

**Führung im Kontext organisationaler Veränderungen –  
Empirische Analysen zu Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten  
am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Eingereicht von  
**Katja Eckert**

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß,  
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation

22.11.2024

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen  
Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Zweitgutachter: Dr. Sascha Alexander Ruhle

Datum der Disputation: 6. Mai 2025

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Problemstellung .....	4
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	9
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen .....</b>	<b>13</b>
2.1 Organisationale Veränderungen .....	13
2.1.1 Allgemeines Begriffsverständnis .....	13
2.1.2 Klassifizierung organisationaler Veränderungen .....	16
2.2 Führung .....	18
2.2.1 Allgemeines Begriffsverständnis .....	18
2.2.2 Dimensionen der Führung .....	22
2.2.2.1 Strukturelle Dimension .....	22
2.2.2.2 Interaktionelle Dimension .....	29
2.2.3 Ausgewählte Führungstheorien, -ansätze und -stile .....	32
2.2.4 Ausgewählte Führungsstile zur Gestaltung von partizipativem Führungsverhalten .....	37
2.2.4.1 Transformationale Führung .....	37
2.2.4.2 Empowering Leadership .....	49
2.2.4.3 Zusammenhang und Abgrenzung von transformationaler Führung und Empowering Leadership .....	56
2.3 Theorie des geplanten Verhaltens .....	59
2.4 Telekommunikationsbranche als volatiles Untersuchungsfeld .....	64
2.4.1 Entwicklung der Telekommunikationsbranche seit der Privatisierung .....	64
2.4.2 Organisationale Veränderungen in der Telekommunikationsbranche .....	67
2.4.3 Führungs- und Analyseebenen in Konzernstrukturen der Telekommunikationsbranche .....	70
2.5 Zusammenfassende Darstellung von Führung in organisationalen Veränderungen .....	75

<b>3 Forschungsmodell zur Analyse von Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen auf das Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen .....</b>	<b>78</b>
3.1 Forschungsmodell zur Analyse von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten .....	78
3.1.1 Struktureller Einflussfaktor auf das Führungsverhalten .....	78
3.1.2 Interaktioneller Einflussfaktor auf das Führungsverhalten .....	79
3.2 Erweitertes Forschungsmodell zur Analyse von Wirkungsmechanismen auf das Führungsverhalten .....	81
3.2.1 Modellentwicklung auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens .....	81
3.2.2 Wirkungsmechanismen und Mediationseffekte auf das Führungsverhalten .....	83
3.3 Auswahl der Forschungsmethodik .....	85
<b>4 Fallbeschreibung des Telekommunikationsunternehmens .....</b>	<b>90</b>
4.1 Geschäftsauftrag und strategische Ausrichtung .....	90
4.2 Organisationaler Aufbau und Restrukturierungen .....	94
4.3 Kulturelle Leitlinien und Führungsgrundsätze .....	95
<b>5 Vorstudie zu Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten .....</b>	<b>103</b>
5.1 Hypothesen und Forschungsdesign .....	103
5.2 Datenerhebung .....	113
5.2.1 Aufbau und Skalierung des Fragebogens .....	113
5.2.2 Operationalisierung der Variablen .....	115
5.2.3 Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung .....	116
5.3 Datenauswertung .....	118
5.3.1 Vorgehen im Rahmen der Datenanalyse .....	118
5.3.2 Deskriptive Ergebnisse .....	119
5.3.3 Inferenzstatistische Ergebnisse .....	123
5.4 Diskussion der Ergebnisse .....	133
5.5 Limitationen und Implikationen für die Hauptstudie .....	137
<b>6 Hauptstudie zur Analyse von Wirkungsmechanismen auf das Führungsverhalten .....</b>	<b>143</b>
6.1 Hypothesen und Forschungsdesign .....	143
6.2 Datenerhebung .....	152
6.2.1 Aufbau und Skalierung des Fragebogens .....	152
6.2.2 Operationalisierung der Variablen .....	154

6.2.3 Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung .....	162
6.3 Datenauswertung .....	162
6.3.1 Vorgehen im Rahmen der Datenanalyse .....	162
6.3.2 Deskriptive Ergebnisse .....	163
6.3.3 Inferenzstatistische Ergebnisse .....	167
6.4 Diskussion der Ergebnisse .....	180
<b>7 Beiträge und Schlussfolgerungen .....</b>	<b>190</b>
7.1 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Führung in organisationalen Veränderungen .....	190
7.1.1 Beiträge zur Diskussion über den Einfluss der Organisationskultur auf das partizipative Führungsverhalten .....	190
7.1.2 Beiträge zur Diskussion über den Einfluss des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten .....	195
7.1.3 Beiträge zur Diskussion über die Anwendbarkeit der Theorie des geplanten Verhaltens .....	199
7.1.4 Beiträge zur Diskussion im Rahmen der Change- Management-Forschung .....	202
7.2 Praxisimplikationen .....	206
7.2.1 Implikationen für die Auswahl von Führungskräften im Kontext organisationaler Veränderungen .....	206
7.2.2 Implikationen für die Entwicklung von Führungskräften im Kontext organisationaler Veränderungen .....	208
7.3 Limitationen der Arbeit .....	211
7.4 Weiterer Forschungsbedarf .....	215
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>219</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Grundstruktur der Führung.....	20
Abb. 2.2:	Zwiebelmodell – Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen .....	26
Abb. 2.3:	Full-Range-Leadership-Modell .....	44
Abb. 2.4:	Effekte der Augmentationshypothese .....	46
Abb. 2.5:	Theorie des geplanten Verhaltens .....	63
Abb. 2.6:	Führungsfähigkeiten differenziert nach organisationaler Ebene .....	72
Abb. 3.1:	Grundannahme zur Entwicklung des Forschungsmodells zu Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten .....	79
Abb. 3.2:	Forschungsmodell zur Analyse von Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten .....	81
Abb. 3.3:	Forschungsmodell zur Analyse der Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten.....	84
Abb. 3.4:	Übergreifendes Forschungsmodell der Vor- und Hauptstudie..	85
Abb. 3.5:	Auswahl der Forschungsmethodik .....	89
Abb. 5.1:	Forschungsmodell der Vorstudie .....	110
Abb. 5.2:	Boxplot-Darstellung der Full-Range-Leadership- Dimensionen.....	122
Abb. 5.3:	Ergebnisdarstellung im Modell der Vorstudie .....	133
Abb. 6.1:	Forschungsmodell der Hauptstudie .....	151
Abb. 6.2:	Ergebnisdarstellung im Modell der Hauptstudie.....	178

## Tabellenverzeichnis

Tab. 5.1:	Bereinigte Stichprobe nach Bereich und Geschlecht .....	120
Tab. 5.2:	Übersicht bezüglich der Führungserfahrung der Befragten ....	121
Tab. 5.3:	Reliabilität der Full-Range-Leadership-Skalen und der IRIC-Kulturdimensionen.....	124
Tab. 5.4:	Mittelwert, Standardabweichung und Korrelation der transaktionalen Variablen.....	126
Tab. 5.5:	Mittelwert, Standardabweichung und Korrelation der transformationalen Variablen .....	126
Tab. 5.6:	Beurteilung der Reliabilität der transaktionalen Führung .....	127
Tab. 5.7:	Beurteilung der Reliabilität der transformationalen Führung .	129
Tab. 5.8:	Transformationaler Modellvergleich auf Basis der CFA- Resultate .....	130
Tab. 5.9:	Ergebnisübersicht der jeweiligen Pfade und Vergleichsgrößen .....	132
Tab. 6.1:	Dimensionen, Skalen und Definitionen der TLI-Skala .....	156
Tab. 6.2:	Verteilung der Stichprobe pro Bereich, Geschlecht und Alter	165
Tab. 6.3:	Verteilung der Veränderungsart innerhalb der Stichprobe.....	166
Tab. 6.4:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Variablen .....	169
Tab. 6.5:	Beurteilung der Reliabilität .....	171
Tab. 6.6:	Modellvergleich auf Basis der CFA-Resultate.....	172
Tab. 6.7:	Vergleich volles vs. partielles Mediationsmodell .....	173
Tab. 6.8:	Ergebnisübersicht der jeweiligen Pfade und Vergleichsgrößen .....	175
Tab. 6.9:	Ergebnisse der Mediationseffekte mittels Bootstrapping- Methode.....	176

---

**Abkürzungsverzeichnis**

$\alpha$	Cronbachs Alpha
Abb.	Abbildung
AIC	Akaike Information Criterion (Akaike-Informationskriterium)
AM	Auftragsmanagement
AMOS	Analysis of Moment Structures (Software für Strukturgleichungsmodellierung)
AVE	Average Variance Extracted (durchschnittliche extrahierte Varianz)
$\beta$	logistischer Regressionskoeffizient
BAPostG	Gesetz über die Errichtung einer Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost
BC CI	Bias-corrected Confidence Interval (verzerrungskorrigiertes Konfidenzintervall)
BSCS	Brief Self-Control Scale (Kurzskala zur Selbstkontrolle)
CFA	Confirmatory Factor Analysis (konfirmatorische Faktorenanalyse)
CFI	Comparative Fit Index (vergleichender Fit-Index)
CI	Confidence Interval (Konfidenzintervall)
CR	Composite Reliability (Faktorreliabilität)
df	Degrees of Freedom (Freiheitsgrade)
DM	Deutsche Mark
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
DTAG	Deutsche Telekom Aktiengesellschaft
DTA	Deutsche Telekom Außendienst
EBITDA-AL	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – after Leases (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen nach Leasing)



---

ELQ	Empowering Leadership Questionnaire (Empowering-Leadership-Fragebogen)
et al.	et alii
F&E	Forschung und Entwicklung
GLOBE	Global Leadership Organizational Behaviour Effectiveness (globales, effektives Führungs- und Organisationsverhalten)
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
IC	Individual Consideration (individuelle Berücksichtigung)
IFI	Incremental Fit Index (inkrementeller Anpassungsindex)
IIA	Idealized Influence Attributed (attributiver idealisierter Einfluss)
IIB	Idealized Influence Behaviour (verhaltensbezogener idealisierter Einfluss)
ISP DTA	Individual Solutions & Products DTA (individuelle Lösungen & Produkte DTA)
ISP GmbH	Individual Solutions & Products GmbH
IM	Inspirational Motivation (inspirierende Motivation)
IRIC	Institute for Research on Intercultural Cooperation (Forschungsinstitut für interkulturelle Kooperation)
IS	Intellectual Stimulation (intellektuelle Stimulation)
KD	Kundenprozessdesign
LF	Laissez-faire
LMX	Leader-Member-Exchange (Führer-Geführten-Austausch)
LPC	Least-preferred Coworker (am wenigsten bevorzugter Mitarbeitender)
M	Mittelwert

---

MaxR(H)	Maximal Reliability of Constructs (High) (höchste Reliabilität der Konstrukte)
MbO	Management by Objectives (Führung durch Ziele)
MbEa	Management by Exception active (aktive Kontrolle)
MbEp	Management by Exception passive (Eingriff im Bedarfsfall)
Mbit/s	Megabit pro Sekunde (Einheit für Geschwindigkeit)
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire (Multifaktor-Führungsfragebogen)
MSV	Maximum Shared Variance (Maximum der geteilten Varianz)
n	Anzahl Elemente in der Stichprobe
NFK	Nachwuchsführungskraft
n.s.	nicht signifikant
o.H.	ohne Heftnummer
P1	prozess- vs. ergebnisorientierte Kultur
P2	aufgaben- vs. personenorientierte Kultur
P3	organisationsgebundene vs. professionelle Kultur
P4	offenes vs. geschlossenes System
P5	schwache vs. strenge Kontrolle
P6	normative vs. pragmatische Kultur
PostUmwG	Gesetz zur Umwandlung der Unternehmen der Deutschen Bundespost in die Rechtsform der Aktiengesellschaft
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Wurzelmittelwert quadratischer Annäherungsfehler)
SD	Standard Deviation (Standardabweichung)
SEM	Structural Equation Modeling (Strukturgleichungsmodell)
SE&I	Serviceentwicklung und Innovation
SIP	Social-Information-Processing (Verarbeitung sozialer Informationen)

S&C PK	Sales & Care Privatkunden (Verkauf und Kundenpflege)
S&C KMU	Sales & Care kleine- und mittelständische Unternehmen
SGrK	Service Großkunden
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (statistisches Softwarepaket für die Sozialwissenschaften)
Tab.	Tabelle
TLI-Skala	Transformational Leadership Behavior Inventory (Bestandsaufnahme des transformationalen Führungsverhaltens)
TLI	Tucker Lewis Index
TLI-AV	Transformational Leadership Behavior Inventory – Articulating a Vision (eine Vision artikulieren)
TLI-PAM	Transformational Leadership Behavior Inventory – Providing an Appropriate Model (Bereitstellung eines geeigneten Modells)
TLI-FAG	Transformational Leadership Behavior Inventory – Fostering the Acceptance of Group Goals (Förderung der Akzeptanz von Gruppenzielen)
TLI-HPE	Transformational Leadership Behavior Inventory – High Performance Expectations (hohe Leistungserwartungen)
TLI-IS	Transformational Leadership Behavior Inventory – Individualized Support (individualisierte Unterstützung)
TLI-ISN	Transformational Leadership Behavior Inventory – Intellectual Stimulation (intellektuelle Stimulation)
TLI-CR	Transformational Leadership Behavior Inventory – Contingent Reward (leistungsorientierte Belohnung)
TKS	Technischer Kundenservice
TPB	Theory of planned behavior (Theorie des geplanten Verhaltens)
VIF	Variance Inflation Factor (Varianzinflationsfaktor)
$\chi^2$	Chi Quadrat

## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangssituation

Organisationen transformieren sich stetig, um ihre langfristige Existenz im Wettbewerb zu sichern (vgl. Burnes 2017, S. 41; Burke 2018, S. 28; Lauer 2019, S. 13; Endrejat/Burnes 2024, S. 87; Jarrett/Vince 2024, S. 1178). Diese Transformationen – auch als organisationale Veränderungen bezeichnet – werden durch unterschiedliche Entwicklungen verursacht und nehmen an Geschwindigkeit zu (vgl. Stegmaier/Nahe/Sonntag 2016, S. 535; Hussain et al. 2018, S. 126; Doppler/Lauterburg 2019, S. 22; Bangura/Lourens 2024, S. 78).

Die voranschreitende **Globalisierung** führt zu einer deutlichen Veränderung der organisationalen Umwelt (vgl. Cummings/Worley 2018, S. 4; Delphino/Mangundjaya 2024, S. 23). Die Entgrenzung von Märkten, Produkten und Arbeitskräften in kurzen Zyklen geht mit einer erhöhten Dynamik, Komplexität und Unsicherheit einher (vgl. Rigotti/Otto/Köper 2014, S. 13; Doppler/Lauterburg 2019, S. 32–38). Überdies werden Märkte fortschreitend dereguliert, während Produkte, Dienstleistungen und Kapital transnational gehandelt werden. Der Arbeitsmarkt wird desgleichen internationalisiert, wodurch Erwerbstätige weltweit rekrutiert und eingesetzt werden. Diese weltwirtschaftlichen Verflechtungen verändern die Rahmenbedingungen erheblich, indem der Wettbewerbs- und Kostendruck sowie die Anforderungen hinsichtlich Flexibilität und Innovationsfähigkeit zunehmen (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 436–437). Damit Organisationen im Wettbewerb bestehen können, sind aufgrund dieser Entwicklungen organisationale Veränderungen unerlässlich (vgl. Vahs 2019, S. 299–300; Dung/Hai 2020, S. 114).

Die zunehmende **Digitalisierung** interner Abläufe und Prozesse führt zu weiteren organisationalen Veränderungen (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 454; Barthel/Hess 2020, S. 51; Hanelt et al. 2021, S. 1187; Malik et al. 2024, S. 1; Guerra Montero/Danvila-Del Valle 2024). Manuelle Tätigkeiten werden fortschreitend durch intelligente Maschinen ersetzt, z. B. beim autonomen Fahren mittels führerloser Transportsysteme (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 454–455). Informationen sind jederzeit für alle Organisationsmitglieder digital verfügbar (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 455–456; Doppler/Lauterburg 2019, S. 22; Gilani et al. 2020, S. 359–360), und Erwerbsarbeit kann vermehrt zeitlich und

örtlich flexibilisiert werden (vgl. Schmoll/Süß 2019, S. 40; Kaiser/Süß/Schmoll 2023, S. 5). Die Nutzung digitaler Möglichkeiten wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Organisationen (vgl. Doppler/Lauterburg 2019, S. 22–23).

Der anhaltende gesellschaftliche **Wertewandel** beeinflusst die Erwartungen an die Erwerbsarbeit. Werte wie Disziplin und Pflichterfüllung werden zunehmend unbedeutender gewichtet (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 439). Disziplin wird nicht mehr als externe Vorgabe, sondern als innere Selbstdisziplinierung aufgefasst (vgl. Deeg/Weibler 2008, S. 157). Autonomie, Abwechslung und Selbstverwirklichung hingegen nehmen an Relevanz zu (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 439). Zunehmende Selbstbestimmung im beruflichen Kontext (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 230; Manganelli et al. 2018, S. 237) erfordert eine organisationale Reaktion durch die Anpassung von Anreizgestaltung, Karriereplanung, Qualifizierungsangebot sowie Personalführung (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 11).

Globalisierung, Digitalisierung sowie der Wertewandel greifen als Ursachen für Veränderungen ineinander. In einer zunehmend vernetzten, digitalisierten Arbeitswelt kann Erwerbsarbeit vermehrt selbstbestimmt erfolgen – unabhängig von Zeit und Ort (vgl. Schmoll/Süß 2019, S. 40; Kaiser/Süß/Schmoll 2023, S. 5). Menschen unterschiedlicher Kulturkreise und Nationalitäten arbeiten zeitversetzt in virtuellen Teams zusammen (vgl. AlNuaimi et al. 2022, S. 642–643). Die damit einhergehenden Veränderungen werden offenbar, indem 46 % von 20 000 Erwerbstätigen innerhalb der letzten zwei Jahre organisationale Veränderungen erlebt haben (vgl. Brenscheidt et al. 2018, S. 32–33).

Eine überdurchschnittliche Anzahl organisationaler Veränderungen betrifft die **Telekommunikationsbranche** (vgl. Kort/Scheuer 2020; Scherer 2020; Kreher 2024). Deutlich wird dies gleichermaßen am wissenschaftlichen Interesse hinsichtlich dieser Branche (vgl. Clò/Florio/Rentocchini 2020; Gye-mang/Emeagwali 2020, S. 1539; Naqvi 2020, S. 11; Bhattacharyya/Dash 2022, S. 280; Doellgast/Wagner/O’Brady 2023, S. 116; Susanty/Budiharjo/Winarto, 2024, S. 6). Kommunikation – unabhängig von der räumlichen Distanz – gewinnt insbesondere durch die COVID-19-Pandemie kontinuierlich an Bedeutung (vgl. Ruhle/Schmoll 2021; Süß/Ruhle/Schmoll 2022, S. 32; Daum et al. 2023, S. 7; Kaiser/Süß/Schmoll 2023, S. 1). Die

zunehmende Digitalisierung erfordert wachsende Investitionen in den Netzausbau, die jedoch aufgrund rückläufiger Preisentwicklungen auf dem Telekommunikationsmarkt keine Umsatzsteigerungen zur Folge haben (vgl. Daum et al. 2023, S. 7). Darüber hinaus fordern Beschäftigte speziell in den hochqualifizierten Bereichen der Telekommunikationsbranche (vgl. Daum et al. 2023, S. 83; Köhne-Finster/Seyda/Werner 2023, S. 24) verstärkt Selbstbestimmung und Autonomie (vgl. Manganelli et al. 2018, S. 237). Der Wettbewerb wird nicht nur durch Telekommunikationsanbieter bestimmt, sondern seit einigen Jahren zudem durch sog. Big-Tech-Unternehmen wie Google, Amazon, Apple, Meta und Microsoft (vgl. Levy 2023; Kowalewsky 2024). Seit der Marktliberalisierung 1998 (vgl. Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post 1999) haben immer schneller aufeinanderfolgende organisationale Veränderungen eine deutliche Abnahme der Beschäftigtenzahl der deutschen Telekommunikationsbranche zur Folge (vgl. Daum et al. 2023, S. 7; Statistisches Bundesamt 2024b). Im Vergleich zu stabileren, wachsenden Branchen, wie z. B. der Pflegebranche (vgl. Statistisches Bundesamt 2023c), zeigt sich die Bedeutsamkeit der erfolgreichen Umsetzung organisationaler Veränderung, um die verbleibenden rund 162 300 Arbeitsplätze der deutschen Telekommunikationsbranche (vgl. Statistisches Bundesamt 2024b) zu sichern.

Seit 1950 werden verschiedene **Erfolgsfaktoren** in der sog. Change-Management-Forschung untersucht (vgl. Burnes 2017, S. 39–41; Lauer 2019, S. 14), um zu verstehen, weshalb organisationale Veränderungen oftmals nicht die intendierten Ziele erreichen (vgl. Burnes 2011, S. 445; Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 461; Burke 2018, S. 297; Oreg/Berson 2019, S. 273; Potosky/Azan 2023). Betriebliche Bemühungen in Form von sozio-strukturellen Interventionen (vgl. Schermuly 2015, S. 310; Regnet 2020, S. 59) bleiben ebenfalls häufig hinter den Zielen zurück (vgl. Beer/Nohria 2000, S. 133; Meaney/Pung 2008; Ford/Ford 2010, S. 34). Die diesbezüglichen Gründe sind vielfältig. Das Forschungsinteresse in diesem Bereich konzentriert sich in den letzten Jahren zunehmend auf die betroffenen Individuen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265; Oreg/By/Michel 2013, S. 3–5; Oreg/Berson 2019, S. 272; Becker 2020, S. 176). Diese Mikro-Ebene umfasst Führungskräfte der

unterschiedlichen Hierarchieebenen sowie Mitarbeitende<sup>1</sup> ohne Führungsverantwortung.

Bisherige Studien zeigen, dass die Reaktionen auf Veränderungen und das damit verbundene **Verhalten der Mitarbeitenden** über den Erfolg organisationaler Veränderungen entscheiden (vgl. Miller/Johnson/Grau 1994, S. 72; Woodman/Dewett 2004, S. 32; Self/Armenakis/Schraeder 2007, S. 211; Rafferty/Jimmieson/Armenakis 2013, S. 111; Bormann/Rowold 2016, S. 225; Oreg/Berson 2019, S. 273; Becker 2020, S. 177). Relevant ist das insbesondere vor dem Hintergrund, dass Mitarbeitende im Vergleich zu Führungskräften die größte Gruppe in Organisationen bilden (vgl. Beck/Bayas-Linke 2020, S. 31).

Demnach erforschen zahlreiche Studien, wie das Verhalten von Mitarbeitenden beeinflusst werden kann. Bisherige Evidenzen zeigen, dass **Personalführung** von zentraler Bedeutung für das Verhalten von Mitarbeitenden im Kontext organisationaler Veränderung ist. Die Untersuchung von Führung bildet einen eigenständigen und komplexen Forschungsstrang. Als gesichert gilt, dass Führung die Einstellung, Offenheit, Bereitschaft und das Engagement der Mitarbeitenden für organisationale Veränderungen positiv beeinflussen kann (vgl. Charbonnier-Voirin/El Akremi/Vandenberghe 2010, S. 713; Griffin/Parker/Mason 2010, S. 180; Oreg/Berson 2019, S. 273; Dung/Hai 2020, S. 114; Jung/Kang/Choi 2020, S. 8; Islam/Furuoka/Idris 2021, S. 100; Peng et al. 2021, S. 393). Festzuhalten ist, dass Führung als eine zielorientierte, interaktive Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitenden (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 181-182) dazu bewegen soll, organisationale Veränderungen erfolgreich umzusetzen (vgl. Kerr/Mathews 1995, S. 1027; Weibler 2016, S. 630). Dies stellt eine der größten Herausforderungen für Organisationen dar (vgl. Burnes 2017, S. 25).

## 1.2 Problemstellung

Ungeachtet jahrzehntelanger Forschung und betriebswirtschaftlicher Change-Management-Interventionen scheitern organisationale Veränderungen oftmals (vgl. Piderit 2000, S. 784; Burnes 2011, S. 445;

---

<sup>1</sup> In diesem Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind jedoch alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 461; Burke 2018, S. 297; Oreg/Berson 2019, S. 273; Potosky/Azan 2023). Bisherige Studien zur Bedeutung von Führung im Kontext organisationaler Veränderungen weisen allerdings **widersprüchliche Ergebnisse** auf (vgl. Oreg/Berson 2011, S. 629; Ford/Ford/Polin 2014, S. 2). Einerseits wird die Bedeutung von Führung für Veränderungsprozesse betont (vgl. Chou 2015, S. 118; Oreg/Berson 2019, S. 273; Peng et al. 2021, S. 369), andererseits wird sie angezweifelt (vgl. Burke 2018, S. 297). Demzufolge können bisherige Erkenntnisse als undifferenziert kritisiert werden, da die Bedeutung von Führung im Kontext organisationaler Veränderungen unklar bleibt (vgl. Knippenberg/Sitkin 2013, S. 29). Auch wenn bisher die Beeinflussung von Mitarbeitenden durch z. B. bestimmte Führungsstile untersucht wird (vgl. Gilley/McMillan/Gilley 2009, S. 90; Otto/Thomson/Rigotti 2018, S. 96; Rogiest/Segers/Witteloostuijn 2018, S. 7; Chou 2015, S. 118; Oreg/Berson 2019, S. 282), fehlt es an eindeutigen Erkenntnissen, wie organisationale Veränderungen durch Führung erfolgreich gestaltet werden können (vgl. Jacobs/Witteloostuijn/Christe-Zeyse 2013, S. 787; Malik et al. 2024, S. 29–32; Orieno et al. 2024, S. 186).

Ausgehend von einer veränderten Anspruchshaltung an Führung (vgl. Trinczek/Pongratz 2007, S. 7; Herrmann/Felfe/Hardt 2012, S. 70; Resetka/Felfe 2014, S. 273; Jacobs/Giessner 2015, S. 491) wächst auf Ebene der Mitarbeitenden das Bedürfnis nach **Autonomie und Selbstbestimmung** (vgl. Rofcanin et al. 2016, S. 2695; Scherm/Süß 2016, S. 11; Manganelli et al. 2018, S. 237; Bal/Hornung 2019, S. 149–151). Hinzu kommt, dass Führungskräfte immer stärker darauf angewiesen sind, dass Mitarbeitende ihre Meinungen äußern, Verantwortung übernehmen (vgl. Griffin/Neal/Parker 2007, S. 330) und ihre Expertise zur erfolgreichen Umsetzung organisationaler Veränderungen einbringen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 265; Ford/Ford/D'Amelio 2008, S. 367; Choi 2011, S. 479; Saeed et al. 2024, S. 6657). Partizipation kommt daher nicht nur dem Bedürfnis nach Selbstbestimmung der Mitarbeitenden nach, sondern ist gleichermaßen für die Führungskraft relevant (vgl. Vu 2020, S. 20), um organisationale Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

**Partizipation** ist vielfach eng mit der formalen hierarchischen Position innerhalb der Organisation verbunden (vgl. By/Hughes/Ford 2016, S. 8–9;



Lewis 2019, S. 4–7; Oreg/Berson 2019, S. 272) und kann durch unterschiedliche Ebenen (Organisation, Team, Führungskräfte, Mitarbeitende, Betriebsrat) gestaltet werden (vgl. Ruiner et al. 2020, S. 243). Der Blick auf die deutsche Telekommunikationsbranche lässt erkennen, dass oftmals tayloristische Konzernstrukturen mit mehreren Hierarchieebenen vorzufinden sind. Diese dienen der Aufrechterhaltung der Ordnung und bedingen eine asymmetrische Verteilung formalisierter Macht, die mit einer ungleichen Verteilung von Ressourcen einhergeht (vgl. French/Raven 1959, S. 251–252; Yukl/Falbe 1991, S. 421; Witte 2008, S. 217; Georgalis et al. 2015, S. 105). Demnach übt die Führungskraft einen stärkeren Einfluss auf Mitarbeitende aus als umgekehrt (vgl. Weibler 2016, S. 42; Bastardoz/Vugt 2019, S. 81–82). Daher ist zu hinterfragen, wie die Führungskraft innerhalb hierarchischer Konzernstrukturen Partizipation ermöglicht.

Eine Möglichkeit, hierarchiebedingte Asymmetrie auszugleichen, bietet **partizipative Führung**, in deren Rahmen Mitarbeitende nicht mehr ausschließlich als passive Empfänger organisationaler Veränderungen betrachtet werden (vgl. Oreg et al. 2018, S. 66). Auf der Ebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden kann partizipative Führung die Akzeptanz organisationaler Veränderung erhöhen (vgl. Frege 2002, S. 235–236; Jung/Kang/Choi 2020, S. 12) und Ängste minimieren, die z. B. durch Personalabbau entstehen können (vgl. Paterson/Cary 2002, S. 83). Durch partizipative Führung können Mitarbeitende dazu ermutigt werden, im Rahmen ihrer Expertise Verantwortung zu übernehmen und selbstständig Entscheidungen zu treffen (vgl. Wähler et al. 2019, S. 17).

Bisherige Ergebnisse bestätigen, dass partizipative Führung das Engagement (vgl. Appelbaum et al. 2015, S. 77; Tress 2017, S. 11; Muafi et al. 2019, S. 1528; Jung/Kang/Choi 2020, S. 8) und die Bereitschaft zur Kooperation der Mitarbeitenden in organisatorischen Veränderungen positiv beeinflusst (vgl. Eby et al. 2000, S. 434; Wanberg/Banas 2000, S. 139; Cunningham et al. 2002, S. 388; Coyle-Shapiro/Morrow 2003, S. 336; Oreg 2006, S. 90; Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 489). Ferner kann partizipative Führung dysfunktionale Widerstände gegenüber Veränderungen verringern (vgl. Vecchio/Justin/Pearce 2010, S. 530), die Resistenz gegenüber Veränderungen stärken (vgl. Stanley/Meyer/Topolnytsky 2005, S. 454; Georgalis et al.

2015, S. 105) und die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen fördern (vgl. Bartunek et al. 2006, S. 203; Schermuly 2015, S. 310; Al-Asoufi/Akhorshaideh 2017, S. 96; Burnes 2017, S. 92; Bea/Göbel 2018, S. 97). Darüber hinaus kann partizipative Führung Stress verringern, die Arbeitszufriedenheit (vgl. Seibert/Wang/Courtright 2011, S. 981) und die Leistungsbereitschaft (vgl. Liden/Wayne/Sparrowe 2000, S. 407; Srivastava/Bartol/Locke 2006, S. 1246; Dahleez/Aboramadan/Abu Sharikh 2022, S. 401) steigern. Angesichts der zahlreichen positiven Evidenzen und der Tatsache, dass organisationale Veränderungen häufig scheitern, wird die besondere Relevanz partizipativer Führung deutlich. Daher gilt es zu eruieren, welche Faktoren partizipative Führung beeinflussen, um hierarchisch bedingte Machtasymmetrien in Konzernstrukturen auszugleichen und organisationale Veränderungen erfolgreich zu gestalten.

Unumstritten ist, dass das Führungsverhalten einer Vielzahl von **Einflussfaktoren** unterliegt (vgl. Messina 2012, S. 83; Weibler 2016, S. 20; S. 317; S. 434; Rosenstiel/Regnet/Domsch 2020, S. 19–20). Zur Eingrenzung und Kategorisierung dieser Vielzahl von Einflussfaktoren greift die vorliegende Arbeit auf die Dimensionen der Führung (vgl. Domsch 2020, S. 518) zurück. Die strukturelle Dimension der Führung schließt Strukturen und Systeme wie z. B. Anreizsysteme, Evaluationsverfahren sowie die Organisationskultur ein (vgl. Wunderer/Dick 2006, S. 12; Wunderer 2009, S. 34; Wunderer 2010, S. 22). Die interaktionelle Dimension der Führung dient der Umsetzung der strukturellen Dimension der Führung (vgl. Wunderer 2011, S. 314) und beinhaltet die Einflussbeziehung zwischen mindestens zwei Individuen, bspw. zwischen Führungskraft und Geführten (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 182). Partizipative Führung in Konzernstrukturen unterliegt sowohl Einflüssen durch Strukturen, Systeme und die Organisationskultur als auch Einflüssen durch Individuen. Um ein umfassendes Bild zu skizzieren, bedarf es der Analyse von Einflussfaktoren, die sich zum einen der strukturellen und zum anderen der interaktionellen Dimensionen der Führung zuordnen lassen. Im Folgenden werden aus Gründen der besseren Lesbarkeit die Termini strukturelle und interaktionelle Einflussfaktoren genutzt, obgleich Einflussfaktoren nicht mit den Dimensionen der Führung gleichzusetzen sind. Die Termini strukturelle und interaktionelle Einflussfaktoren dienen innerhalb der vorliegenden Arbeit lediglich der Kategorisierung der Einflussfaktoren.

Bisherige mehrdimensionale Analysen **struktureller und interaktioneller Einflussfaktoren** untersuchen Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment (vgl. Lok/Crawford 2004, S. 334), Innovationsstärke (vgl. Jaskyte 2004, S. 156), Leistung (vgl. Crede/Jong/Harms 2019, S. 139; Rojak et al. 2024, S. 986), Leistungsmesssysteme (vgl. Garengo/Betto 2022, S. 151) und Lean-Manufacturing-Praktiken (vgl. Tortorella et al. 2021, S. 1282). Grundlegende Erkenntnisse zu Einflussfaktoren, die partizipatives Führungsverhalten begünstigen, fehlen (vgl. Kim/Beehr/Prewett 2018, S. 257). Es besteht ein Erkenntnisdefizit hinsichtlich der Frage, wie sich strukturelle und interaktionelle Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten in organisationalen Veränderungen auswirken. Diese unklare Befundlage deutet darauf hin, dass die zugrunde liegenden, komplexen Zusammenhänge weitere Analysen erfordern. Diese Forschungslücke ist von besonderer Relevanz, da strukturelle Rahmenbedingungen effektive interaktionelle Führung begünstigen und in der betrieblichen Praxis oftmals eine Kombination aus struktureller und interaktioneller Führung stattfindet (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 182). Um diese Forschungslücke zu schließen, sollen Erkenntnisse gewonnen werden, wie partizipative Führung durch interaktionellen Austausch zwischen Individuen sowie durch Rahmenbedingungen innerhalb von Konzernstrukturen beeinflusst werden kann. Obgleich partizipative Führung für die Umsetzung organisationaler Veränderungen in den letzten Jahren wichtiger geworden ist, fehlen differenzierte empirische Evidenzen.

