität, Durchsetzungsfähigkeit, kompetenter und respektvoller Umgang, Motivieren sowie Vorgaben und Anordnungen machen mit Kontrolle (15%). Aufgaben und Pflichten kennen, Autorität, auf Augenhöhe sein, Dialog führen, schlichtend eingreifen, Teamfähigkeit, Unterstützung und Vorbild sein waren weitere Nennungen (8%).

**Abbildung 22**

#### *Erwartungen des Berufsbereiches 8 Gesundheit und Soziales*



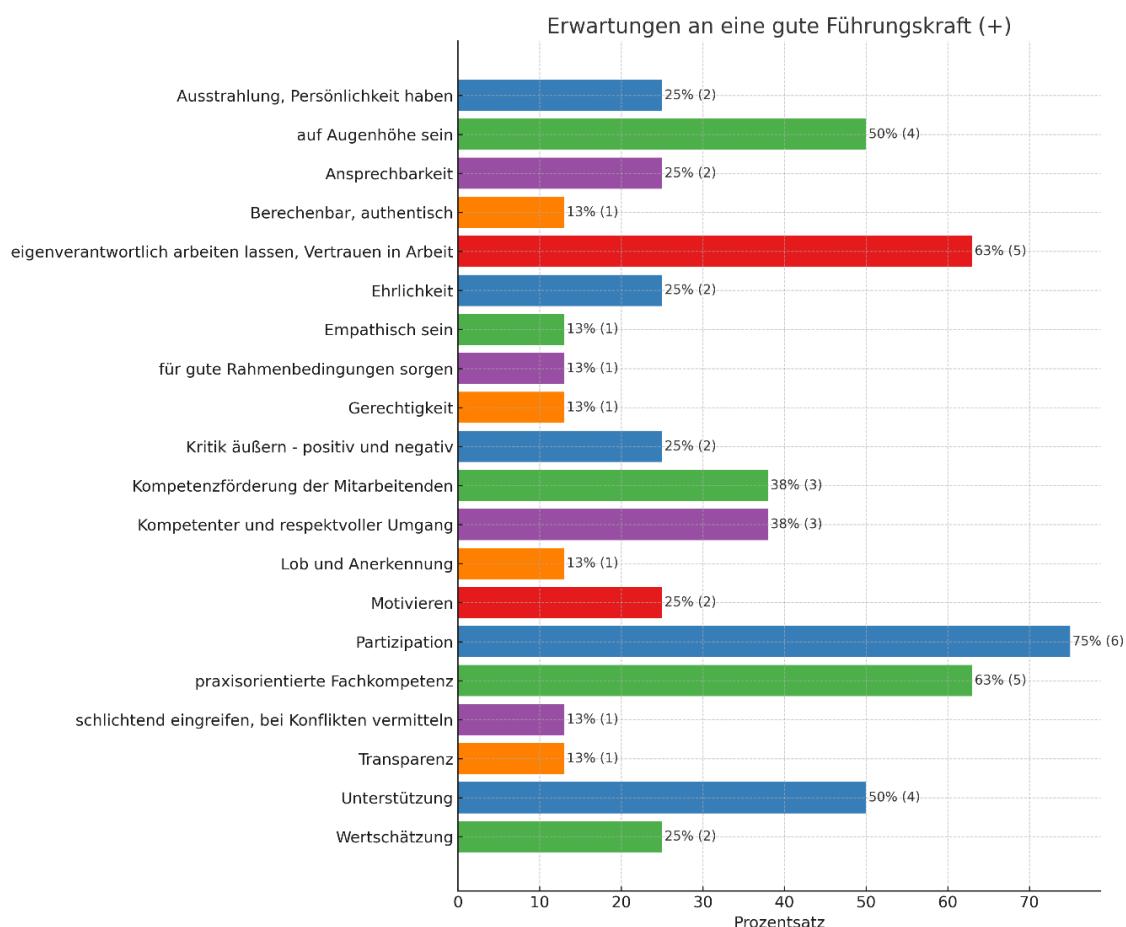
### Berufsbereich 8 Lehrende

Die meisten der Interviewpartner wünschten sich Partizipation (75%).

Dann wurden "eigenverantwortlich arbeiten lassen, Vertrauen in Arbeit" sowie "praxisorientierte Fachkompetenz" von 63% geäußert. Auf Augenhöhe sein und Unterstützung wurde von 50% gewünscht. Weitere Nennungen: Kompetenzförderung der Mitarbeitenden sowie kompetenter und respektvoller Umgang (38%), Ausstrahlung, Ansprechbarkeit, Ehrlichkeit, positive und negative Kritik äußern, Motivieren und Wertschätzung (25%). Authentizität, Empathie, für gute Rahmenbedingungen sorgen, Gerechtigkeit, Lob und Anerkennung, schlichtend eingreifen und Transparenz wurden von 13% gewünscht.

### Abbildung 23

#### *Erwartungen des Berufsbereiches 8 Lehrende und Erziehung*

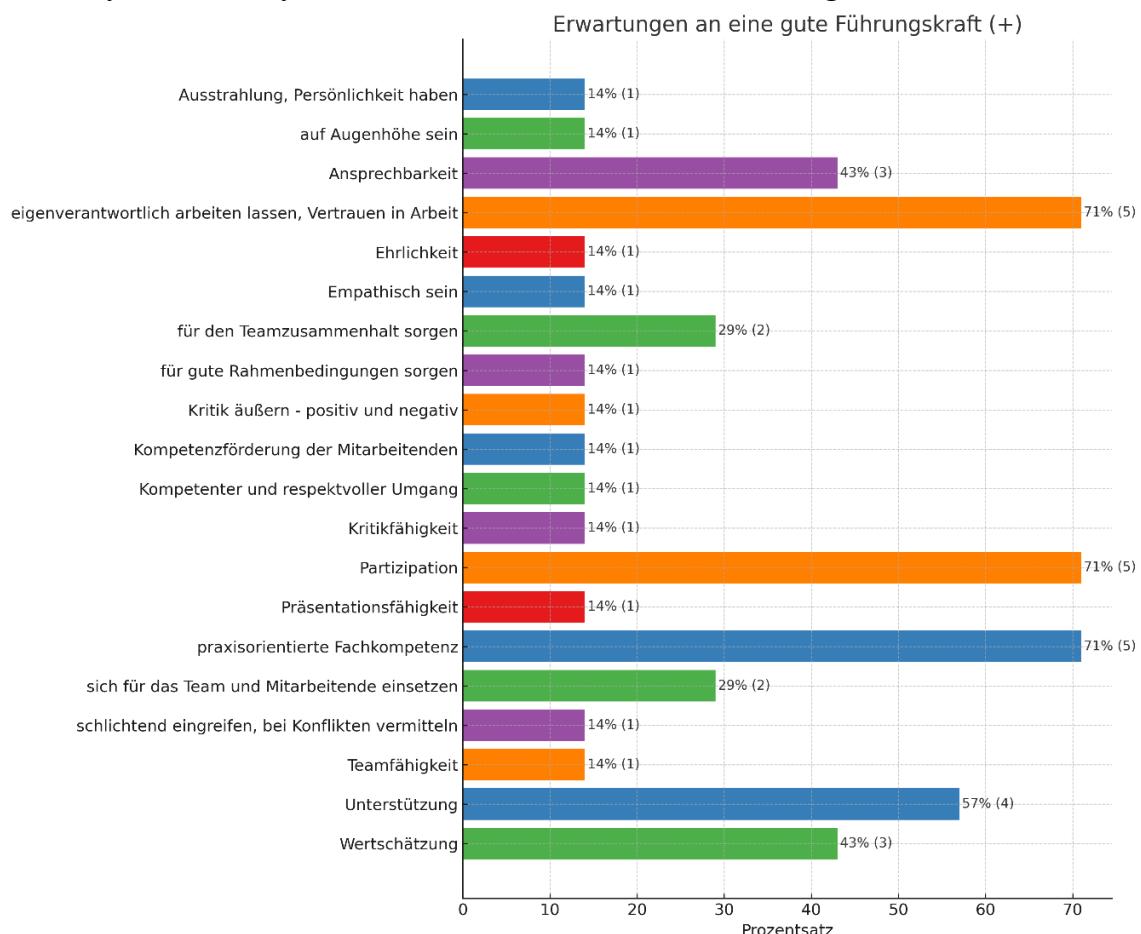


*Berufsbereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung*

71% der Interviewpartner äußerten als Erwartung an die Führungskraft „eigenverantwortlich arbeiten lassen“, Partizipation und praxisorientierte Fachkompetenz. Unterstützung wird von 57% gewünscht. Ansprechbarkeit und Wertschätzung (43%), für den Teamzusammenhalt sorgen und sich für das Team und Mitarbeitende einsetzen (29%). Weitere Nennungen sind Ausstrahlung, auf Augenhöhe sein, Ehrlichkeit, Empathie, für gute Rahmenbedingungen sorgen, positive und negative Kritik äußern, Kompetenzförderung der Mitarbeitenden, kompetenter und respektvoller Umgang, Kritikfähigkeit, Präsentationsfähigkeit, schlichtend eingreifen bei Konflikten und Teamfähigkeit (14%).