Die mehrdimensionale Analyse leistet darüber hinaus einen Beitrag, welche **Substitutionseffekte** entstehen können, indem z. B. ein struktureller Rahmen den Bedarf an interaktioneller Führung reduziert (vgl. Künzle et al. 2010, S. 526; Wunderer 2011, S. 314–316). Diese Diskussion ist der substitutionstheoretischen Führungsforschung zuzuordnen, innerhalb derer sich zwei Strömungen identifizieren lassen: zum einen die Substitution interaktioneller durch strukturelle Führung (vgl. Kerr/Mathews 1995; Lang/Rybnikova 2021) und zum anderen die Substitution struktureller durch interaktionelle Führung (vgl. Wunderer 1992; Elbe 2017). Strukturelle Rahmenbedingungen begünstigen effektive interaktionelle Führung, wobei situative, individualisierte Führung zur Feinsteuerung nicht substituierbar ist (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 182). Die vorliegende Arbeit setzt an diesem Punkt an und erweitert durch

die mehrdimensionale Analyse die Diskussionsgrundlage zur Substituierbarkeit der jeweiligen Dimension der Führung.

Hierarchische Konzernstrukturen, wie sie in der Telekommunikationsbranche vorzufinden sind, verfügen über mehrere Führungsebenen, sodass Führungskräfte selbst Geführte ihres Vorgesetzten sind (vgl. Hackman/Wageman 2007, S. 45; Bastardo/Vugt 2019, S. 81). Die bisherige Befundlage hinsichtlich partizipativer Führung zeigt, dass die Führungskraft durch das Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst wird – der sog. **Trickle-Down-Effekt** (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Byun et al. 2020, S. 399; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Chen et al. 2024, S. 7–8). Das Verhalten des Vorgesetzten kann der interaktionellen Dimension der Führungen zugeordnet werden und ist bislang weder im Kontext organisationaler Veränderungen noch gemeinsam mit strukturellen Einflussfaktoren untersucht worden. Es fehlen empirische Evidenzen, ob und wie sich der Trickle-Down-Effekt in einer mehrdimensionalen Analyse auf partizipative Führung auswirkt, um asymmetrische Machtverhältnisse in Konzernstrukturen auszugleichen.

Die vorliegende Arbeit ist nicht nur eine Weiterentwicklung des Forschungsstrangs, sondern dient darüber hinaus der Ableitung von Praxisimplikationen, insbesondere für Konzerne in einem volatilen Umfeld. Die Erkenntnisse sollen der Gestaltung von sozio-strukturellen Interventionen in Form von betrieblichen Change-Management Aktivitäten dienen. Ein differenziertes Verständnis zu den Einflussfaktoren auf partizipative Führung ist angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks, der zunehmenden Globalisierung sowie der Geschwindigkeit des Wandels insbesondere in der Telekommunikationsbranche (vgl. Scherer 2020; Daum et al. 2023, S. 7) von hoher Relevanz.

### 1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund ist es das **Ziel** der vorliegenden Arbeit, strukturelle und interaktionelle Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen zu analysieren. Die Auswahl der Einflussfaktoren umfasst dabei zum einen Faktoren, die sich der strukturellen und zum anderen der interaktionellen Dimension der Führung zuordnen lassen und im Kontext organisationaler Veränderungen von Relevanz sind. Die empirischen Analysen der Einflussfaktoren auf das partizipative

Führungsverhalten erfolgen am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens und beleuchten die Ebene der Partizipation zwischen Vorgesetztem und Geführtem.

Zunächst werden in **Kapitel 2** begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu organisationalen Veränderungen, Führung sowie der Telekommunikationsbranche erarbeitet. Dahingehend werden das allgemeine Begriffsverständnis und eine Klassifikation organisationaler Veränderungen beschrieben, bevor die Dimensionen der Führung sowie ausgewählte und als relevant eingestufte Führungstheorien, -ansätze und -stile erläutert werden. Auf Basis definierter Auswahlkriterien werden zwei Führungsstile zur Gestaltung partizipativer Führung unter Bezugnahme aktueller Forschungsergebnisse herangezogen: Transformationale Führung (vgl. Bass 1985, 1999) und Empowering Leadership (vgl. Burke 1986). Zur Analyse der Wirkungsmechanismen zwischen den jeweiligen Einflussfaktoren erfolgt die Auswahl einer geeigneten Theorie zur Verhaltensprognose auf Basis von Mediatoren. Diesbezüglich wird die Theorie des geplanten Verhaltens (TPB) einbezogen und beschrieben. Die TPB dient der vorliegenden Arbeit als Grundlage der Modellentwicklung. Zum Ende des Kapitels erfolgt die Definition und Beschreibung der Telekommunikationsbranche, auf die sich die empirische Untersuchung bezieht.

Daran schließt **Kapitel 3** an, in dem ein Forschungsmodell zu Einflussfaktoren auf partizipative Führung und Wirkungsmechanismen im Kontext organisationaler Veränderungen konzipiert wird, das den analytischen Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet. Im Fokus steht die mehrdimensionale Analyse von partizipativer Führung im Kontext organisationaler Veränderungen, die sich zum einen auf die Untersuchung eines strukturellen und zum anderen auf die Untersuchung eines interaktionellen Einflussfaktors konzentriert. Mit dem sog. erweiterten Forschungsmodell auf Basis der TPB werden die Wirkungsmechanismen anhand von Mediatoren untersucht, um Erkenntnisse zu den indirekten und direkten Effekten auf das partizipative Führungsverhalten zu generieren. Beide Modelle – zum einen zur Analyse der Einflussfaktoren in der Vorstudie und zum andern zur Analyse der Wirkungsmechanismen in der Hauptstudie – werden im sog. übergreifenden Forschungsmodell zusammengeführt. Dieses übergreifende Modell verdeutlicht, wie beide Analysen der Vor- und Hauptstudie ineinandergreifen. Die Auswahl der jeweiligen

Forschungsmethode mithilfe des Ansatzes von Saunders, Lewis und Thornhill (2009, S. 108) schließt das Kapitel 3 ab.

**Kapitel 4** beschreibt das konkrete Untersuchungsobjekt innerhalb der Telekommunikationsbranche, in dem die empirischen Datenerhebungen der Vor- und Hauptstudie erfolgen. Aus der veränderungsintensiven Branche wird das größte deutsche Telekommunikationsunternehmen Deutsche Telekom AG (DTAG) für die empirische Untersuchung herangezogen. Diese Auswahl ist durch die Vielzahl von organisationalen Veränderungen (vgl. Kosik 2024, Sauerland 2024), den hierarchischen Aufbau, bestehend aus mehreren Führungsebenen, sowie durch das Kriterium der Zugänglichkeit begründet. Die Beschreibung umfasst den Geschäftsauftrag, die strategische Ausrichtung sowie die organisationalen Veränderungen in Form von Restrukturierungen. Aufgrund der hohen Veränderungsdynamik innerhalb der DTAG können beide Studien, Vor- sowie Hauptstudie, in den Kontext der organisationalen Veränderung eingebettet werden. Abschließend werden die postulierten Führungsgrundsätze der DTAG skizziert.

**Kapitel 5** umfasst die Vorstudie, in der zwei als besonders relevant eingestufte Einflussfaktoren sowohl aus der strukturellen als auch der interaktionellen Dimensionen der Führung untersucht werden, um zu ermitteln, inwiefern zum einen die Organisationskultur (struktureller Einflussfaktor) und zum anderen das Führungsverhalten des Vorgesetzten (interaktioneller Einflussfaktor) auf das partizipative Führungsverhalten wirken. Konkret wird untersucht, inwiefern der Vorgesetzte durch das Full-Range-Leadership-Führungsverhalten und die IRIC-Organisationskulturdimensionen das partizipative Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft beeinflussen. Implikationen für die Hauptstudie sowie Limitationen der Vorstudie runden Kapitel 5 ab.

In **Kapitel 6** erfolgt die Untersuchung der Wirkungsmechanismen zwischen dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und dem partizipativen Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft im Kontext organisationaler Veränderungen. Da sich bisherige Studien auf den Einfluss von Führung auf die affektiven und kognitiven Reaktionen der Mitarbeitenden auf Veränderungen beziehen (vgl. Vakola 2016, S. 212), weniger jedoch auf die Wirkungsmechanismen innerhalb der sog. Führungsdyade zwischen Vorgesetzten und

Führungskraft, soll beantwortet werden, wie sich die transformationale Führung des Vorgesetzten direkt sowie indirekt auf das partizipative Führungsverhalten auswirkt. Hierzu werden die komplexen Zusammenhänge anhand eines Mediationsmodells konkretisiert, in dem drei unterschiedliche Prädiktoren zur Anwendung kommen und abgeleitete Hypothesen untersucht werden.

Abschließend werden in **Kapitel 7** zunächst die übergreifenden Beiträge der Vor- und Hauptstudie diskutiert, welche die vorliegende Arbeit zum wissenschaftlichen Diskurs leistet, der sich auf die partizipative Führung im Kontext organisationaler Veränderungen bezieht. Die herausgearbeiteten Beiträge werden hinsichtlich unterschiedlicher Facetten diskutiert und Schlussfolgerungen aus der Vor- und Hauptstudie gezogen. Ausführungen zu Implikationen für die betriebliche Praxis, Grenzen der Arbeit sowie zukünftigen Forschungsbedarf beschließen die vorliegende Arbeit.

## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Organisationale Veränderungen

#### 2.1.1 Allgemeines Begriffsverständnis

Die im Folgenden skizzierten Definitionen dienen der begrifflichen und inhaltlichen Abgrenzung organisationaler Veränderungen, um den Kontext der vorliegenden Arbeit zu konkretisieren. Der Fokus des Kapitels ist auf die relevantesten Begrifflichkeiten, Klassifizierungen sowie auf ausgewählte organisationstheoretische Hintergründe ausgerichtet und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Eine Organisation ist im **institutionellen Sinne** als offenes, zielgerichtetes und soziales System zu verstehen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 1-2). Jegliche Aktivitäten, die zu Veränderungen innerhalb einer Organisation führen, können als organisationale Veränderung aufgefasst werden (vgl. By/Oswick/Burnes 2014, S. 2). Definitorisch werden im Allgemeinen organisationale Veränderungen als interne Bewegungen bezeichnet, die eine Organisation von einem aktuellen Zustand in einen zukünftigen Zustand transformieren (vgl. Hussain et al. 2018, S. 124). Zu diesen zählen auch teilweise oder vollständige Anpassungen der Organisationsmitglieder an neue Ideen und Konzepte oder eine veränderte Verhaltensweise (vgl. Burnes 2004, S. 23).

Das Ziel einer organisationalen Veränderung besteht darin, eine nachhaltige Verbesserung innerhalb der Organisation zu etablieren (vgl. Kersting 2005, S. 20; Kyaw/Claßen 2010, S. 14). Organisationale Veränderungen dienen oftmals der **Anpassung an veränderte Bedingungen**, z. B. erhöhte Preis- und Kostenkonkurrenz (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 436–437). Diese Verbesserung z. B. durch Kostensenkung (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 455) lässt sich durch den Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten quantifizieren (vgl. Greif/Runde/Seeburg 2005, S. 26).

Aufgrund fortschreitender Digitalisierung und verstärktem Wettbewerb durch globale Big-Tech-Unternehmen unterliegt die **Telekommunikationsbranche** (vgl. Levy 2023; Kowalewsky 2024) häufigen Anpassung an veränderte Bedingungen. Dies führt zu schnell aufeinander folgenden organisationalen Veränderungen (vgl. Voss 2018), weshalb die empirischen Analysen



der vorliegenden Arbeit am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens erfolgen.

Organisationale Veränderungen sind für Organisationen herausfordernd, da sie mit dem **Risiko** verbunden sind, dass angestrebte Verbesserungen, Effizienzsteigerungen oder Einsparungen nicht erreicht werden. Dies kann mit Wettbewerbsnachteilen verbunden sein, die das Bestehen der Organisation gefährden können (vgl. By 2005, S. 378; Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23). Organisationale Veränderungen sind auf die Sicherung von Legitimität durch die gesellschaftliche und kulturelle Umwelt angewiesen, da diese den Zufluss von Ressourcen und letztlich die Überlebensfähigkeit der Organisation gewährleistet (vgl. Jörges-Süß/Süß 2011, S. 102; Schreyögg/Geiger 2016, S. 477; Walgenbach 2019, S. 333). Die Veränderungsintensität wird durch Komplexität, Marktdynamik, Globalisierung, Wettbewerbsfähigkeit, Ressourcenknappheit und gesetzliche Regulierungen bestimmt (vgl. Endruweit 2004, S. 262; Becker 2005, S. 278-279; Lauer 2019, S. 14–15) und ist insbesondere in der Telekommunikationsbranche hoch. Da diese Branche in Deutschland rund 162 300 Beschäftigte umfasst (vgl. Statistisches Bundesamt 2024b), ist das Fortbestehen der Telekommunikationsanbieter nicht nur von wirtschaftlichem, sondern ebenfalls von gesellschaftlichem Interesse.

Die wissenschaftliche Befassung mit der Entstehung und Funktionsweise von Organisation lässt sich in der **Organisationstheorie** verorten (vgl. Burnes 2017, S. 39), die auf den klassischen Ansatz von Frederick Taylor zurückgeht (vgl. Taylor 1911; Bea/Göbel 2018, S. 83). Taylors Verständnis der präzisen Arbeitsteilung (vgl. Burke 2018, S. 30–32; Bea/Göbel 2018, S. 84) prägt bis heute den Umgang mit organisationalen Veränderungen (vgl. Burke 2018, S. 29). Demnach sind organisationale Veränderungen systematische und planbare Prozesse, die von der oberen Führungsebene durchgeführt und kontrolliert werden (vgl. Burnes 2017, S. 67; Burke 2018, S. 32). Diese tayloristische Auffassung steht im Widerspruch zum wachsenden Anspruch nach Selbstbestimmung im Zuge des Wertewandels.

Die Legitimierung durch rational geschaffene und verständliche Regeln prägt in Deutschland Max Weber unter dem Begriff „**bürokratische Herrschaft**“ (vgl. Weber 1922, S. 565; Scherm/Pietsch 2007, S. 16; Schreyögg/Geiger 2016, S. 439–440). Durch Hierarchie, strikte Regelgebundenheit und klare

Abgrenzung von Autorität und Verantwortung durch Positionsmacht soll die Ordnung insbesondere in großen Organisationen sichergestellt werden (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 441–442). Ähnlich wie Taylor geht Weber davon aus, dass organisationale Veränderungen als interne und planbare Prozesse durch die obere Führungsebene verantwortet werden (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 74). Eine Involvierung von Mitarbeitenden in organisationale Veränderungen ist nicht vorgesehen (vgl. Stickland 2002, S. 30–31; Burnes 2017, S. 67). Bezugnehmend auf die vorliegende Arbeit ist zu hinterfragen, wie dem Anspruch nach Autonomie und Selbstbestimmung insbesondere in tayloristisch geprägten, hierarchisch strukturierten Telekommunikationsunternehmen nachgekommen werden kann.

Ebendiese fehlende Involvierung von Mitarbeitenden kritisiert der **Human-Relations-Ansatz**, durch den die Bedeutung von sozialen Beziehungen, Emotionalität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden in den Vordergrund gerückt wird (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 21). Dieser Ansatz betont die Relevanz psychologischer Faktoren für die dauerhafte Sicherung der Existenz von Organisationen (vgl. By 2005, S. 378; Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23; Lauer 2019, S. 13). Organisationale Veränderungen können durch die Abweichung von Routinen (vgl. Quinn/Kimberly 1984, S. 303; Maitlis/Sonenshein 2010, S. 574) Unsicherheiten bei Mitarbeitenden verursachen (vgl. Herzig/Jimmieson 2006, S. 628). Das kann zu einem erhöhten Stressempfinden (vgl. Bordia et al. 2006, S. 615) und negativen Emotionen führen (vgl. Eriksson 2004, S. 110). Die Emotionen und das daraus resultierende Verhalten der Mitarbeitenden sind jedoch von entscheidender Bedeutung für den Erfolg organisationaler Veränderungen (vgl. Woodman/Dewett 2004, Bassi/McMurrer 2007, S. 118; Heuvel et al. 2010, S. 124; Kim/Hornung/Rousseau 2011, S. 1687; Buller/McEvoy 2012, S. 52–53; Garavan et al. 2021, S. 110–112). Da bis heute die Ordnung in großen Organisationen durch Hierarchie, Regeln und Autorität durch Positionsmacht gewährleistet wird (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 441–442), kann die Fokussierung auf psychologische Faktoren durch partizipative Führung die Autonomie und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden stärken. Die aufgezeigte historische Betrachtung sowie die organisationstheoretische Einbettung der vorliegenden Arbeit dienen einem besseren Verständnis bezüglich jahrzehntelang etablierter Ordnungskriterien, die durch partizipative Führung verändert werden können. Basierend auf dem

Human-Relations-Ansatz werden psychologische Faktoren durch partizipative Führung adressiert, die im Kontext organisationaler Veränderungen der dauerhaften Sicherung der Existenz von Organisationen dienen kann.

### 2.1.2 Klassifizierung organisationaler Veränderungen

Organisationale Veränderungen können in geplante oder ungeplante sowie in evolutionäre (inkrementelle) oder revolutionäre (fundamentale) Veränderungen unterteilt werden (vgl. By/Oswick/Burnes 2014, S. 2; Vahs 2019, S. 264–272). **Geplante Veränderungen**, die bewusst angestrebt und gesteuert werden (vgl. Burnes 2017, S. 326), verfolgen das Ziel, interne Arbeitsweisen zu verbessern, Schwächen zu minimieren und/oder Stärken auszubauen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 353) und entstammen dem tayloristischen Verständnis (vgl. Burnes 2017, S. 67; Burke 2018, S. 32). Die Gestaltung geplanter Veränderungen basiert auf dem Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin (vgl. 1947, S. 5) – (1) auftauen, (2) verändern und (3) stabilisieren –, das in Form von betrieblichem Change-Management auch in soziostrukturelle Interventionen Einzug gehalten hat (vgl. By/Oswick/Burnes 2014, S. 2; Bea/Göbel 2018, S. 461–464). Das betriebliche Change-Management umfasst jegliche Aufgaben, Prozesse, Träger und Instrumente zur Gestaltung von organisationalen Veränderungen (vgl. Bea/Göbel 2018, S. 464) und findet auch in der Telekommunikationsbranche Anwendung. Die empirischen Analysen der vorliegenden Arbeit sind der geplanten Veränderung innerhalb der Telekommunikationsbranche zuzuordnen, die oftmals nicht überscheidungsfrei zu anderen Klassifizierungsarten auftritt und durch das betriebliche Change-Management gestaltet wird.

**Ungeplante Veränderungen** verlaufen nicht linear und erzielen keine abgrenzbaren Ereignisse (vgl. Vahs 2019, S. 267). Unvorhersehbare, kleinere und dauerhafte Veränderungen (vgl. Burnes 2017, S. 363) kumulieren und können langfristig einen Wandel der Organisation bewirken (vgl. Burnes 2017, S. 383). Auch kulturelle Aspekte können bei ungeplanten Veränderungen innerhalb von Organisationen von zentraler Bedeutung sein (vgl. Burnes 2017, S. 375). Oftmals besteht eine Kombination aus geplanten und ungeplanten organisationalen Veränderungen (vgl. Burke 2018, S. 1). Dies ist ebenfalls bei der vorliegenden Arbeit der Fall, indem geplante Veränderungen

durch ungeplante, unvorhergesehene und nicht messbare Elemente angereichert werden.

Evolutionäre (inkrementelle – erster Ordnung) oder revolutionäre (fundamentale – zweiter Ordnung) Veränderungen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Ausmaßes und Verlaufs (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 353; Vahs 2019, S. 267–268). **Evolutionäre Veränderungen** inkludieren einen längeren Zeitraum mit mehreren inkrementellen Anpassungen. Die Veränderungen betreffen einzelne Ebenen und Bereiche der Organisation (vgl. Cummings/Worley 2018, S. 33–34). **Revolutionäre Veränderungen** hingegen sind tiefgreifende und fundamentale Veränderungen in kurzer Zeit (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 354). Sie leiten in der gesamten Organisation einen Paradigmenwechsel ein (vgl. Cummings/Worley 2018, S. 33–34; Vahs 2019, S. 267–268), der z. B. durch eine Krise ausgelöst wird (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 354). Auch in diesem Aspekt kann eine Mischform angenommen werden, da die organisationalen Veränderungen am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens evolutionäre und revolutionäre Veränderungen umfassen.

Ferner können mehrere **Formen organisationaler Veränderungen**, z. B. Restrukturierung, Reorientierung, Remodellierung und Revitalisierung, unterschieden werden (vgl. Vahs 2019, S. 269–270). Restrukturierung, oftmals auch als Reorganisation bezeichnet, bezieht sich auf Veränderungen von Strukturen, Prozessen, Systemen und Ressourcen (vgl. Vahs 2019, S. 269) und liegt in der betrieblichen Praxis am häufigsten vor (vgl. Köper/Richter 2012, S. 4; Hurley/Storrie/Peruffo 2016, S. 17). Restrukturierungen, die durch die fortschreitende Digitalisierung beschleunigt werden, sind innerhalb der Telekommunikationsbranche vielfach zu beobachten (vgl. Kort/Scheuer 2020; Scherer 2020; Kreher 2024). Bei Reorientierung wird die Organisationsstrategie verändert, demgegenüber bezieht die Remodellierung sich auf Anpassungen der Werte, Überzeugungen und Einstellungen sowie der tief verankerten Organisationskultur (vgl. Vahs 2019, S. 270), die sich der strukturellen Dimension der Führung zuordnen lässt. Veränderungen der Fähigkeiten und des Verhaltens der Organisationsmitglieder, z. B. in Form eines veränderten Führungsverhaltens, werden als Revitalisierung klassifiziert (vgl. Vahs 2019, S. 270) und sind der interaktionellen Dimension der Führung zuzurechnen. Organisationale Veränderungen greifen sowohl in die

interaktionelle als auch in die strukturelle Dimension der Führung ein, sodass innerhalb der vorliegenden Arbeit eine mehrdimensionale Analyse erfolgt, um ein umfassendes Bild im Kontext organisationaler Veränderungen entstehen zu lassen.

Die dargelegten Klassifizierungen und Formen organisationaler Veränderungen ermöglichen eine Einordnung des Kontexts als geplante Veränderung, der jedoch durch ungeplante Veränderungen angereichert ist. Die Untersuchung struktureller Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten ist der Remodellierung zugehörig, die Veränderung der Personalführung der Revitalisierung. Die unterschiedlichen Klassifizierungen und Formen schaffen ein differenziertes Verständnis von organisationalen Veränderungen.

## 2.2 Führung

### 2.2.1 Allgemeines Begriffsverständnis

Die im Folgenden dargelegten begrifflichen Definitionen des genutzten Terminus Führung dienen der inhaltlichen Abgrenzung. Führung als gesellschaftliches Phänomen wird seit Beginn des 19. Jahrhunderts im wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Kontext kontrovers diskutiert. Es lassen sich über 220 unterschiedliche Definitionen von Führung identifizieren (vgl. Bass/Bass 2008, S. 12).

Der Begriff Führung wird in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Führung ist ein Phänomen, das in sämtlichen menschlichen Gemeinschaften zu beobachten ist (vgl. Weibler 2016, S. 3). Hierbei lässt sich die **Unternehmensführung**, auch als Management bezeichnet, von der Personalführung unterscheiden. Erstere beinhaltet sämtliche Managementfunktionen und demnach die Personalführung (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 181). Management gewährleistet Hierarchien, Planung und Kontrolle laufender Systeme, wohingegen **Personalführung** als Einfluss, den ein Individuum auf ein anderes ausübt, erachtet wird (vgl. Weibler 2016, S. 9). Auch für diese beiden Anwendungsbereiche findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Begrifflichkeiten und Definitionen (vgl. Neuberger 2002, S. 2–15; Weibler 2016, S. 14–20). Eine Ursache für diese Begriffsvielfalt besteht darin, dass Führung als interdisziplinäres Phänomen gilt, mit dem sich unterschiedliche wissenschaftliche

Disziplinen, z. B. Psychologie, Soziologie, Politologie, Theologie und Betriebswirtschaftslehre, befassen (vgl. Hentze et al. 2005, S. 1).

Im betriebswirtschaftlichen Sinn kann Führung als **zielbezogene Einflussnahme** definiert werden (vgl. Weibler 2016, S. 15). Diese bezieht sich auf die Determinanten des Verhaltens in den Faktoren Qualifikation, Motivation, soziale Werte und Normen sowie auf situative Handlungsmöglichkeiten (vgl. Rosenstiel 2000, S. 49). Führung bedeutet, andere Individuen durch sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass bei den Geführten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt wird (vgl. Weibler 2016, S. 29). Diese hierarchisch legitime Konditionierung (vgl. Neuberger 2002, S. 47) begünstigt die Erreichung vorgegebener Organisationsziele. Führung als zielorientierte soziale Beeinflussung dient der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation (vgl. Wunderer/Grunwald 1980, S. 62; Wunderer 2007, S. 4; Scherm/Süß 2016, S. 182). Diese beispielhaft aufgeführten Definitionen von Führung richten den Fokus auf die Beeinflussung des Verhaltens der Geführten durch die Führungskraft, die in der vorliegenden Arbeit den Untersuchungsgegenstand darstellt.

Das klassische Führungsverständnis geht von einer **asymmetrischen Interaktionsbeziehung** aus (vgl. Weibler 2016, S. 15). In dieser ist die Möglichkeit zur Willensdurchsetzung aufgrund unterschiedlicher Machtverteilung primär aufseiten der Führungskraft, die im Mittelpunkt bisheriger Studien steht (vgl. Weibler 2016, S. 25; Burnes/Hughes/By 2018, S. 141). Die klassisch geprägte Sichtweise wird der veränderten Anspruchshaltung an Führung jedoch nicht mehr gerecht, da sie zum einen die verhaltenslenkende Wirkung durch Strukturen und zum anderen die polyzentrische, wechselseitige Beeinflussung zwischen Führungskraft und Geführten vernachlässigt (vgl. Wunderer/Dick 2006, S. 162). Jedes Organisationsmitglied ist sowohl Quelle als auch Ziel einer großen Anzahl von Einflüssen (vgl. Neuberger 2002, S. 261). Führung kann dementsprechend als wechselseitige Einflussbeziehung zwischen Personen, die unterschiedliche hierarchische Ränge in der Organisation einnehmen, verstanden werden, die jedoch asymmetrisch erfolgt (vgl. Weibler 2016, S. 15). Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die

Veränderung dieser asymmetrischen Einflussbeziehung durch partizipative Führung innerhalb hierarchischer Strukturen.

Die **Grundstruktur der Führung** wird in Abbildung 2.1 verdeutlicht. Die Notwendigkeit, dass zum einen die Führungskraft und zum anderen die Geführten gleichermaßen Einflussfaktoren bilden, wird im Zentrum der Abbildung skizziert. Individuelle Ziele, Eigenschaften und Verhaltensweisen der Beteiligten sind zu berücksichtigen. Die Situation, in der Führung erfolgt, wird maßgeblich durch die Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten geprägt (vgl. Vroom/Jago 2007, S. 17; Scherm/Süß 2016, S. 182). Die Führungssituation stellt somit gleichermaßen einen Einflussfaktor auf die Führungskraft und den Geführten dar, sowie auch beide Akteure die Situation beeinflussen. Im Rahmen der interaktionellen Führung findet eine wechselseitige Interaktion mit dem Ziel statt, Führungserfolg zu generieren, der sich wechselseitig auf die beiden Akteure auswirkt und durch beide Akteure beeinflusst wird. Es ist davon auszugehen, dass Erfolg oder auch Misserfolg der Führung differenzierte Auswirkungen auf die Beteiligten nach sich ziehen, indem z. B. der Geführte die erlebte Führung akzeptiert oder ablehnt, wodurch differierende Konsequenzen für die Motivation und die Leistung entstehen. Die Führungskraft erfährt durch den Erfolg oder Misserfolg des eigenen Führungshandelns eine Beeinflussung des zukünftigen Führungsverhaltens (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 182). Die wechselseitigen Zusammenhänge werden in Abbildung 2.1 visualisiert.

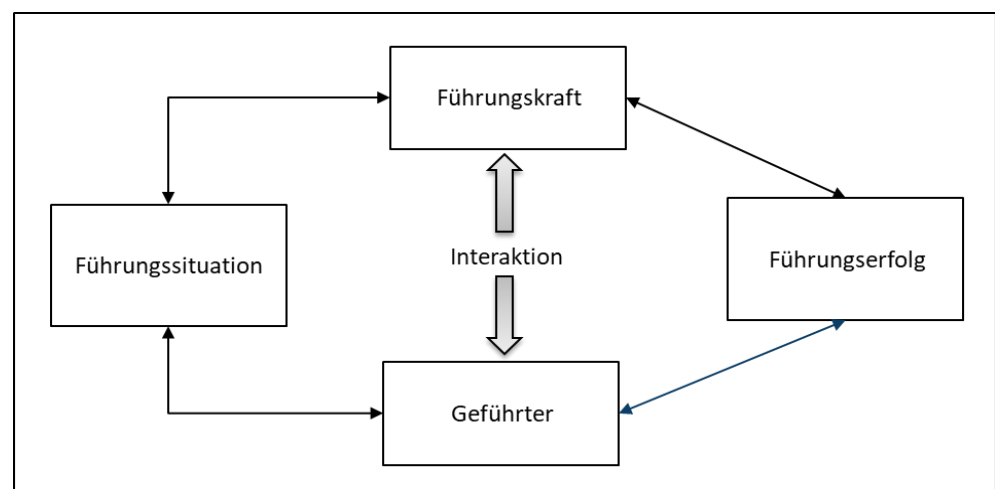


Abb. 2.1: Grundstruktur der Führung (in Anlehnung an: Scherm/Süß 2016, S. 183)

Die Grundstruktur der Führung dient der vorliegenden Arbeit zur Einordnung der jeweiligen Wechselwirkung in der spezifischen Führungssituation der organisationalen Veränderung, die gleichermaßen die Führungskraft und den Geführten beeinflusst mit dem Ziel, organisationale Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Führungsforschung in einem vielfältigen dynamischen Feld entwickelt. Angesichts des Spektrums der Forschung, die bereits Ende des letzten Jahrhunderts mehr als 10 000 Studien umfasst (vgl. Hunt 1991, S. 41; Weibler 2016, S. 4), bedarf es eines strukturierten Überblicks, um der Vielzahl der Entwicklungen gerecht zu werden (vgl. Felte 2015a, S. 11) und den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit zu fundieren. Der Fokus der Führungsforschung entwickelt sich weg von asymmetrischen hin zu **symmetrischen Interaktionsbeziehungen**. Ansätze wie kollaborierende Führung (vgl. Raelin 2016, S. 150), Leadership on Demand (vgl. Blom/Alvesson 2014, S. 344) und Empowering Leadership (vgl. Burke 1986, S. 51; Arnold et al. 2000, S. 249; Amundsen/Martinsen 2015, S. 317; Furtner 2017, S. 8) fokussieren primär verhaltensorientierte Aspekte (vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 77–78). Benachbarte Forschungsdisziplinen, z. B. die Arbeitspsychologie (vgl. Weber 1999, S. 270; Wegge et al. 2010, S. 154), konzentrieren sich primär auf die Folgen der symmetrischen Interaktionsbeziehung, der auch partizipative Führung zuzuordnen ist. Hierbei gilt die Grundannahme, dass ein hoher Partizipationsgrad im Entscheidungsprozess die Motivation der Mitarbeitenden erhöht, die Entscheidungen engagiert umzusetzen (vgl. Vroom/Yetton 1973, S. 13; Vroom/Jago 1978, S. 151; Yukl 2013, S. 112). Belegt ist, dass Entscheidungspartizipation im Kontext organisationaler Veränderungen die Leistung der Mitarbeitenden positiv beeinflusst (vgl. Øygarden/Olsen/Mikkelsen 2020, S. 698; Potosky/Azan 2023), wodurch die Relevanz für die erfolgreiche Umsetzung von organisationalen Veränderungen akzentuiert wird.

Innerhalb anderer symmetrischer Ansätze wie z. B. Shared Leadership (vgl. Pearce/Conger 2003, S. 1; Pearce 2004, S. 54) rotiert die Führungsrolle und wird abwechselnd von einzelnen Teammitgliedern wahrgenommen (vgl. Carson/Tesluk/Marrone 2007, S. 1217; Boies/Lvina/Martens 2010, S. 195; Piecha et al. 2012, S. 557; Hoch/Dulebohn 2017, S. 682). Obgleich sich



positive Effekte von Shared Leadership in der Steigerung der Teamleistung (vgl. Wang/Waldman/Zhang 2014, S. 181; D’Innocenzo/Mathieu/Kukenberger 2014, S. 1981; Wu/Cormican/Chen 2018, S. 49), der Zufriedenheit, der Erhöhung der Lernqualität (vgl. Fletcher/Käufer 2003, S. 38–39; Carroll/Fulton/Doerr 2010, S. 7; Morgeson/DeRue/Karam 2010, S. 30) und der Kooperationsfähigkeit (vgl. Moskaliuk/Bildat 2018, S. 175) nachweisen lassen, verfügen große Unternehmen über formal festgeschriebene Führungskräfte auf hierarchischen Führungsebenen. Diese Strukturen und die damit verbundenen Rollen basieren auf organisationstheoretischen Ansätzen von Taylor (1911) und Weber (1922) zur Aufrechterhaltung der Ordnung durch Hierarchie. Die damit einhergehende formale Führungsrolle, die durch eine festgeschriebene Führungskraft ausgeübt wird, schließt Shared Leadership für die Auswahl im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus. Da die empirische Analyse innerhalb der deutschen Telekommunikationsbranche erfolgt, ist der Fokus auf die formal festgeschriebene Führungskraft gerichtet, die trotz ihrer hierarchischen Positionsmacht Partizipation gewährleistet.

Um die Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten einzugrenzen und zu kategorisieren, werden im Folgenden zwei Dimensionen der Führung differenziert: interaktionelle, direkte Führung durch Individuen und strukturelle, indirekte Führung durch Rahmenbedingungen (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2020, S. 21–22). Diese Differenzierung nach den Dimensionen der Führung dient der Eingrenzung und Auswahl der Einflussfaktoren, die sich entweder der interaktionellen Dimension oder der strukturellen Dimension der Führung zuordnen lassen, um eine mehrdimensionale Analyse zu ermöglichen.

## 2.2.2 Dimensionen der Führung

### 2.2.2.1 Strukturelle Dimension

Die strukturelle Dimension der Führung beinhaltet die Beeinflussung durch Strukturen und Systeme, z. B. Anreiz- und Evaluationssysteme und die Organisationskultur. Strukturelle Führung reduziert den Bedarf an interaktioneller Führung und wird demnach ebenfalls als **Substitut der interaktionellen Führung** aufgefasst (vgl. Wunderer 2011, S. 314–316). Strukturelle, indirekte Führung wird oftmals synonym mit dem Begriff Management

verwendet, da sich die Unternehmensführung auf strukturelle und institutionelle Aspekte konzentriert. Diese sog. Distanzführung erfolgt durch Strukturen, Prozesse, Institutionen und Steuerungssysteme (vgl. Neuberger 2002, S. 46–47), z. B. Zielvereinbarungen und Führungsgrundsätze.

**Führungsgrundsätze** sind allgemeine Verhaltensempfehlungen für die Zusammenarbeit von Individuen innerhalb einer Organisation (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 199). Ebendiese Grundsätze treten oftmals in Form von generalisierten, formal festgeschriebenen und unternehmensweit gültigen Verhaltensrichtlinien für Führungskräfte und Mitarbeitende auf (vgl. Wunderer 2011, S. 385–386). Hierdurch entsteht ein Rahmen, der der Gestaltung des Führungsverhaltens dient. Kulturelle Faktoren, z. B. die Werte und Normen der Organisation, die das Führungsverhalten beeinflussen (vgl. Kuchinke 1999, S. 135; Hofstede/Hofstede 2009, S. 398), werden in Führungsgrundsätzen beschrieben, die verständlich und prägnant formuliert werden sollen (vgl. Weibler 2016, S. 444). Oftmals sind Schwerpunkte von Führungsgrundsätzen: Entscheidungspartizipation, Auswahl und Gestaltung von Führungsinstrumenten sowie die Grundwerte der Führung (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 199). Interaktionelle Führung ergänzt Führungsgrundsätze in Form ungeschriebener, nicht formalisierter und somit häufig individualisierter Erwartungen. Durch das Einhalten situationsunabhängiger Führungsgrundsätze wird das Führungsverhalten transparent, nachvollziehbar und akzeptabel (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 199).

Die Formulierung der Führungsgrundsätze ist durch die vorherrschende **Organisationskultur** geprägt. Sie beeinflusst kollektive Werte und Verhaltensweisen von Führungskräften (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 199). Soziale Normen, Regeln und Grundsätze der Organisationskultur begrenzen den individuellen Handlungsspielraum der Führungskraft. Führungskräfte agieren als Kulturträger (vgl. Block 2003, S. 329; Muls et al. 2015, S. 633), indem sie als Vorbilder durch ihr Verhalten allgemeinverständliche Symbole und Zeichensysteme weitergeben (vgl. Sackmann 1983, S. 396; Randolph 2021, S. 10–11), die sich empirisch bspw. hinsichtlich einer Kultur des Präsentismus nachweisen lassen (vgl. Dietz et al. 2020, S. 314). Die tief verankerte Organisationskultur schließt Werte, Überzeugungen und Einstellungen (vgl. Vahs 2019, S. 270) ein, die im Zeitverlauf relativ stabil sind. Es entsteht eine

Wechselwirkung zwischen Organisationskultur und dem Grad der Digitalisierung, der insbesondere in der Telekommunikationsbranche tiefgreifende Veränderungen nach sich zieht (vgl. Isensee et al. 2020). Eine entsprechende Organisationskultur kann den Wissensaustausch und die Innovationsaktivitäten innerhalb der Organisation fördern (vgl. Azeem et al. 2021). Organisationale Veränderungen erzeugen insbesondere durch Personalabbau normativen Druck, der sich in der Organisationskultur niederschlägt (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 477). Die manifeste Ausprägung der Organisationskultur erlaubt Rückschlüsse auf das dauerhaft zugrunde liegende Wertesystem und das Führungsverhalten (vgl. Dorfman/Howell 1988, S. 146; Pors 2008, S. 138; Scherm/Süß 2016, S. 199). Somit lässt sich die Organisationskultur vom Organisationsklima unterscheiden (vgl. Buono/Bowditch 1989, S. 139), das lediglich eine kurzfristige Betrachtung ermöglicht (vgl. Neuberger 1985, S. 128–130). Basierend auf den bisherigen Evidenzen wird aus der Vielzahl der strukturellen Einflussfaktoren die Organisationskultur ausgewählt und für die Analyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit herangezogen.

Die deutsche Telekommunikationsbranche, anhand derer die empirischen Analysen erfolgen, ist ferner durch Spezifika der **Landeskultur** gekennzeichnet (vgl. Hofstede 1980, 2001), die einen wesentlichen Einfluss auf Führung haben (vgl. Kuchinke 1999, S. 135). Um die Spezifika von deutschen Führungskräften zu berücksichtigen, wird die Global-Leadership-and-Organisational-Behavior-Effectiveness-Studie (GLOBE-Studie) herangezogen. Die GLOBE-Studie (vgl. House et al. 2004) untersucht kulturelle Unterschiede hinsichtlich Führung (n = 17 000 Führungskräfte in 59 Ländern aus 951 Organisationen der Finanz-, Lebensmittel- und Telekommunikationsbranche) und zeigt, dass sich deutsche Führungskräfte durch Unsicherheitsvermeidung, Durchsetzungsfähigkeit sowie Zukunfts- und Leistungsorientierung auszeichnen (vgl. House et al. 2004, S. 193–194). Niedrige Werte werden hingegen im institutionellen Kollektivismus, Gruppenkollektivismus und zwischenmenschlichen Verhalten sichtbar (vgl. House et al. 2004, S. 193–194). Diese kulturellen Merkmalsausprägungen sind bei der empirischen Analyse von deutschsprachigen Führungskräften eines deutschen Telekommunikationsunternehmens hinsichtlich partizipativer Führung zu berücksichtigen, da eine Vielzahl der herangezogenen Studien in der vorliegenden Arbeit auf internationalen Stichproben basieren. Eine uneingeschränkte

Übertragung bisheriger Erkenntnisse auf den deutschsprachigen Raum ist aufgrund der aufgezeigten nationalen Unterschiede hinsichtlich des Führungsverhaltens lediglich eingeschränkt möglich.

Die Untersuchung kultureller Unterschiede innerhalb von Organisationen basiert auf der Institute-for-Research-on-Intercultural-Cooperation-Studie (IRIC-Studie). Die IRIC-Studie (vgl. Hofstede et al. 1990) knüpft inhaltlich und methodisch an die sog. **Hofstede-Studie** an. Im Rahmen dieser, auch bekannt als International-Business-Machines-Corporation-Studie (IBM-Studie) (vgl. Hofstede et al. 1990), werden kulturelle Unterschiede bei vergleichbaren Tätigkeiten, Arbeitsweisen und Praktiken zwischen den IBM-Organisationseinheiten ermittelt. Sie ist eine der bekanntesten großangelegten Studien ( $n = 88\,000$  in 71 Ländern) (vgl. Schlamelcher 2003, S. 48; Reimer 2005, S. 14–15). Anders als die Hofstede-Studie untersucht die IRIC-Studie Werte und Praktiken der Organisationskultur nicht nur in einem internationalen Unternehmen, sondern in 20 verschiedenen Organisationen. Basierend auf der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit erfolgt die Untersuchung des ausgewählten strukturellen Einflussfaktors Organisationskultur mithilfe der IRIC-Kulturdimensionen.

In der IRIC-Studie werden auf der Grundlage des sog. **Zwiebelmodells** (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 291) Werte, Rituale, Helden und Symbole der täglichen Arbeit unterschieden (siehe Abbildung 2.2). Im Kern enthält das Zwiebelmodell die tief verankerten Werte, die in den ersten Lebensjahren des Individuums geprägt werden. Die Werte bestimmen die Emotionen und Neigungen oft unbewusst und sind für Außenstehende nicht direkt wahrnehmbar. Sie können aus der Art und Weise erschlossen werden, wie sich Individuen in verschiedenen Situationen verhalten (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 8; Reimer 2005, S. 13). Die darauffolgende Ebene beschreibt die Rituale kollektiver Tätigkeiten, die für das Erreichen angestrebter Ziele innerhalb einer Organisation als sozial notwendig gelten wie z. B. Begrüßungs- und Meetingrituale oder Freizeitaktivitäten. Auf der nächsten Ebene werden Helden dargestellt, die als Vorbilder fungieren und für die Organisation hoch angesehene Eigenschaften aufweisen. Helden können bereits verstorbene, echte oder fiktive Personen sein, die als Verhaltensvorbilder dienen und kulturelle Prägungen verdeutlichen. Die äußere Ebene stellt die Symbole dar. Symbole sind

Gesten, Objekte, Bilder und Worte, die nur für die Organisationsmitglieder über eine spezifische Bedeutung verfügen wie z. B. Kleidungskodex, Modewörter oder Piktogramme. Die über drei Ebenen hinweg liegenden Praktiken binden Symbole, Helden und Rituale ein und bestimmen ihre Bedeutung für den Arbeitsalltag. Hofstede beschreibt Praktiken als Verdeutlichung von Symbolen, Helden und Ritualen im täglichen Arbeitsablauf, die gleichfalls für Außenstehende direkt wahrnehmbar sind. Praktiken werden ab Eintritt in die Berufswelt erlernt (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 9) und demzufolge in der vorliegenden Arbeit zur Konkretisierung und Messung der Organisationskultur verwendet.

Abbildung 2.2 illustriert die Unterteilung des Zwiebelmodells in die 4 Ebenen und verdeutlicht, dass eine Ebene umso schneller beeinflussbar ist, je näher sie sich am äußeren Rand befindet. Die Werte bilden hierbei den inneren Kern, der sich lediglich schwer verändern lässt und für Außenstehende nur indirekt ersichtlich ist, wohingegen die Symbole auf der äußeren Ebene direkt wahrnehmbar sind und sich schneller verändern lassen (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 291).

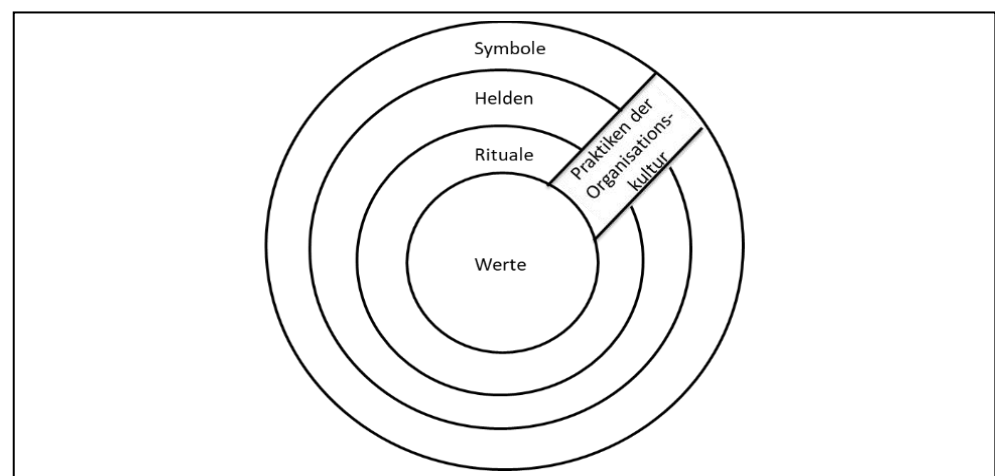


Abb. 2.2: Zwiebelmodell – Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen (in Anlehnung an: Hofstede/Hofstede 2009, S. 8)

Die auf dem Zwiebelmodell basierende IRIC-Studie unterscheidet sechs bipolare Dimensionen (P1 bis P6), die zur Konkretisierung und Messung der Organisationskultur herangezogen werden. Dimension P1 bezieht sich auf die **prozess- vs. ergebnisorientierte Kultur** innerhalb von Organisationen. Die ergebnisorientierte Organisationskultur beschreibt den Umgang mit neuen Herausforderungen, die positiv aufgenommen werden und mit Risikofreude sowie der Bereitschaft, vollen Einsatz zu zeigen, angenommen werden (vgl.

Hofstede/Hofstede 2009, S. 407). In einer prozessorientierten Kultur werden Risiken vermieden und Arbeitsroutinen bleiben meist unverändert. Die IRIC-Studie zeigt auf, dass in Dienstleistungsbereichen eher eine ergebnisorientierte Kultur und in Produktions- und Verwaltungsbereichen, die verstärkt automatisiert arbeiten, eher eine prozessorientierte Kultur vorherrscht. Arbeitsintensive Einheiten sind vielmehr ergebnisorientiert, materialintensive Einheiten prozessorientierter (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 416).

Dimension P2 bezieht sich auf die **aufgaben- vs. personenorientierte Kultur**. In einer personenorientierten Organisationskultur werden die Probleme der Mitarbeitenden ernst genommen, indem sich das Unternehmen um ihr Wohlergehen bemüht und relevante Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. In einer aufgabenorientierten Kultur verspüren die Mitarbeitenden Leistungsdruck, Entscheidungen werden überwiegend von Einzelpersonen getroffen und Führungskräfte werden nach Leistung, Gewinn und anderen finanziellen Kriterien belohnt (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 417). In einer personenorientierten Organisationskultur wird die Leistung im Verhältnis zur Verantwortung belohnt, Entscheidungen werden von der Gruppe oder von Gremien getroffen, nicht von der Führungskraft allein (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 408).

In Dimension P3, der **organisationsgebundenen vs. professionellen Kultur**, werden Einheiten gegenübergestellt, in denen die Mitarbeitenden ihre Identität weitgehend aus der Organisation ableiten (organisationsgebunden) bzw. sich mit ihrer Arbeit identifizieren (professionell) (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 410). In einer organisationsgebundenen Kultur weisen die Mitarbeitenden das Gefühl auf, dass die Normen der Organisation sowohl für ihr Verhalten im Beruf als auch im Privaten gelten, wie es oftmals mit japanischen Organisationen assoziiert wird (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 410). Diese Kulturdimension korreliert mit dem Bildungsniveau der Mitarbeitenden, denn organisationsgebundene Organisationen neigen dazu, Mitarbeitende mit geringerer formaler Bildung zu beschäftigen als professionelle Organisationen, in denen sich die Mitarbeitenden eher mit der Arbeit identifizieren (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 410). Besonders große Organisationen tendieren zu einer professionellen Organisationskultur, die sich durch erfahrene und lebensältere Führungskräfte mit einem

durchschnittlich höheren Bildungsniveau von der organisationsgebundenen Kultur abgrenzen lässt (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 417).

Dimension P4 bezieht sich auf ein **offenes vs. geschlossenes System** innerhalb von Organisationen. Als offenes System sind Organisationen zu bezeichnen, in denen neue Mitarbeitende sowohl aus Unternehmens- als auch aus Mitarbeitersicht willkommen sind und sich schnell in die Organisation aufgenommen fühlen. Diese Dimension beschreibt das Kommunikationsklima und korreliert mit dem Frauenanteil innerhalb der Belegschaft sowie auf Führungspositionen, da ein hoher Frauenanteil mit einer offenen Kultur hinsichtlich des Kommunikationsklimas einhergeht. Ein weiterer Zusammenhang zeigt sich z. B. bei der Aufnahme kontroverser Themen in die internen Kommunikationskanäle wie z. B. in die Betriebszeitung, was auf ein offenes System hinweist (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 418).

Dimension P5, **schwache vs. strenge Kontrolle**, spiegelt den Grad der internen Strukturierung innerhalb der Organisation wider. Mitarbeitende in einer Kultur der schwachen Kontrolle sind der Überzeugung, dass mangelnde Kostenkontrolle herrscht, Besprechungstermine selten eingehalten werden und das Unternehmen wie auch die Arbeit nicht immer ernst genommen werden. Mitarbeitende, die ihr Arbeitsumfeld als streng kontrolliert erleben, beschreiben ihr Umfeld als kostenbewusst sowie termintreu. Humor im beruflichen Kontext ist nur selten identifizierbar (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 418). Die stärkste Korrelation innerhalb der IRIC-Studie liegt mit dem Zeitbudget der Führungskraft vor. Wenn ein Topmanager angibt, viel Zeit mit internen Berichten, Notizen und Protokollen zu verbringen, wird die Kontrolle als straffer empfunden. Erkennbar wird ebenfalls, dass bei einer eher geringen Kontrolle Fehlzeiten reduziert werden, da Mitarbeitende sich dem Leistungsdruck nicht mehr durch Krankheit entziehen müssen (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 418). Ein hohes Innovationsniveau ist in Organisationen detektierbar, in denen nur wenig Kontrolle durch die Führungskraft ausgeübt wird (vgl. Pelz/Andrews 1976, S. 228).

Dimension P6 bezieht sich auf die **normative vs. pragmatische Organisationskultur**. Die Kundenorientierung einer Organisation wird in den Fokus gerückt. Pragmatische Einheiten sind marktorientierter, während normative Einheiten ihre Aufgabe gegenüber dem Markt und den Kunden in der

Einhaltung interner Verfahrensweisen, Prozesse und Regeln sehen. Diese Verfahrensweisen sind in der normativen Organisation wichtiger als die erreichten Ergebnisse. Der Anspruch hinsichtlich der Unternehmensethik und -moral ist diesbezüglich hoch. In der pragmatischen Kultur liegt der Schwerpunkt dagegen auf der Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Die Ergebnisse sind relevanter als die Einhaltung interner Vorgaben. Hinsichtlich der Unternehmensethik herrscht eher eine pragmatische als eine normative Einstellung vor (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 418–419).

Bei der Untersuchung der Organisationskultur mithilfe der sechs IRIC-Kulturdimensionen ist zu beachten, dass **tiefgreifende organisationale Veränderungen** auf das Selbstverständnis der Organisation wirken und die gelebten Werte und Normen beeinflussen. Die Organisationskultur als Identität der Organisation bestimmt über die Deutung, Interpretation und Akzeptanz von Veränderungen (vgl. Fiol/O'Connor 2002, S. 543; Schreyögg/Sydow/Koch 2003, S. 257). Organisationale Veränderungen prägen fundamentale Bereiche einer Organisation, z. B. Grundannahmen, mentale Modelle, implizite Ordnungsmuster und die Wahrnehmung der historischen Prägung. Hierbei beeinflussen sich die oberflächlichen sowie die tiefer liegenden Ebenen der Organisationskultur wechselseitig und sollten für nachhaltige Veränderungen gleichermaßen berücksichtigt werden (vgl. Schreyögg/Sydow/Koch 2003, S. 294). Die Organisationskultur darf als struktureller Einflussfaktor im Kontext organisationaler Veränderungen nicht unbeachtet bleiben. Daher greift die vorliegende Arbeit die strukturellen Einflussfaktoren auf, indem der Einfluss der IRIC-Kulturdimensionen auf das partizipative Führungsverhalten untersucht wird. Darüber hinaus werden im Rahmen der Kontextualisierung der Analyse am Beispiel eines deutschen Telekommunikationsunternehmens bisherige Erkenntnisse zu deutschen Führungsspezifika laut GLOBE-Studie (vgl. House et al. 2004) herangezogen.

### 2.2.2.2 Interaktionelle Dimension

Die interaktionelle Dimension der Führung umfasst eine **Beziehung zwischen mindestens zwei Individuen**, z. B. zwischen Führungskraft und Geführten. Diese Dimension bezieht sich auf die Beeinflussung der Geführten in direkter, interaktiver Form (vgl. Wunderer 2007, S. 9; Scherm/Süß 2016, S. 182). In der Praxis ist oftmals eine Kombination von struktureller und



interaktioneller Führung zu beobachten. Führungsgrundsätze als Bestandteil der strukturellen Führung bestimmen das Führungsverhalten, indem sie einen Rahmen schaffen, der einer Ausgestaltung durch interaktionelle Führung bedarf (vgl. Wunderer 2007, S. 9).

Die bereits angeführte Definition der beiden Dimensionen der Führung weist auf die **Komplexität der Abgrenzung** hin. Auch wenn oftmals die personelle Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten untersucht wird, dient die Differenzierung struktureller und interaktioneller Führung zum einen der Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Geführten und zum anderen der Kontextgestaltung (vgl. Wunderer/Dick 2006, S. 163). Während die strukturelle Führung die Gefahr der Bürokratisierung und Generalisierung in sich birgt, ist die interaktionelle Führung hinsichtlich der Fähigkeiten und der Motivation der Führungskraft zur Anwendung eines situativen und individuell modifizierten Führungsverhaltens begrenzt (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 182).

Die Einflussnahme durch interaktionelle Führung erfolgt vorrangig durch Informationen und Kommunikation in einer direkten sozialen **Austauschbeziehung**. Hierbei kann durch eine einfache, bildhafte Sprache der Führungskraft ein Verständnis für organisationale Veränderung entwickelt (vgl. Endrejat/Burnes 2024, S. 105) und die Komplexität der Veränderung reduziert werden (vgl. Balogun/Johnson 2004, S. 524; Maitlis 2005, S. 21). In diesem Interaktionsprozess verfügt die Führungskraft aufgrund der hierarchischen Position über mehr Macht und Entscheidungsgewalt als der Geführte (vgl. Seelos 2007, S. 5–6). Diese historisch bedingte asymmetrische Machtverteilung geht weit zurück (vgl. Taylor 1911; Weber 1922). Basierend auf der Typologie der Machtbasen (vgl. French/Raven 1959) kann Macht als Fähigkeit eines sog. Machthabers definiert werden, der über sog. Machtbasen sowie -ressourcen verfügt, die in der Führung eingesetzt werden (vgl. Wunderer 1989, S. 371–373; Schanz 1986, S. 61–62). Große Organisationen verteilen Machtbasen auf unterschiedliche formale Hierarchieebenen. Die obere Führungsebene erhält umfangreichere Machtressourcen als die untere.

Bedingt durch diese verschiedenen Hierarchie- und Führungsebenen mit **asymmetrischer Machtverteilung** obliegt dem Vorgesetzten eine übergeordnete Stellung (vgl. French/Raven 1959, S. 251–252; Yukl/Falbe 1991,

S. 421; Staehle/Sydow 1993, S. 121; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 17; Weibler 2016, S. 42; 136–137, Bastardo/Vugt 2019, S. 81–82). Obgleich die Followership-Forschung (vgl. Uhl-Bien et al. 2014, S. 89) von einer aktiven Rolle des Geführten ausgeht (vgl. Collinson 2006, S. 186; Baker 2007, S. 51; Ford/Harding 2018, S. 10; Bastardo/Van Vugt 2019, S. 81) und der Vorgesetzte auch durch den Geführten beeinflusst wird (vgl. Carsten/Uhl-Bien/Huang 2018, S. 743–747), zeigt sich bislang ein größerer Einfluss des Vorgesetzten auf den Geführten als umgekehrt (vgl. Weibler 2016, S. 42; Bastardo/Vugt 2019, S. 81–82; Blom/Lundgren 2020, S. 164). Dieses Ungleichgewicht hinsichtlich der Einflussstärke erschwert, das gesellschaftliche Phänomen Führung in seiner Komplexität zu verstehen (vgl. Avolio 2007, S. 27; Carsten et al. 2010, S. 559; Uhl-Bien et al. 2014, S. 89). Vorgesetzte erhalten aufgrund ihrer formalen Rolle die Möglichkeit, Geführte z. B. durch eine Beförderung zu belohnen oder bis hin zur Kündigung zu sanktionieren (vgl. French/Raven 1959, S. 156–158; Pettigrew 1972, S. 202; Yukl/Falbe 1991, S. 421–422; Spaniel/Smith 2015, S. 735).

Aufgrund dieser **hierarchischen Überlegenheit** des Vorgesetzten (vgl. French/Raven 1959, S. 251–252; Yukl/Falbe 1991, S. 421) kann die unterstellte Führungskraft durch das Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst werden (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Chen et al. 2019; Byun et al. 2020, S. 399). Angenommen werden kann, dass diese asymmetrische Beeinflussung insbesondere in hierarchischen Konzernstrukturen vorherrscht, sodass in der vorliegenden Arbeit das Führungsverhalten des Vorgesetzten ausgewählt wird. Das Führungsverhalten des Vorgesetzten wird im Folgenden als interaktioneller Einflussfaktor bezeichnet und in der mehrdimensionalen Analyse hinsichtlich des Einflusses auf das partizipative Führungsverhalten untersucht.

Die Analyse dieser **Führungsdyade** zwischen Vorgesetztem und unterstellter Führungskraft gilt in Organisationen als Schlüsseldyade (vgl. Jayoung et al. 2020). Vereinzelte Studien zu Führungsdyaden belegen, dass die persönliche Selbstbewertung des Vorgesetzten sowie der Führungskraft eng miteinander verbunden sind (vgl. Dóci/Hofmans/Judge 2021, S. 468) und eine gegenseitige Bestätigung nachgewiesen werden kann (vgl. Landes/Steiner/Hornstein 2012, S. 191; Coyle/Foti 2022, S. 874). Bislang wurde allein der Einfluss von

Schulleitern auf das Verhalten der unterstellten Lehrer im Kontext organisationaler Veränderungen analysiert (vgl. Oreg/Berson 2011, S. 647). Offen bleibt, ob diese Ergebnisse auf den betriebswirtschaftlichen Kontext übertragbar sind. Durch die Analyse des interaktionellen Einflusses des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Erweiterung des Forschungsstandes. Diese Analyse ist insbesondere für große Konzerne elementar, die sich in einem volatilen Umfeld befinden, da organisationale Veränderungen oftmals mit einer sinkenden Motivation, wachsender Unzufriedenheit und erhöhtem Stress der Beteiligten einhergehen (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23). Hieraus können Fehlzeiten, Erkrankungen und Kündigungen resultieren (vgl. Näswall/Sverke/Hellgren 2005, S. 37; Fugate/Prussia/Kinicki 2012, S. 904), die mit Produktivitätseinbußen zusammenhängen (vgl. Hassard et al. 2017, S. 15), die den Fortbestand der Organisation gefährden können.

### **2.2.3 Ausgewählte Führungstheorien, -ansätze und -stile**

Führungstheorien definieren multikausale Erklärungs- und Gestaltungsmodelle (vgl. Drumm 2008, S. 493). Diese Theorien beschreiben, erklären und prognostizieren Bedingungen, Ursachen und Konsequenzen von Führung (vgl. Jung 2008, S. 414; Wunderer 2011, S. 271). Damit unterstützen sie die fundierte Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (vgl. Scholz 2014, S. 877). Die Auswahl der im Folgenden dargestellten Theorien, Ansätze und Stile erfolgt auf Basis ihrer Bedeutung hinsichtlich Partizipationsmöglichkeiten, die durch die formal festgeschriebene Führungskraft in hierarchisch strukturierten Organisationen ermöglicht werden. Partizipation wird in unterschiedlichen Theorien und Ansätzen aufgegriffen und kann durch unterschiedliche Führungsstile ermöglicht werden. Durch Partizipation wird Verantwortung umverteilt, Selbstbestimmung ermöglicht und die Expertise der Mitarbeitenden erschlossen, um negative Reaktionen auf organisationale Veränderungen zu reduzieren. Zur Einordnung und Abgrenzung werden im Folgenden Theorien, Ansätze und Stile hinsichtlich ihrer Bedeutung für partizipative Führung im Kontext organisationaler Veränderungen diskutiert.

Die erste Phase der wissenschaftlichen Befassung mit Führungstheorien ist in hohem Maß von personenbezogenen, insbesondere von **führerzentrierten Ansätzen** geprägt (vgl. Ridder 2001, S. 84), die Eigenschaftstheorien (vgl. Wunderer 2007, S. 293), wie z. B. charismatische Führung (vgl. Weber 1976, S. 140), umfassen. Ermittelt wird, inwiefern erfolgreiche Führungskräfte durch bestimmte persönliche Attribute ausgezeichnet sind (vgl. Hentze et al. 2005, S. 200). Empirische Ergebnisse zeigen, dass z. B. Problemlösungsfähigkeit, Wortgewandtheit, Ausdauer, Kompetenz, Selbstvertrauen und Durchsetzungsfähigkeit nicht als allgemeingültig zu erachten sind (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 191). Führungserfolg kann entstehen, wenn individuelle Eigenschaften und Kompetenzen unter Berücksichtigung der Berufserfahrung und der Umwelteinflüsse gezielt eingesetzt werden (vgl. Northouse 2018, S. 48). Bezüglich der vorliegenden Arbeit sind führerzentrierte Ansätze äußerst relevant, da innerhalb von großen, hierarchisch strukturierten Unternehmen die formal festgeschriebene Führungskraft Partizipation ermöglicht.

**Geführtenorientierte Ansätze** definieren den Geführten als wesentlichen Einflussfaktor auf den Führungserfolg, da bspw. Partizipation durch die Führungskraft ermöglicht wird. Sie tragen dem Wertewandel Rechnung, indem die Führungskraft Wege aufzeigt, die zur Zielerreichung und Incentivierung führen und unterschiedliche Valenzen aufweisen (vgl. Hentze et al. 2005, S. 315; Northouse 2018, S. 127–128). Empirisch wird erkennbar, dass Geführtenorientierung den Führungserfolg deutlich stärker beeinflusst als eine Aufgabenorientierung (vgl. Judge/Piccolo/Ilies 2004, S. 36). Die Weg-Ziel-Theorie (vgl. Evans 1970; House 1971) basiert auf der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie der Motivation (vgl. Vroom 1964) und befasst sich mit dem Zusammenhang von Anreizen und Leistung (vgl. Evans 1995, S. 1082–1085), welcher auch in der transaktionalen Führung immanent ist. Verantwortungsdelegation durch partizipative Führung kann darüber hinaus durch den sozialen Reifegrad des Mitarbeitenden beeinflusst werden (vgl. Hersey/Blanchard 1977/1988). Der Grad der Ausbildung, der Fähigkeiten, des Leistungswillens, der Erfahrung, der Verantwortungsbereitschaft, des Selbstvertrauens und der psychischen Reife bildet die Basis für eine Differenzierung zwischen klaren Anweisungen bei unreifen Mitarbeitenden und seltenen unterstützenden Eingriffen bei reiferen Mitarbeitenden. Dies wird im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit berücksichtigt.

Der Fokus der Führungsforschung wird im Laufe der Zeit über die Person der Führungskraft (vgl. Becker 2005, S. 281) hin zu interaktions- und situationszentrierten Ansätzen (vgl. Wunderer 2007, S. 274) erweitert, da eigenschaftstheoretische Ansätze relativiert werden müssen (vgl. Weibler 2016, S. 115). Die vorliegende Arbeit greift demnach nicht nur auf führer- und geführtenorientierte Ansätze zurück, sondern analysiert die Interaktion in der Führungsdyade im Kontext organisationaler Veränderungen als konkretisierte Führungssituation.

**Interaktionsbezogene Ansätze** erklären die dyadische Beziehung als einen wechselseitigen Verhaltensprozess zwischen Führungskraft und Geführten (vgl. Graen 1976, S. 1201). Hier setzt bspw. die Followership-Forschung an. Führung erfolgt somit nicht nur durch die formale Führungskraft, sondern auch durch die aktive Rolle des Geführten im gleichberechtigten Führungsprozess (vgl. Avolio 2007, S. 25; Krummaker/Vogel 2011, S. 151; Uhl-Bien et al. 2014, S. 89). Auch wenn relevante subjektive und situative Variablen in interaktionsbezogenen Ansätzen außer Acht gelassen werden, schafft eine gute Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten psychologische Sicherheit (vgl. Kahn 1990, S. 719) und Vertrauen (vgl. Frazier et al. 2017, S. 117), die insbesondere im Kontext von organisationalen Veränderungen von Relevanz sind.

Vertrauen in der Führungsbeziehung lässt sich bspw. in der **Leader-Member-Exchange-Theorie** (LMX-Theorie) (vgl. Graen/Uhl-Bien 1995, S. 219) verorten. Durch Vertrauen, Loyalität und eine als fair empfundene Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten (vgl. Barghorn 2010, S. 209; Weibler 2016, S. 165) sollen die Motivation, die Einsatzbereitschaft und die Bindung an die Organisation erhöht werden. Organisationale Veränderungen verursachen Unsicherheit, die durch Vertrauen abgebaut werden kann (vgl. Agote/Aramburu/Lines 2016, S. 35). Vertrauen kann negatives Stressempfinden minimieren, das durch organisationale Veränderungen verursacht wird (vgl. Ahmed/Zhao/Faraz 2020, S. 7–8). Geführte, die Vertrauen in ihren Vorgesetzten haben, sind zugänglicher für Veränderungen (vgl. Rosenblatt/Talmud/Ruvio 1999, S. 215; Rousseau/Tijoriwala 1999, S. 526; Simons 1999, S. 102; Gomez/Rosen 2001, S. 53; Zeffane/Connell 2003, S. 3; Lines 2004, S. 193) und zeigen eine größere Bereitschaft zur Kooperation (vgl. Eby et al.

2000, S. 434; Wanberg/Banas 2000, S. 139; Cunningham et al. 2002, S. 388; Coyle-Shapiro/Morrow 2003, S. 334; Stanley/Meyer/Topolnytsky 2005, S. 450–451; Oreg 2006, S. 90; Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 489). Darüber hinaus beeinflusst Vertrauen die Leistungsfähigkeit der Geführten positiv (vgl. McColl-Kennedy/Anderson 2002, S. 552–555; Lyons/Schneider 2009, S. 742–743; Yukl 2012, S. 78–80; Braun et al. 2013, S. 277–278). In der Führungsforschung wird Vertrauen zum einen als Aspekt des Charakters in Form von Vertrauenswürdigkeit und zum anderen als Beziehungsaspekt beleuchtet (vgl. Weibler 2016, S. 54). Vertrauen trägt dazu bei, dass organisationale Veränderungen von Geführten nachvollzogen und akzeptiert werden können (vgl. Bohn/Crummenerl/Graeber 2015, S. 5; Tanner/Otto 2016, S. 2183; Otto/Thomson/Rigotti 2018, S. 106; Vahs 2019, S. 434). Akzeptanz ist eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung organisationaler Veränderungen (vgl. Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166). Vor diesem Hintergrund wird die besondere Relevanz der interaktionellen Ansätze deutlich, die Vertrauen in der Führungsbeziehung thematisieren (vgl. Nadler/Tushman 1990, S. 77; Schweiger/DeNisi 1991, S. 110; Chou 2015, S. 118; Lewis 2019, S. 4) und in unterschiedlichen Theorien und Führungsstilen zur Gestaltung von partizipativer Führung inkludiert sind.