**Abbildung 24**

*Erwartungen des Berufsbereiches 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung*

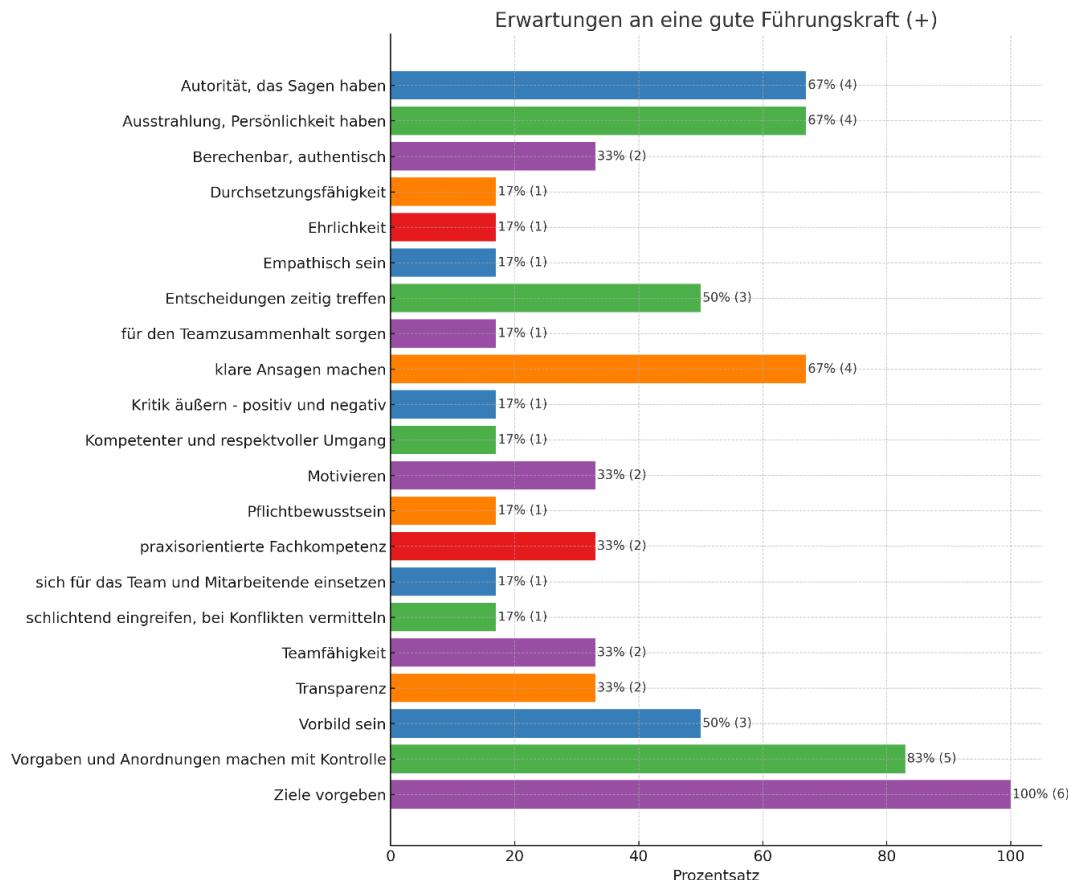


### *Berufsbereich 0 Militär*

Von allen sechs Interviewpartnern wurde „Ziele vorgeben“ als Erwartung an die Führungskraft genannt. Vorgaben und Anordnungen machen mit Kontrolle wurde von 83% gewünscht. Autorität, das Sagen haben und Ausstrahlung, Persönlichkeit sowie „klare Ansagen machen“ wurde von 67% geäußert. 50% nannten Entscheidungen zeitig treffen und Vorbild sein. Berechenbar, authentisch sein, Motivieren, praxisorientierte Fachkompetenz sowie Teamfähigkeit und Transparenz äußerten 33%. Weitere Nennungen waren: Durchsetzungsfähigkeit, Ehrlichkeit, Empathie, für den Teamzusammenhalt sorgen, positive und negative Kritik äußern, kompetenter und respektvoller Umgang, Pflichtbewusstsein, sich für das Team und Mitarbeitende einsetzen und schlichtend eingreifen bei Konflikten.

**Abbildung 25**

#### *Erwartungen des Berufsbereiches 0 Militär*



### 3.3.5 Diskussion

Die dritte Studie brachte nicht nur validierte Ergänzungen, sondern bereicherte diese Arbeit durch quantifizierte und konkrete Aspekte an Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte. Die Fragestellung „Gibt es bei den Nennungen berufsspezifische Gemeinsamkeiten“ konnte nun eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden. Die quantifizierte Zusammenstellung der Erwartungen der Mitarbeitenden zu jedem Berufsbereich zeigte auf beeindruckende Weise, dass die Interviewpartner aus dem gleichen Berufsbereich gemeinsame und ähnliche Wünsche an eine Führungskraft haben und hierbei auch häufig eine gemeinsame Sprache nutzen.

Auch wenn es mit einem hohen Aufwand verbunden war, so brachte die Codierung durch zwei unabhängige Intercoder gewinnbringendere Ergebnisse als die qualitative Analyse des Aspekts „Erwartungen an eine Führungskraft“ in der zweiten Studie. Gerade bei einer hohen Anzahl an Interviews pro Berufsbereich war die Gefahr der Reduktion bei den erstellten Zusammenfassungen sehr groß. Außerdem kam auch bei den Summary Grids pro Berufsbereich nicht ausreichend zum Vorschein, von wie vielen Personen die jeweiligen Aussagen pro Berufsgruppe geäußert wurden.

Es war bemerkenswert, dass z.B die sechs Interviewpartner aus dem Militärbereich, die sich natürlich nicht kannten und aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen als auch aus unterschiedlichen Orten kamen, die vom Sinn her ähnlichen Aussagen tätigten, dass Sie sich von Führungskräften wünschten, dass diese Ziele vorgäben. Ebenso beeindruckend die sich sehr ähnelten Aussagen der anderen Berufsbereiche, z.B der Wunsch nach Partizipation im Berufsbereich 1, 8 und 9.

Auch wenn weiterhin eine gewisse Subjektivität bei der Zuordnung an Aussagen zu den vereinbarten Codes gegeben war, so wurde diese durch die mehrmalige Absprache und den

Funktionen der Intercoder Übereinstimmung minimiert. Die Kappa Werte bestätigten abschließend die starke Übereinstimmung.

Das Ranking der zwei Kategorien Hierarchie und Autonomie ergänzten und bestätigten die Ergebnisse der quantitativen Studie und ebenso die qualitative Analyse, dass in Berufsbereichen mit mehr Autonomie auch mehr Machtteilung gefordert wird. Alle Berufsbereiche mit einem hohen Autonomiewert erwarteten von der Führungskraft Partizipation. In Berufsbereichen mit einer höheren Hierarchie dagegen wurde dieser Wunsch entweder gar nicht oder nur von wenigen Interviewpartnern geäußert. Auch hier hat sich der Aufwand der zusätzlichen Validierung gelohnt, um wissenschaftlich präzisere Ergebnisse zu liefern. Die Kodierleitfäden mit den objektiven etablierten Messinstrumenten waren hierbei eine gute Stütze. Die Nutzung etablierter Messmethoden und die Berechnung der ICC-Werte hatten bei diesem Verfahren ebenso die hohe Zuverlässigkeit der Codierungen bestätigt.

Der dritte Teil brachte somit nicht nur konkrete berufsbereichsspezifische Erwartungen von Mitarbeitenden an eine Führungskraft zum Vorschein, sondern schaffte einen präzisen Blick auf die hierarchischen Strukturen sowie die mehr oder minder autonomen Arbeitshandlungen von Mitarbeitenden in den verschiedenen Berufsbereichen. Mitarbeitende mit höheren Hierarchiestrukturen äußerten vermehrt den Wunsch, dass sie auch Vorgaben oder klare Ansagen von einer Führungskraft erwarten.

Der dritte Teil dieser Arbeit macht somit ebenso deutlich wie wichtig es ist Veränderungsprozesse in Unternehmen, Führungsstrategiewechsel und Schulungen genauer auf die Berufsbereiche anzupassen und die Mitarbeitenden in einer passenden Form miteinzubinden. Pauschale Empfehlungen der Literatur die transformationale Führung einzuführen, wie in Kapitel 2.4 in einigen Berufsbereichen aufgezeigt wurde, ist daher zu kurz gedacht.

## Allgemeiner Abschluss mit Ausblick

### Zusammenfassung

Diese Arbeit widmete sich der Frage, ob berufsspezifische Unterschiede in den Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungskraft bestehen und ob Merkmale der transformationalen und ethikorientierten Führung berufsspezifisch unterschiedlich bewertet werden. Zudem wurde untersucht, ob Kategorien wie Hierarchie oder Autonomie auf diese Erwartungen einen Einfluss nehmen.

Zunächst wurde in die Thematik der Führung und des Leadership eingeführt und weitere Begriffe sowie Konstrukte, die in dieser Arbeit zur Anwendung kamen, definiert und erklärt. Im theoretischen Teil wurde der Forschungsstand zur transformationalen und ethikorientierten Führung erläutert. Die Messinstrumente zur Erfassung der beiden Führungsstile wurden für die quantitative Studie verwendet und daher war es wichtig diese genau in den Blick zu nehmen. Auch die Rolle der Hierarchie und Autonomie im beruflichen Handeln wurde aufgeführt, da mit dieser Arbeit ein möglicher Einfluss dieser beiden Parameter auf die Erwartungen der Mitarbeitenden untersucht werden sollte. Zudem wurden bereits bestehende Erkenntnisse zur Führung und anderer Rahmenbedingungen in den verschiedenen Berufsbereichen, die sich nach der Klassifikation der Berufe orientierten, in den Blick genommen.