Die Führungskraft erwirbt durch Kompetenz, Leistung und Loyalität einen Kredit bei den Mitarbeitenden. Dieser erworbene Kredit erlaubt es der Führungskraft laut **Idiosynkrasie-Kredit-Theorie** (vgl. Hollander 1958), punktuell von der Norm abzuweichen, was bspw. in organisationalen Veränderungen notwendig ist (vgl. Hentze et al. 2005, S. 335–336; Stone/Cooper 2009, S. 785; Shapiro et al. 2011, S. 419). Hierbei hängt das geeignete Führungsverhalten von situativen Gegebenheiten ab (vgl. Calder 1977, S. 187) wie z. B. bei der Aufgabenunsicherheit im Rahmen organisationaler Veränderungen, die ein Abweichen von der bisherigen Norm erfordert. Daher benötigt die Führungskraft bereits vor einer organisationalen Veränderung Kredit, der durch negative Konsequenzen der Veränderungen reduziert wird (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 196) und nur mühsam wieder aufgebaut werden kann (vgl. Weibler 2017, S. 14). Die Wiederherstellung des Kredits wird durch die stetig ansteigende Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb der volatilen Telekommunikationsbranche erschwert. Dies gilt auch für die Dauer der Führungsbeziehung, die über den Grad des Vertrauens sowie den erworbenen

Kredit zum Zeitpunkt der Veränderung entscheidet und demzufolge in der empirischen Analyse der vorliegenden Arbeit einbezogen wird.

Anders als Führungstheorien definieren **Führungsstile** ein konsistentes, langfristig stabiles, über die einzelne Handlungssituation hinausreichendes Verhaltensmuster (vgl. Ridder et al. 2001, S. 84; Wunderer 2009, S. 204). Der Führungsstil ist durch die persönliche Grundeinstellung geprägt und Ausdruck der grundsätzlichen Handlungsmaxime der Führungskraft (vgl. Scholz 1994, S. 437). Führungstheorien hingegen prognostizieren und erklären Bedingungen, Ursachen und Konsequenzen von Führung (vgl. Wunderer 2011, S. 271). Der Führungsstil bleibt gegenüber dem situativ modifizierbaren Führungsverhalten über einen längeren Zeitraum konstant (vgl. Scholz 1994, S. 437; Weibler 2016, S. 332). Der Führungsstil gestaltet die Führungsbeziehung (vgl. Weibler 2001, S. 281), indem die Einstellung und die Verhaltensweise von Geführten beeinflusst werden (vgl. Velu et al. 2017, S. 66). Von dem modifizierbaren Verhalten, das auf eine zielorientierte Einflussnahme in bestimmten Arbeitssituationen wie z. B. bei der Realisierung organisationaler Veränderungen ausgerichtet ist (vgl. Weibler 2016, S. 204), kann auf den Führungsstil geschlossen werden. Das Führungsverhalten findet innerhalb der Grenzen statt, die der Führungsstil markiert. Demnach erfolgt die Untersuchung des partizipativen Führungsverhaltens in der vorliegenden Arbeit unter Zuhilfenahme von Führungsstilen als konsistenten Verhaltensmustern, die den Grad der Partizipation bestimmen.

Die Führungsforschung misst dem Führungsstil große Bedeutung bei, da dieser einerseits der offensichtlichste und damit am leichtesten zu beobachtende Ausdruck des Führungsverständnisses ist und andererseits eine direkte Verknüpfung mit Erfolgsgrößen ermöglicht. Der Führungsstil entscheidet über eingeräumte Entscheidungspartizipation, Selbstständigkeit und Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden (vgl. Weibler 1994, S. 67) und ist demnach von besonderer Relevanz in Bezug auf die vorliegende Arbeit. Partizipative Elemente sind in unterschiedlichen Führungsstilen vorzufinden. Der Grundgedanke der Partizipation entstammt der Sozial- und Organisationspsychologie und basiert auf dem **demokratischen Führungsstil** (vgl. Lewin/White/Lippitt 1939, S. 271; Tannenbaum/Schmidt 1973, S. 95; Gastil 1994, S. 958). Ein ideales und erlernbares Führungsverhalten wird bspw. im Managerial Grid

bzw. Verhaltensgitter (vgl. Blake/Mouton 1964, S. 246; Blake/McCanse 1995, S. 52–54) als höchste Ausprägung der Mitarbeiter- und Leistungsorientierung verstanden (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 492). Ein hoher Partizipationsgrad durch z. B. einen demokratischen Entscheidungsprozess erhöht die Motivation der Mitarbeitenden, die Entscheidungen engagiert umzusetzen (vgl. Vroom/Yetton 1973, S. 13; Vroom/Jago 1978, S. 151; Yukl 2013, S. 112). Aktuelle Studien belegen zudem den positiven Zusammenhang zwischen Entscheidungspartizipation und der Leistung von Mitarbeitenden im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Øygarden/Olsen/Mikkelsen 2020, S. 698).

Die dargestellten Ausführungen dienen der Einordnung und Konkretisierung des partizipativen Führungsverhaltens unter Zuhilfenahme von relevanten Theorien, Ansätzen und Führungsstilen, die Partizipation ermöglichen.

## **2.2.4 Ausgewählte Führungsstile zur Gestaltung von partizipativem Führungsverhalten**

### **2.2.4.1 Transformationale Führung**

Der anhaltende Wertewandel bedingt, dass Mitarbeitende zunehmend ihr unmittelbares Arbeitsumfeld mitgestalten wollen (vgl. Resetka/Felfe 2014, S. 273). Partizipation, die in unterschiedlichen Führungsstilen adressiert wird, gewinnt demzufolge an Bedeutung (vgl. Schermuly 2015, S. 310; Burnes 2017, S. 92; Bea/Göbel 2018, S. 97). Da die empirischen Analysen der vorliegenden Arbeit in einem Telekommunikationsunternehmen vorgenommen werden, bedarf es einer Auswahl an Führungsstilen, die der formal festgeschriebenen Führungskraft ungeachtet hierarchischer Strukturen ein partizipatives Führungsverhalten gestatten. Führungsstile wie z. B. Shared Leadership, bei denen die Führungsaufgabe rotiert, werden demnach ausgeschlossen. Auch Instrumente und Substitute der Führung, die im Rahmen der Diskussion um virtuelle Unternehmen thematisiert werden, sind untauglich, den Führungsbedarf zu decken (vgl. Scherm/Süß 2000, S. 79; Herrmann/Hüneke/Rohrberg 2012, S. 249; Gloger/Rösner 2014, S. 4–5) und werden exkludiert. Bedingt durch unterschiedliche Hierarchie- und Führungsebenen, innerhalb derer die formal festgeschriebene Führungskraft mit Machtressourcen ausgestattet ist, soll Partizipation ermöglicht werden, ohne dass die formale



Rolle abgegeben wird oder rotiert. Die Auswahl der Führungsstile erfolgt unter der Maßgabe, dass trotz Beibehaltung der formalen Führungsrolle Partizipation ermöglicht wird. Weiterhin basiert die Auswahl der herangezogenen Führungsstile auf bisherigen positiven Evidenzen im Kontext organisationaler Veränderungen.

Zur Gestaltung von partizipativem Führungsverhalten stützt sich die vorliegende Arbeit unter Berücksichtigung der beschriebenen Auswahlkriterien auf transformationale Führung (vgl. Burns 1978; Bass 1985, 1999). Als Führungsstil stellt transformationale Führung ein **stabiles Verhaltensmuster** dar (vgl. Weibler 2016, S. 309), das zu Veränderungsbereitschaft, Innovationen durch neue Ideen und unabhängigem Denken ermutigt (vgl. Al-Edenat 2018, S. 824). Transformationale Führung hat sich darüber hinaus im Kontext von organisationalen Veränderungen als besonders effektiv erwiesen (vgl. Oreg/Berson 2011, S. 647; Herrmann/Felfe/Hardt 2012, S. 82; Felfe 2015b, S. 42; Stegmaier/Nahe/Sonntag 2016, S. 535). Mitarbeitende sind oftmals mit Situationen konfrontiert, in denen sie entscheiden müssen, ob sie potenziell nützliche Informationen oder Ideen äußern (vgl. Morrison 2011, S. 373; Garengo/Betto 2022, S. 151), sodass transformationale Führung notwendiges Mitarbeiterwissen erschließt.

Die frühe Führungsforschung hat sich auf das Individuum der Führungskraft fokussiert (vgl. Fletcher/Käufer 2003, S. 21), wohingegen transformationale Führung den Fokus auf die **Individuen der Führungsbeziehung** richtet (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 205). Seit 1980 erfährt transformationale Führung große Aufmerksamkeit (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 205), da sich empirisch in vielerlei Hinsicht positive Effekte nachweisen lassen (vgl. Judge/Piccolo 2004, S. 756; Walumbwa et al. 2005, S. 252). Belegt ist, dass transformationale Führung die Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Howell/Frost 1989, S. 250; Avolio/Bass 1998, S. 14–15), die Motivation (vgl. Shamir 1995, S. 36; Pundt/Böhme/Schyns 2006, S. 109–110; Nerdinger 2012, S. 405) sowie die Arbeitsleistung (vgl. Bass/Avolio 1998, S. 29) steigern kann.

Transformationale Führung stellt das Verhalten, die Fähigkeiten und Charaktereigenschaften der Führungskraft in den Mittelpunkt (vgl. Furtner 2016, S. 18; Kieser/Weiser 2019, S. 292), sodass eine inhaltliche Schnittmenge zur **charismatischen Führung** (vgl. Bass 1985, S. 30; Conger/Kanungo 2003,

S. 471; Furtner 2016, S. 18; Kieser/Weiser 2019, S. 292) entsteht, die sich den Eigenschaftstheorien (siehe Absatz 2.2.3) zuordnen lässt. Demgegenüber lässt sich transformationale Führung in führungszentrierten Ansätzen verorten (siehe Absatz 2.2.3). Als Attribution ist Charisma ein als außeralltäglich geltendes Persönlichkeitsmerkmal (vgl. Weber 1956, S. 159; Weber 1976, S. 14). Charismatische Führung wirkt indirekt auf kollektive Prozesse, indem die Handlung der Führungskraft aufgrund des Glaubens an ihre Fähigkeit akzeptiert und ihr Charisma zugeschrieben wird (vgl. Calder 1977, S. 187). Durch Charisma kann Selbstvertrauen und Leistungsmotivation bei Mitarbeitenden erzeugt werden, indem eine Vision vermittelt wird (vgl. Wunderer 2011, S. 26). Auch wenn transformationale Führung als erlern- und trainierbar gilt (vgl. Dvir et al. 2002, S. 741; Messina 2012, S. 81), ist zu beachten, dass Persönlichkeitsmerkmale wie Charisma zeitlich stabil sind (vgl. Drumm 2008, S. 491) und nur im Laufe der frühen Sozialisation vor Eintritt in die Berufstätigkeit verändert werden können (vgl. Hautala 2005, S. 85).

Empirische Ergebnisse belegen, dass Mitarbeitende charismatische Vorgesetzte als dynamischer erleben, dass sie sich bei ihnen als selbstsicherer empfinden und mehr Aktivität und Leistungsergebnisse erzielen (vgl. House/Shamir 1995, S. 880–881). Die Bedeutung von charismatischen Persönlichkeitsmerkmalen hinsichtlich transformationaler Führung und kultureller Werte kann empirisch nachgewiesen werden (vgl. Bennis/Nanus 1986, S. 17; Kirkpatrick/Locke 1996, S. 36; Sharma/Sharma 2010, S. 104). Jedoch bringt charismatische Führung bei einer Fokussierung auf persönliche Interessen wie Macht, Autorität oder Dominanz diverse **Risiken** mit sich, bspw. Identitätsverlust, destruktiven Gehorsam, Abhängigkeit und infantile Verhaltensmuster aufseiten der Mitarbeitenden. Transformationale Führung lässt sich, anders als die charismatische Führung, den Verhaltenstheorien (siehe Absatz 2.2.3) zuordnen. Beide Ansätze können voneinander abgegrenzt werden, da transformationale Führung Charisma nur als einen von mehreren Bestandteilen beinhaltet (vgl. Bass/Riggio 2006, S. 7).

Kernelemente der Beeinflussung durch transformationale Führung sind moralische Werte, Emotionen, visionäre Ziele und ethische Standards, die im Deutschen häufig mit den **vier Dimensionen** übersetzt werden: (1) Einfluss durch Vorbildlichkeit, (2) inspirierende Motivation (beide zusammen bilden

den Faktor Kerntransformation), (3) intellektuelle Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken und (4) individualisierte Unterstützung (vgl. Bass 1985, S. 26; Dionne et al. 2004, S. 186; Heinitz/Rowold 2007, S. 10–15; Furtner 2016, S. 18; Northouse 2018, S. 189–190). Diese Komponenten sind als zusammengesetztes latentes Konstrukt zu verstehen (vgl. MacKenzie/Podsakoff/Jarvis 2005, S. 728) und ermöglichen in unterschiedlichem Umfang Partizipation.

**Partizipative Elemente** transformationaler Führung sind z. B. in der Dimension intellektuelle Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken aber auch in der inspirierenden Motivation und Vorbildlichkeit beinhaltet. Indem Bestehendes infrage gestellt wird, selbstverantwortliche und kollegiale Entscheidungsbereiche geschaffen werden (vgl. Holtbrügge 2005, S. 174; Diaz-Saenz 2011, S. 299), begegnet transformationale Führung dem anhaltenden Wertewandel und dem Bedürfnis nach Autonomie, Bestärkung oder Strukturierung (vgl. Bass 1985, S. 27; Avolio/Luthans/Walumbwa 2004, S. 4). Hierbei sind die soziale und fachliche Unterstützung, das Vorleben von Werten und Verhaltensweisen sowie soziale Kompetenzen ausschlaggebend (vgl. Luthans/Rosenkrantz 1995, S. 1013).

Transformationale Führung ist ein Bestandteil des **Full-Range-Leadership-Modells** (vgl. Bass/Avolio 1990, S. 237; Avolio/Bass 1998, S. 4), das aufgaben-, beziehungs- sowie veränderungsorientierte Verhaltensweisen integriert. Dieses Modell geht von einem wechselseitigen Einfluss unter Berücksichtigung von Situationsfaktoren aus (vgl. Steinle/Eichenberg/Stolberg 2008, S. 103), z. B. von organisationalen Veränderungen. Das Full-Range-Leadership-Modell unterscheidet transformationale Führung, transaktionale Führung und Laissez-faire-Führung in 8 Dimensionen, um das gesamte Spektrum in einer dreidimensionalen Matrix zu erfassen.

Ein respektvoller Umgang mit Mitarbeitenden, die Vermittlung von moralischen Wertvorstellungen, Enthusiasmus, Zuversicht und Vertrauen in die Organisation sowie die Fokussierung auf herausfordernde Ziele umschreiben den **(1) idealisierten Einfluss** (vgl. Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 15). Partizipative Elemente zeigen sich, indem die Führungskraft als Identifikationsperson Vertrauen schenkt, zu außergewöhnlichen Leistungen motiviert und Potenziale ausschöpft (vgl. Avolio/Yammarino/Bass 1991,

S. 571–573), sodass Mitarbeitende z. B. organisationale Veränderungen mit Enthusiasmus umsetzen. Die Unterteilung in **Attributed Idealized Influence (IIA)** und **Behavior Idealized Influence (IIB)** umfasst Zuschreibungen von Attributen zur Führungskraft als Ergebnis dessen, wie Mitarbeitende die Führungskraft wahrnehmen (IIA), und spezifische Verhaltensweisen der Führungskraft, die Mitarbeitende direkt beobachten können (IIB). Beide Faktoren messen im Wesentlichen die charismatische Anziehungskraft der Führungskraft und bilden eine Schnittmenge mit der charismatischen Führung als führungsorientiertem Ansatz (siehe Absatz 2.2.3). Partizipative Verhaltensweisen können so von Mitarbeitenden wahrgenommen (IIA) und beobachtet (IIB) werden.

**(2) Inspirierende Motivation (IM)** beschreibt die Fähigkeit, Mitarbeitende zu inspirieren und die Sinnhaftigkeit der Aufgabe zu verdeutlichen (vgl. Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 14–15; Furtner 2016, S. 21). IM wird analog zum idealisierten Einfluss oftmals mit der charismatischen Führung verknüpft (vgl. Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 14; Heidbrink/Debnar-Daumler 2016, S. 50; Udovita 2020, S. 22). Als partizipatives Element kann die Inspiration der Mitarbeitenden bewertet werden, sodass z. B. neue Lösungsansätze zur Umsetzung organisationaler Veränderungen entstehen. Hierbei kann die Häufigkeit des Kontakts der transformational führenden Führungskraft zu ihren Mitarbeitenden die Motivation erhöhen (vgl. Shamir 1995, S. 36; Pundt/Böhme/Schyns 2006, S. 110). Die Dimensionen IIA/IIB und IM fördern den Wissensaustausch und führen zu Innovationen (vgl. Sheehan/Garavan/Morley 2020, S. 409). Dies kann insbesondere im Kontext organisationaler Veränderungen hilfreich sein.

Die **(3) intellektuelle Stimulation (IS)** umfasst die bereits erwähnte Vorbildfunktion und die Vermittlung einer inspirierenden Vision. Indem Mitarbeitende zu neuen Denkmustern ermutigt und inspiriert werden, können neue Lösungsmöglichkeiten partizipativ erarbeitet werden. Hierbei soll eine wechselseitige Stimulierung erfolgen (vgl. Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 13), insbesondere wenn der Führungskraft z. B. im Kontext organisationaler Veränderungen nicht genügend Informationen und Erfahrung vorliegen (vgl. Heidbrink/Debnar-Daumler 2016, S. 72).

**(4) Individuelle Berücksichtigung (IB)** der Bedürfnisse stärkt das Selbstbewusstsein des Mitarbeitenden (vgl. Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 13; Heidbrink/Debnar-Daumler 2016, S. 56–59) und kann trotz asymmetrischer Machtverteilung die Nutzung von Partizipationsmöglichkeiten fördern. Die Dimensionen IIA/IIB, IM und IS schaffen Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende und stehen in einem positiven Zusammenhang mit Change-Management-Interventionen (vgl. Alqatawenh 2018, S. 23).

**Transaktionale Führung** (vgl. Burns 1978) als weiterer Bestandteil des Full-Range-Leadership-Modells (siehe Abbildung 2.3) besteht aus drei Dimensionen (vgl. Bass/Avolio/Goodheim 1987, S. 8-9) und ist durch den Austausch von Belohnungen durch die Führungskraft bei entsprechender Leistung des Mitarbeitenden charakterisiert (vgl. Podsakoff et al. 1990, S. 108; Felfe 2005, S. 35). Die **(1) leistungsorientierte Belohnung (TLI-CR)** beschreibt die Klärung gegenseitiger Erwartungen, des Rollenverständnisses, der Leistungsanforderung und die Vereinbarung betrieblicher Ziele. Dahingehend ist zu beachten, dass insbesondere innerhalb der Telekommunikationsbranche ohnehin hohe Leistungsanforderungen vorherrschen (vgl. Daum et al. 2023, S. 97). Zielvereinbarungen weisen Parallelen zur betriebswirtschaftlichen Methodik Management by Objectives (vgl. Drucker 1954) auf (vgl. Wunderer 2009, S. 231) und werden oftmals durch individuell getroffene Vereinbarungen konkretisiert (vgl. Klaußner 2009, S. 78). Durch effektive, extrinsische Belohnung kann insbesondere in organisationalen Veränderungen Klarheit geschaffen werden (vgl. Schweiger/DeNisi 1991, S. 110; DiFonzo/Bordia 1998, S. 302), sodass auch partizipative Leistung durch die Führungskraft belohnt werden kann.

Die **(2) aktive Kontrolle (MbEa)** beschreibt, wie die Führungskraft darüber wacht, dass Vorgänge und Prozesse permanent optimal ablaufen (vgl. Hater/Bass 1988, S. 696), um im Bedarfsfall bei größeren Abweichungen einzugreifen (vgl. Sohm 2007, S. 24). MbEa kann das Lernen innerhalb der Organisation fördern (vgl. Hasija/Hyde/Kushwaha 2019, S. 156). Dergestalt kann Partizipation ermöglicht werden, auch wenn Kontrolle bei besonderen Arbeitsanforderungen, z. B. bedingt durch organisationale Veränderungen, ineffektiv ist (vgl. Bass 1990, S. 30). **(3) Eingriff im Bedarfsfall (MbEp)** ist durch weitgehende Zurückhaltung der Führungskraft gekennzeichnet (vgl.

Hater/Bass 1988, S. 696), solange bis Fehler oder Probleme ein Eingreifen unabdingbar machen (vgl. Felfe 2005, S. 35). Die Führungskraft nutzt keine Überwachungsmechanismen, anders als bei MbEa, sondern befähigt die Mitarbeitenden zur Fehlervermeidung (vgl. Sohm 2007, S. 24). Diese Befähigung ermöglicht partizipatives Arbeiten. Jedoch zeigt sich an dieser Stelle eine inhaltliche Schnittmenge mit der Laissez-faire-Führung (LF), sodass diese beiden Dimensionen einen Faktor höherer Ordnung bilden, wohingegen MbEa kaum Überschneidungen mit LF aufweist (vgl. Avolio/Yammarino/Bass 1991, S. 571). Zu beachten ist, dass sich MbEp negativ auf die Mitarbeiterleistung auswirkt (vgl. Podsakoff/Schriesheim 1985, S. 387). Demgegenüber können die ersten beiden transaktionalen Dimensionen die Arbeitszufriedenheit, die Teamleistung (vgl. Clarke 2013, S. 22) und das Lernen der Organisation fördern (vgl. Hasija/Hyde/Kushwaha 2019, S. 156). Transaktionale Führung kann durch eine klare Austauschbeziehung von Leistung gegen Belohnungen die Arbeitszufriedenheit im Kontext organisationaler Veränderungen erhöhen (vgl. Øygarden/Olsen/Mikkelsen 2020, S. 698).

Die **Laissez-faire-Führung (LF)** ist durch Passivität und einen weitgehenden Verzicht auf Führung gekennzeichnet. LF geht auf die frühe Führungstilforschung der Iowa-Studie (vgl. Lewin/White/Lippitt 1939, S. 271) zurück, die der Ohio-Studie (vgl. Stogdill 1948, S. 35; Fleishman 1953, S. 181) und der Michigan-Studie (vgl. Likert 1967, S. 8) als Grundlage dient und bis heute diverse Ansätze prägt wie z. B. Shared Leadership (vgl. Pearce/Sims 2001, S. 115), Servant Leadership (vgl. Greenleaf 1970, S. 8) und Psychological Empowerment (vgl. Zhang/Bartol 2010, S. 120, Wilson 2011, S. 8; Jose/Mampilly 2014, S. 93; Hagerman/Wadensten/Engström 2019, S. 1214; Santilli/Nota/Ginevra 2019, S. 197). Interventionen und das Teilen von Informationen sind bei LF nicht vorgesehen, was Kompetenzstreitigkeiten und Rivalitäten im Team begünstigt (vgl. Ridder 2015, S. 314–315) und Entscheidungen verzögert (vgl. Felfe 2005, S. 36). Die Führungsverantwortung wird vom Vorgesetzten nicht übernommen, was bei Mitarbeitenden zu Unzufriedenheit (vgl. Skogstad et al. 2014, S. 230; Buch/Martinsen/Kuvaas 2015, S. 121) und psychischen Belastungen (vgl. Skogstad et al. 2007, S. 89) führen kann. Offen bleibt, ob die Führungsverantwortung anstatt von der Führungskraft durch die Mitarbeitenden wahrgenommen wird, indem diese durch Selbstführung Kompensationsleistung erbringen. Obgleich LF die

Gruppenkohäsion, die Arbeitsatmosphäre und -qualität, das Interesse und die Motivation verschlechtert (vgl. Schwartz 2006, S. 109) sowie durchgehend negative Ergebnisse bezogen auf Erfolgsindikatoren erzielt (vgl. Geyer/Steyrer 1998, S. 397; Judge/Piccolo 2004, S. 755; Sturm et al. 2011, S. 88; Wang et al. 2011, S. 225), wird LF als Bestandteil des Full-Range-Leadership-Modells zur Analyse innerhalb der vorliegenden Arbeit herangezogen.

Alle acht beschriebenen Dimensionen werden in Abbildung 2.3 auf zwei Achsen nach ihrem **Grad der Aktivität und Effektivität** dargestellt. Die horizontale Achse bezieht sich auf den Grad der Aktivität von passiv bis aktiv. Die vertikale Achse beschreibt das Resultat der jeweiligen Dimension von ineffektiv bis effektiv. Die Darstellung basiert auf der Grundannahme, dass Führungskräfte die gesamte Bandbreite des Modells nutzen, indem sie überwiegend transformational führen, situativ Leistung gegen Belohnung eintauschen, jedoch in bestimmten Situationen auf Einfluss verzichten. Hierbei befinden sich die vier transformationalen Dimensionen im effektiven/aktiven Quadranten oben rechts, wogegen die drei transaktionalen Dimensionen sowie LF im Quadranten der Passivität und Ineffektivität verortet sind.

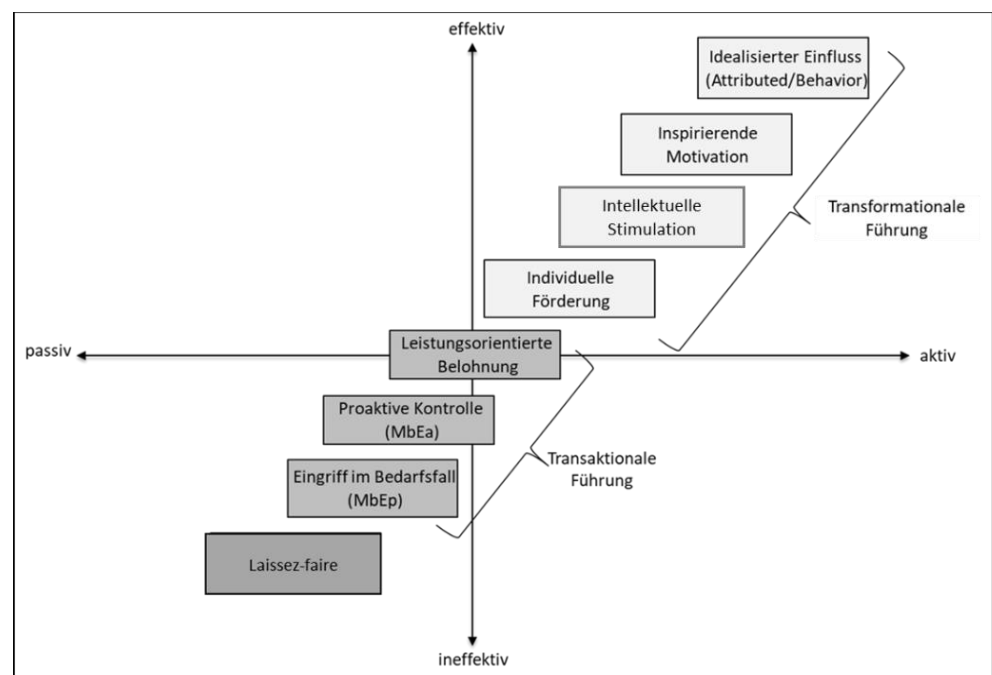


Abb. 2.3: Full-Range-Leadership-Modell (in Anlehnung an: Bass/Avolio 1994, S. 5; Bass/Riggio 2006, S. 9)

Laut Full-Range-Leadership-Modell zeichnet sich ein optimaler Führungsstil dadurch aus, dass transformationale Führung gegenüber der transaktionalen

Führung deutlich überwiegt (vgl. Bass/Avolio 1990, S. 253; Ozorovskaja/Voordijk/Wilderom 2007, S. 909) und LF nur in Ausnahmefällen auftritt (vgl. Deluga 1990, S. 191; Bass 1999, S. 11). Dieser Ansatz der **Flexibilität des Führungsverhaltens** wird bereits im Führungskontinuum (vgl. Tannenbaum/Schmidt 1973, S. 95) postuliert, das aufgrund des idealtypischen Menschenbilds und der eindimensionalen Betrachtung kritisiert wird. Kritik am Full-Range-Leadership-Modell hingegen wird aufgrund der fehlenden strategischen und aufgabenorientierten Faktoren der Führung geübt. Eine aktuelle Metaanalyse lässt indes erkennen, dass durch transaktionale und transformationale Führung die Verlustangst, die Unsicherheit und die Frustration von Mitarbeitenden in organisationalen Veränderungen gemildert werden können (vgl. Potosky/Azan 2023) und unterstreicht die Relevanz des gesamten Full-Range-Leadership-Modells für den vorliegenden Rahmen.

Als eine **mögliche Ergänzung** des Full-Range-Leadership-Modells wird die instrumentelle Führung (vgl. Antonakis/House 2002, S. 3) diskutiert. Sie umfasst die strategische Führung wie z. B. Umfeldanalyse, Strategieformulierung und -implementierung sowie Mitarbeiterfeedback. Die integrative Führung (vgl. Rowold 2014, S. 371) ergänzt transformationale und transaktionale Führung ebenfalls um instrumentelle Führung, z. B. strategische Führung und Unterstützung im laufenden Arbeitsprozess, und schließt LF aus. Aktuell fehlen jedoch empirische Evidenzen zu diesen Erweiterungs- und Modifikationsansätzen des Full-Range-Leadership-Modells.

Transformationale Führung motiviert und stimuliert, sodass Mitarbeitende mehr leisten und das Wohl der Gruppe über ihr eigenes stellen (vgl. Avolio/Bass 1998, S. 5). Diese Annahme stützt sich auf die **Augmentationshypothese**, siehe Abbildung 2.4. Diese Hypothese geht davon aus, dass transformationale Führung zusätzlich zur transaktionalen Führung positive Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit und effiziente Arbeitsgruppen erzielt (vgl. Kroeger/Tartler 2002, S. 138–139). Abbildung 2.4 verdeutlicht, dass die unterhalb angeordnete transaktionale Führung zum erwarteten Leistungsergebnis führt. Die oberhalb angeordnete transformationale Führung hingegen fokussiert sich auf die Beziehung inklusive der emotionalen und intellektuellen Abhängigkeit in Verbindung mit einer veränderten Kognition der Mitarbeitenden (vgl. Scholz 2011, S. 404). Durch die Ergänzung der



transformationalen Führung – bestehend aus idealisierter Vorbildlichkeit, Motivation durch Inspiration, intellektueller Stimulierung sowie individueller Wertschätzung – werden die Leistungserwartungen übertroffen. Laut der Augmentationshypothese sollen alltägliche Anforderungen durch Transaktion effektiv gestaltet werden. Dergestalt erfährt der Mitarbeitende Verlässlichkeit und Konsistenz in der Führungsbeziehung, z. B. durch die Einhaltung transparenter und expliziter Vereinbarungen. Dies dient laut Augmentationshypothese als Basis für den Aufbau der darüber angeordneten transformationalen Führung, die zu einer zusätzlichen Anstrengung seitens der Mitarbeitenden führt (vgl. Wunderer/Dick 2006, S. 67). Somit ergänzt transformationale Führung transaktionale Führung, indem nicht nur Leistung gegen Belohnungen eingetauscht, sondern zusätzlich zu außergewöhnlichen Leistungen angeregt wird (vgl. Bass/Riggio 2006, S. 5). Trotz der bereits diskutierten Unvollständigkeit und Kritik bietet das Full-Range-Leadership-Modell (siehe Abbildung 2.3) als auch die Augmentationshypothese (siehe Abbildung 2.4) einen Orientierungsrahmen, um ein möglichst umfassendes Bild von Führung zu erschließen. In Anlehnung an bisherige Studien (vgl. Sturm et al. 2011, S. 88; Avolio/Lowe/Dumdum 2013, S. 39; Galloy 2022, S. 29) und aufgrund der Vielzahl an positiven Evidenzen wird das gesamte Full-Range-Leadership-Modell zur Operationalisierung des interaktionellen Einflussfaktors Führungsverhalten des Vorgesetzten verwendet.

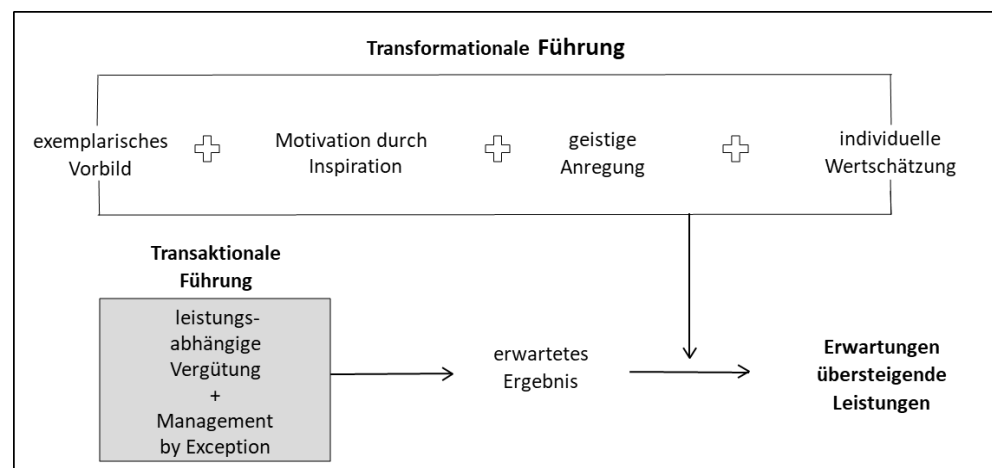


Abb. 2.4: Effekte der Augmentationshypothese (in Anlehnung an:  
Bass/Avolio 1990, S. 237; Northouse 2015, S. 170)

Empirische Ergebnisse belegen, dass transformationale Führung auf die Mitarbeiterleistung bezogen effektiver als transaktionale Führung ist (vgl.