Kapitel 3 umfasste den empirischen Teil der Arbeit, der aus drei Studien bestand und einen Mixed Methods Ansatz verfolgte. Die erste Studie bildete den quantitativen Forschungsteil mit einer Befragung von 222 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Berufsbereichen. Der genutzte Fragebogen orientierte sich an den Skalen der MLQ- und ELW-D-Fragebögen. Die Ergebnisse zeigten signifikante Unterschiede in den Erwartungen bzw. konkreten Führungsaspekten je nach Berufsbereich. Außerdem konnte ein Einfluss der Hierarchie bzw. Autonomie auf einige Erwartungen bzw. Führungsaspekte bestätigt werden.

Die qualitative Studie umfasste die Durchführung und Analyse von 61 Interviews mit Mitarbeitenden aus den sieben Berufsbereichen, in denen signifikante Ergebnisse in der quantitativen Studie geliefert wurden. Die Interviews brachten detaillierte und nuancierte Informationen zum besseren Verständnis der quantitativen Ergebnisse. Sie boten Einblicke in die subjektiven Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmenden, die durch quantitative Daten nicht erfasst werden konnten. Die qualitative Analyse brachte zudem neue Erkenntnisse zu unterschiedlichen Sichtweisen auf die einzelnen Führungsaspekte.

Die dritte Studie lieferte zusätzliche validierte und quantifizierte Ergebnisse durch mehrere Intercoder- Reliabilitätsanalysen. Hierbei wurden zum einen objektive Messdaten zur Beurteilung der beiden Kategorien Hierarchie und Autonomie erzeugt. Außerdem konnte abschließend nicht nur bestätigt werden, dass es berufsspezifische Gemeinsamkeiten in den Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führungskraft gibt, sondern es konnte aufgezeigt werden welche Erwartungen der Mitarbeitenden an eine Führungskraft konkret berufsspezifisch bestehen.

### **Schlussfolgerungen dieser Arbeit mit Implikationen für Theorie und Praxis**

Die Ergebnisse dieser Arbeit tragen zur Führungsforschung bei, indem sie aufzeigen, dass ein bestimmter Führungsstil nicht für alle Berufsbereiche geeignet ist. Die Untersuchung bestätigt, dass die Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte stark vom beruflichen Kontext abhängen. Dies widerspricht teilweise der in der Literatur weit verbreiteten grundsätzlichen Empfehlung eines transformationalen Führungsstils.

Die Arbeit lieferte als Erkenntnisse für den Berufsbereich 1 Landwirtschaft, dass es den Mitarbeitenden sehr wichtig ist autonom zu arbeiten. Aus diesen Gründen führt dieser Beruf auch im Nebenerwerb durchgeführt. Sie erwarten von einer Führungskraft ein Verhalten auf Augenhöhe und Partizipation. Bei dieser Berufsgruppe bestätigte sich der Einfluss von

Autonomie auf den Wunsch nach Machtteilung. Der in der quantitativen Studie ermittelte Einfluss der Hierarchie auf den Aspekt Management by Exception Active konnte in diesem Berufsbereich nicht bestätigt werden. Die dritte Studie ergab niedrige Hierarchien. Die qualitative Studie brachte durch die Interviews die Hintergründe zum Vorschein. Durch die Selbständigkeit haben Fehler auch häufig monetäre Folgen und deswegen eine besondere Tragweite.

Der Berufsbereich 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit wies in der quantitativen Studie signifikante Unterschiede zum Militärbereich im Aspekt Ethische Anleitung auf. Es bestehen hierarchische Strukturen, doch der einzelne Mitarbeiter handelt recht eigenverantwortlich, wie die dritte Ranking Studie und auch die qualitative Studie bestätigte. Beeinflussende Regularien sind die gesetzlichen und ethischen Werte, die der Mitarbeitende verinnerlicht hat, wie in den Interviews sehr nachvollziehbar dargelegt wurde. Von einer Führungskraft wünschen sie sich vor allem Ansprechbarkeit, Partizipation und Transparenz. An ethischen Werten ist ihnen bei einer Führungskraft Menschlichkeit, Ehrlichkeit sowie Gerechtigkeit wichtig. Wie in Kapitel 2.4 erläutert wurde, befinden sich einige Berufe dieses Bereiches, wie z.B. der Polizeiberuf, aktuell in einem Transformationsprozess der Führung (Fittkau & Heyna, 2020, S.95ff.; Fittkau, Müller & Juffa, 2023, S.21ff.). Erkenntnisse dieser Arbeit könnten hierfür konkret genutzt werden und in Führungstrainings insbesondere auf die Umsetzung der ermittelten Wünsche der Mitarbeitenden eingegangen werden.

Im Berufsbereich 6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel, Tourismus ist von keinem einzigen Interviewpartner als Erwartung an eine Führungskraft Partizipation, Transparenz oder „auf Augenhöhe sein“ genannt worden. In der quantitativen Studie wies die Berufsgruppe signifikant weniger Zustimmung in dem Aspekt Ethische Anleitung als der Militärbereich auf. In der dritten Studie wurde ein geringer Autonomiewert ermittelt, der in der qualitativen Studie in den Interviews in unterschiedlichen

Formulierungen geäußert wurde. Die Mitarbeitenden erwarten von der Führungskraft vorrangig transaktionale Führung. „Vorgaben und Anordnungen machen mit Kontrolle“ wurde von 86% als gewünschte Erwartung genannt. Eine Führungskraft sollte Verantwortung übernehmen und positive sowie negative Kritik äußern. Sie sollte eine Fachkompetenz besitzen, Vorbild sein sowie klare Ansagen machen. Auch dieser Berufsbereich befindet sich aufgrund des Fachkräftemangels in einem Führungswandel. Die Erkenntnisse aus dieser Arbeit zeigen, dass dieser Berufsbereich moderne Führungsaspekte nicht erwartet. Hier wäre es, wie auch von Chang (2023) angemerkt, wichtig Mitarbeitende zuerst zu mehr eigenverantwortlichem Handeln zu befähigen.

Im Berufsbereich 7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung zeigte die quantitative Studie eine signifikant geringere Zustimmung zum Führungsaspekt Charisma und Laissez-Faire/Interne Erfolgskriterien auf als der Militärbereich. Die Mitarbeitenden handeln recht autonom, wie die dritte Studie zeigte und wie es auch die Aussagen der Interviewpartner bestätigten. Einige Aspekte der transformationalen Führung sind in diesem Bereich gelebte Praxis und werden auch von den Mitarbeitenden erwartet. Eine Führungskraft sollte selbst Fachkompetenz aufweisen und Transparenz sowie Partizipation ermöglichen. Ausstrahlung und Präsentationsfähigkeit ist wichtig, aber nicht unbedingt ein Charisma, das Bewunderung für die Führungskraft beinhaltet. Die Interviews verdeutlichten durch die lebendigen Erzählungen, dass es den Mitarbeitenden auch wichtig ist von ihren Führungskräften unterstützt und motiviert zu werden.

Im Berufsbereich 8 Gesundheit/ Soziales und Lehre/ Erziehung konnte sowohl für die quantitative als auch für die qualitative Studie die höchste Anzahl an Teilnehmenden gewonnen werden. Die Ergebnisse als auch aktuelle Literatur bestätigten die großen Unterschiede in diesem Berufsbereich, so dass beschlossen wurde, diesen Bereich getrennt

in Berufsbereich Gesundheit/Soziales sowie Berufsbereich Lehrende/Erziehung zu betrachten.

Berufsbereich 8 Gesundheit/ Soziales zeichnet sich durch eine wesentlich höhere Hierarchie und eine geringere Autonomie im beruflichen Handeln aus als der Berufsbereich Lehrende und Erziehung. Dieses wurde in der dritten Studie gemessen und in der qualitativen Studie durch zahlreiche Aussagen bestätigt. Von einer Führungskraft wird sich Wertschätzung gewünscht und dass diese gerecht ist und für den Teamzusammenhalt sorgt. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes bringen für diesen Berufsbereich zahlreiche gewinnbringende Erkenntnisse, die konkrete Handlungsempfehlungen implizieren. So sollten in Führungstraining insbesondere die beiden Aspekte „Wertschätzung zeigen“ und „für den Teamzusammenhalt sorgen“ geschult werden. Eine Interviewpartnerin brachte es auf den Punkt: "ein einfaches Danke würde oft genügen".