Deluga 1988, S. 456; Bass 1990, S. 22; Mohiuddin 2017, S. 18). Transformationale Führung stellt jedoch kein Substitut der transaktionalen Führung dar. Durch den transparenten Austauschprozess im Rahmen der transaktionalen Führung wird eine Basis für die Entstehung von transformationaler Führung geschaffen (vgl. Wunderer/Dick 2006, S. 67; Beauchamp/Welch/Hulley 2007, S. 84). Auch wenn die Metaanalyse von Wang et al. die Augmentationshypothese nicht bestätigt (vgl. Wang et al. 2011, S. 223), belegen bisherige Studien positive Effekte der transaktionalen Führung in Bezug auf Arbeitszufriedenheit, insbesondere durch die leistungsorientierte Belohnung, Förderung der Teamleistung und des Lernens (vgl. Clarke 2013, S. 22; Hasija/Hyde/Kushwaha 2019, S. 156) sowie den positiven Umgang mit organisationalen Veränderungen (vgl. Potosky/Azan 2023). Transformationale Führung wirkt sich positiv auf die Leistung (vgl. Howell/Frost 1989, S. 250; Avolio/Bass 1998, S. 13; Walumbwa et al. 2005, S. 252; Peña/Caruajulca 2024, S. 301) sowie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aus (vgl. Judge/Piccolo 2004, S. 756; Hoch et al. 2018, S. 522, Lamm et al. 2016, S. 8; Voet 2016, S. 669; Alqatawenh 2018, S. 17; Mansaray 2019, S. 18; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Peña/Caruajulca 2024, S. 301). Demgegenüber erzielt transaktionale Führung keine wesentlichen Effekte auf die Leistung der Mitarbeitenden (vgl. Udovita 2020, S. 22).

Transformationale Führung kann darüber hinaus den bei der Arbeit verspürten Stress reduzieren (vgl. Rowold/Schlotz 2009, S. 43; Weiß/Süß 2016, S. 462) und den empfundenen Work-Life-Conflict minimieren (vgl. Süß/Weiß 2014, S. 36). Auch der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und diversen wirtschaftlichen **Erfolgskriterien** (vgl. Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam 1996, S. 399; Judge/Piccolo 2004, S. 756; Kork/Felfe/Zaepernick-Rothe 2010, S. 364; DeRue 2011, S. 125; Rojak et al. 2024, S. 987) kann empirisch belegt werden. Im Hinblick auf die Telekommunikationsbranche konnte empirisch nachgewiesen werden, dass transformationale Führung positiv auf das psychologische Empowerment, die Kreativität und die intrinsische Motivation wirkt (vgl. Nguyen et al. 2022, S. 837). Weitere empirische Ergebnisse lassen erkennen, dass transformationale Führung die unsichere, ängstliche oder vermeidende Bindung der Mitarbeitenden an ihre Führungskraft verringert (vgl. Molero/Moriano/Shaver 2013, S. 8).

Metaanalysen bestätigen diverse positive Effekte transformationaler Führung (vgl. Jackson/Meyer/Wang 2012, S. 94–96; Potosky/Azan 2023).

Transformationale Führung unterliegt jedoch **Situationsvariablen** (vgl. Roberts/Bradley 1988, S. 254–256) wie z. B. organisationalen Veränderungen. Veränderungen können durch transformationale Führung als Wachstumsmöglichkeiten wahrgenommen werden (vgl. Sashkin 2004, S. 171) und eine höhere Veränderungsbereitschaft erzeugen (vgl. Yukl 1989, S. 279, Kerr/Mathews 1995, S. 1027; Wunderer/Bruch 2000, S. 313; Bommer/Rich/Rubin 2005, S. 748; Holt et al. 2007, S. 251; Oreg/Berson 2011, S. 647; Herrmann/Felfe/Hardt 2012, S. 82; Chou 2015, S. 118; Tanner/Otto 2016, S. 2183; Otto/Thomson/Rigotti 2018, S. 106). Durch transformationale Führung können veränderungsbetroffene Mitarbeitende erreicht werden (vgl. Herold et al. 2008, S. 346), indem der Nutzen der organisationalen Veränderung aufgezeigt wird (vgl. Jacobs/Giessner 2015, S. 493). Der Einsatz der Führungskraft für die Veränderung kann sich positiv auf die Beteiligung der Mitarbeitenden auswirken (vgl. Herscovitch/Meyer 2002, S. 475). Transformationale Führung kann Widerstand und Zynismus gegenüber organisationalen Veränderungen verringern (vgl. DeCelles/Tesluk/Taxman 2013, S. 154) und die Offenheit sowie das Engagement für die Umsetzung organisationaler Veränderungen steigern (vgl. Faupel/Süß 2019, S. 159; Peng et al. 2021, S. 393). Die Vielzahl der positiven Evidenzen von transformationaler Führung im Allgemeinen sowie im Kontext organisationaler Veränderungen begründet das bis heute anhaltende wissenschaftliche Interesse und die getroffene Auswahl im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

Die kaum messbaren positiven Effekte hinsichtlich der Leistung von Gruppen und Organisationen durch transformationale Führung werden jedoch **kritisiert** (vgl. Judge/Piccolo 2004, S. 755). Transformationale Führung erklärt wesentlich stärker die individuelle Arbeitszufriedenheit und Leistung als die Gruppen- und Organisationsleistung (vgl. Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam 1996, S. 385; Judge/Piccolo 2004, S. 755; DeRue 2011, S. 125). Darüber hinaus birgt transformationale Führung das Risiko, dass durch eine Idealisierung der charismatischen, inspirierenden und visionären Führungskraft die Machtdistanz zwischen Führungskraft sowie Mitarbeitenden wächst, die Positionsmacht der Führungskraft verstärkt (vgl. Luthans 1998, S. 458) und

Ungerechtigkeit gefördert wird (vgl. De Cremer/Dijke/Bos 2007, S. 1808; Cho/Dansereau 2010, S. 409). Kritisiert wird ebenfalls, dass ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und intellektuellen Herausforderungen bisher nicht eindeutig nachgewiesen werden kann (vgl. Wang/Demerouti/Le Blanc 2017, S. 191; Hetland et al. 2018, S. 755). Hinsichtlich der Schnittmengen fehlt es an klaren Differenzierungsmerkmalen zwischen transformationaler und charismatischer Führung (vgl. Knippenberg/Sitkin 2013, S. 13). Die empirisch aufgezeigte Konstruktredundanz zwischen authentischer und transformationaler Führung wird desgleichen negativ diskutiert (vgl. Banks et al. 2016, S. 643). Beanstandet wird auch die unzureichende Kausalbeziehung zwischen den jeweiligen Dimensionen der transformationalen Führung und Ergebnisgrößen wie z. B. Effektivität (vgl. Avolio/Lowe/Dumdum 2013, S. 39; Knippenberg/Sitkin 2013, S. 7). Darüber hinaus kann eine differenzierte transformationale Führung des Vorgesetzten bei der unterstellten Führungskraft die Hilfsbereitschaft verringern und den Stress erhöhen (vgl. Bormann/Diebig 2021, S. 2112). Grundsätzlich wird die konsensbasierende Führungsforschung hinsichtlich transformationaler Führung kritisiert, da sich selbst verstärkende Argumente die Meinungsverschiedenheiten und Divergenzen einschränken (vgl. Alvesson/Kärreman 2016, S. 144–145). Ungeachtet der aufgezeigten Unvollständigkeit, der Konstruktredundanz und der Kritik wird aufgrund der Vielzahl der partizipativen Elemente und der positiven Evidenzen, insbesondere im Kontext organisationaler Veränderungen, transformationale Führung in der vorliegenden Arbeit zur Gestaltung von partizipativer Führung herangezogen.

#### 2.2.4.2 Empowering Leadership

Die Dominanz von führungszentrierten Ansätzen ist auf die **Theorie der sozialen Macht** (vgl. French/Raven 1959, S. 159) zurückzuführen. Macht wird in diesem Zusammenhang als situative Kontrolle über ein Individuum bezeichnet, indem die Gestaltung räumlicher, zeitlicher und sozialer Bedingungen bestimmt wird. Diese ungleiche Machtverteilung erklärt das anhaltende wissenschaftliche Interesse an transformationaler Führung (siehe Absatz 2.2.4.1), bei der die Führungskraft im Mittelpunkt der Betrachtung steht (vgl. Steyrer 1998, S. 823). Hierarchische Strukturen erhalten die Machtdistanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden insbesondere in großen

Organisationen (vgl. Wunderer/Dick 2006, S. 172). Demzufolge ist zu ermitteln, wie trotz formal ungleicher Machtverteilung in hierarchisch strukturierten Organisationen der veränderten Anspruchshaltung an Führung Rechnung getragen werden kann.

Ansätze, die verstärkt den Mitarbeitenden trotz hierarchischen Machtdefizits als wesentlichen Akteur in der Führungsbeziehung untersuchen, werden als **posttheroische Führungsansätze** bezeichnet (vgl. Baecker 2012, S. 475). Zu diesen zählen Ansätze, die davon ausgehen, dass Führung bei Standardaufgaben unnötig wird (vgl. Kerr/Jermier 1978, S. 376) und die Führungskraft bei Bedarf temporär ihre formale Führungsposition abgibt (vgl. Hollander 1961, S. 247–248). Posttheroische Ansätze stützen sich auf die Grundannahme, dass Führung als Gruppenqualität definiert wird, um eine Ansammlung von Standardaufgaben und Funktionen, die von der Gruppe zu bewältigen sind, zu strukturieren (vgl. Gibb 1954, S. 877; Crevani/Lindgren/Packendorff 2007, S. 40).

Empowering Leadership (vgl. Burke 1986) zählt wie z. B. Shared Leadership (vgl. Pearce/Conger 2003) zu den posttheroischen Führungsansätzen, indem die Führungskraft die **Selbstführung der Mitarbeitenden** fördert (vgl. Neck/Houghton 2006, S. 285; Furtner 2017, S. 10). Hierbei wird die formale Führungsposition beibehalten, sodass sich Empowering von Shared Leadership abgrenzen lässt. Empowering Leadership geht über die aufgezeigten partizipativen Elemente transformationaler Führung (siehe Absatz 2.2.4.1) hinaus, ohne dass die Führungskraft jedoch ihre formal festgeschriebene Führungsrolle abgibt. Empowering Leadership erfüllt demnach das Auswahlkriterium der vorliegenden Arbeit, indem die formale Führungsposition beibehalten wird, und wird im Folgenden zur Gestaltung von partizipativem Führungsverhalten herangezogen.

Der Begriff Empowerment wird im Deutschen in Definitionsansätzen oftmals als **Ermächtigung** übersetzt (vgl. Burke 1986, S. 63; Spreitzer 1995, S. 1442) und beinhaltet im Führungskontext das Abgeben von Macht sowie Autorität durch die Führungskraft an ihre Mitarbeitenden zur flächendeckenden Verteilung von Verantwortung (vgl. Conger/Kanungo 1988, S. 472; Thomas/Velthouse 1990, S. 670; Manz/Sims 2007, S. 377). Empowerment als Grundlage von Empowering Leadership stellt die Befähigung der

Mitarbeitenden zur Selbstführung in den Vordergrund (vgl. Manz/Sims 1991, S. 22). Empowerment konzeptualisiert das Empfinden von Ermächtigung bei geführten Mitarbeitenden, sodass diese Macht, Selbstkontrolle, Kompetenz und Bedeutung erfahren (vgl. Spreitzer 1995, S. 1446; Menon 2001, S. 153). Die Führungskraft fordert Mitarbeitende explizit dazu auf, das eigene Arbeitsumfeld bedürfnisgerecht zu gestalten, indem sie erforderliche Freiräume gewährt. Ziel ist die Selbstorganisation aller Gruppenmitglieder (vgl. Pearce et al. 2003, S. 299–300), was dem Bedürfnis nach Autonomie und Selbstbestimmung gerecht wird.

Empowerment lässt sich in zwei Konstrukte differenzieren, das Beziehungs- und das Motivationskonstrukt (vgl. Conger/Kanungo, 1988, S. 472–473; Hohagen 2021, S. 8–9). Empowerment wird im Führungskontext als eine Aufteilung von Macht zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden verstanden (vgl. Conger/Kanungo 1988, S. 473). Das **Beziehungskonstrukt** bezieht sich auf die Delegation von Macht und Kontrolle, die ein Individuum über andere erhält (vgl. Conger/Kanungo 1988, S. 474). Durch die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wird Macht von der Führungskraft auf die Mitarbeitenden übertragen. Das Beziehungskonstrukt schließt die Dezentralisierung von Macht und Entscheidungshoheit ein (vgl. Conger/Kanungo 1988, S. 478). Das **Motivationskonstrukt** hingegen beschreibt, wie durch bestimmte Verhaltensweisen die intrinsischen Bedürfnisse befriedigt werden (vgl. Conger/Kanungo 1988, S. 473) und die Selbstbestimmung gefördert wird (vgl. Deci/Cascio/Krusell 1975, S. 84). Die Führungskraft kommt durch die Abgabe von Macht dem Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Selbstbestimmung nach (vgl. Conger/Kanungo 1988, S. 473). Die beiden Konstrukte unterscheiden sich somit durch das Delegieren von Macht (Beziehungskonstrukt) und die Befriedigung des intrinsischen Bedürfnisses nach Selbstbestimmung (Motivationskonstrukt) (vgl. Conger/Kanungo 1988, S. 474; Hohagen 2021, S. 8–9). Beide Konstrukte kommen dem Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Macht im Zuge des anhaltenden Wertewandels nach.

Die soziale Interaktion im Rahmen von Empowering Leadership erfolgt nicht asymmetrisch, sondern symmetrisch (vgl. Neck/Houghton 2006, S. 285). Ungeachtet hierarchischer Strukturen findet eine **Machtverschiebung** zugunsten der Mitarbeitenden statt. Mitarbeitende sollen durch ihre Führungskraft in

die Lage versetzt werden, Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich zu bearbeiten, indem das beschriebene Beziehungs- und Motivationskonstrukt durch die Delegation von Macht zur intrinsischen Bedürfnisbefriedigung führt.

Burke (1986) unterscheidet **fünf Arten der Ermächtigung** durch Empowering Leadership: Mit der Vermittlung von eigenen Werten, Vision und Zielen erfolgt die (1) Richtungsweisung durch die Führungskraft. Die gemeinsame Ausrichtung verfolgt das Ziel der Leistungssteigerung (vgl. Burke 1986, S. 65; Cheong et al. 2019, S. 34). Die (2) Stimulation von Geführten beschreibt die emotionale Stimulation durch intellektuell fordernde Ideen, die Geführte dazu anregen, neue Denkmuster zu erproben (vgl. Burke 1986, S. 65; Schermuly 2015, S. 303). Sowohl die Richtungsweisung als auch die Stimulation weisen eine inhaltliche Schnittmenge zur transformationalen Führung (siehe Absatz 2.2.4.1) auf. Die (3) Belohnung erfolgt, indem die Führungskraft nach Arbeitssituationen sucht, in denen sie ihre Mitarbeitenden belohnen kann. Die Führungskraft orientiert sich an den gesetzten ambitionierten Zielen und belohnt dementsprechendes Verhalten, wodurch sie Anerkennung vermittelt (vgl. Burke 1986, S. 66), analog zur transaktionalen Führung (siehe Absatz 2.2.4.1). Durch die (4) Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sollen diese über die eigenen Grenzen hinauswachsen, um ambitionierte Ziele zu erreichen (vgl. Burke 1986, S. 66). Innerhalb der (5) Ansprache der Mitarbeiterbedürfnisse erkennt die Führungskraft die Wünsche und bettet diese in den Unternehmenskontext ein. Auf diese Weise wird Bezug zu den gesetzten Zielen hergestellt und eine verstärkte Identifikation mit der Vision und den Zielen gefördert (vgl. Burke 1986, S. 67; Schermuly 2015, S. 303; Cheong et al. 2019, S. 34). Die fünf Arten der Ermächtigung weisen inhaltliche Überschneidungen mit der transformationalen sowie der transaktionalen Führung (siehe Absatz 2.2.4.1) auf. Die Arten der Ermächtigung können im Rahmen des Führungsverhaltens zum Einsatz kommen, indem die Führungskraft richtungsweisend, bedürfnisgerecht stimuliert und Partizipation der Mitarbeitenden belohnt.

Durch Empowering Leadership kann die Führungskraft die hierarchische Machtverteilung ausgleichen, indem sie die **Autonomie** der Mitarbeitenden steigert (vgl. Bandura 1977, S. 191). Autonomie trägt als menschliches

Grundmotiv zur stärkeren Belastbarkeit bei (vgl. Ryan/Deci 2000, S. 76; Schaufeli/Bakker/Rhenen 2009, S. 907). Empowering Leadership kann das Reaktionsportfolio der Mitarbeitenden zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen erweitern (vgl. Ahearn/Mathieu/Rapp 2005, S. 950). Die Führungskraft motiviert Mitarbeitende, im Rahmen ihrer Expertise Verantwortung zu übernehmen und dadurch autonom Entscheidungen treffen zu können (vgl. Wähler et al. 2019, S. 17). Dies geht über das bloße Übertragen von Verantwortung hinaus (vgl. Conger/Kanungo 1988, S. 471) und erweitert die Autonomie der Mitarbeitenden durch partielle Machtteilhabe (vgl. Kirkman/Rosen 1999, S. 58).

Empowering Leadership steht zunehmend im Fokus der Führungsforschung (vgl. Amundsen/Martinsen 2015, S. 304; Al-Asoufi/Akhorshaideh 2017, S. 98; Tress 2017, S. 11; Kearney et al. 2019, S. 136; Muafi et al 2019, S. 1528; Jung/Kang/Choi 2020, S. 8). Diverse empirische Arbeiten untersuchen z. B. gemeinsame Entscheidungsprozesse, Gestaltungsfreiheit in der Tätigkeit und Vertrauen auf Weiterentwicklung durch Fehler (vgl. Pearce/Sims 2002, S. 172; Ahearn/Mathieu/Rapp 2005, S. 945; Srivastava/Bartol/Locke 2006, S. 1246; Lorinkova/Pearsall/Sims 2013, S. 590). Auf **organisationaler Ebene** lassen sich positive Effekte von Empowering Leadership auf die Produktivität (vgl. Martin/Liao/Campbell 2013, S. 1375), die Innovationsfähigkeit (vgl. Kim/Beehr 2023, S. 2031) und die Effektivität (vgl. Spreitzer/Kizilos/Nason 1997, S. 697) nachweisen. Offenbar werden Unterschiede je nach Organisationsform, indem dezentral organisierte Unternehmen mehr delegativ-partizipative Führung anwenden (vgl. Damanpour 1991, S. 581; Glynn 1996, S. 1102) und Empowering Leadership dort verstärkt zu finden ist (vgl. Hardy/Leiba-O'Sullivan 1998, S. 463).

Im Kontext organisationaler Veränderungen kann Empowering Leadership das Engagement für (vgl. Tress 2017, S. 11; Muafi et al 2019, S. 1528; Jung/Kang/Choi 2020, S. 8-10) und den Erfolg von organisatorischen Veränderungen (vgl. Li et al. 2016, S. 740; Al-Asoufi/Akhorshaideh 2017, S. 98) steigern. Vorliegend von besonderer Relevanz ist, dass Empowering Leadership dysfunktionale Widerstände gegenüber Veränderungen reduziert (vgl. Vecchio/Justin/Pearce 2010, S. 530). Hierbei besteht die Grundannahme, dass gescheiterte organisationale Veränderungen auf fehlende



Änderungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeitenden zurückzuführen sind, jedoch nicht auf mögliche Fehler bei der Umsetzung organisationaler Veränderungen (vgl. Dent/Goldberg 1999, S. 26; Ford/Ford/D'Amelio 2008, S. 362). Widerstände müssen nicht zwangsläufig dysfunktionaler Natur sein, sondern können gleichfalls auf konstruktive Kritik der betroffenen Mitarbeitenden zurückgeführt werden (vgl. Ford/Ford/D'Amelio 2008, S. 370; Oreg et al. 2018, S. 71), da sie die Folgen der Veränderung einschätzen können. Widerstände gegen organisationale Veränderungen sollten von der Führungskraft thematisiert werden, damit es nicht zum Bruch des psychologischen Vertrags (vgl. Rousseau et al. 1998) kommt und die Prinzipien organisationaler Gerechtigkeit eingehalten werden (vgl. Ford/Ford/D'Amelio 2008, S. 368). Die Akzeptanz der Veränderung durch die Mitarbeitenden ist elementar (vgl. Balogun 2003, S. 70; Tanner/Otto 2016, S. 2183; Otto/Thomson/Rigotti 2018, S. 96) und vermeidet motivationale sowie emotionale Kosten der Veränderung, die bedingen, dass Organisationen erst nach langjährigen Veränderungsprozessen verzögert ihre Effizienz steigern (vgl. Jacobs/Giessner 2015, S. 495). Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Mitwirkung von Mitarbeitenden zu ermöglichen (vgl. Herrmann/Felfe/Hardt 2012, S. 70) und Kontinuität zwischen der organisationalen Identität der Mitarbeitenden vor und nach der Veränderung zu wahren (vgl. Knippenberg/De Dreu/Homan 2004, S. 1019; Giessner/Ullrich/Dick 2012, S. 474). Zu diesem Zweck soll die Führungskraft als prototypisch für die organisationale Identität wahrgenommen werden, indem sie die Veränderungsziele so kommuniziert, dass diese mit der aktuellen organisationalen Identität kompatibel sind (vgl. Stel/Knippenberg 2008, S. 990).

Auf **individueller Ebene** zeigen bisherige Studien, dass Partizipation Mitarbeitenden das Gefühl von Selbstkontrolle, Kompetenz und Bedeutung verleiht und eine höhere Involviertheit sowie emotionale Bindung an die Organisation erzeugt (vgl. Eisenberger/Fasolo/Davis-LaMastro 1990, S. 57; Liden/Wayne/Sparrowe 2000, S. 413). Empirisch belegt ist des Weiteren, dass sich Empowering Leadership positiv auf die individuelle Arbeitszufriedenheit (vgl. Seibert/Wang/Courtright 2011, S. 981; Meng/Han 2014, S. 218; Shehawy 2022, S. 1627), die Leistungsbereitschaft (vgl. Liden/Wayne/Sparrowe 2000, S. 407; Srivastava/Bartol/Locke 2006, S. 1246; Dahleez/Aboramadan/Abu Sharikh 2022, S. 401), das affektive Commitment

(vgl. Kraimer/Seibert/Liden 1999, S. 127; Liden/Wayne/Sparrowe 2000, S. 407; Menon 2001, S. 173; Bhatnagar 2008, S. 1800; Meng/Han 2014, S. 218; Kundu/Kumar 2017, S. 49) und die Kreativität (vgl. Mohiuddin 2017, S. 18; Zhang/Bartol 2010, S. 115–116) auswirkt. Nachweisen lässt sich zudem ein positiver Zusammenhang zwischen Empowering Leadership und der Entwicklung von Selbstführungskompetenzen bei Mitarbeitenden (vgl. Furtner/Baldegger 2013, S. 199; Amundsen/Martinsen 2015, S. 304). Die stärkste Korrelation wird jedoch zwischen Empowering Leadership und der Bewertung der Führungskraft erkennbar, während sich der schwächste Zusammenhang zwischen Empowering Leadership und Leistungsergebnissen nachweisen lässt (vgl. Srivastava/Bartol/Locke 2006, S. 1246). Die Untersuchung von Mediationseffekten ergibt, dass Vertrauen in die Führungskraft die Beziehungen zwischen Empowering Leadership und Arbeitsergebnis mediert (vgl. Lee/Willis/Tian 2018, S. 318).

Die wachsende Anzahl von Studien zur Wirkung von Empowering Leadership weist auf die zunehmende Bedeutung dieses Führungsstils hin. Obgleich zahlreiche positive Evidenzen nachweisbar sind, ist Empowering Leadership aufgrund der hohen Autonomie mit spezifischen **Risiken** verbunden. Entscheidungsbefugnisse und die damit verbundene Erweiterung der Situationskontrolle der Mitarbeitenden können zu einer erhöhten Anspannung aufseiten der Mitarbeitenden führen, die wiederum den positiven Einfluss der Partizipation verringert (vgl. Cheong et al. 2016, S. 602). Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeitenden können mit Koordinationsproblemen verbunden sein. Die Konsensfindung ist z. B. durch die Orientierungslosigkeit erschwert und kann das Vertrauen in die Führungskraft verringern (vgl. Lee/Willis/Tian 2018, S. 318). Auch die Innovationstärke kann durch Empowerment und die damit einhergehende erweiterte Situationskontrolle der Mitarbeitenden sinken (vgl. Gebert/Boerner/Lanwehr 2001, S. 144–145). Die Verschiebung der organisationalen Machtverhältnisse durch Empowering Leadership kann im Weiteren Widerstände erzeugen, wenn Mitarbeitende nicht mit erforderlichen Ressourcen ausgestattet werden und keine partizipativen Strukturen in der Organisation angelegt sind (vgl. Keupp 1998, S. 89; Quindel/Pankofer 2000, S. 41). Überdies kann die Eigeninitiative der Mitarbeitenden von der Führungskraft negativ wahrgenommen werden, wenn sie sich dadurch überfordert (vgl. Fast/Chen 2009, S. 1412; Maner/Mead 2010, S. 494; Urbach/Fay

2018, S. 290) oder in ihrer Machtposition bedroht fühlt (vgl. Keupp 1998, S. 89; Quindel/Pankofer 2000, S. 41).

Daher stellt sich die Frage, wie Empowering Leadership beeinflusst werden kann, um die vorherrschende Machtasymmetrie trotz hierarchischer Strukturen zu verändern, um organisationale Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Da die jüngste Metaanalyse nicht nur die Untersuchung der hier aufgezeigten linearen Effekte Empowering Leadership empfiehlt, sondern auch die Untersuchung von Kontextfaktoren (vgl. Cheong et al. 2019, S. 34), ist die vorliegende Arbeit in den Kontext organisationaler Veränderungen eingebettet. Auf diese Weise sollen neue Erkenntnisse zu Empowering Leadership in organisationalen Veränderungen gewonnen werden.

#### **2.2.4.3 Zusammenhang und Abgrenzung von transformationaler Führung und Empowering Leadership**

Im Kontext organisationaler Veränderungen kann Führung den Grad der Partizipation erhöhen, sodass die erforderliche Akzeptanz der Veränderung entsteht und Widerstände der Mitarbeitenden abgebaut werden können. Vor diesem Hintergrund werden zum einen die transformationale Führung (vgl. Bass 1985, 1999) und zum anderen Empowering Leadership (vgl. Burke 1986) für die vorliegende Arbeit herangezogen. Beide Führungsstile konzeptualisieren in unterschiedlicher Ausprägung partizipatives Führungsverhalten. Die im Folgenden aufgezeigten Zusammenhänge und Abgrenzungen schaffen die Grundlage für die spätere Verwendung der beiden Führungsstile im Forschungsmodell der vorliegenden Arbeit (vgl. Kapitel 3).

Transformationale Führung und Empowering Leadership weisen **inhaltliche Überschneidungen** auf, die sich u. a. in der intellektuellen Stimulation, der geistigen Anregung und der individuellen Förderung zeigen (vgl. Bass 1999, S. 10; Felfe 2006, S. 164; Wunderer 2009, S. 243). Beide Führungsstile behalten die formale Führungsposition bei. Durch transformationale Führung können Mitarbeitende zu Veränderungsbereitschaft und innovativem Verhalten ermutigt werden (vgl. Al-Edenat 2018, S. 810). Empowering Leadership verfolgt das Ziel, dass Mitarbeitende durch Ermächtigung Verantwortlichkeiten zwischen sich und ihrer Führungskraft aufteilen (vgl. Furtner 2017, S. 10), um anspruchsvolle Ziele zu erreichen (vgl. Burke 1986, S. 66). Hierbei

werden die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen verknüpft (vgl. Burke 1986, S. 67). Empowering Leadership basiert ebenfalls auf der Vorbildfunktion und der individuellen Förderung, die eine weitere inhaltliche Schnittmenge zur transformationalen Führung darstellen (vgl. Felfe 2015b, S. 46). Die Führungskraft nimmt analog zur transformationalen Führung ebenso im Empowering Leadership durch die Beeinflussung der Umwelt eine Vorbildfunktion hinsichtlich der eigenen Selbstführung ein (vgl. Pearce et al. 2003, S. 299). Hindernisse werden im Empowering-Leadership-Ansatz auf Basis der kognitiven Verhaltensmodifikation (vgl. Meichenbaum 1977/1995) nicht als Probleme, sondern als Gelegenheiten zum Lernen verstanden (vgl. Manz/Sims 2001, S. 46). Hohe Identifikation und intrinsische Motivation sollen durch selbst gesteckte Ziele erreicht werden, sodass die Selbstwirksamkeitserfahrung (vgl. Bandura 1997, S. 396) erhöht wird. Diese inhaltlichen Überschneidungen werden durch positive Korrelation von transformationaler Führung und Selbstführung als Grundlage von Empowering Leadership belegt (vgl. Tuckey/Bakker/Dollard 2012, S. 17; Amundsen/Martinsen 2015, S. 304).

Durch die Vermittlung der eigenen Vision sind die Ziele der Führungskraft durch Empowering Leadership analog zur transformationalen Führung sämtlichen Mitarbeitenden zugänglich und richtungsweisend (vgl. Burke 1986, S. 65; Waldman/Yammarino 1999, S. 266). Die **Vorbildfunktion** und die Vermittlung der Vision durch die Führungskraft bilden weitere überschneidende Merkmale beider Führungsstile. Auch die Stimulation durch höhere Moralität als Merkmal der transformationalen Führung (vgl. Simola/Barling/Turner 2010, S. 184) findet sich im Empowering-Leadership-Ansatz in Form der Vorbildfunktion (vgl. Arnold et al. 2000, S. 249) wieder. Die Vermittlung von Zuversicht und Vertrauen lässt sich im idealisierten Einfluss als Bestandteil der transformationalen Führung verorten (vgl. Avolio/Waldman/Yammarino 1991, S. 15). Dabei reicht es nicht aus, den Mitarbeitenden mehr Verantwortung zu übertragen, sondern die Führungskraft soll durch regelmäßigen Kontakt Orientierung geben, damit Vertrauen aufgebaut werden kann (vgl. Lee/Willis/Tian 2018, S. 306). In organisationalen Veränderungen bedarf es insbesondere des Vertrauens in die Führungskraft, um Unsicherheiten zu reduzieren (vgl. Holt et al. 2007, S. 252), was in beiden Stilen konzeptualisiert wird.

Transformationale Führung und Empowering Leadership lassen sich ungeachtet inhaltlicher Schnittmengen durch **Differenzierungsmerkmale** voneinander abgrenzen. Partizipative Führung kann entstehen, indem die Führungskraft durch transformationale Führung zu Innovation und Veränderung ermutigt und Mitarbeitende auffordert, Bestehendes infrage zu stellen (vgl. Avolio/Luthans/Walumbwa 2004, S. 4; Al-Edenat 2018, S. 810). Empowering Leadership bezieht sich hingegen auf die flächendeckende Verteilung von Macht, Verantwortung und Autorität durch die Führungskraft an ihre Mitarbeitenden (vgl. Conger/Kanungo, 1988, S. 472; Thomas/Velthouse 1990, S. 670; Manz/Sims 2007, S. 377). Empowering Leadership spricht stärker als transformationale Führung die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden an (vgl. Lorinkova/Pearsall/Sims 2013, S. 573) und ist somit keine lineare Erweiterung der transformationalen Führung. Denn die Befähigung zur Selbstführung steht im Vordergrund (vgl. Tuckey/Bakker/Dollard 2012, S. 17; Furtner/Baldegger 2013, S. 199). Selbstführung ist in transformationaler Führung lediglich implizit berücksichtigt (vgl. Pearce/Conger 2003, S. 84; Müller/Sauerland/Butzmann 2011, S. 377). Empowering Leadership ist von direktiven Führungsansätzen durch das Motivationskonstrukt des Empowerments abgegrenzt, indem die Ermächtigung der Mitarbeitenden im Fokus steht (vgl. Burke 1986, S. 65). Diese Ermächtigung bleibt für die Machtverhältnisse in einer Organisation nicht ohne Konsequenzen. Die Führungskraft verzichtet auf die alleinige Macht über die geführten Mitarbeitenden, um stattdessen die Macht auf die Gruppenmitglieder zu verteilen (vgl. Follett 1941, S. 101; Lorinkova/Pearsall/Sims 2013, S. 573). Transformationale Führung behält die formulierte Macht der Führungskraft bei und stützt sich überwiegend auf eine inspirierende Vision, um unternehmerische Ziele zu erreichen (vgl. Bass 1999, S. 11; Mollenhauer/Sommerlatte 2016, S. 193). Die vorliegende Arbeit greift zur Gestaltung von partizipativem Führungsverhalten auf beide Führungsstile zurück, da sie einen unterschiedlichen Grad der Partizipation ermöglichen. Die aufgezeigten Zusammenhänge und Abgrenzungen der beiden Führungsstile dienen der differenzierten Verwendung von transformationaler Führung und Empowering Leadership im Forschungsmodell der vorliegenden Arbeit (siehe Kapitel 3).

### 2.3 Theorie des geplanten Verhaltens

Der wissenschaftliche Diskurs zur Vorhersage des menschlichen Verhaltens geht weit zurück. Um die Fragestellung bezüglich Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten zu beantworten, werden zunächst theoretische Grundlagen zur Verhaltensvorhersage auf Relevanz überprüft, um eine fundierte Auswahlentscheidung für die vorliegende Arbeit zu treffen. Die Sozialpsychologie stellt sich die Frage, welchen Einfluss die Einstellung zu einem bestimmten Verhalten auf das tatsächliche Verhalten aufweist. Dieser Zusammenhang wird jedoch wiederkehrend kontrovers diskutiert. Die Entwicklung dieses wissenschaftlichen Diskurses kann historisch in drei charakteristische Phasen unterteilt werden: Die erste Phase (1920–1930) ist durch die Einstellungsmessung geprägt, die zweite Phase (1950–1960) untersucht die Einstellungsänderung und die dritte Phase (seit 1980) konzentriert sich auf die Analysen von Einstellungssystemen (vgl. McGuire/McGuire/Cheever 1986, S. 259). Mit der **Einstellungs-Verhaltens-Relation** (vgl. Wicker 1969) wird diese Diskussion aufgegriffen. Es wird gezeigt, dass die Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten oftmals eher schwach ausgeprägt ist oder sich nicht signifikant nachweisen lässt (vgl. Wicker 1969, S. 41). Die Entwicklung von integrativen Modellen zur Verhaltensprognose, wie bspw. die Theorie der überlegten Handlung (vgl. Ajzen/Fishbein 1980) und die Theorie des geplanten Verhaltens (TPB) (vgl. Ajzen 1991), diskutieren, welche Prädiktoren eine gezielte Verhaltensvorhersage erlauben. Welche der beiden Theorien zur Vorhersage des partizipativen Führungsverhaltens in der vorliegenden Arbeit den theoretischen Rahmen bildet, bedarf im Folgenden einer detaillierten Befassung.