Die Interviewpartner, die den Gesundheitsbereich verlassen haben, äußerten als Gründe die fehlende Partizipationsmöglichkeiten und die geringe Autonomie. Hier zeigte die dritte Studie interessante Ergebnisse, dass ein Teil der Mitarbeitenden sich Transparenz und Partizipation wünscht, aber ein anderer Teil wiederum, dass eine Führungskraft klare Ansagen und Vorgaben machen sollte. Hier wird sichtbar, dass insbesondere eine situative auf den einzelnen Mitarbeitenden angepasste Führung notwendig ist. Von mehreren Interviewpartnern angemerkt ist auch die Erweiterung des eigenverantwortlichen Handlungsspielraums nach einer Kompetenzerweiterung durch eine Weiterbildung. So werden mehrere Handlungsstrategien erkennbar, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und die Mitarbeitenden im Gesundheitsbereich zu halten. Neben dem unbedingt notwendigen Kompetenzaufbau der Führungskräfte, wie Bräutigam, Evans & Zimmermann (2023) aufzeigten, haben viele Führungskräfte keine Befähigung, sollten auch die

Kompetenzen der Mitarbeitenden erhöht werden, insbesondere von denen, die es sich auch wünschen, damit sie diesen Bereich nicht verlassen.

Diese Forschungsstudie zeigte auch auf wie wichtig es ist, dass noch viel mehr berufsübergreifende Trainings für die Teamperformance, für den Abbau von Hierarchien und der Etablierung einer positiven Fehlerkultur durchgeführt werden müssen. Wie sowohl die quantitative als auch die qualitative Studie aufgezeigt hat, ist in diesem Berufsbereich noch immer eine negative Fehlerkultur gelebte Praxis.

Berufsbereich 8 Lehrende/ Erziehung zeigte in der quantitativen Studie eine signifikant höhere Zustimmung zur Machtteilung als der Gesundheitsbereich. Hier wurde auch der bestehende Einfluss von Autonomie auf diesen Führungsaspekt sichtbar. Lehrende weisen eine geringere Hierarchie und eine größere Autonomie auf als der Gesundheitsbereich wie auch die dritte Studie bestätigte. In der qualitativen Studie wurden die häufig als eingrenzenden Vorgaben durch Ministerien etc. benannt und der Wunsch nach Partizipation, bei der auf die einzelne Stimme gehört wird. Auch die dritte Studie belegte mit 75% den hohen Wunsch nach Partizipation. Das eigenverantwortliche Arbeiten lassen bzw. Vertrauen in die Arbeit zu schenken sowie eine praxisorientierte Fachkompetenz wird von einer Führungskraft ebenso gewünscht. Dieser Berufsbereich möchte nicht auf eine Führungskraft verzichten. Sie wünschen sich Unterstützung und wollen aber auf Augenhöhe mit der Führungskraft sein.

Der Berufsbereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung ragte in mehreren Punkten bei der quantitativen Studie hervor. Signifikant weniger Zustimmung zum Aspekt Charisma und Management by Exception active, aber signifikant höhere Zustimmung bei Machtteilung. Bemerkenswert waren die Aussagen einiger Interviewpartner bei der qualitativen Studie, die verdeutlichten, dass eine Führungskraft kaum eine Rolle bei ihnen einnimmt. Sie zeichnen

sich durch einen hocheigenverantwortlichen Handlungsspielraum aus, was auch die dritte Studie belegte. Die eigenverantwortliche Arbeitsweise war sogar der wissenschaftlichen Hilfskraft möglich. So wurde auch in der dritten Studie deutlich, dass von einer Führungskraft erwartet wird, dass diese eigenverantwortlich arbeiten lässt und Vertrauen in die Arbeit schenkt. Eine Fachkompetenz und Partizipation wurden von 71% erwartet. Eine Interviewpartnerin brachte es gut zum Ausdruck, falls bei Entscheidungen die Führungskraft nicht mitziehen sollte: „also im Zweifelsfall würde ich jetzt mal sagen, wenn man dann nicht einverstanden ist mit der Entscheidung, wird man irgendwie versuchen, die auch zu unterlaufen.“ Es zeigt auf wie wichtig es als Führungskraft in diesem Berufsbereich ist, die Mitarbeitenden miteinzubeziehen und durch Argumente zu überzeugen. Wie auch Janz, Colquitt und Noe (1997) aufzeigten, ist das Gewähren von Autonomie für die Effektivität von Wissensarbeiterteams besonders bedeutsam sind. Die grundsätzlich empfohlene transformationale Führung, wie aktuell für diesen Berufsbereich empfohlen (Dutz, Knipfer & Peus, 2023, S.631ff.), muss daher in Bezug auf Charisma und Idealized Influence unbedingt überdacht werden. Eine Führungskraft sollte bei Bedarf Unterstützung leisten und sich für das Team und die Mitarbeitenden einsetzen.

Der Militärbereich 0 ragte bei der quantitativen Studie in zahlreichen Aspekten heraus. Signifikant höhere Zustimmung zum Charisma, zur Rollenklärung und ethischer Anleitung, aber signifikant weniger Zustimmung zur Machtteilung. Bei der dritten Studie wurde die höchste Hierarchie belegt. Bei der qualitativen Studie war die Besonderheit in der Wortwahl aufgefallen. Mitarbeitende wurden als Untergebene bezeichnet und viele Aspekte aus der dritten Studie sind nur von diesem Berufsbereich als Erwartung an eine Führungskraft genannt worden. Von allen Interviewpartnern wurde „Ziele vorgeben“ gewünscht. Außerdem sollte eine Führungskraft Vorgaben und Anordnungen mit Kontrolle sowie klare Ansagen machen. Sie sollte eine Ausstrahlung sowie Autorität haben. Auch wurde

gewünscht, dass eine Führungskraft zeitig ihre Entscheidungen trifft. Die qualitative Studie brachte die für andere Berufsbereiche außergewöhnlichen Äußerungen hervor, die die quantitative Studie klarer und deutlicher machten. Von den Interviewpartnern wurde selbst geäußert, dass eine Führungskraft eine Ausstrahlung haben sollte, damit „die Leute ihm folgen“. Bewunderung für eine Führungskraft wurde geäußert. Die Forschungsstudie belegte, dass eine Führungskraft in diesem Berufsbereich eine sehr große Rolle und Wichtigkeit einnimmt. Die Vorbildfunktion auch in Bezug auf ethische Werte wird erwartet. In aktueller Literatur wird das Konzept der Inneren Führung betont, in dem der einzelne Soldat hierdurch aus der Gehorsamspflicht entzogen wird, wenn ethische Werte verletzt werden. Diese Ergebnisse machen deutlich, dass dieses Konzept noch nicht gelebte Praxis ist. Hier müssen intensive Schulungen für Mitarbeitende erfolgen und Führungskräftestrainings auf den Aspekt ausgerichtet sein Mitarbeitende hierin zu befähigen und zu bestärken. Außerdem sollte die Führungskraft die von den Mitarbeitenden zugesprochene Machtposition nicht missbrauchen.

## **Grenzen und Limitationen**

Wie bereits in den einzelnen Studien erwähnt, weist diese Forschungsarbeit trotz der umfassenden Methodik und der sorgfältigen Durchführung einige Limitationen auf. Leider konnte die quantitative Studie in einigen Berufsbereichen nicht die genügende Teilnehmerzahl aufweisen. Dadurch konnten insbesondere für den Berufsbereich 2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung und Berufsbereich 3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik keine brauchbaren Erkenntnisse geliefert werden. Für Berufsbereich 4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik konnten leider ebenso keine signifikanten Ergebnisse gewonnen werden. Laut Literatur scheinen jedoch starke Parallelen zum Berufsbereich 9 Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung zu bestehen.

Des Weiteren bestand die Möglichkeit von Verzerrungen durch ungenaue Selbsteinschätzungen oder soziale Erwünschtheit bei den Teilnehmenden. Obwohl etablierte Messinstrumente wie der MLQ und ELW-D verwendet wurden, konnten solche Verzerrungen bei der quantitativen Studie nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Obwohl 61 Interviews eine große Anzahl an qualitativen Daten lieferten, ist die Stichprobengröße im Vergleich zu quantitativen Studien immer noch begrenzt. So kann eine qualitative Studie nicht die Generalisierbarkeit und Repräsentativität einer quantitativen Studie vorweisen. Ebenso bleibt die subjektive Natur der qualitativen Datenanalyse eine Herausforderung trotz der Einhaltung von Qualitätskriterien bei der Analyse.

In der dritten Studie bestand ebenso die Gefahr des Einflusses durch Subjektivität. Die mehreren Interrater-Reliabilitätsverfahren erhöhten die Qualität und erzielten eine hohe Validierung, insbesondere für den Aspekt Erwartungen und den Kategorien Hierarchie und Autonomie. Sie lieferte zudem greifbare quantifizierte Ergebnisse.

## Ausblick

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die vorliegende Forschungsarbeit wichtige Erkenntnisse geliefert hat, die sowohl theoretisch als auch praktisch relevant sind. Während in anderen Studien meist eine bestehende Führungskraft nach den transformationalen und ethikorientierten Aspekten bewertet wurde, ging es bei dieser Arbeit darum, welche dieser Aspekte von den Mitarbeitenden berufsspezifisch erwartet werden. Die Differenzierung der Erwartungen an Führungskräfte nach Berufsbereichen bietet wertvolle Hinweise für einen zielgerichteten Kompetenzaufbau bei Führungskräften und Mitarbeitenden und trägt zur Weiterentwicklung der Führungstheorien bei.