Die **Theorie der überlegten Handlung** (vgl. Ajzen/Fishbein 1980) stellt einen sozialpsychologischen Ansatz zur Vorhersage von menschlichen Handlungen dar. Sie geht davon aus, dass das Verhalten durch die Intention bestimmt wird, die durch zwei Komponenten vorhersagbar wird: zum einen durch die Einstellung gegenüber dem bestimmten Verhalten und zum anderen durch die subjektive Norm, die durch die vermuteten Erwartungen relevanter Referenzgruppen oder -personen bestimmt wird. Die bereits erwähnten niedrigen Korrelationen zwischen der Einstellung und dem Verhalten (vgl. Wicker 1969, S. 41) sind laut Fishbein und Ajzen kein Beleg für eine nicht

existente Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten (vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 256). Da die Theorie der überlegten Handlung von einer vollständigen willentlichen Kontrolle ausgeht, ist die TPB eine modifizierte Weiterentwicklung der Theorie der überlegten Handlung. Basierend auf der Annahme, dass das Führungsverhalten nicht vollständig der willentlichen Kontrolle der Führungskraft unterliegt, wird die Theorie der überlegten Handlung als theoretischer Rahmen für die vorliegende Arbeit verworfen.

Die **Grundannahmen der TPB** sind einschließlich der definitorischen Bestimmung und der Determinationsabfolge identisch mit der Theorie der überlegten Handlung und ergänzen diese lediglich um die Annahme, dass die handelnde Person ihr Verhalten kontrollieren kann. Daher basiert die TPB auf drei statt zwei Überzeugungen und erweitert somit die Theorie der überlegten Handlung um eine zusätzliche Komponente (vgl. Ajzen 1991, S. 179–182). Die beiden Komponenten Überzeugung hinsichtlich der wahrscheinlichen Folgen des Verhaltens (Verhaltensüberzeugung) und Überzeugung bezüglich normativer Erwartungen relevanter Individuen (normative Überzeugung) werden um die Überzeugung in Bezug auf die eigene Leistungsfähigkeit, dieses Verhalten anzuwenden (Kontrollüberzeugung), ergänzt. Im Vergleich zur Theorie der überlegten Handlung erzielt die TPB durch die Integration der Kontrollüberzeugung in Form der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle eine höhere Varianzaufklärung bezogen auf die Intention (durchschnittlich 13 % höher) und auf das tatsächliche Verhalten (durchschnittlich 11 % höher). Die TPB kommt daher in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung und dient der Modellentwicklung zur Analyse von Wirkungsmechanismen.

Die **(1) Einstellung** gegenüber einem bestimmten Verhalten kann als Grad verstanden werden, in dem das Verhalten positiv oder negativ bewertet wird (vgl. Ajzen 1991, S. 117). Entsprechend wird die Einstellung zu einem Verhalten durch die Gesamtmenge der zugänglichen Verhaltensüberzeugungen bestimmt, die dieses Verhalten mit verschiedenen Ergebnissen und anderen Attributen verknüpfen. Zahlreiche Studien belegen, dass sich jedoch kein alleiniger und eindeutiger Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten nachweisen lässt (vgl. Wicker 1969, S. 41; Fishbein/Ajzen 1975, S. 228–230), was zur Erweiterung der ursprünglichen Theorie des überlegten Handelns führte (vgl. Fishbein/Ajzen 1975, S. 289–291).

Die **(2) subjektive Norm** definiert den wahrgenommenen sozialen Druck, ein Verhalten zu zeigen oder es nicht zu zeigen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die subjektive Norm durch die Gesamtmenge der zugänglichen normativen Überzeugungen bestimmt wird, die die Erwartungen spezifischer Referenzgruppen oder -personen betreffen (vgl. Ajzen/Fishbein 1980, S. 57). Die Referenzgruppen oder -personen können je nach Verhaltenssituation variieren (vgl. Fishbein/Ajzen 1975, S. 302). Relevante Referenzgruppen in der vorliegenden Arbeit können z. B. Kollegen der gleichen Führungsebene im Organigramm, Vorgesetzte, Mitarbeitende und auch Familie, Freunde und weitere Individuen sein, die im beruflichen Umfeld für den Probanden von Bedeutung sind. Durch die Konzentration auf das berufliche Umfeld, in dem die Gesamtmenge der zugänglichen normativen Überzeugungen relevanter Referenzgruppen oder -personen die subjektive Norm prägt, kann eine Schnittmenge mit der Organisationskultur angenommen werden, die ebenfalls normative Überzeugungen und Erwartungen relevanter Referenzgruppen oder -personen widerspiegelt. Die subjektive Norm setzt sich aus der multiplikativen Verknüpfung von Überzeugungen und Erwartungshaltungen spezifischer Referenzgruppen oder -personen sowie der Bereitschaft zusammen, diesen Erwartungshaltungen zu entsprechen.

Normative Überzeugungen führen zu sozialem Druck durch das Kollektiv, der eine Verhaltenskontrolle bewirkt. Infolgedessen kann der Prädiktor subjektive Norm in deskriptive und injunktive Normen unterteilt werden (vgl. Ajzen/Fishbein 1980, S. 54). Bisherige Studien zum normativen Kontext untersuchen, wie diese beiden differenzierten Normen das Verhalten tangieren (vgl. Smith et al. 2008, S. 327; Manning 2009, S. 649). **Injunktive Normen** beziehen sich auf den subjektiv wahrgenommenen Druck, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, das von Dritten erwartet wird. Dieser empfundene Druck, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, kann durch die Organisationskultur beeinflusst werden, indem gewünschte Verhaltensweisen festgeschrieben werden. **Deskriptive Normen** reflektieren hingegen die Ansicht, ob Dritte dieses Verhalten ebenfalls zeigen würden, und motivieren in einem bestimmten Kontext dazu, so zu handeln, wie es der Norm entspricht (vgl. Smith/Louis 2009, S. 850). Somit kann sich die deskriptive Norm auch auf den Vorgesetzten als relevante Referenzperson beziehen und die bereits mehrfach angeführte Vorbildfunktion verstärken. Die TPB geht davon aus,



dass die normativen Überzeugungen in Kombination mit der Motivation, den verschiedenen Personengruppen oder Einzelpersonen zu entsprechen, die subjektive Norm bestimmen (vgl. Fishbein/Ajzen 1975, S. 301; Ajzen/Fishbein 1980, S. 54).

Die **(3) wahrgenommene Verhaltenskontrolle** resultiert aus der Überzeugung, wie wahrscheinlich bestimmte fördernde bzw. behindernde Faktoren existieren, multipliziert mit der wahrgenommenen Verhaltenserleichterung dieser Faktoren (vgl. Ajzen 2005, S. 123–125). Der Prädiktor wahrgenommene Verhaltenskontrolle stellt die Erweiterung der ursprünglichen Theorie des überlegten Handelns dar, wodurch die TPB entstanden ist. Als antizipierte Erwartung, wie schwierig oder einfach die Ausführung eines Verhaltens sein wird, hat die Verhaltenskontrolle als einziger Prädiktor nicht nur Einfluss auf die Intention, sondern auch auf das tatsächliche Verhalten (vgl. Ajzen 1985, S. 15; 2002, S. 669). Die Verhaltenskontrolle bezieht sich auf die Wahrnehmung der individuellen Fähigkeit, ein bestimmtes Verhalten auszuführen, und wird durch die Gesamtheit der zugänglichen Kontrollüberzeugungen bestimmt. Das Individuum entscheidet sich i. d. R. nicht für ein Verhalten, das als hochgradig schwierig eingeschätzt wird. Daher hängt die erfolgreiche Ausführung des Verhaltens nicht nur von einer positiven Absicht, sondern auch von einer ausreichenden Verhaltenskontrolle ab. Das geplante Verhalten wird umso wahrscheinlicher, je größer die subjektive Überzeugung ist, dieses Verhalten kontrollieren zu können, da die notwendigen Fähigkeiten, Fertigkeiten oder auch Ressourcen verfügbar sind. Die prädiktive Leistung der ursprünglichen Theorie der überlegten Handlung wird durch die Einbeziehung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle in der TPB verbessert (vgl. Ajzen 1985, S. 11–13; Ajzen 1991, S. 181–183; Ajzen 2005, S. 110–112). Grundsätzlich gilt, je positiver die Einstellung zum Verhalten ausfällt, je stärker die subjektive Norm das Verhalten unterstützt und je stärker die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist, desto größer ist die Intention, dieses Verhalten auszuführen (vgl. Ajzen/Fishbein 1980, S. 56).

Somit gibt die Verhaltensintention einen Hinweis auf die Bereitschaft eines Individuums, ein bestimmtes Verhalten auszuführen, und gilt laut TPB als unmittelbares Vorereignis des tatsächlichen Verhaltens (vgl. Fishbein/Ajzen 1975, S. 291). Dieses unmittelbare Vorereignis wird entwickelt, indem die

Einstellung nicht mehr als Verhaltensprädiktor, sondern als Prädiktor auf die **Intention** wirkt, welche die relevante Bestimmungsgröße für das tatsächliche Verhalten darstellt (vgl. Ajzen/Fishbein 1980, S. 5). Die Intention basiert somit nicht mehr nur auf der Einstellung gegenüber dem Verhalten, sondern zusätzlich auf der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Die Intention ist als ein Zielverhalten zu interpretieren, dessen Verwirklichung mit einer gewissen Unsicherheit verbunden ist (vgl. Ajzen 1985, S. 24; Ajzen/Madden 1986, S. 456; Ajzen 2005, S. 120–122). Die Intention ist somit die Bereitschaft zu handeln (vgl. Gollwitzer 1999, S. 501) und der stärkste Prädiktor für das tatsächliche Verhalten (vgl. Schade/Engeln 2008, S. 335).

Das **Verhalten** ist die manifeste, beobachtbare Verhaltensweise in einer bestimmten Situation in Bezug auf ein Ziel. In der TPB ist das Verhalten eine Funktion kompatibler Intentionen und Wahrnehmungen der Verhaltenskontrolle. Konzeptionell wird das Verhalten nicht nur von der Intention, sondern ebenfalls von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst, sodass eine auf das Verhalten bezogene positive Absicht lediglich dann zum Tragen kommt, wenn die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ausreichend hoch ist.

Abbildung 2.5 zeigt die Einstellung als erste Komponente der TPB. Die zweite Komponente ist die subjektive Norm in Form von Erwartungen und Verhalten relevanter Referenzgruppen. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle als dritte Komponente wirkt sich – anders als die beiden ersten Komponenten – nicht nur auf die Verhaltensintention, sondern auch direkt auf das Verhalten aus. Alle drei Komponenten – Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle – bestimmen die Verhaltensintention, die den stärksten proximalen Prädiktor des tatsächlichen Verhaltens darstellt.

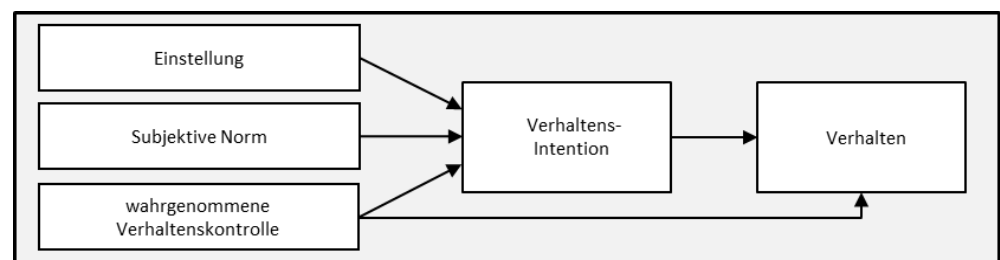


Abb. 2.5: Theorie des geplanten Verhaltens (in Anlehnung an: Ajzen 1991, S. 182)

## 2.4 Telekommunikationsbranche als volatiles Untersuchungsfeld

### 2.4.1 Entwicklung der Telekommunikationsbranche seit der Privatisierung

Digitalisierung und Globalisierung erfordern stetige organisationale Veränderungen in der Telekommunikationsbranche, die den Markt für Telekommunikationsdienstleistungen und Netzinfrastruktur umfasst. Hinzu kommt der anhaltende Wertewandel hin zu mehr Autonomie und Selbstverwirklichung, der neue Anforderungen an Führungskräfte stellt. Die Untersuchung von Telekommunikationsunternehmen (vgl. Sadq et al. 2020, S. 2639; Bellego/Doellgast/Pannini 2023, S. 355) im Ländervergleich (vgl. Kuchinke 1990, S. 135; Doellgast/Wagner/O’Brady 2023, S. 116; Morgan/Webber 2023, S. 56) verdeutlichen das wissenschaftliche Interesse an dieser volatilen Branche. In Deutschland schließt die Telekommunikationsbranche rund 162 300 Beschäftigte ein (vgl. Statistisches Bundesamt 2024b). Mittels der Postreform II aus dem Jahr 1994 erfolgt die **Liberalisierung des Post- und Telekommunikationsmarkts**, infolge derer die Deutsche Post AG, die Deutsche Postbank AG und die Deutsche Telekom AG gegründet werden (vgl. PostUmwG 2009). Der Bund behält die Mehrheitsbeteiligung an den drei neugegründeten Aktiengesellschaften und richtet zur Regelung dienstlicher und disziplinarischer Maßnahmen die Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost ein (vgl. Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost 2022). Diese übernimmt seither soziale und dienstrechtliche Aufgaben für die aktiven und inaktiven Beamten der drei Postnachfolgeunternehmen. Die Liberalisierung adressiert das Ziel, den Wettbewerb durch weitere Netzbetreiber und Telekommunikationsdienstleister zu fördern. Seither unterliegt die deutsche Telekommunikationsbranche dem freien Wettbewerb, der aus einzelnen deutschen und internationalen Netzbetreibern, Telekommunikationsdienstleistern sowie aus Big-Tech-Unternehmen besteht.

In Deutschland, aber auch in Österreich und der Schweiz ist die historische Entwicklung von der Liberalisierung des Telekommunikationsmarkts geprägt. In Deutschland bildet das Telekommunikationsgesetz die juristische Grundlage für die Regelung sämtlicher Telekommunikationsarten. Darüber

hinaus konstituiert Art. 73 Abs. 1 Nr. 7 Grundgesetz (GG) die ausschließliche Gesetzgebungskompetenz des Bundes für den Bereich Post und Telekommunikation. Die Liberalisierung im Jahr 1995 bringt Investitionen von ca. 60 Mrd. Deutsche Mark (DM) zum Aufbau der Telefondienste und des Mobilfunknetzes in den damals neuen Bundesländern mit sich. Die **historische Betrachtung** der Branche, die vor 1995 aus dem Monopol der Deutsche Bundespost besteht, zeigt seitdem einschneidende Veränderungen durch die Marktliberalisierung. Marktteilnehmer erhalten seit der Liberalisierung Zugriff auf die Infrastruktur der DTAG, um ihre Kommunikationsdienste anzubieten. Fast 30 Jahre nach der Liberalisierung prägt diese Historie noch heute die Wettbewerbssituation in der Telekommunikationsbranche, indem in einzelnen Dienstleistungsbereichen eine anhaltende marktbeherrschende Stellung der DTAG vorliegt (vgl. Daum et al. 2023, S. 42).

Die Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen überwacht bis heute die Einhaltung des Telekommunikationsrechts (vgl. Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen 2024). Organisationale Veränderungen innerhalb der Telekommunikationsbranche werden demnach nicht nur durch die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung sowie den Wertewandel, sondern auch durch Änderungen der gesetzlichen Regelungen und der entsprechenden **Regulierungen** verursacht. Bereits in den 1990er-Jahren wird ein britisches Telekommunikationsunternehmen aus dem öffentlichen Sektor in die Privatwirtschaft überführt und als Untersuchungsobjekt für eine empirischen Analyse genutzt. Diese Studie untersucht die Rolle der Organisationskultur bezüglich Disziplin und Kontrolle sowie Anpassung und Widerstand im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Elsmore 2001, S. 217), lässt jedoch die interaktionelle Dimension der Führung außer Acht, die in der vorliegenden Arbeit ebenfalls einbezogen wird.

Im Jahr 2022 verzeichnet die **deutsche Telekommunikationsbranche** 3 674 Unternehmen, die Telekommunikationsdienste und/oder -hardware anbieten (vgl. Statistisches Bundesamt 2022a). Größter Telekommunikationsanbieter ist die DTAG, die ca. 43 % des gesamten Marktumsatzes erzielt, gefolgt von den deutschen Tochtergesellschaften von Vodafone und Telefonica (vgl. Statistisches Bundesamt 2024c). Die deutsche

Telekommunikationsbranche zeichnet sich trotz der hohen Zahl an Unternehmen durch wenige umsatzstarke Großkonzerne aus. Diese Unternehmen sind oftmals in Konzernstrukturen organisiert und verfügen über mehrere hierarchische Führungsebenen, die eine differenzierte Analyse notwendig machen. Seit einigen Jahren erschließen zusätzlich schnell wachsende Big-Tech-Unternehmen den deutsche Telekommunikationsmarkt (vgl. Levy 2023; Kowalewsky 2024).

2022 wird in Deutschland ein **Branchenumsatz** von rund 59,1 Milliarden Euro erzielt. Die drei marktbeherrschenden Konzerne DTAG, Vodafone und Telefonica, befinden sich unter den zehn umsatzstärksten Telekommunikationskonzernen der Welt (vgl. Daum et al. 2023, S. 32). Der Umsatz der DTAG in Deutschland verteilt sich auf die Bereiche Mobilfunk, Festnetz und Netzinfrastuktur, wobei auf den Mobilfunkbereich der höchste Umsatz von 25,2 Milliarden Euro entfällt (vgl. Statistisches Bundesamt 2024c). Die Umsätze im klassischen Festnetzbereich hingegen sind in den letzten Jahren rückläufig. Die Verfügbarkeit von Breitbandinternet nimmt kontinuierlich zu. Ende 2022 besitzen rund 90 % aller deutschen Haushalte Zugang zu schnellem Internet mit mindestens 100 Mbit/s, davon 18 % glasfaserbasiert (vgl. Brandt 2024). Die technologischen Veränderungen sind im Mobilfunkbereich durch den Mobilfunkstandard 5G geprägt. Dieser zeichnet sich durch hohe Datenraten, reduzierte Latenzzeiten und Energieeinsparungen aus. Diese sind insbesondere für zeitkritische Anwendungen wie autonomes Fahren oder Anwendungen im Gesundheitssektor von Relevanz (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz 2022, S. 10). Die dynamische Entwicklung des Glasfaserausbau sowie der Mobilfunkversorgung (vgl. Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen 2023) lässt den Telekommunikationsmarkt in Deutschland weiter auf 72,8 Milliarden Euro wachsen (vgl. Streim/Bayer 2024). Der Ausbau des 5G-Mobilfunkstandards erfordert rund 1,5 Milliarden Investitionen seitens der DTAG (vgl. Scherer 2020). Zusätzlich erfordert der Ausbau der Netzinfrastuktur Investitionen in Höhe von 5,5 Milliarden (vgl. Daum et al. 2023, S. 53). Hinzu kommt der kontinuierlich sinkende Personalbestand der Branche (vgl. Europäische Kommission 2012; Statistisches Bundesamt 2024b), der auf die zahlreichen organisationalen Veränderungen zurückzuführen ist (vgl. Voss 2018). Die erforderlichen Investitionen zum Ausbau der Netzinfrastuktur und des

5G-Mobilfunkstandards werden zudem innerhalb der DTAG durch weiteren Personalabbau realisiert (vgl. Scherer 2020). Dies zeigt die besondere Relevanz der deutschen Telekommunikationsbranche im Kontext organisationaler Veränderungen.

#### 2.4.2 Organisationale Veränderungen in der Telekommunikationsbranche

Die Globalisierung, der anhaltende Wertewandel hin zu mehr Selbstbestimmung und die fortschreitende Digitalisierung führen zu schnell aufeinander folgenden Veränderungen innerhalb der Telekommunikationsbranche (vgl. Voss 2018). Die ansteigende technologische Dynamik, Wettbewerb mit schnell wachsenden Big-Tech-Unternehmen, Investitionen in den Netzausbau und die kontinuierlich sinkende Beschäftigtenzahl stellen die aktuell 162 300 verbleibenden Beschäftigten der Telekommunikationsbranche (vgl. Statistisches Bundesamt 2024b) vor die Herausforderung, den zahlreichen organisationalen Veränderungen gerecht zu werden. **Digitalisierung** als ein Veränderungstreiber unterliegt vielfältigen Definitionen (vgl. Wörwag 2020, S. 64). Zum einen beschreibt Digitalisierung den Prozess, in dem analoge Daten in digitale Datensets umgewandelt werden (vgl. Rachinger et al. 2019, S. 1144) und zum anderen bezieht Digitalisierung die Implementierung von digitalen Technologien in Organisationen und die damit einhergehende Transformation der Geschäftsabläufe sowie Prozesse ein (vgl. Broccardo 2024, S. 60). Digitalisierung kann somit als Ergreifung digitaler Möglichkeiten verstanden werden (vgl. Rachinger et al. 2019, S. 1144), die sich insbesondere in der Telekommunikationsbranche bieten. Durch die Digitalisierung entstehen neue Kooperationsformen wie auch Modifikationsansätze für die Pflege der Kundenbeziehung. Durch optimale Datenanbindungen und -nutzung können Kosten reduziert, kann umweltfreundlicher produziert und die Kundenzufriedenheit erhöht werden (vgl. Kagermann 2017, S. 237).

Zeitlich ist die Digitalisierung zu Beginn der vierten Phase der **industriellen Revolution**, auch „Industrie 4.0“ genannt, einzuordnen (vgl. Fuchs 2018, S. 281; Fuchs 2019, S. 58; Popov et al. 2022, S. 2140; Purbs 2022, S. 20). Die erste Phase der industriellen Revolution bezieht sich auf die erste Massenproduktion durch Maschinen, die zweite Phase ist geprägt durch Akkord- und

Fließbandarbeit, wohingegen die dritte Phase die Automatisierung durch Computer beinhaltet (vgl. Hirsch-Kreinsen 2015, S. 11). Es können 4 zentrale Prinzipien der Organisationsgestaltung Industrie 4.0 unterschieden werden: Vernetzung, Informationstransparenz, technische Assistenz und dezentrale Entscheidungen (vgl. Fuchs 2019, S. 58). Dezentrale Entscheidungen sind für die vorliegende Arbeit von besonderer Relevanz, da sie durch ein partizipatives Führungsverhalten ermöglicht werden können.

Die digitale Transformation hingegen umfasst den Umgang mit Veränderungen, die durch Digitalisierung verursacht werden, und betrifft den Restrukturierungsprozess der Wirtschaft, von Institutionen und der Gesellschaft (vgl. Rachinger et al. 2019, S. 1144; Becker 2020, S. 1; Matt et al. 2022, S. 47). Die Telekommunikationsbranche wird durch die Digitalisierung vor die Herausforderung der **Disruption** von bestehenden Geschäftsmodellen gestellt (vgl. Mogg/Bottke/Klein 2017, S. 4). Disruption kann als einschneidende, meist zerstörerische Veränderung bezeichnet werden. Disruption durch Digitalisierung kann z. B. in Form von autonomem Fahren, vernetzten Maschinen und digitaler Wohnumgebung auftreten. Die einschneidenden Veränderungen der bisherigen Lebens- und Arbeitsbereiche erfordern umfangreiche Investitionen in Infrastruktur, Datenanalyse und strategische Partnerschaften in den jeweiligen Zielmärkten, was wiederum organisationale Veränderungen verursacht. Kontinuierliche Veränderungen durch Disruption sind insbesondere in der Telekommunikationsbranche zur Normalität geworden (vgl. Mogg/Bottke/Klein 2017, S. 4).

Eine Deloitte-Studie skizziert unterschiedliche **Entwicklungsszenarien** für die Telekommunikationsbranche bis 2030 (vgl. Mogg/Bottke/Klein 2017, S. 4). Unabhängig von den jeweiligen Szenarien empfiehlt diese Studie Organisationen der Telekommunikationsbranche die aktive Beteiligung an regulatorischen Diskursen, die Weiterentwicklung von virtuellen und offenen Plattformen, die Prüfung des potenziellen Nutzens von Technologien wie künstlicher Intelligenz und die Automatisierung in differierenden Lebensbereichen sowie die Stärkung der eigenen Marke und des Employer-Brandings. Dies stellt Führungskräfte und Mitarbeitende der Telekommunikationsbranche zunehmend vor neue Herausforderungen wie z. B. die Digitalisierung von Prozessen (vgl. Awadhi/Obeidat/Alshurideh 2021, S. 824-825). Zudem sind

durch den kontinuierlichen Personalabbau (vgl. Statistisches Bundesamt 2024b) weniger Beschäftigte zur Bewältigung dieser Herausforderungen verfügbar.

Die Herausforderung soll zudem unter veränderten kulturellen Leitlinien bewältigt werden. Branchenunabhängig zeigt sich, dass unternehmerisches Denken und Partizipation in den jeweiligen Führungsgrundsätzen postuliert werden (vgl. Weibler 2016, S. 444). **Führungsgrundsätze** sind der strukturellen Dimension der Führung hinzuzurechnen. Eine Veränderung der Führungsgrundsätze kann der Remodellierung (siehe Absatz 2.1.2) zugeordnet werden (vgl. Vahs 2019, S. 270). Eine angestrebte Veränderung des Führungsverhaltens, indem z. B. eine stärkere Delegation von Verantwortung an Mitarbeitende durch die Führungskraft erfolgt, ist hingegen der Revitalisierung hinzuzuzählen (vgl. Vahs 2019, S. 269-270). Durch die Veränderungsgeschwindigkeit soll die Führungskraft, insbesondere in der volatilen Telekommunikationsbranche, ihr Führungsverhalten vom Anweisen zum Coachen weiterentwickeln (vgl. Kalkowski/Helmer/Mickler 2001, S. 46), auf organisationale Veränderungen mit Offenheit für Neues reagieren (vgl. Voss 2018) und erforderliche Systeme gestalten (vgl. Maier/Klumpp 2015, S. 1). Digitale Belastungen durch z. B. Informationsüberflutung oder neue Technologien können durch transformationale Führung ausgeglichen werden. Auch die Gesundheit der Beschäftigten und die kreative Leistung können durch transformationale Führung gestärkt werden und zum Unternehmenserfolg in der digitalen Transformation beitragen (vgl. Purbs 2022, S. 204).

Die unterschiedlichen Klassifizierungen und Formen organisationaler Veränderungen innerhalb der Telekommunikationsbranche dienen der vorliegenden Arbeit zur Einordnung der beiden Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten. Die zahlreichen organisationalen Veränderungen innerhalb der Telekommunikationsbranche lassen sich sowohl der Revitalisierung als auch der Remodellierung zuordnen. Auf der Basis der mehrdimensionalen Analyse wird ein umfassendes Verständnis erzielt, das der erfolgreichen Umsetzung von organisationalen Veränderungen dient.



### 2.4.3 Führungs- und Analyseebenen in Konzernstrukturen der Telekommunikationsbranche

Organisationen in Konzernstrukturen verfügen über unterschiedliche Führungsebenen, die sich durch ihre Anordnung im Organigramm und die erforderlichen Fähigkeiten, Verantwortlichkeiten und Aufgaben unterscheiden lassen (vgl. Yukl 2013, S. 143; Northouse 2015, S. 53). Die drei großen Anbieter der Telekommunikationsbranche DTAG, Vodafone und Telefonica (vgl. Statistisches Bundesamt 2024d) sind in **Konzernstrukturen** organisiert und erfordern eine Einordnung der Fähigkeiten und Aufgaben auf den jeweiligen Führungs- und Analyseebenen. Angesichts der zunehmenden Komplexität wird indes infrage gestellt, ob Führung weiterhin ausschließlich von einzelnen Vorgesetzten ausgeübt werden sollte (vgl. Küpers 2007, S. 212), oder ob sie unabhängig von Hierarchieebenen durch verschiedene Individuen erfolgen kann (vgl. Ford/Ford 2012, S. 32; By/Hughes/Ford 2016, S. 13–14). Die vorliegende Arbeit fokussiert sich jedoch auf Organisationen in Konzernstrukturen, die zur Aufrechterhaltung der internen Ordnung verschiedene Hierarchieebenen sowie formal festgeschriebene Führungskräfte benötigen. Asymmetrische Machtverhältnisse (vgl. French/Raven 1959, S. 150–151; Yukl/Falbe 1991, S. 421) können durch partizipative Führung auf den unterschiedlichen Führungsebenen ausgeglichen werden.

Die Konkretisierung und Realisierung von Veränderungszielen sind zentrale Aufgaben der **unteren und mittleren Führungsebene** (vgl. Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166; Schulte-Zurhausen 2014, S. 250). Die mittlere Führungsebene führt oft andere Führungskräfte, während die untere Führungsebene Mitarbeitende führt. Organisationale Veränderungen werden i. d. R. von der oberen Führungsebene initiiert. Diese steht oftmals im Gegensatz zu den Interessen der Mitarbeitenden, die diese Veränderungen umsetzen sollen (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3–5; Oreg/Berson 2019, S. 290). Die mittlere Führungsebene ist mit der Herausforderung konfrontiert, organisationale Veränderungen umzusetzen und die untere Führungsebene dabei zu unterstützen, die Widerstände der Mitarbeitenden gegenüber der Veränderung abzubauen. Während Führungskräfte der mittleren Führungsebene sowohl strategische als auch operative Entscheidungen treffen, ist der Entscheidungsbereich der unteren Führungsebene auf operative Entscheidungen begrenzt

(vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 250; Burnes 2017, S. 497). Im Kontext organisationaler Veränderungen nehmen Führungskräfte der mittleren Ebene eine relevante Rolle ein, da sie innerhalb ihres Entscheidungsbereichs Veränderungen initiieren und realisieren (vgl. Balogun/Johnson 2004, S. 523; Heyden et al. 2017, S. 978). In frühen Untersuchungen hingegen wird die Auffassung erkennbar, dass die mittlere Führungsebene primär als Barriere für organisationale Veränderungen zu sehen ist (vgl. Biggart 1977, S. 410; Guth/MacMillan 1986, S. 325).

Weitreichende Entscheidungen werden i. d. R. von der **oberen Führungsebene** getroffen. Personen, die dieser Ebene angehören (vgl. Kalcher 2017, S. 220), verfügen über einen größeren Bekanntheitsgrad in und außerhalb der jeweiligen Organisation. Die obere Führungsebene ist üblicherweise aus hochqualifizierten Führungskräften zusammengesetzt, die sich dem Idealbild der verantwortungsvollen Autonomie verpflichtet fühlen, indem anspruchsvolle Aufgaben mit hoher Selbstbestimmtheit ausgeführt werden (vgl. Slemp et al. 2018, S. 706). Das Vorleben einer offenen und positiven Einstellung gegenüber Veränderungen seitens der oberen Führungsebene als auch die Wertschätzung von flexiblem Denken und Handeln sind elementar (vgl. Burnes 2017, S. 41; Burke 2018, S. 28; Wähler et al. 2019, S. 14). Entscheidungen werden innerhalb eines erheblichen Gestaltungsspielraums größtenteils eigenständig getroffen (vgl. Staehle/Sydow 1993, S. 121; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 17). Diese Entscheidungen beeinflussen oftmals die gesamte Organisation, wie bspw. situationsspezifische Anpassungen der Organisationsstruktur oder der Wettbewerbs- und der Geschäftsfeldstrategie (vgl. Burnes 2017, S. 104). Die obere Führungsebene soll durch diese Entscheidungen die dauerhafte Existenz der Organisation sichern (vgl. Leana/Barry 2000, S. 753–758). Gleichwohl können organisationale Veränderungen auch aus Führungsfehlern, z. B. aus Fehlentscheidungen, resultieren (vgl. Lauer 2019, S. 13). Fehlentscheidungen hinsichtlich Strategie, Ressourceneinsatz oder Kooperationen können die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation gefährden (vgl. Becker 2005, S. 276) und somit erneute organisationale Veränderungen verursachen. Die obere Führungsebene benötigt insofern soziale sowie konzeptionelle Fähigkeiten (vgl. Northouse 2015, S. 45).

Die **erforderlichen Fähigkeiten** der jeweiligen Führungsebene lassen sich nach operativ-technischen, sozialen und konzeptionellen Fähigkeiten unterscheiden, siehe Abbildung 2.6. Die erforderlichen Fähigkeiten der mittleren und der unteren Führungsebene setzen sich vor allem aus operativ-technischen sowie aus sozialen Fähigkeiten zusammen, um Mitarbeitende fachlich anzuleiten und die soziale Interaktion sowie Kommunikation zu bewältigen. Organisationale Veränderungen, z. B. in Form von Restrukturierungen, sind oftmals mit diversen Anforderungen verbunden (vgl. Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166) und werden in der Telekommunikationsbranche von Projektteams realisiert, die sich aus Vertretern der mittleren und der oberen Führungsebene zusammensetzen (vgl. Kalkowski/Helmer/Mickler 2001, S. 38). Die vorliegende Arbeit ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der unteren, mittleren und oberen Führungsebene im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Faupel 2020, S. 63), indem der Einfluss des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf die unterstellte Führungskraft analysiert wird. Abbildung 2.6 verdeutlicht, dass in der mittleren Führungsebene in allen drei Bereichen – operativ-technisch, sozial und konzeptionell – Fähigkeiten zu identischen Teilen erforderlich sind. Die untere und die obere Führungsebene unterscheiden sich jedoch, indem die untere Ebene weniger konzeptionelle Fähigkeiten benötigt, wohingegen die obere Führungsebene über weniger operativ-technische Fähigkeiten verfügen sollte. Unternehmen in Konzernstrukturen, wie sie in der Telekommunikationsbranche vorzufinden sind, differenzieren die benötigten Führungsfähigkeiten nach der jeweiligen organisationalen Ebene.

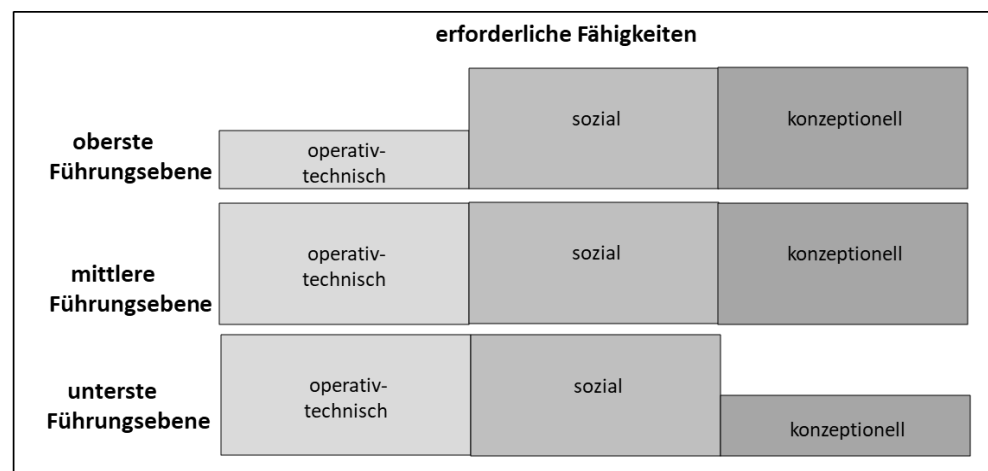


Abb. 2.6: Führungsfähigkeiten differenziert nach organisationaler Ebene (in Anlehnung an: Northouse 2015, S. 45)

Die Herausforderungen der erfolgreichen Umsetzung organisationaler Veränderungen unterscheiden sich je nach **Analyseebene** wie z. B. Organisation, Team, Dyade bzw. Individuum. Ergebnisse bisheriger Studien sind auf eine bestimmte Analyseebene fokussiert und lassen sich daher nicht uneingeschränkt auf andere Analyseebenen übertragen (vgl. Kozlowski/Klein 2000, S. 3; Stock et al. 2023). Dies macht die Entwicklung von Modellen und Hypothesen, welche die Analyseebene eindeutig spezifizieren, erforderlich (vgl. Yammarino et al. 2005, S. 881). Bisherige Evidenzen zu Führung im Kontext organisationaler Veränderungen können hinsichtlich ihrer Perspektiven und ihrer Analyseebene in drei Kategorien eingeteilt werden: (1) Verhalten von Führungskräften in organisationalen Veränderungen. Hier ist die vorliegende Arbeit einzuordnen. (2) Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. (3) Führung als systemischer Prozess, der die gesamte Organisation einbezieht (vgl. Jacobs/Giessner 2015, S. 493). Hierbei ist die erste Kategorie, die das Verhalten der Führungskraft auf der Analyseebene Individuum beleuchtet, durch Studien dominiert, die das Verhalten der unteren Führungsebene untersuchen (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3).

Angelehnt an die Studie von Bormann und Diebig (2021, S. 2105), die transformationale Führung differenziert nach hierarchischen Ebenen untersucht, wird in der vorliegenden Arbeit die **intermediäre Position** der mittleren und unteren Führungsebene analysiert. Konkret wird das Verhalten des Vorgesetzten, der hierarchisch auf der oberen/mittleren Ebene angeordnet ist, als Einflussfaktor auf die unterstellte Führungskraft der mittleren/unteren Ebene untersucht. Hierdurch wird der Trickle-Down-Effekt analysiert (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Byun et al. 2020, S. 399; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Chen et al. 2024, S. 7–8), indem der Einfluss des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf die unterstellte Führungskraft ermittelt wird. Die intermediäre Position der mittleren/unteren Führungsebene ist insbesondere im Kontext organisationaler Veränderungen relevant, da diese hierarchisch zwischen Unternehmensleitung als Entscheidungsträger und Mitarbeitenden als Umsetzenden einzuordnen ist (vgl. Gjerde/Alvesson 2020, S. 144). Führungskräfte der mittleren/unteren Ebenen stehen vor der Herausforderung, einerseits einen Umgang mit der eigenen Betroffenheit durch organisationale Veränderungen (vgl. Floyd/Lane 2000, S. 171; Balogun 2003, S. 70; Bryant/Stensaker 2011, S. 369) und anderseits einen Umgang mit der

Unsicherheit der geführten Mitarbeitenden zu finden (vgl. Herzig/Jimmieson 2006, S. 638; Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166), die sich negativ auf das Wohlbefinden und den empfundenen Stress auswirken kann (vgl. Lindorff/Worrall/Cooper 2011, S. 248; Arnold/Connelly 2013, S. 184; Kriegesmann/Kley 2014, S. 106).

Führungskräfte unterliegen in **dezentralen Organisationseinheiten** innerhalb von Konzernstrukturen der Telekommunikationsbranche zudem einem latenten Spannungsverhältnis zur Unternehmenszentrale, indem zentrale Vorgaben als Beschneidung der individuellen Entscheidungsspielräume wahrgenommen werden können (vgl. Kalkowski/Helmer/Mickler 2001, S. 84). Da die Führungskräfte der intermediären Ebene ungeachtet zentraler Vorgaben darüber entscheiden, ob und in welchem Umfang sie ihren Mitarbeitenden Partizipation zur Umsetzung von organisationalen Veränderungen ermöglichen, steht diese Zielgruppe im Fokus der vorliegenden Arbeit.

Die Führungs- und Analyseebenen innerhalb der deutschen Telekommunikationsbranche orientieren sich oftmals an den **Geschäftsmodellen** des jeweiligen Konzerns, indem bspw. zwischen Festnetz- und Mobilfunkkommunikation bis hin zum Internetfernsehen differenziert wird. Auch die Segmentierung nach Privat- und Geschäftskunden beeinflusst den organisationalen Aufbau des jeweiligen Telekommunikationsanbieters. Die DTAG bspw. stellt sich in Deutschland nicht nur nach Privat- und Geschäftskundensegmentierung auf, sondern separiert darüber hinaus die Sparten Technik und Service (vgl. ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2016). Vodafone hingegen verändert als zweitgrößtes Telekommunikationsunternehmen in Deutschland seine Konzernstrukturen durch vermehrte Akquisitionen. Im Jahr 2000 kauft der britische Mutterkonzern der deutschen Vodafone den deutschen D2-Mobilfunknetzbetreiber Mannesmann und sichert sich 2013 die Mehrheitsbeteiligung an Kabel Deutschland sowie 2018 an Unity Media (vgl. Daum et al. 2023, S. 58). Die aufgezeigten Akquisitionsaktivitäten ziehen für die ca. 15 000 Beschäftigten der Vodafone Deutschland (vgl. Vodafone 2023) organisationale Veränderungen nach sich, um den umsatzstärksten Regionalmarkt des Konzerns zu sichern (vgl. Daum et al. 2023, S. 58). Die Veränderungsdy namik der deutschen Telekommunikationsbranche verdeutlicht, dass Führungskräfte der intermediären Ebene vor der Herausforderung stehen, sich

stetig an veränderte Bedingungen und Entscheidungen der oberen Führungsebene anzupassen und gleichzeitig Mitarbeitenden Partizipation zu ermöglichen, um organisationale Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

## 2.5 Zusammenfassende Darstellung von Führung in organisationalen Veränderungen

Die deutsche Telekommunikationsbranche unterliegt seit der Liberalisierung einer kontinuierlich sinkenden Beschäftigtenzahl (vgl. Statistisches Bundesamt 2022b). Eine Ursache hierfür sind organisationale Veränderungen als Reaktion auf schnelle disruptive technologische Entwicklungen, steigenden Wettbewerbsdruck durch globale Big-Tech-Unternehmen und den anhaltenden Wertewandel. Die deutsche Telekommunikationsbranche stellt somit ein besonders relevantes Untersuchungsfeld zur Analyse von organisationalen Veränderungen dar.

Die **Organisationstheorie** unterscheidet geplante (vgl. Burnes 2017, S. 326), ungeplante (vgl. Vahs 2019, S. 267), evolutionäre (vgl. Cummings/Worley 2018, S. 33–34) und revolutionäre Veränderungen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 354). Darüber hinaus wird nach Formen der organisationalen Veränderungen, z. B. Restrukturierung, Reorientierung, Revitalisierung und Remodellierung, differenziert (vgl. Vahs 2019, S. 269–270). Die in der Praxis häufigste Form ist die geplante Restrukturierung, die ebenfalls in der Telekommunikationsbranche vermehrt zu beobachten ist und den Kontext der empirischen Analyse der vorliegenden Arbeit bildet.

Die Veränderungsziele, Aufgaben und Fähigkeiten unterscheiden sich aufgrund der jeweiligen **hierarchischen Führungsebene**, indem die obere Ebene üblicherweise Entscheidungen trifft, die durch die mittlere und die untere Führungsebene ausgeführt werden (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 250). Demnach ist insbesondere in Konzernstrukturen der Telekommunikationsbranche, die über mehrere Führungs- und Analyseebenen verfügen, eine differenzierte Betrachtung in der vorliegenden Arbeit erforderlich. Aus diesem Grund wird die Beeinflussbarkeit der intermediären Position der mittleren und unteren Führungsebene analysiert.

Die Möglichkeit der Beeinflussung von Geführten durch Führung (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 182) wird als gesellschaftliches Phänomen seit Beginn

des 19. Jahrhunderts kontrovers diskutiert. Führung ist einer der Hauptfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung organisationaler Veränderung, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen (vgl. Mansaray 2019, S. 18; Ichsan et al. 2021, S. 263). Als gesichert gilt, dass das Führungsverhalten zahlreichen Einflussfaktoren unterliegt, z. B. dem Einfluss des **Führungsverhaltens des Vorgesetzten**. Dieser Einflussfaktor lässt sich der interaktionellen Dimension der Führung hinzurechnen und begründet sich aus der hierarchisch übergeordneten Stellung des Vorgesetzten (vgl. Bastardo/Vugt 2019, S. 81). Des Weiteren wird das Führungsverhalten von strukturellen Einflussfaktoren wie der **Organisationskultur** bestimmt (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2020, S. 41). Beide Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten werden in der vorliegenden, mehrdimensionalen Analyse untersucht, indem die intermediäre Position innerhalb von Konzernstrukturen der Telekommunikationsbranche als Untersuchungsfeld dient.

Obgleich der Erfolg organisationaler Veränderungen stark durch Mitarbeitende beeinflusst wird (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 475; Bormann/Rowold 2016, S. 225), erhalten diese im Vergleich zu Führungskräften lediglich geringe **Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten** (vgl. Burnes 2017, S. 67). Gründe hierfür bestehen in der asymmetrischen Interaktionsbeziehung (vgl. Weibler 2016, S. 25) aufgrund ihrer untergeordneten organisationalen Stellung (vgl. Katz/Kahn 1978, S. 192–197; Yukl/Falbe 1991, S. 421; Alvesson/Spicer 2014, S. 4; Uhl-Bien et al. 2014, S. 84).

Um dieses asymmetrische Machtverhältnis innerhalb hierarchischer Konzernstrukturen auszugleichen, kann Mitarbeiterpartizipation bspw. durch transformationale Führung (vgl. Bass 1985, 1999) ermöglicht werden. **Transformationale Führung** als Bestandteil des Full-Range-Leadership-Modells stimuliert intellektuell, fordert dazu auf, Bestehendes infrage zu stellen und treibt Innovationen voran (vgl. Bass/Riggio 2006, S. 6). In Anlehnung an die Annahme, dass Führungskräfte die gesamte Bandbreite des Full-Range-Leadership-Modells nutzen, dient dieses Modell der Operationalisierung des interaktionellen Einflussfaktors Führungsverhalten des Vorgesetzten. Die Befähigung der Mitarbeitenden zur Selbstführung (vgl. Resetka/Felfe 2014, S. 273) geht über die transformationale Führung hinaus. An dieser Stelle setzt **Empowering Leadership** an. Anders als transformationale Führung

verändert Empowering Leadership die Machtposition der Führungskraft, indem Verantwortung und Gestaltungsmacht an Mitarbeitende übertragen werden (vgl. Arnold et al. 2000, S. 249; Manz/Sims 2001, S. 377; Furtner 2017, S. 9). Beide Führungsstile, transformationale Führung und Empowering Leadership beinhalten partizipative Elemente und lassen sich trotz inhaltlicher Schnittmengen voneinander abgrenzen (vgl. Burke 1986, S. 65). Da empirische Ergebnisse erkennen lassen, dass sowohl transformationale Führung als auch Empowering Leadership Partizipation ermöglichen und positive Effekte auf das Mitarbeiterverhalten in organisationalen Veränderungen erzielen, werden beide Führungsstile im Folgenden zur Gestaltung von partizipativem Führungsverhalten herangezogen und zur Operationalisierung innerhalb der Vor- und Hauptstudie verwendet.



### 3 Forschungsmodell zur Analyse von Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen auf das Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen

#### 3.1 Forschungsmodell zur Analyse von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten

##### 3.1.1 Struktureller Einflussfaktor auf das Führungsverhalten

Die veränderte gesellschaftliche und individuelle Erwartung an Führung hat zur Folge (vgl. Wunderer 1995, S. 1375, Scherm/Süß 2016, S. 11), dass die Bereitschaft zur Unterordnung sinkt (vgl. Becker 2006, S. 91). Die abnehmende Machtdistanz führt zu mehr Individualismus (vgl. Tipurić/Podrug/Hruška 2007, S. 151), indem Mitarbeitende zunehmend selbstbestimmt arbeiten wollen. Diese veränderte Anspruchshaltung verursacht innerhalb der strukturellen Dimension der Führung Anpassungen, wie z. B. verstärkte Individualität und Selbstbestimmung in Arbeitsabläufen und -prozessen (vgl. Cameron/Quinn 2006, S. 51) und manifestiert sich in der **Organisationskultur**. Organisationale Veränderungen erzeugen z. B. durch Personalabbau normativen Druck, der sich in der Organisationskultur niederschlägt (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 477). Die Organisationskultur bestimmt über die Deutung, die Interpretation und die Akzeptanz von organisationalen Veränderungen (vgl. Schreyögg/Sydow/Koch 2003, S. 257). Hierdurch wird die Relevanz dieses strukturellen Einflussfaktors insbesondere im Kontext organisationaler Veränderungen hervorgehoben.

Bisherige Studien belegen den Einfluss der Organisationskultur auf das Führungsverhalten (vgl. Xenikou/Simosi 2006, S. 574; Al-Tameemi/Alshawh 2014, S. 13; Akanji et al. 2020, S. 717). Eine hierarchieorientierte Organisationskultur kann bspw. negativ auf das beziehungsorientierte Führungsverhalten wirken, wohingegen eine durch Flexibilität geprägte Organisationskultur, die sog. Adhocracy-Kultur (vgl. Travica 1999, S. 7), positiv auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. Tran 2021, S. 151) und das Mitarbeiterengagement wirkt (vgl. Lok/Crawford 2004, S. 321). Darüber hinaus wird im wissenschaftlichen Kontext die Frage diskutiert, ob eine dominante Kultur existiert, die für eine Organisation typisch ist, oder ob eine Organisation eine Ansammlung oder Teilmenge lose verbundener Gruppenidentitäten darstellt (vgl.

Willcoxson/Millett 2000, S. 97). Offen bleibt ebenfalls, wie sich die Organisationskultur auf das partizipative Führungsverhalten auswirkt. Die Organisationskultur schafft durch Werte, Normen, Symbole und Rituale (vgl. Wunderer/Dick 2006, S. 12; Wunderer 2009, S. 34) den Rahmen für interaktionale Führung (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2020, S. 22; Wunderer 2011, S. 314–316; Schreyögg/Geiger 2016, S. 488). Basierend auf bisherigen Evidenzen, die den Einfluss der Organisationskultur auf das Führungsverhalten bestätigen, wird aus der Vielzahl der strukturellen Einflussfaktoren die Organisationskultur ausgewählt und in der vorliegenden Arbeit untersucht.

Die **Grundannahme des Modells** stützt sich auf die Annahme, dass die Organisationskultur als struktureller Einflussfaktor auf das partizipative Führungsverhalten wirkt (vgl. Akanji et al. 2020, S. 709) und daher als exogene Variable eingesetzt wird. Die Einflussnahme der Organisationskultur auf die endogene Variable partizipatives Führungsverhalten wird in Abbildung 3.1 dargestellt und ist in den Kontext der organisationalen Veränderungen eingebettet.

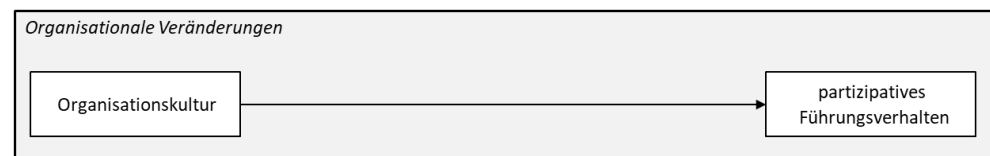


Abb. 3.1: Grundannahme zur Entwicklung des Forschungsmodells zu Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten (eigene Darstellung)

### 3.1.2 Interaktioneller Einflussfaktor auf das Führungsverhalten

Interaktionelle Führung beeinflusst den Geführten in direkter, interaktiver Form (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 182). Hierarchische Führungsebenen, insbesondere in der Telekommunikationsbranche, erhalten die Machtasymmetrie aufrecht (vgl. French/Raven 1959, S. 151–152; Yukl/Falbe 1991, S. 421). Führungskräfte sind selbst Geführte ihres **Vorgesetzten** (vgl. Collinson 2006, S. 180; Hackman/Wageman 2007, S. 45; Bastardo/Vugt 2019, S. 81) und unterliegen einem stärkeren Einfluss, als dies umgekehrt der Fall ist (vgl. Weibler 2016, S. 42; Bastardo/Vugt 2019, S. 81–82; Blom/Lundgren 2020, S. 164). Vorgesetzte erhalten aufgrund ihrer formalen Rolle die Möglichkeit, Geführte zu belohnen, z. B. durch eine Beförderung, oder zu sanktionieren

bis hin zur Kündigung (French/Raven 1959, S. 156–158; Pettigrew 1972, S. 202; Yukl/Falbe 1991, S. 421–422; Spaniel/Smith 2015, S. 735).

Die Grundannahme des Modells geht davon aus, dass die Organisationskultur das partizipative Führungsverhalten beeinflusst (siehe Abbildung 3.1). Basierend auf bisherigen Ergebnissen, z. B. zum **Trickle-Down-Effekt** (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Chen et al. 2019; Byun et al. 2020, S. 399; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Chen et al. 2024, S. 7–8), geht die vorliegende Arbeit davon aus, dass der Vorgesetzte durch sein Führungsverhalten ebenfalls das partizipative Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft beeinflusst. Partizipative Führung bei einer gleichzeitigen hohen Leistungsorientierung erfordert von der Führungskraft hohes Engagement und zeitliche Investitionen – insbesondere im Hinblick auf die Häufigkeit und Intensität der sozialen Interaktion zur Beeinflussung des affektiven Verhaltens (vgl. Montano et al. 2017, S. 342; Thomson et al. 2020, S. 5). Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muss eine entsprechende Organisationskultur vorherrschen (vgl. Montano et al. 2017, S. 337). Empirisch wird deutlich, dass Vorgesetzte, die sich stark mit der Organisation identifizieren, dies auf Geführte übertragen und dadurch die Zufriedenheit wie auch die Motivation erhöhen (vgl. Steffens et al. 2017, S. 329). Offen bleibt, wie sich die Organisationskultur und das Führungsverhalten des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten auswirken (siehe Abbildung 3.2). Hier setzt die Vorstudie an, um grundlegende Erkenntnisse zu diesen beiden Einflussfaktoren zu generieren.

Basierend auf der Grundannahme des Modells (siehe Abbildung 3.1), dass die Organisationskultur als struktureller Rahmen für interaktionelle Führung dient, wird davon ausgegangen, dass die Organisationskultur sowohl das Führungsverhalten des Vorgesetzten als auch das partizipative Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft beeinflusst. Dieser Zusammenhang wird im **Forschungsmodell der Vorstudie** (siehe Abbildung 3.2) als gerichtete Wechselwirkung (Regression = Richtungspfeile) dargestellt (vgl. Bühl 2010, S. 399) und dient der späteren Hypothesenherleitung. Auch wenn vereinzelt die Organisationskultur als Mediator zwischen dem Führungsverhalten und z. B. dem affektiven Engagement für Veränderungen eingesetzt wird (vgl. Ahmad/Gelaidan 2011, S. 7-8), bildet die Organisationskultur in der

vorliegenden Arbeit den strukturellen Einflussfaktor ab, der sich auf die interaktionelle Führung auswirkt. Angenommen wird, dass die Organisationskultur das Führungsverhalten des Vorgesetzten beeinflusst, welches sich wiederum auf das partizipative Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft auswirkt. Diesen direkten sowie indirekten Einfluss der Organisationskultur über den Vorgesetzten – als Vorbild und Kulturträger – gilt es empirisch zu überprüfen. Diese mehrdimensionale Analyse beider Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten findet im Kontext organisationaler Veränderungen statt (siehe Abbildung 3.2). Die Ergebnisse der Vorstudie dienen als Basis für die Analyse der Wirkungsmechanismen zwischen diesen Einflussfaktoren und dem partizipativen Führungsverhalten in der Hauptstudie.

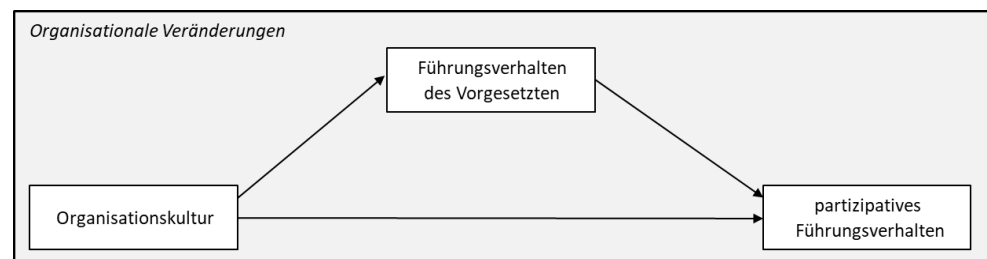


Abb. 3.2: Forschungsmodell zur Analyse von Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten (eigene Darstellung)

### 3.2 Erweitertes Forschungsmodell zur Analyse von Wirkungsmechanismen auf das Führungsverhalten

#### 3.2.1 Modellentwicklung auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens

Geplantes Verhalten basiert auf der systematischen Analyse der zur Verfügung stehenden Informationen und wird in der vorliegenden Arbeit durch das bewusste, partizipative Führungsverhalten konkretisiert. Da die **Wirkungsmechanismen** hinsichtlich des partizipativen Führungsverhaltens weitgehend unklar sind (vgl. Knippenberg/Sitkin 2013, S. 29; Park/Hassan 2018, S. 212; Cheong et al. 2019, S. 34), soll durch die Anlehnung an die TPB eine Vorhersage des partizipativen Führungsverhaltens ermöglicht werden. Auf diese Weise soll ein Grundverständnis bezüglich der Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderung generiert werden.

Im Allgemeinen ist die Intention, ein Verhalten auszuführen, umso größer, je stärker die Ausprägungen der drei **TPB-Prädiktoren** (1) Einstellung, (2) subjektive Norm und (3) wahrgenommene Verhaltenskontrolle (siehe Absatz 2.3) beurteilt werden (vgl. Ajzen 1991, S. 188). Demzufolge gilt die Annahme, dass die Intention das tatsächliche Verhalten beeinflusst, wobei die Intention nicht zwangsläufig zur Realisierung des beabsichtigten Verhaltens führt, sondern der Vorhersage dient, ob ein Versuch unternommen wird, eine bestimmte Handlung auszuführen (vgl. Ajzen 1985, S. 30; Frey/Stahlberg/Gollwitzer 1993, S. 379; Graf 2007, S. 33). Zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten variieren die Korrelationen stark. Dies weist darauf hin, dass sich die TPB nur für bestimmte Verhaltensbereiche eignet bzw. noch weitere Einflussgrößen existieren, die in der TPB nicht berücksichtigt werden (vgl. Armitage/Conner 2001, S. 489; Arvola et al. 2008, S. 451).

Zu beachten ist, dass zahlreiche Verhaltensweisen darüber hinaus Schwierigkeiten bei der Ausführung beinhalten (vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 1). Dennoch ist die TPB die am häufigsten angewandte Theorie zur **Vorhersage des menschlichen Verhaltens**. Sie kommt vielfach in empirischen Untersuchungen zur Anwendung, z. B. in Bezug auf Verkehrsmittelwahl (vgl. Bamberg/Schmidt 1993, S. 1300; Bamberg/Lüdemann 1996, S. 32), Umweltverhalten (vgl. Kalafatis et al. 1999, S. 441; Han/Yunhi 2010, S. 659), Gesundheitsprävention (vgl. Reinecke/Schmidt/Ajzen 1996, S. 749; Boudreau/Godin 2007, S. 112), Alkoholkonsum (vgl. Marcoux/Shope 1997, S. 323; Spijkerman et al. 2004, S. 1619), Kaufverhalten (Tarkiainen/Sundqvist 2005, S. 808; Schöberl 2012, S. 49; Mecking 2014, S. 49), berufliche Auszeiten (vgl. Altmann/Kröll 2018, S. 822) und Arbeitskonnektivität (vgl. Schmoll 2019). Der prädiktive Nutzen der TPB wird ferner durch Metaanalysen gestützt (vgl. Armitage/Conner 2001, S. 471; Overstreet/Cegielski/Hall 2013, S. 936), sodass die TPB als theoretische Grundlage zur Modellentwicklung in der vorliegenden Arbeit herangezogen wird. Durch die Anwendung der TPB sollen die Wirkungsmechanismen auf das geplante, partizipative Führungsverhalten analysiert werden, auch wenn die TPB nicht den Anspruch erhebt, affektbasiertes oder unbewusstes Verhalten deuten zu können.

### 3.2.2 Wirkungsmechanismen und Mediationseffekte auf das Führungsverhalten

Die Analyse der Wirkungsmechanismen auf Basis der TPB soll eine Vorhersage des partizipativen Führungsverhaltens im Kontext organisationaler Veränderungen ermöglichen. Zu diesem Zweck wird die klassische TPB um den interaktionellen Einflussfaktor Führungsverhalten des Vorgesetzten als exogene Variable ergänzt, der auf die drei TPB-Prädiktoren wirkt. Dieses Vorgehen ist an TPB-replizierende Studien angelehnt (vgl. Altmann/Kröll 2018, S. 888). Das erarbeitete Forschungsmodell hat das Ziel, zum einen die ausgewählten Einflussfaktoren sowie die Wirkungsmechanismen zwischen dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und der Verhaltensintention der geführten Führungskraft zu prognostizieren. Hierzu werden die jeweiligen Einflussgrößen der drei Prädiktoren auf die Intention und letztlich auf das tatsächliche Verhalten bestimmt.

Das in Abbildung 3.3 dargestellte Modell zeigt ergänzend die angenommenen **direkten und indirekten Effekte** des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf die Verhaltensintention. Durch diese Ergänzung der ursprünglichen TPB um die exogene Variable Führungsverhalten des Vorgesetzten, die nicht nur die drei Prädiktoren, sondern auch direkt die Verhaltensintention beeinflusst, sollen die jeweiligen Mediationseffekte prognostiziert werden. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle übt diesbezüglich nicht nur einen direkten, volitionalen Einfluss auf die Verhaltensintentionen aus, sondern hat zusätzlich Auswirkungen auf das tatsächliche Verhalten (vgl. Ajzen 1985, S. 15; Ajzen 2002, S. 669). Laut TPB ist die Intention desto höher, je stärker die Ausprägung der drei Prädiktoren ist, das Verhalten auszuführen (vgl. Ajzen 1991, S. 188), wobei sich die Prädiktoren wechselseitig beeinflussen (vgl. Frey/Stahlberg/Gollwitzer 1993, S. 380). Hieraus wird das Modell zur Analyse der Wirkungsmechanismen zwischen dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und dem partizipativen Führungsverhalten der geführten Führungskraft abgeleitet, das in Abbildung 3.3 visualisiert wird. Die angenommenen Wirkungsmechanismen werden in Form gerichteter Pfeile dargestellt, die im Kontext organisationaler Veränderungen untersucht werden.

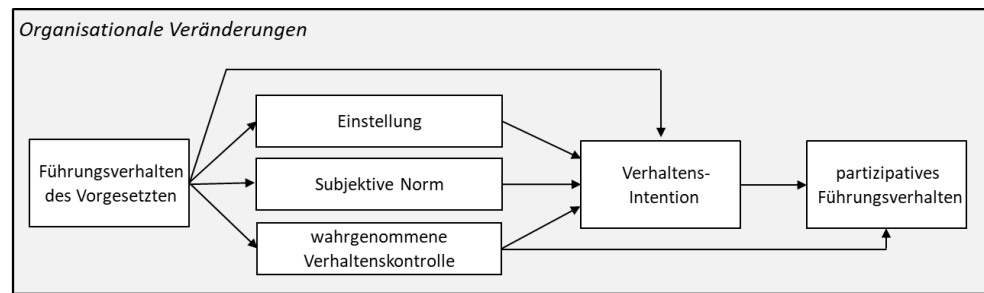


Abb. 3.3: Forschungsmodell zur Analyse der Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten (eigene Darstellung)

Durch die Anlehnung an die TPB trägt die vorliegende Arbeit dazu bei, den kognitiven Mechanismus der Verhaltensintention der Führungskraft zu analysieren, Mitarbeitende an der Gestaltung organisationaler Veränderungen partizipieren zu lassen. Zusätzlich identifiziert die vorliegende Arbeit den Einflussfaktor Führungsverhalten des Vorgesetzten, der als exogene Variable das partizipative Führungsverhalten beeinflusst.

Durch die **zweistufige Modellentwicklung** wird im ersten Schritt die Organisationskultur als struktureller Einflussfaktor und der Einfluss des interaktionalen Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten untersucht (siehe Absatz 3.1). Dahingehend wird die Vorstudie durchgeführt, um wesentliche inhaltliche und methodische Implikationen für die Hauptstudie zu gewinnen. Im zweiten Schritt basiert die Modellentwicklung auf der TPB, um die Wirkungsmechanismen mithilfe von Mediationseffekten zwischen dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und dem partizipativen Führungsverhalten analysieren zu können (siehe Absatz 3.2). Diese erweiterte Untersuchung erfolgt im Rahmen der Hauptstudie. Beide Studien sind in den Kontext der organisationalen Veränderungen eingebettet, die am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens konkretisiert werden.

Das **übergreifende Forschungsmodell** (siehe Abbildung 3.4) lässt erkennen, wie die beiden entwickelten Modelle der Vor- und der Hauptstudie zur Analyse der Einflussfaktoren und der Wirkungsmechanismen ineinandergreifen. Hierbei wird das Führungsverhalten des Vorgesetzten durch die Organisationskultur beeinflusst und wirkt zum anderen direkt und indirekt über die drei TPB-Mediatoren auf die Verhaltensintention, partizipativ zu führen. Der Einsatz der drei Mediatoren analog zur TPB dient der Analyse der Wirkungsmechanismen zwischen dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und der

Verhaltensintention der Führungskraft, partizipativ zu führen. Auf diese Weise soll ermittelt werden, inwieweit direkte und/oder indirekte Effekte auf die Verhaltensintention wirken. Das partizipative Führungsverhalten dient im Modell als endogene Variable, die zum einen durch die Organisationskultur tangiert und zum anderen durch die Verhaltensintention bestimmt wird. Unterhalb des komplexen Modells erfolgt eine Kennzeichnung der jeweiligen Bestandteile der Vor- und Hauptstudie, die ineinandergreifen, indem zum einen Einflussfaktoren und zum anderen Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten analysiert werden.

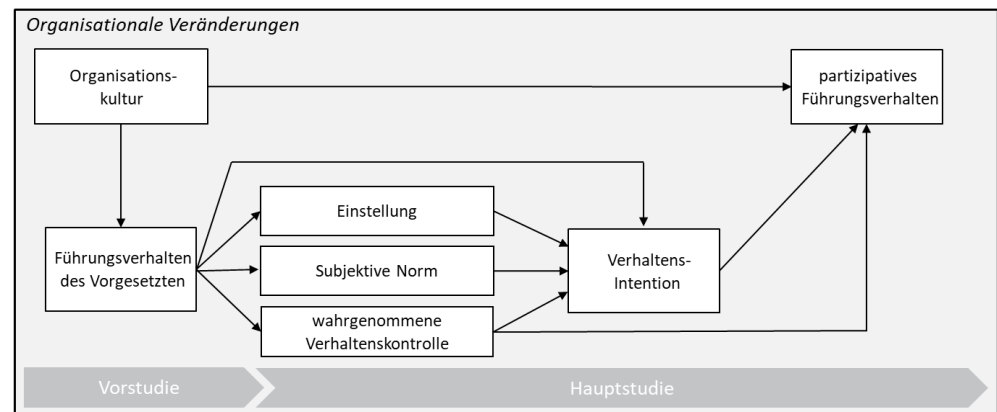


Abb. 3.4: Übergreifendes Forschungsmodell der Vor- und Hauptstudie (eigene Darstellung)

### 3.3 Auswahl der Forschungsmethodik

Die Auswahl der Forschungsmethodik greift auf den Ansatz von Saunders, Lewis und Thornhill (2009) zurück, der insbesondere für betriebswirtschaftliche Fragestellungen konzipiert ist. Die Autoren empfehlen zunächst eine **Einordnung der Forschungsfrage** in einen wissenschaftstheoretischen Kontext. Dies bildet die Grundlage für weitere methodologische Entscheidungen, wie die Art der Datenerhebung und -analyse, um eine konsistente Herangehensweise zu sichern (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108). Im Folgenden werden fünf umeinander angeordnete Ebenen dargestellt, die von außen nach innen die unterschiedlichen Optionen für die Auswahl einer geeigneten Forschungsmethodik beinhalten (siehe Abbildung 3.5).