Wie beschrieben sollten Führungskräftetrainings passend nach den berufsspezifischen Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtet werden. Hierbei ist es

sinnvoll einzelne Führungsaspekte der transformationalen und ethikorientierten Führung in den Blick zu nehmen. Auch die Mitarbeitenden müssen durch Schulungen befähigt werden, um Kompetenzen zu erhöhen und um ein Umdenken zu bewirken. Hierbei sollte nach diesen Fortbildungen Einstellungsveränderungen abgefragt bzw. evaluiert werden.

Zukünftige Forschung sollte sich darauf konzentrieren, die aufgezeigten Limitationen zu adressieren und die Ergebnisse weiter zu validieren.

## Literaturverzeichnis

Auffenberg, J.; Becka, D.; Evans, M.; Kokott, N.; Schleicher, S. & Braun, E. (2022). „Ich pflege wieder, wenn ...“ Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. URL:  
[https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Politik/Rente\\_Gesundheit\\_Pflege/Bundesweite\\_Studie\\_Ich\\_pflege\\_wieder\\_wenn\\_Langfassung.pdf](https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Politik/Rente_Gesundheit_Pflege/Bundesweite_Studie_Ich_pflege_wieder_wenn_Langfassung.pdf)  
abgerufen am 07.06.2024.

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.

Babiak P, Hare RD (2006) Snakes in suits. Regan Books/Harper-Collins, New York

Bachmann, B. (2022). Ethische Führung in Organisationen. Konzepte und Umsetzung. Berlin: Springer.

Badura, B.; Ducki, A.; Baumgardt, J.; Meyer, M. & Schröder, H. (2023). Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten. Berlin: Springer.

Bartelt, D. (2011). Wertschätzende, kompetente und ethische Führung. Das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte. URL: [https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico\\_derivate\\_00029413/Bartelt\\_Diss.pdf](https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00029413/Bartelt_Diss.pdf)  
abgerufen am 01.07.2023.

Barthel, Ch. (2020). Führung in Verwaltung und Polizei. Eine soziologisch informierte Ermutigung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. London: FreePress.

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, S. 9–32
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Manual: The multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1990). Transformational leadership development. Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-88). San Diego, CA.: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire. Technical Report. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development. Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999). Training full range leadership. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Beck. & J. Stember (Hrsg.). *Der demographische Wandel*. Baden-Baden: Nomos Verlag.

Berger, J.; Vairo Nunes, R.; Rönnebeck, S.; Sorge, S.; Korneck, F.; Ziegler, B. & Parchmann, I. (2023). MINT-Personal an Schulen. Studie zur Perspektive von MINT-Lehrkräften auf ihr Tätigkeitsfeld, ihre Arbeitssituation und Entwicklungsmöglichkeiten an allgemein- und berufsbildenden Schulen. URL: [https://www.telekom-stiftung.de/sites/default/files/files/MINT-Personal%20an%20Schulen\\_Studienbericht.pdf](https://www.telekom-stiftung.de/sites/default/files/files/MINT-Personal%20an%20Schulen_Studienbericht.pdf) abgerufen am 10.06.2024.

Bertelsmann Stiftung (2023). Das große Berufe-Ranking. Wie sich die Nachfrage nach Berufen in Deutschland verändert. URL: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BiW/Jobmonitor\\_Studie\\_Das\\_grosse\\_Berufe-Ranking.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BiW/Jobmonitor_Studie_Das_grosse_Berufe-Ranking.pdf) abgerufen am 20.05.2024.

Binckebanck, L.; Hölter, A. & Tiffert, A. (2020). Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Block, Ch., Bormann, K. & Rowold, J. (2015). Ethische Führung. Validierung einer deutschen Adaption des Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW-D) nach Kalshoven, Den Hartog und De Hoogh (2011). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O (2015), 59, pp. 130-143.

Börkircher, M., Hille, S. & Jeske, T. (2015). Produktionsarbeit und Führung in der Industrie 4.0. Potenziale und Auswirkungen. URL: [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Publikationen/ifaa\\_BA\\_223\\_Produktionsarbeit\\_und\\_Fuehrung\\_in\\_der\\_I40.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Publikationen/ifaa_BA_223_Produktionsarbeit_und_Fuehrung_in_der_I40.pdf) abgerufen am 20.05.2024.

Bohne, H. (2023). Arbeitswelt Hotellerie. Erfolgreiche Fachkräftegewinnung, kooperative Führungskultur und nachhaltige Personalentwicklung. Fürstenwalde Erich Schmidt Verlag.

Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Human- und Sozialwissenschaften. Heidelberg: Springer.

Buhr, A. & Binckebanck, L. (2020). Leadership Skills für den Vertrieb. In: Binckebanck, L.; Hölter, A. & Tiffert, A. (Hrsg.), Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung, Wiesbaden, Springer Gabler, S.471-484.

Bräutigam, Ch.; Evans, M. & Zimmermann, H. (2023). Qualifizierungen von Führungspersonen in der Pflege – Analyse und Rahmenkonzept. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Br%C3%A4utigam%20u.a.\\_Qualifizierungen%20von%20Fuehrungspersonen%20in%20der%20Pflege\\_bf.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Br%C3%A4utigam%20u.a._Qualifizierungen%20von%20Fuehrungspersonen%20in%20der%20Pflege_bf.pdf) abgerufen am 07.06.2024.

Braugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38 (6), 551–570.

Braugh, J. A. (1999). Further Investigation of the Work Autonomy Scales. Two Studies. *Journal of Business & Psychology*, 13 (3), 357–373.

Breinbauer, M. (2020). Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in der Pflege. Wiesbaden: Springer VS.

Brennan, R. L., & Prediger, D. J. (1981). Coefficient kappa: Some uses, misuses, and alternatives. *Educational and Psychological Measurement*, 41(3), 687–699.  
<https://doi.org/10/d22q4b>

Breyer-Mayländer, Th. (2022). Kultur- und Kreativwirtschaft in der Krise? Gesellschaftlicher Stellenwert und wirtschaftliche Perspektiven der Kultur. In: - Breyer-Mayländer, Th.; Zerres, Ch.; Müller, A. & Rahnenführer, K. (Hrsg.), Die Corona-Transformation. Krisenmanagement und Zukunftsperspektiven in Wirtschaft, Kultur und Bildung, S. 3307-324.

Bronner, U. & Frohnen, A. (2018). Führen Professoren anders? Spezifika in der wissenschaftlichen Führungskultur. In: von Au, C. (Hrsg.). Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt, Wiesbaden, Springer, S.135-153.

Brown, W. & May, D.R. (2010). Organizational change and development – the efficacy of transformational leadership training. Journal of Management Development, 31, (6), 520-536. Doi: 10.1108/02621711211230830

Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117-134.

Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.

Bundesagentur für Arbeit (2021a). Klassifikationen der Berufe (KldB) 2010. Überarbeitete Fassung 2020. Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen.  
URL: [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010-Fassung2020/Printausgabe-KldB-2010-Fassung2020/Generische-Publikationen/KldB2010-PDF-Version-Band1-Fassung2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=23](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010-Fassung2020/Printausgabe-KldB-2010-Fassung2020/Generische-Publikationen/KldB2010-PDF-Version-Band1-Fassung2020.pdf?__blob=publicationFile&v=23) abgerufen am 19.05.2024.

Bundesagentur für Arbeit (2021b). Klassifikation der Berufe 2010 – überarbeitete Fassung 2020. Band 2: Definitorischer und beschreibender Teil. URL:  
[https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010-Fassung2020/Printausgabe-KldB-2010-Fassung2020/Generische-Publikationen/KldB2010-PDF-Version-Band2-Fassung2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=21](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010-Fassung2020/Printausgabe-KldB-2010-Fassung2020/Generische-Publikationen/KldB2010-PDF-Version-Band2-Fassung2020.pdf?__blob=publicationFile&v=21) abgerufen am 10.05.2024.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2020). Landwirtschaft verstehen. Fakten und Hintergründe. URL:

[https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=20](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen.pdf?__blob=publicationFile&v=20) abgerufen am 10.05.2024.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2022). Daten und Fakten.

Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft mit Fischerei und Wein- und Gartenbau.

URL: [https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/daten-fakten-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/daten-fakten-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=8) abgerufen am 19.05.2024.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2023). Industriepolitik in der Zeitenwende. Industriestandort sichern, Wohlstand erneuern, Wirtschaftssicherheit stärken. URL:

[https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industriepolitik-in-der-zeitenwende.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=16](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industriepolitik-in-der-zeitenwende.pdf?__blob=publicationFile&v=16) abgerufen am 20.05.2024.

Bundeswehr (2024). Internetauftritt. URL: <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/zahlen-daten-fakten/personalzahlen-bundeswehr> abgerufen am 09.05.2024.

Burkhart, A. (2020). Wirksame Führung in Banken und Sparkassen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row

Chang, C. (2023). Zeitgemäßes und innovatives Personalmanagement für die Hotellerie. In: Bohne, H. (Hrsg.). Arbeitswelt Hotellerie. Erfolgreiche Fachkräftegewinnung, kooperative Führungskultur und nachhaltige Personalentwicklung, Fürstenwalde, Erich Schmidt Verlag, S.19-58.

Cisik, A. (2016). Führungskultur in Deutschland. Eine empirische Studie. URL:

[http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2017/01/Forschungsprojekt\\_Fuehrungskultur.pdf](http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2017/01/Forschungsprojekt_Fuehrungskultur.pdf) abgerufen am 31.03.2024.

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.).

Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cramer, C.; Ophoff, J.; Pietsch, M. & Tulowitzki, P. (2020). Schulleitung in Deutschland.

Zentrale Ergebnisse einer repräsentativen Studie. Schulmanagement Online, 5.2020.

Creswell, J. & Plano Clark, V. (2018). Designing and Conducting Mixed Methods

Research. Los Angelos: SAGE.

Dammann G (2007) Narzissten, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage. Haupt,

Bern.

Deci, Edward & Ryan, Richard (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und

ihre Bedeutung für die Pädagogik. URL:

[https://www.pedocs.de/volltexte/2017/11173/pdf/ZfPaed\\_1993\\_2\\_Deci\\_Ryan\\_Die\\_Selbstbestimmungstheorie\\_der\\_Motivation.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2017/11173/pdf/ZfPaed_1993_2_Deci_Ryan_Die_Selbstbestimmungstheorie_der_Motivation.pdf) abgerufen am 05.07.2023.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. Leadership Quarterly, 19, 297–311.

Destatis (2024). Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit.

URL:

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstätigkeit/Tabellen/berufsbereiche-geschlecht.html> abgerufen am 20.05.2024.

Deutscher Bundestag (2022). Unterrichtung durch die Wehrbeauftragte. Jahresbericht 2022

(64. Bericht). URL:

[https://www.bundestag.de/resource/blob/937820/d52d8f040a6e1e3d1d4226497e498e42/jahresbericht\\_2022\\_pdf-data.pdf](https://www.bundestag.de/resource/blob/937820/d52d8f040a6e1e3d1d4226497e498e42/jahresbericht_2022_pdf-data.pdf) abgerufen am 10.05.2024.

Deutscher Bundestag (2023). Unterrichtung durch die Wehrbeauftragte. Jahresbericht 2023

(65. Bericht). URL: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/105/2010500.pdf> abgerufen am 10.05.2024.

Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. & House, R. (2012). GLOBE. A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. In: Journal of World Business, Vol. 47, No. 4, S. 504–518.

Dutz, R.; Knipfer, K. & Peus, C. (2023). Führung in der Wissenschaft. Exzellenz in Forschung und Lehre durch ethikorientierte Führung, In: Felfe, J. & van Dick, R. (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin, Springer, S. 631-644.

Ebermann, H.-J. & Scheiderer, J. (2010). Human Factors im Cockpit. Praxis sicheren Handelns für Piloten. Wiesbaden: Springer.

Eckert, M. (2020). Welche Führung braucht Verwaltung zur Bewältigung einer komplexen Zukunft? In J. Beck. & J. Stember (Hrsg.). Der demographische Wandel (S. 227-245). Baden-Baden: Nomos

Effelsberg, D., & Solga, M. (2015). Ethische Risiken transformationaler Führung. In J. Felfe (Hrsg.), Trends der psychologischen Führungsforschung (S. 331–343). Göttingen: Hogrefe.

Elbe, M. & Richter, G. (2019). Personalmanagement in der Bundeswehr. Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen. Memmingen. Berliner Wissenschafts-Verlag.

Elbe, M. (2022). Philosophie des Militärs. Wiesbaden: Springer.

- Enste, Dominik, Eyerund, Theresa & Knelsen, Inna (2013). Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, Roman herzog Institut. URL: <https://www.romanherzoginstitut.de/publikationen/detail/fuehrung-im-wandel.html> abgerufen am 25.07.2023.
- Enste, D. & Tschörner, A.-C. (2017). Ethische Führung in Unternehmen. URL: [https://www.iw-akademie.de/fileadmin/Forschung\\_Publikationen/GdW-Ph\\_Ethische\\_Führung\\_in\\_Unternehmen.pdf](https://www.iw-akademie.de/fileadmin/Forschung_Publikationen/GdW-Ph_Ethische_Führung_in_Unternehmen.pdf) abgerufen am 01.04.2024.
- European Cockpit Association (2020). Future Airline Pilot Profession. URL: [https://www.eurocockpit.eu/sites/default/files/2020-03/Future%20Airline%20Pilot%20Profession%2C%20ECA%202020\\_0.pdf](https://www.eurocockpit.eu/sites/default/files/2020-03/Future%20Airline%20Pilot%20Profession%2C%20ECA%202020_0.pdf) abgerufen am 15.06.2024.
- Faix, W.G., Kisgen, S., Schwinn, A. & Windisch, L. (2021). Führung, Persönlichkeit und Bildung - Mit Führungskraft die Zukunft erfolgreich und nachhaltig gestalten. Berlin: Springer.
- Felfe, J. (2006a). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5x) von Bass und Avolio. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50, 61–78.
- Felfe, J. (2006b). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 163–176.
- Felfe, J. & Heinitz, K. (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, OCB and customer satisfaction. European Journal of Work & Organizational Psychology, 19, 279-303. Doi: 10.1080/13594320802708070
- Felfe, J. (2015). Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In J. Felfe (Hrsg.), Trends der psychologischen Führungsforschung (S. 39-53). Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J. & van Dick, R. (2023). Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Auflage Berlin: Springer.

Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. Journal of Change Management, 7 (2), 25-35.

Field, A. (2017). Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics. London: SAGE.

Fittkau, K.-H. & Hena, P. (2020). Wirksames Führen in der Polizei. Transformationale Führung – Chance auf ein modernes Führungsverständnis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fittkau, K.-H., Müller, J. & Juffa, N. (2023). Führung und innere Kündigung in der Polizei. Wie transformationale Führung innere Kündigung reduzieren kann. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fischer, P., Frey, D. & Niedernhuber, J. (2013). Führung und Werte – Humanistische Führung in Theorie und Praxis. In Häring, K. & Litzcke, S. (Hrsg.). Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg. Stuttgart : Schäffer-Poeschel.

Fischer, P., Gaube, S., Heinrich, H. & Lermer, E. (2018). Innovative und gute Führung aus wirtschaftspsychologischer Perspektive: Humanistische Führung. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht: NZA Beilage. 2018,4, 94 -99.

Flick, U. (2020). Triangulation. In: Mey, G & Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren, Wiesbaden, Springer, S.185-200.

Flick, U.; von Kardoff, E. & Steinke, I. (2022). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg: rowohlt's enzyklopädie.

Franke, F. & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of commitment. *Leadership*, 7, 295-316. Doi: 10.1177/1742715011407387.

Frankenhauser, S. (2020). Strategien zur Fehlervermeidung in der Patientenversorgung.

Entwicklung eines Fortbildungsangebotes im Bereich interpersonelle Kompetenz.

URL:

[https://www.laekh.de/fileadmin/user\\_upload/Heftarchiv/Einzelartikel/2020/05\\_2020/S\\_trategien\\_zur\\_Fehlervermeidung.pdf](https://www.laekh.de/fileadmin/user_upload/Heftarchiv/Einzelartikel/2020/05_2020/S_trategien_zur_Fehlervermeidung.pdf) abgerufen am 07.06.2024.

Frey, D., Nikitopoulos, A., Peus, C., Weisweiler, S. & Kastenmüller, A. (2010).

Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung.

In: Meier, U. & Sill, B. (Hrsg.). *Führung. Macht. Sinn* (S. 637-656). Regensburg: Pustet.

Frey, D. & Schmalzried, L. (2013). *Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von*

Kant, Aristoteles, Popper & Co. Heidelberg: Springer.

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322.

Fuchs-Frohnhofer, P.; Scheen, S.; Metzen, D.; Bessin, C.; Hammann, G.; Palm, G. &

Bogert, B. (2019). GESUNDE ARBEITSBEDINGUNGEN IN

PFLEGEEINRICHTUNGEN. URL: [http://www.praevention-fuer-pflegende.de/files/pflege-praevention40/Gesunde%20Arbeitsbedingungen%20in%20Pflegeeinrichtungen\\_online.pdf](http://www.praevention-fuer-pflegende.de/files/pflege-praevention40/Gesunde%20Arbeitsbedingungen%20in%20Pflegeeinrichtungen_online.pdf) abgerufen am 07.06.2024.

Fuß, S. & Korbach, U. (2019). *Grundlagen der Transkription*. Opladen & Toronto. Utb.

Gergs, H.-J. & Lakeit, A. (2020). Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse.

Wiesbaden: VS Verlag.

Glatzel, K.; Hilse, H.; Lieckweg , T.& Ostermann, S. (2023). LEADERSHIP IN SCIENCE. ERGEBNISSE EINER INTERVIEW-STUDIE DER OSB INTERNATIONAL. URL: [https://www.osb-i.com/fileadmin/user\\_upload/230228\\_osb\\_Studie\\_Leadership\\_in\\_Science\\_Web\\_Einzelseiten.pdf](https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/230228_osb_Studie_Leadership_in_Science_Web_Einzelseiten.pdf) abgerufen am 02.06.2024.

Großkopf, S. & Over-Bernert, B. (2008). Betriebsleiterqualifikation und Generationswechsel in der Landwirtschaft. Bonn: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz.

Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60 (2), 159–170.

Haller, S. & Wissing, C. (2022). Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hammer, S. (2023). Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren. ifpm Schriftenreihe der FOM, No. 3. URL: <https://forschung.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/Schriftenreihe/FOM-Forschung-ifpm-Schriftenreihe-Band-3-Hammer-2023.pdf> abgerufen am 06.06.2024.

Hammermann, Andrea & Stettes, Oliver (2013). Qualität der Arbeit. Zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. In: IW-Trends, 40. Jg., Nr. 2, S. 93–109.

- Handwerkskammer (HWK) Münster (2023). Fachkräfte finden, fördern und binden. Beispiele guter Praxis. Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe. URL: <https://www.hwk-muenster.de/adbimage/14600/asset-original//fachkraeftebroschuere-praxisbeispiele-ausgabe-10.pdf> abgerufen am 20.05.2024.
- Helmold, M. (2022a). Leadership - Agile, Virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Berlin: Springer.
- Helmold, M. (2022b). New Work, transformatorische und virtuelle Führung – Was wir aus aktuellen Krisen lernen können. Berlin: Springer Gabler.
- Hermann, D. & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique , and personal initiative on employee creativity. British Kournal of Management, 25, 209-227.
- Hermeier, B., Heupel, Th., Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019). Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Herzberg, Frederik (1966). Work and the Nature of Man. London: Ty Crowell.
- Hersey, Paul & Blanchard, Ken (1977). Management of Organizational Behavior. New York: Pearson.
- Herzog, L. (2023). Innovative Organisationsformen – Mehr Demokratie in Unternehmen wagen. In: Badura, B.; Ducki, A.; Baumgardt, J.; Meyer, M. & Schröder, H. (2023). Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten, Berlin, Springer, S. 183-192.
- Hinsch, M. & Olthoff, J. (2013). Impulsgeber Luftfahrt. Industrial Leadership durch luftfahrtspezifische Aufbau- und Ablaufkonzepte. Wiesbaden: Springer.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2017). Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (6. Aufl.). München: dtv.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2016). Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. URL: a  
<https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/fuehrungskultur-im-wandel.html>  
abgerufen am 28.07.2018.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa) (2017). Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber.  
URL: [https://guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/themes/ggga/files/PDFs/GGGA\\_Broschuere\\_Praxishilfe\\_Web.pdf](https://guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de/themes/ggga/files/PDFs/GGGA_Broschuere_Praxishilfe_Web.pdf)  
Letzter Abruf am 05.07.2024.

International Labour Organization (ILO) (2016). ISCO International Standard Classification Of Occupations. ISCO 08. URL:  
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/index.htm> abgerufen am 01.04.2024.

Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877–904.

Johanning, V. (2020). Organisation und Führung der IT. Die neue Rolle der IT und des CIOs in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.

Jung, D. I. (2000). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185-195.

- Kaiser, M.; Rückert, M. & Schwerter, N. (2019). Change in der Medien- und Kommunikationsbranche. Ein Leitfaden für Veränderungsprozesse und die digitale Zukunft. URL:  
[https://www.hss.de/fileadmin/user\\_upload/HSS/Dokumente/Publications/AA\\_72\\_Change\\_in\\_der\\_Medien- und\\_Kommunikationsbranche.pdf](https://www.hss.de/fileadmin/user_upload/HSS/Dokumente/Publications/AA_72_Changen_in_der_Medien- und_Kommunikationsbranche.pdf) abgerufen am 02.06.2024.
- Kaiser, R. (2021). Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Karasek, Robert (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. In: Administrative Science Quarterly Vol. 24, No. 2.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The Leadership Quarterly, 22, 51 – 69.
- Kellermann, K. (2020). Die Zukunft der Landwirtschaft. Konventioneller, gentechnikbasierter und ökologischer Landbau im umfassenden Vergleich. Wiesbaden: Springer.
- Kernic, F. (2023). Militärische Führung. In Leonhard, N. & Werkner, I.-J. (Hrsg.). Militärsoziologie – Eine Einführung, Wiesbaden, Springer VS, 619-646.
- Kerschreiter, R. & Eisenbeiß, S. A. (2015). Ethische Führung. In: Felfe, J. (Hrsg.). Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse (S. 27-38). Göttingen: Hofgrefe Verlag.
- Kienbaum & StepStone Leadership Survey (2018): Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution. URL: [https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone\\_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution\\_Webversion.pdf](https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf) abgerufen am 31.03.2024.

Kienbaum & StepStone (2017). ORGANIGRAMM DEUTSCHER UNTERNEHMEN

Wie Führungskräfte die neue Arbeitswelt erfolgreich gestalten können. URL:

[https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2017/07/Hierarchie\\_Organisation-Fuehrung\\_Fuehrungskraefte\\_Kienbaum-Stepstone-Studie.pdf](https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2017/07/Hierarchie_Organisation-Fuehrung_Fuehrungskraefte_Kienbaum-Stepstone-Studie.pdf)

abgerufen am

16.04.2024.

Klaffke, M. (2021). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-

Ansätze. 2. Auflage. Berlin: Springer.

Klauber, J.; Wasem, J.; Beivers, A. & Mostert, C. (2023). Krankenhaus-Report 2023.

Schwerpunkt Personal. Berlin: Springer Open

Köller, Olaf & Möller, Jens (2015). Diagnostizieren und Evaluieren. Kiel: CAU

Schulmanagement & Qualitätsentwicklung.

Kohlstock, B. & Buschor, C. (2017). Geteilte Verantwortung. Schulmanagement Online.

3.2017.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). Leadership Challenge: How to Get Extraordinary

Things Done in Organizations. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kubicek, B.; Paskvan, M.; Bunner, J. (2017): The Bright and Dark Sides of Job

Autonomy. In: Korunka, C.; Kubicek, B. (Hrsg.): Job Demands in a Changing

World of Work. Cham: Springer. S. 45-63.

Kuckartz, U. (2014a). Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und

Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer VS.

Kuckartz, U. (2014b). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden. Praxis.

Computerunterstützung. Weinheim Basel: Beltz.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt. Wiesbaden: Springer VS.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kusserow, K.M. (2022). Altern in der Landwirtschaft als gesellschaftliche Herausforderung. Eine Analyse von Erwerbsbiographien selbstständiger Landwirte. Wiesbaden: Springer.

Landy, Frank & Conte, Jeffrey (2013). Work in the 21<sup>st</sup> Century. New York: Wiley.

Laske, S.; Meister-Scheytt, C.; Küpers, W. & Deeg, J. (2020). Organisation und Führung. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität. Center für Lebenslanges Lernen.

Leiner, D. J. (2019). SoSci survey (version 3.1. 06)[computer software].

Leonhard, N. & Werkner, I.-J. (2023). Militärsoziologie – Eine Einführung. Wiesbaden. Springer VS.

Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald & White, Ralph (1939). Pattern of Aggressive Behavior in experimentally created “social climates”. URL: [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=de) abgerufen am 24.11.2023.

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 70 (2), 280–289.

Maier, C.; Ludwig, M.; Köppen, J.; Kleine, J. & Busse, R. (2023). Das „Image“ der Pflege: das Ansehen des Pflegeberufs in der Öffentlichkeit und bei Pflegefachpersonen. In:

Klauber, J.; Wasem, J.; Beivers, A. & Mostert, C. (Hrsg.). Krankenhaus-Report 2023. Schwerpunkt Personal, Berlin, Springer Open, S.49-57.

May, D., Schilling, J. & Schyns, B. (2023). Destruktive Führung erkennen und verhindern. In Felfe, J. (Hrsg.) Handbuch Mitarbeiterführung Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Auflage, Berlin, Springer, 405-420.

Mayer, C. (2020). Positive Fehlerkultur als Ressource. URL:  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00940-020-1739-4> abgerufen am  
08.06.2024.

Mayer, Horst (2013). Interview und schriftliche Befragung. München: Oldenbourg.

Mayring, P. (2014). Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/266859800\\_Qualitative\\_content\\_analysis\\_-\\_theoretical\\_foundation\\_basic\\_procedures\\_and\\_software\\_solution/link/543e2a540cf2d6934ebd0f7d/download](https://www.researchgate.net/publication/266859800_Qualitative_content_analysis_-_theoretical_foundation_basic_procedures_and_software_solution/link/543e2a540cf2d6934ebd0f7d/download) abgerufen am 25.06.2024.

Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Bad Langensalza: Beltz.

McGregor, Douglas (1960). The Professional Manager. New York: McGraw-Hill Inc.

Mey, G & Mruck, K. (2020). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. Wiesbaden: Springer.

Milgram, Stanley (2012): Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität, 17. Aufl., Reinbek: Rowohlt.

Morgenstern-Einenkel, A. & Rädiker, S. (2021). Im Team arbeiten mit MAXQDA: Organisation, Arbeitsteilung und Umsetzung in sieben Phasen. Berlin: MAXQDA Press.

- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321–1339.
- Moser, M. (2017). Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Moskaliuk, J. (2019). Beratung für gelingende Leadership 4.0. Praxis-Tools und Hintergrundwissen für Führungskräfte. Berlin: Springer.
- Müller, A. & Müller, A. (2019). Das Unternehmen ohne Hierarchie – Messung und Umsetzung. In: Hermeier, B., Heupel, Th., Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.) (2019). Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 459-476.
- Neuendorf, K. A. (2017). The Content Analysis Guidebook (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ng, T. W. H.; Feldman, D. C. (2014): The Moderating Effects of Age in the Relationships of Job Autonomy to Work Outcomes. *Work, Aging and Retirement*. 1 (1): S. 64-78.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly*, 23, 383–339.
- Niemeijer, V. (2020). Risikomanagement im Gesundheitswesen – Analyse von zwei ausgewählten Verfahren: Critical Incident Reporting System (CIRS) und Global Trigger Tool (GTT). In: Zapp, W. (Hrsg.). Qualitäts- und Risikomanagement im Krankenhaus. Analyse – Verfahren – Anwendungsbeispiele, Wiesbaden, Springer Gabler, S.59-126.

Nogga, J. & Rowold, J. (2022). Leadership 4.0 – Effektive Führung in der Arbeit 4.0. Manual. Berlin: Springer.

Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: von Au, C. (Hrsg.). Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Berlin. Springer, 93-112.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O. Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502–516.

Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2011). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics* 107(3) URL: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3> abgerufen am 02.04.2024.

Peus, C., Wesche, J. & Braun, S. (2015). Authentic Leadership. In Felfe, J. (Hrsg.) Trends der psychologischen Führungsforschung, 15-26.

Pflegeberufegesetz (2017). Gesetz über die Pflegeberufe. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/pflbg/PflBG.pdf> abgerufen am 07.07.2024.

Polizei NRW (2023). Rahmenkonzeption. Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei Nordrhein Westfalen. URL: [https://www.im.nrw/system/files/media/document/file/2023\\_06\\_22-rk-verantwortliche-wahrnehmung-von-fuhrung.pdf](https://www.im.nrw/system/files/media/document/file/2023_06_22-rk-verantwortliche-wahrnehmung-von-fuhrung.pdf) abgerufen am 15.06.2024.

Porst, R. (2008) Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden: VS Verlag.

Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video. Berlin: Springer VS.

- Raffelhüschen, B. & Schlinkert, R. (2015). Glücksatlas 2015, München: Deutsche Post.
- Reiland, F. (20119). Personalstrategische Grundzüge der Bundeswehr 2018. In: Elbe, M. & Richter, Personalmanagement in der Bundeswehr. Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen, Memmingen, Berliner Wissenschafts-Verlag, S. 19-36.
- Resetka, H.-J. & Felfe, J. (2014). In Führung gehen. Der erfolgreiche Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Richter, G. (2019). Mannschaftsdienstgrade: Eine besondere Zielgruppe des Personalmanagements?. In: Elbe, M. & Richter, Personalmanagement in der Bundeswehr. Strategien, Zielgruppen, Kompetenzen, Memmingen, Berliner Wissenschafts-Verlag, S. 93-112.
- Robert Bosch Stiftung (2021). Gesundheitszentren für Deutschland. Wie ein Neustart in der Primärversorgung gelingen kann. URL: [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-05/Studie\\_Primaerversorgung\\_Gesundheitszentren-fuer-Deutschland.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-05/Studie_Primaerversorgung_Gesundheitszentren-fuer-Deutschland.pdf) abgerufen am 07.06.2024.
- Rothland, M. (2013). Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf. Berlin: Springer.
- Rowold, J., Borgmann, L. & Heinitz, K. (2009). Ethische Führung – Gütekriterien einer deutschen Adaptation der Ethical Leadership Scale (ELS-D) von brown et al. (2005). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 53 (2), 57-69. Doi: 10.1026/0932-4089.53.2.57
- Ruppert, Anne (2024). Welche Faktoren tragen zur Zufriedenheit pädagogischer Fachkräfte bei? Weinheim: Beltz Juventa.
- Rypnikova, I. & Lang, R. (2021). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte (2.Auflage). Berlin: Springer.
- Rybniček, R.; Bergner, S. & Ernst, K. (2023). Führung in Expertenorganisationen. Experten als Führungskräfte. In: Felfe, J & Van Dick, R. (Hrsg.). Handbuch

- Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin, Soringer, S.359-370.
- Schreier, M. (2012). Qualitative Content Analysis in Practice. London: SAGE.
- Schreyögg, G. (2016). Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Seliger, R. (2016). Positive Leadership – Führen mit Energie. In: von Au, C. (Hrsg.). Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Berlin. Springer, 59-74.
- Simon, F. B. (2011). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Avolio, B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. Journal of Creative Behavior, 33, 227-256.
- Spieß, K. & Wetsermaier, F. (2016). Zufriedenheit und Arbeitsbelastung von Erzieherinnen. URL:  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.545815.de/16-43.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.545815.de/16-43.pdf)  
abgerufen am 08.06.2024.
- Statista (2017). Was eine gute Führungskraft ausmacht. ManpowerGroup. URL:  
<https://de.statista.com/infografik/10710/was-eine-gute-fuehrungskraft-ausmacht/>  
abgerufen am 29.03.2024.
- Statista (2019). Wunsch und Wirklichkeit bei Führungskräften. meinstadt.de | respondi. URL: <https://de.statista.com/infografik/20637/umfrage-wunsch-und-wirklichkeit-bei-fuehrungskraeften/> abgerufen am 30.03.2024.
- Statista (2023). Umfrage unter Generation Z. Erwartungen an Führungskräfte in Deutschland 2023. Wirtschaftsjunioren Deutschland e.V. URL:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1453822/umfrage/gen-z-erwartungen-an-fuehrungskraefte/> abgerufen am 31.03.2024.

Statista (2024). Umfrage zur Berufszufriedenheit unter Lehrkräften in Deutschland im Jahr 2023. URL:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1313467/umfrage/berufszufriedenheit-von-lehrkraeften-in-deutschland/> abgerufen am 10.06.2024.

Statistisches Bundesamt (2023). Baugenehmigungen für Wohnungen im Juli 2023: -31,5 Prozent gegenüber Vorjahresmonat. Pressemitteilung (369). 2023. URL:  
[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/09/PD23\\_369\\_3111.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/09/PD23_369_3111.html)  
abgerufen am 19.05.2024.

Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N. & Wu, T. T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire - Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 54 , 1–28.

Steinke, I. (2022). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U.; von Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg, rowohlt enzyklopädie, S.319-331.

Sulig, L. & Wildner, J. (2024). Research Report. Führung in der Transformation: Megatrends und Management als Motor des Wandels. URL:  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/289619/1/1885657455.pdf> abgerufen am 20.05.2021.

Thurau, M. (2022). Gewissensfreiheit trotz Gehorsamspflicht? Irrwege und Auswege bei der Suche nach den Grenzen des Gehorsams. In: Elbe, M. (Hrsg.), Philosophie des Militärs, Wiesbaden, Springer, S.87-130.

Treviño, L. K., Brown, M. E. & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56 (1), 5-37.

Türk, Klaus (1995): 'Die Organisation der Welt': Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ulbrich, M. (2018). Professionell in Führung. URL: [https://blog.handwerksmensch.de/wp-content/uploads/2018/10/ZFP\\_08-2018-S44-45.pdf](https://blog.handwerksmensch.de/wp-content/uploads/2018/10/ZFP_08-2018-S44-45.pdf) abgerufen am 20.05.2024.

Von Au, C. (Hrsg.) (2016). Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Berlin: Springer.

Von Rosenstiel, L. & Comelli, G. (2003). Führung – zwischen Stabilität und Wandel. München: Vahlen.

Walumbwa, F.O., Avolio,B.J., Gardner,W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authenticleadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), 204-213.

Wartenberg, G.; Aldrup, K.; Grund, S. & Klusmann, U. (2023). Satisfied and High Performing? A Meta-Analysis and Systematic Review of the Correlates of Teachers' Job Satisfaction. In: *Educational Psychology Review* (2023) 35:114 URL: <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09831-4> abgerufen am 11.06.2024.

Weibler, J. (2016). Personalführung. München: Franz Vahlen.

Werth, L. & Steidle, A. (2021). Besondere Bedingungen. Führung in der Wissenschaft. In: *Forschung & Lehre*, 28 (2021) 6, S. 446-447.

Wesche, J. & Fleig, L. (2023). Authentic Leadership: Authentische Führung praktizieren und trainieren. In Felfe, J. (Hrsg.) Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, 2. Auflage, Berlin, Springer, 3-15.

Wohnhas, V.; Goldan, J. & Lütje-Klose, B. (2023). Beteiligung an Aufgaben als eine Facette der Arbeitszufriedenheit von Lehrkräften in inklusiven Schulen. URL: [https://www.pedocs.de/volltexte/2024/29228/pdf/QfI\\_2023\\_3\\_Wohnhas\\_Goldan\\_LuetjeKlose\\_Beteiligung\\_an\\_Aufgaben.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2024/29228/pdf/QfI_2023_3_Wohnhas_Goldan_LuetjeKlose_Beteiligung_an_Aufgaben.pdf) abgerufen am 10.06.2024.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (sixth ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zapp, W. (Hrsg.). Qualitäts- und Risikomanagement im Krankenhaus. Analyse – Verfahren – Anwendungsbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zentrum Innere Führung (2023). Handbuch Innere Führung. URL: <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/5688200/28a99fcb8797e1ffab57965beed697a7/100-01-1-handbuch-data.pdf> abgerufen am 10.05.2024.

Züll, C. (2015). Berufscodierung. URL: [https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Berufscodierung\\_Zuell\\_812\\_2014\\_1.0.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Berufscodierung_Zuell_812_2014_1.0.pdf) abgerufen am 01.08.2023.