Die äußere Ebene der Abbildung betrifft die grundlegende Philosophie der Forschungsmethodik und der damit verbundenen Position des Forschungsansatzes. Realismus besagt, dass jede Theorie revidiert werden kann und die



Realität nicht ohne kontinuierliche Forschung sowie zuverlässige empirische Ergebnisse erklärt werden kann. Der Positivismus findet Erklärungen, die das akzeptierte Wissen mittels Forschungsfragen und Hypothesen überprüfen (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108). Zwei weitere Bestandteile der äußeren Ebene der Abbildung sind die interpretierende Wissenschaft und der Pragmatismus. Die interpretierende Wissenschaft analysiert empirische Ergebnisse aus bisherigen Studien. Da die vorliegende Arbeit die eigenen Analyseergebnisse der Vor- sowie der Hauptstudie interpretiert, kann diese philosophische Position vernachlässigt werden. Der Pragmatismus (vgl. Peirce 1986) ist ein wichtiger Ansatz für viele philosophische Problemstellungen, da die Annahme zugrunde liegt, dass eine Annäherung an die Wahrheit durch wiederkehrende Überprüfung wissenschaftlicher Hypothesen erfolgt. Die vorliegende Arbeit überprüft auf Basis einer bestehenden Theorie, konkret anhand der TBP (vgl. Ajzen 1991, S. 179–182) und bereits vielfach untersuchter Führungsstile, erstmalig hergeleitete Hypothesen, sodass sich die forschungsphilosophische Position zwischen **Realismus und Positivismus** verorten lässt. Ziel ist es, basierend auf bisherigen Forschungsergebnissen zur transformationalen Führung (vgl. Bass 1985, 1999) und Empowering Leadership (vgl. Arnold et al. 2000) unter Zuhilfenahme der etablierten TPB neue empirische Ergebnisse zu Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten zu generieren. Die getroffene Auswahl innerhalb der äußeren Ebene ist in Abbildung 3.5 durch Rahmung gekennzeichnet und grenzt die Auswahloptionen auf den nachfolgenden Ebenen auf die in der oberen Hälfte der Abbildung angeführten Ansätze und Methoden ein (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108).

Auf der zweiten Ebene wird zwischen einem deduktiven und einem induktiven Forschungsansatz unterschieden. Die induktive Forschung leitet aus der Empirie neue Theorien ab. Das entwickelte Modell der vorliegenden Arbeit basiert auf der Grundlage der TPB. Darüber hinaus ist sowohl der Untersuchungsgegenstand Führung als auch der Kontext der organisationalen Veränderung in den Strang der Führungs- und der Change-Management-Forschung einzuordnen, denen beiden bereits seit Jahrzehnten anhaltendes wissenschaftliches Interesse zukommt. Aufgrund der Vielzahl an bestehenden Theorien und empirischen Ergebnissen sowie der Anlehnung des erarbeiteten Modells an die TPB wird ein **deduktiver Forschungsansatz** gewählt.

Auf der dritten Ebene werden verschiedene Erhebungsmethoden differenziert. Die Diskussion um die Anwendung qualitativer oder quantitativer Erhebungsmethoden wird nicht nur in der Führungs-, sondern auch in der Change-Management- und Organisationskulturforschung seit Jahren geführt. Festzuhalten ist, dass seit 1940 weit über tausend Studien zur Messung des Führungsverhaltens mithilfe quantitativer Erhebungsmethoden durchgeführt worden sind (vgl. Yukl 1999, S. 289). Zur Erfassung der sichtbaren und zugänglichen Ausprägungen der Organisationskultur wird ebenfalls eine quantitative Erhebung empfohlen (vgl. Ashkanasy/Broadfoot/Falkus 2000, S. 132). Diese Empfehlung basiert auf der Annahme, dass die Analyse von kulturellen Artefakten mithilfe quantitativer Erhebungsmethoden erfolgen kann. Demgegenüber erfordert die Definition der Organisationskultur Beobachtungen und wiederkehrende Interviews (vgl. Schein 1985, S. 135–136). Die Erfassung der Organisationskultur erfolgt i. d. R. durch nomothetische Methoden, um allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten durch die Anwendung standardisierter Fragebögen aufzustellen (vgl. Fankhauser 1996, S. 62). Hierdurch kann die sichtbare und zugängliche Ausprägung der Organisationskultur erfasst werden, wie z. B. bewusst erlebte Werthaltungen, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren (vgl. Ashkanasy/Broadfoot/Falkus 2000, S. 132). Zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit kommt die **Umfrage** zum Tragen, da zur Operationalisierung des Forschungsgegenstands auf eine Vielzahl validierter Konstrukte und Skalen zurückgegriffen werden kann. Es bedarf somit keiner explorativen Theorieentwicklung, sodass weitere Methoden, wie z. B. die Fallstudie oder das Experimentaldesign ausgeschlossen werden können.

Die nächste Ebene unterscheidet, ob eine Methode in Reinform gewählt wird oder ob mehrere Methoden in Mischform zur Anwendung kommen (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108). Das bereits jahrzehntelang breit erforschte Feld der Führungsforschung bedient sich weitgehend validierter Skalen, mit denen große Datenmengen mithilfe von Umfragen generiert werden. Da eine Vielzahl validierter Konstrukte und Skalen sowohl für die Vor- als auch die Hauptstudie zur Auswahl stehen, wird die **Mono-Methode** eingesetzt, die einen konsistenten Ansatz bietet, um die Forschungsfrage eingehend zu untersuchen (vgl. Ojebode et al. 2018, S. 369).

Die fünfte Ebene unterscheidet zwischen Längsschnitts- und Querschnittsstudien. Für die Analyse von Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten sind sowohl das Längsschnitt- als auch das Querschnittsdesign geeignet. Der Vergleich der Validität von Querschnitt- und Längsschnittbefragungen verdeutlicht, dass bestimmte Bedingungen Beachtung finden müssen (vgl. Rindfleisch et al. 2008, S. 261). Die Längsschnittmethodik im Rahmen von Mediationen zur Untersuchung des Führungsverhaltens dient der Quantifizierung von Entwicklungen der identischen Befragungszielgruppe über einen längeren Zeitraum hinweg. Die vorliegende Arbeit untersucht gleichwohl Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten zum Zeitpunkt einer organisationalen Veränderung, um eine Kausalitätsvermutung herzuleiten. Durch die Ermittlung der Prävalenzen hinsichtlich partizipativer Führung als eines sozialen Phänomens sollen Zusammenhänge zu einem bestimmten Zeitpunkt ermittelt werden (vgl. Kim 2022, S. 1251).

Der Führungsstil, der in der vorliegenden Arbeit mithilfe validierter Skalen erhoben wird, ist über einen längeren Zeitraum konstant (vgl. Scholz 1994, S. 437) und bildet die Grundlage für das in einer konkreten Situation modifizierbare Führungsverhalten. Da in der vorliegenden Arbeit sowohl in der Vor- als auch in der Hauptstudie die konkrete Situation zum Zeitpunkt einer Restrukturierung definiert und der zugrunde liegende Führungsstil konstant ist, erfordert die Untersuchung von Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten keine Längsschnittbetrachtung. Die Datenerhebung erfolgt somit innerhalb der spezifizierten Situation der Restrukturierung und lehnt sich an bisherige Studien an, die ebenfalls Führung im Kontext organisatorischer Veränderungen im **Querschnittsdesign** untersuchen (vgl. Geier 2016, S. 234; Øygarden/Olsen/Mikkelsen 2020, S. 698). Darüber hinaus orientiert sich die Auswahl an bisherigen Mediationsanalysen im Querschnittsdesign zur Ermittlung der Wirkungsmechanismen zwischen transformationaler Führung und Mitarbeiterverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Faupel/Süß 2019, S. 151).

Daten aus Querschnittserhebungen können sowohl im Längsschnitt als auch im Querschnitt analysiert werden. Allerdings können Diskrepanzen auftreten, die z. B. auf Periodeneffekte, Kohorteneffekte oder selektive Dropout-

Effekte zurückgeführt werden können (vgl. Louis et al. 1986, S. 837), sodass in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet wird. Festzuhalten bleibt, dass der Vergleich der Validität von Querschnitt- und Längsschnittbefragungen verdeutlicht, dass die Ergebnisse aus Querschnittsdaten unter bestimmten Bedingungen eine vergleichbare Gültigkeit zu Längsschnittsdaten aufweisen (vgl. Rindfleisch et al 2008, S. 261). Um die bestimmten Bedingungen konstant zu halten, bildet sowohl in der Vor- als auch der Hauptstudie jeweils eine konkrete Restrukturierung den Kontext der Erhebung.

Die erhöhte Belastung der Befragungszielgruppe Führungskräfte im Kontext organisationaler Veränderungen in Form der Restrukturierung kann darüber hinaus bei einer erneuten, inhaltsgleichen Befragung zu einem zweiten Messzeitpunkt zu einem deutlichen Rückgang des Befragungsrücklaufs führen. Dies könnte zu einer eingeschränkten Repräsentativität und potenziellen methodischen Verzerrung führen (vgl. Podsakoff et al. 2003, S. 879; Podsakoff/MacKenzie/Podsakoff 2012, S. 539). Darüber hinaus würde eine Längsschnittstudie der identischen Befragungszielgruppe innerhalb eines Telekommunikationsunternehmens erhöhten datenschutzrechtlichen Restriktionen und internen Reglementierungen unterliegen, um personalisierte Rückschlüsse und unzulässige Leistungsbewertungen zu vermeiden. Die jeweiligen Auswahlentscheidungen von der äußeren Ebene bis hin zum Kern, Datenerhebung und -analyse, sind durch Rahmungen in der Abbildung 3.5 gekennzeichnet.

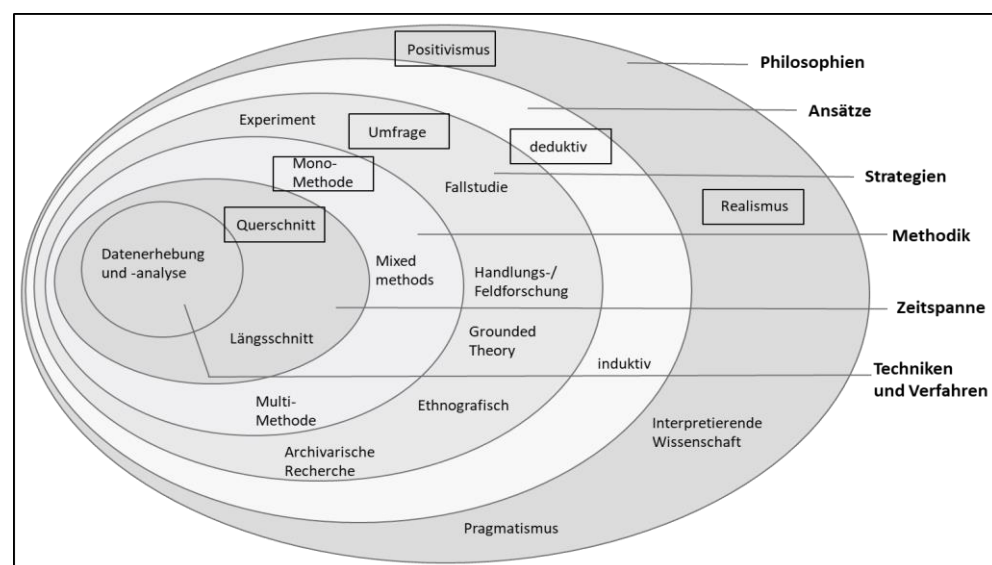


Abb. 3.5: Auswahl der Forschungsmethodik (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108)

## 4 Fallbeschreibung des Telekommunikationsunternehmens

### 4.1 Geschäftsauftrag und strategische Ausrichtung

Die Telekommunikationsbranche als volatiles Umfeld – geprägt durch die Marktliberalisierung, neue globale Wettbewerber und den technologischen Fortschritt durch die Digitalisierung – eignet sich insbesondere für die Analysen im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Bah et al. 2024, S. 6; Miriti/Mang’ana 2024, S. 48; Pea-Assounga/Sibassaha 2024, S. 10; Qureshi/Yaqoob/Khan 2024, S. 210). Die **DTAG** als größtes deutsches Telekommunikationsunternehmen unterliegt seit der Privatisierung besonders gravierenden Veränderungen und wird demzufolge für die empirische Analyse herangezogen. Die ehemals staatliche Behörde mit Monopolstellung bewegt sich heute als privatwirtschaftlicher Konzern im globalen Wettbewerb, der durch die schnellwachsenden Big-Tech-Unternehmen verschärft wird (vgl. Levy 2023; Kowalewsky 2024). Die Auswahl der DTAG ist durch zahlreiche Restrukturierungen seit der Privatisierung sowie durch die Größe der Organisation und die damit verbundene Vielzahl an Führungskräften auf unterschiedlichen Hierarchieebenen begründet. Ferner erfüllt die DTAG das Kriterium der Zugänglichkeit, um eine repräsentative Stichprobe generieren zu können. Durch die Datenerhebung in nur einem Unternehmen kann die spezielle Situation – in diesem Fall die organisationale Veränderung – mit mehreren Variablen eingeschätzt werden (vgl. Ridder 2002, S. 282). Die DTAG dient bereits als Untersuchungsobjekt zur Analyse der Auswirkungen von Strategie und Institutionen auf die Wertschöpfung (vgl. Kern/Gospel 2023, S. 343) sowie als Praxisbeispiel in Lehrbüchern (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 136–137; Polley/Kriesten 2020, S. 83).

Seit 1995 ist die DTAG eine Aktiengesellschaft mit Hauptsitz in Bonn (vgl. Deutsche Telekom AG 2024b). Die Besonderheit der DTAG als privatwirtschaftliches Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass der Staat der größte **Anteilseigner** ist und die damit verbundene staatliche Regulierung den Wettbewerb sichert. Grundgesetzliche Regelungen (GG Art. 87f Abs. 1) verpflichten den Bund, flächendeckend angemessene und ausreichende Dienstleistungen im Bereich der Telekommunikation zu gewährleisten (vgl. Daum et al. 2023, S. 16). Demgegenüber steht das wirtschaftliche Interesse der DTAG und anderer Wettbewerber, in den Netzausbau in städtischen

Ballungszentren, anstatt von ländlichen Gebieten zu investieren (vgl. Daum et al. 2023, S. 26). Aufgrund der staatlichen Anteile an der DTAG können Investitionen nicht uneingeschränkt nach privatwirtschaftlichen Prinzipien erfolgen. Diese Besonderheit unterscheidet die DTAG von anderen Unternehmen der Telekommunikationsbranche.

Die DTAG beschäftigt weltweit 199 650 Mitarbeitende in 50 Ländern (vgl. Deutsche Telekom AG 2024a). Seit 2002 hat sich die **Anzahl der Beschäftigten** in Deutschland von 178 000 auf 78 600 Mitarbeitende reduziert (vgl. Deutsche Telekom AG 2024a; Statistisches Bundesamt 2024a), was auf zahlreiche organisationale Veränderungen zurückzuführen ist. Der Anteil der damals 100 000 Beamten, die im Rahmen der Postreform II durch den Beschluss des Bundestags in die DTAG transferiert worden sind, beläuft sich 25 Jahre nach der Privatisierung auf noch knapp ein Viertel (vgl. Scherer 2020, BAPostG 2021). Beamte wie auch langjährige Mitarbeitende sehen sich seit der Privatisierung der DTAG einer erhöhten Herausforderung gegenüber, die aufgrund des technologischen Wandels und der zunehmenden Globalisierung gesteigert wird (vgl. Scherer 2020). Aus der Analyse der Altersstruktur geht hervor, dass ca. 53 % der Gesamtbelegschaft zwischen 46 und 57 alt sind und das Durchschnittsalter bei 41,7 Jahren liegt (vgl. Heudorf 2023). Der Anteil von Beamten sowie das Durchschnittsalter der DTAG-Beschäftigten können ebenfalls als Besonderheit des Untersuchungsobjekts angeführt werden. Diesbezüglich wird die Relevanz partizipativer Führung, die insbesondere das innovative und kreative Arbeiten von erfahrenen Mitarbeitenden fördern kann (vgl. Mohiuddin 2017, S. 19), deutlich. Besonders im Kontext organisationaler Veränderungen bedarf es innovativer und kreativer Lösungen, um eine Anpassung an veränderte Bedingungen mit erfahrenen Mitarbeitern zu realisieren.

Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass mittlerweile über die frühere Festnetztelefonie hinaus **Produkte und Dienstleistungen** aus den Bereichen Mobilfunk, Breitband, Internet und Internet-TV für Privatkunden sowie für Groß- und Geschäftskunden durch die DTAG angeboten werden. Zusätzlich zu diesem Kerngeschäft erschließt die DTAG weitere Geschäftsfelder wie z. B. Internet of Things, Cloud-Lösungen und IT-Services. Die DTAG betreut ca. 184 Millionen Mobilfunk-Kunden sowie ca. 28 Millionen

Festnetzanschlüsse weltweit. Im Jahr 2023 erwirtschaftet die DTAG in Deutschland durch Mobilfunk, Festnetz und Fernsehen einen Umsatz von rund 25,2 Milliarden Euro (vgl. Statistisches Bundesamt 2024c). Das bereinigte Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – after Leases (EBITDA-AL) im operativen Segment Deutschland ist im Jahr 2022 gegenüber den Vorjahren (vgl. Fuchs 2020) zuletzt um 3,2 % auf 9,8 Milliarden Euro (vgl. Fuchs 2023) angestiegen. Der Marktwert der DTAG beläuft sich auf 81,1 Milliarden Euro (vgl. Mittermeier 2023).

Die Privatisierung, der technologische Fortschritt und der globale Wettbewerb haben innerhalb der DTAG zu stetiger **Um- und Restrukturierung** geführt, indem Out- und Insourcing, Gründungen von Tochtergesellschaften, Personalabbau und Zukauf sowie Verkauf von Gesellschaften erfolgt sind (vgl. Doellgast/Sarmiento-Mirwaldt/Benassi 2015, S. 177). Laut Gewerkschaftsaussagen hat die DTAG in den letzten 25 Jahren seit der Privatisierung ca. 27 Restrukturierungen durchlaufen (vgl. Scherer 2020). Die Verdichtung des Telekommunikationsmarkts durch bspw. den Zukauf des tschechischen Telekommunikationsanbieters OTE und die Fusion mit Sprint in den USA durch die DTAG (vgl. Deutsche Telekom AG 2021a; Kort/Scheuer 2020) verändert die Wettbewerbsbedingungen in der ohnehin volatilen Telekommunikationsbranche.

Diese sog. **Marktaggregation** der Telekommunikationsbranche durch Zukäufe von internationalen Telekommunikationsanbietern verändert auch interne Strukturen und Geschäftsmodelle der DTAG (vgl. Dewenter/Haucap 2004, S. 54–55). Durch internationale Zukäufe stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, die Zusammenarbeit von interkulturellen Teams zu gestalten. Die DTAG konkurriert zudem nicht nur mit anderen Telekommunikationsanbietern, sondern zusätzlich mit schnell wachsenden Big-Tech-Unternehmen. Kritisch diskutiert wird seitens der Telekommunikationsanbieter, dass trotz Netznutzung keine Beteiligung an den Investitionen für den Netzausbau durch die Big-Tech-Unternehmen eintritt (vgl. Kowalewsky 2024), die mehr als die Hälfte des Datenverkehrs verursachen. Allerdings ist das Big-Tech-Unternehmen Meta per Gerichtsbeschluss zur Zahlung von 20 Millionen Euro für Datentransportleistungen an die DTAG verpflichtet worden (vgl. Pfeiffer 2024, S. 68). Die veränderte Wettbewerbssituation durch Big-Tech-

Unternehmen zeigt die Auswirkungen der Digitalisierung und Globalisierung im deutschen Telekommunikationsmarkt insbesondere für die DTAG, welche die Netzinfrastruktur sicherstellt. Darüber hinaus haben sich seit der Privatisierung der DTAG auch unternehmensinterne Werte von Staatstreue hin zur Kundenorientierung im Wettbewerbsumfeld verändert. Zudem hat eine verstärkte Verantwortungsübertragung auf die Mitarbeitenden zur Lösung von Kundenanliegen stattgefunden (vgl. Schüler 2021, S. 142). Durch die Digitalisierung kann Erwerbsarbeit in vielen Bereichen der DTAG zeit- und raumunabhängig gestaltet und Informationszugänge gleichberechtigt ermöglicht werden (vgl. Gilani et al. 2020, S. 359–360). Diese Veränderungen seit der Privatisierung stellen Führungskräfte der DTAG, die sich aufgrund langer Betriebszugehörigkeit und zum Teil aus den derzeit ca. 25 000 Beamten (vgl. Scherer 2020) zusammensetzen, vor vergleichsweise größere Herausforderungen als in stabilen Branchen (vgl. Statistisches Bundesamt 2023c).

Die DTAG verfolgt die **Mission**: „Wir geben uns erst zufrieden, wenn alle dabei sind“ (vgl. Deutsche Telekom AG 2020b). Hierbei liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen Austausch benötigen, um sich weiterzuentwickeln. Dazu gehört das Teilen von Wissen, Ideen und Erfahrungen (vgl. Deutsche Telekom AG 2023). Zusätzlich soll durch Investitionen die europäische Marktführerschaft erreicht werden (vgl. Deutsche Telekom AG 2023).

Die **strategische Ausrichtung** der DTAG unterstützt die Umsetzung der Mission und konkretisiert dies mit dem Ziel, führender europäischer Telekommunikationsanbieter zu werden (vgl. Deutsche Telekom AG 2023). Die DTAG will sich als verlässlicher Partner auf die Bedürfnisse der Kunden einstellen. Das bedeutet eine fortlaufende Investition in die Netzinfrastruktur, um die digitale Teilhabe zu ermöglichen. Den Kern der Strategie bildet der Netzausbau, in dem Festnetz- und Mobilfunkdienste konvergent zusammenspielen. Hierfür will die DTAG als Unternehmen in Produkten und Prozessen digitaler werden (vgl. Deutsche Telekom AG 2023). Als strategische Wachstumsfelder benennt die DTAG: (1) Führend bei digitalem Leben und Arbeiten, durch Netzabdeckung oder alternative Zugangstechnologien. Das nahtlose Zusammenspiel von Produkten und notwendigen Daten soll fortschrittliche Datenanalyse- und KI-Fähigkeiten aufbauen. (2) Durch Premium-Internet-Zugänge, Software-basierte Dienste und Datensicherheit soll die



Geschäftskunden-Produktivität für multinationale Unternehmen mit länderübergreifenden Konnektivitätsanforderungen gesteigert werden. Hierfür benötigt die DTAG globale Lieferfähigkeit. (3) Magenta Advantage umfasst die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen und digitalen Services von Partner-Unternehmen für Kunden sowie für Mitarbeitende der DTAG (vgl. Deutsche Telekom AG 2023).

## 4.2 Organisationaler Aufbau und Restrukturierungen

Die deutsche Dachgesellschaft der DTAG ist in unterschiedliche GmbH-Strukturen, die Geschäftseinheiten, unterteilt. Im Zuge der zahlreichen organisationalen Veränderungen der Geschäftseinheiten der DTAG für Festnetz und Mobilfunk wird 2010 die **Telekom Deutschland GmbH** gegründet. Diese Gründung findet in Form einer Restrukturierung statt, in dem beide Geschäftsbereiche für Festnetz aus der DTAG und die Mobilfunksparte T-Mobile Deutschland GmbH zusammengeführt werden (vgl. Heise Medien 2009; Manager-Magazin 2009; AKNN 2010; Pirner 2010). Diese Restrukturierung kann der geplanten Veränderung (vgl. Burnes 2017, S. 326) zugeordnet werden, die einen revolutionären und fundamentalen Wandel in einem kurzen Zyklus umfasst (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 354). Hierdurch werden Strukturen, Prozesse, Systeme und Ressourcen verändert (vgl. Vahs 2019, S. 269). Nach der Restrukturierung setzen sich die Privat- und Geschäftskunden der Telekom Deutschland GmbH aus ca. 17 Millionen Festnetzkunden und ca. 61 Millionen Mobilfunkkunden in Deutschland zusammen (vgl. Statistisches Bundesamt 2024e).

Innerhalb der Telekom Deutschland GmbH erfolgen 2017 weitere Restrukturierungen, z. B. die Neugründung des **Telekom Service** mit rund 33 000 Mitarbeitenden an 50 Standorten. Der Telekom Service als größtes Tochterunternehmen der Telekom Deutschland GmbH umfasst das Leistungsspektrum der Beratung und Dienstleistung für den Großhandel sowie für Privat- und Geschäftskunden und bearbeitet jährlich ca. 70 Millionen Anrufe, 20 Millionen E-Mails, 1,2 Millionen Kontakte über soziale Medien sowie Briefe und Faxe (vgl. Deutsche Telekom AG 2020a).

Nach Abschluss der Restrukturierung setzt sich der Telekom Service aus drei Gesellschaften in GmbH-Form zusammen: Deutsche Telekom Service

GmbH (DTS), Deutsche Telekom Außendienst GmbH (DTA) und Deutsche Telekom Individual Solutions & Products GmbH (ISP). Der Telekom Service ist in sieben operative Bereiche, die das Kerngeschäft verantworten, und sieben steuernde Querschnittsbereiche unterteilt. Zu den **operativen Bereichen** zählen Sales & Care Privatkunden (S&C PK), Sales & Care kleine und mittlere Unternehmen (S&C KMU), Service Großkunden (SGrK), Auftragsmanagement (AM), Technischer Kundenservice (TKS), Außendienst (DTA) und Individual Solutions & Products (ISP). Die **steuernden Querschnittsbereiche** sind in die Bereiche Kundenprozessdesign (KD), Geschäftssteuerung (GS), Serviceentwicklung & Innovation (SE&I), Operating Office (OpO), Corporate Functions Training (CFT), Finance (F) und Human Resources (HR) untergliedert. Strukturell sind sowohl die operativen Bereiche als auch die Querschnittsbereiche auf einer Führungsebene verortet. Diese Beschreibung der Bereiche dient der deskriptiven Aufbereitung der empirischen Daten, indem die Verteilung der Stichprobe nach den dargestellten Bereichen aufgeschlüsselt werden kann.

Die Gründung des Telekom Service kann als **geplante Veränderung** (vgl. Burnes 2017, S. 326) klassifiziert werden, da revolutionäre und fundamentale Veränderungen in kurzer Zeit erfolgen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 354). Durch die Veränderung von Strukturen, Prozessen, Systemen und Ressourcen (vgl. Vahs 2019, S. 269) adressiert die DTAG das Ziel, eine zusammenhängende Vertriebs- und Serviceorganisation abzubilden (vgl. Deutsche Telekom AG 2021e), um einen Wettbewerbsvorteil durch gesteigerte Qualität im Kundenkontakt zu generieren (vgl. Deutsche Telekom AG 2021b). Da die strategische Ausrichtung zeitlich stabil ist, kann die Reorientierung (vgl. Vahs 2019, S. 270) als Form der organisationalen Veränderungen ausgeschlossen werden. Die vorliegende Arbeit untersucht zum Zeitpunkt einer organisationalen Veränderung, wie Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen das partizipative Führungsverhalten verändern, insofern kann dies als Revitalisierung klassifiziert werden (vgl. Vahs 2019, S. 270).

### 4.3 Kulturelle Leitlinien und Führungsgrundsätze

Die zahlreichen organisationalen Veränderungen in Form von Restrukturierungen innerhalb der DTAG lassen offen, inwieweit diese **kulturellen Veränderungen** der tief verankerten Werte und Überzeugungen nach sich

ziehen. Kulturelle Leitlinien sollen innerhalb der DTAG die Basis für die Zusammenarbeit mit Kunden, Anteilseignern und Öffentlichkeit schaffen (vgl. Ebner/Wermuth/Krön 2011, S. 44). Sie leiten sich aus der Organisationkultur ab, die nur langfristig und schwer veränderbar ist (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 291). Veränderungen der Organisationskultur werden als Remodellierung bezeichnet (vgl. Vahs 2019, S. 270). Innerhalb der DTAG verursacht eine starke Fokussierung auf Kennzahlen oftmals ein von Kontrolle geprägt Führungsverhalten, das Unzufriedenheit zur Folge hat. Diese dysfunktionalen Effekte können abgebaut werden, indem die Führungskraft ihre Mitarbeitenden ermutigt, Ansichten frei zu äußern, Bestehendes infrage zu stellen und Neues auszuprobieren. Fehler sollen Anlass zum Lernen geben und es soll ethisches Handeln sowie eine Widerspruchskultur etabliert werden (vgl. Deutsche Telekom AG 2016). Durch den Mitarbeiterfokus (vgl. Abolhassan 2021, S. 17–18) werden Freiräume geschaffen, um unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Hierarchieebenen zu fördern.

Freiräume erfordern von der Führungskraft **Vertrauen** in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Die positiven Effekte von Vertrauen sind bereits vielfach empirisch nachgewiesen (vgl. Gomez/Rosen 2001, S. 53; Zeffane/Connell 2003, S. 3; Lines 2004, S. 209; Epitropaki/Martin 2005, S. 672; Holt et al. 2007, S. 251; Hooper/Martin 2008, S. 27; Ahmed/Zhao/Faraz 2020, S. 1), insbesondere im Rahmen von organisationalen Veränderungen (vgl. Nadler/Tushman 1990, S. 77; Schweiger/DeNisi 1991, S. 110; Barghorn 2010, S. 210; Chou 2015, S. 118; Lewis 2019, S. 4). Durch Vertrauen soll Sicherheit erzeugt werden (vgl. Clarke 2013, S. 22), sodass ein Agieren in kritischen Situationen mit Zugriffen auf sämtliche kognitiven und emotionalen Ressourcen erfolgen kann (vgl. Julius 2021, S. 99). Der Mitarbeitende erfährt Unterstützung und ihm wird, basierend auf Vertrauen, die Verantwortung für die Lösung des Kundenanliegens übertragen, indem die Führungskraft erforderliche Rahmenbedingungen schafft (vgl. Schüler 2021, S. 142). Seit der vollständigen Marktliberalisierung 1998 und der damit verbundenen Vielzahl an Telekommunikationsanbietern nimmt die Bedeutung der Kundenzufriedenheit zu (vgl. Daum et al. 2023, S. 23). Vor diesem Hintergrund postulieren kulturelle Leitlinien Vertrauen in Mitarbeitende mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit.

Die DTAG verfolgt seit Jahren das Ziel, durch Leitlinien und Verhaltensgrundsätze kulturelle Veränderungen in Form der Revitalisierung (vgl. Vahs 2019, S. 270), z. B. mehr Eigenverantwortung, anzustoßen. Eine grundsätzliche **Stabilität der kulturellen Leitlinien** wird seit der Privatisierung der DTAG durch den Fokus auf den Kunden ersichtlich. Mitarbeitende sollen dazu angeregt werden, Wissen zu teilen (vgl. Bohle 2021, S. 163), um auf komplexe Kundenbedürfnisse eingehen zu können und positive betriebswirtschaftliche Effekte zu erzielen (vgl. Abolhassan 2020, S. 26). Weniger zentrale Vorgaben und mehr persönliche Entscheidungsbefugnisse sollen Mitarbeitende in der Kundenberatung dazu ermutigen, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen (vgl. Abolhassan 2020, S. 27). Die postulierten kulturellen Veränderungen weisen inhaltliche Schnittmengen mit transformationaler Führung (siehe Absatz 2.2.4.1) sowie mit Empowering Leadership (siehe Absatz 2.2.4.2) auf.

Die **Wirksamkeit** der beschriebenen Bemühungen der DTAG kann allerdings nicht eindeutig belegt werden. Hinweise lassen sich aus der konzernweiten Mitarbeiterbefragung der DTAG ableiten. Im Jahr 2017 haben 54 % der Mitarbeitenden angegeben, dass sie die Veränderungen im Unternehmen, wie z. B. Gründung des Telekom Service, nicht nachvollziehen können (vgl. Rubas 2018) – resultierend in einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation (vgl. Schletz/Martinetz/Wilke 2017, S. 52). Weitere Hinweise lassen sich aus dem sog. Engagement-Index ableiten, der durchschnittlich 4 von 5 möglichen Punkten erzielt (vgl. Heudorf 2020), sodass mittlerweile wieder eine reduzierte Fluktuationsquote von unter 2 % nachweisbar ist (vgl. Heudorf 2020). Extern wird die DTAG durch das Wirtschaftsforschungsinstitut Doeblin im sog. Reputationsindex der deutschen DAX-30-Unternehmen vor BMW und VW mit Platz 1 bewertet (vgl. Doeblin 2021). Offen bleibt, welche Faktoren dem Anstieg der extern wahrgenommenen Reputation der DTAG zugrunde liegen. Da die Messung des Reputationsindex auch die Qualität des Managements umfasst (vgl. Schwaiger/Raithel 2014, S. 9), kann angenommen werden, dass teilweise eine Verhaltensmodifikation aufseiten der Führungskräfte der DTAG stattgefunden hat. Durch die Analyse des Führungsverhaltens des Vorgesetzten als Einflussfaktor auf das partizipative Führungsverhalten lässt die vorliegende Arbeit Rückschlüsse auf die Qualität des Managements der

DTAG zu. Hierdurch soll die kritische Perspektive auf den Reputationsanstieg der DTAG erweitert werden.

Die DTAG postuliert ihren Anspruch an Führungskräfte in Führungsgrundsätzen, allgemeinen **Verhaltensgrundsätzen** (vgl. Wunderer 2011, S. 385–386), die durch interaktionelle Führung in Form von ungeschriebenen, nicht formalisierten und daher häufig auch individualisierten Erwartungen ergänzt werden. Hierbei beeinflusst die Organisationskultur nicht nur das individuelle Führungsverhalten, sondern gleichermaßen die kollektiv geltenden Führungsgrundsätze (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 199). Diese kollektive Norm des Führungsverhaltens umfasst die Grundwerte der Führung: Entscheidungsbeteiligung, Grad der Partizipation, Führungsinstrumente und das gewünschte Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten oder Kapitalgebern (vgl. Weibler 2016, S. 444).

Die **Führungsgrundsätze der DTAG** sind bis 2020 in Form von drei Prinzipien formuliert: „collaborate“, „innovate“ und „empower to perform“, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. „Collaborate“ steht für die lösungsorientierte Zusammenarbeit der Führungskraft mit ihrem Team, bei der offen mit beiderseitigem Feedback umgegangen werden soll. „Innovate“ beschreibt, dass die Führungskraft für Innovationen offen sein soll, auch wenn damit Unsicherheiten verbunden sind. „Empower to perform“ drückt die Führungsaufgabe aus, Mitarbeitende zu unterstützen, statt anzuordnen, und den Mut zu stärken, Risiken zu übernehmen. Zur nachhaltigen Implementierung dieser Führungsgrundsätze beeinflusst die Einhaltung dieser Grundsätze die monetäre Zielerreichung der Führungskraft (vgl. Deutsche Telekom AG 2021c). DTAG-Mitarbeitende bewerten die Anwendung der drei Führungsgrundsätze mit 4,4 von 5 möglichen Punkten (vgl. Rubas 2020).

Seit 2020 gelten **sechs Leitlinien** gleichermaßen für Mitarbeitende und Führungskräfte. Diese sind in einem partizipativen Dialog mit ca. tausend Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Ländern und Tochtergesellschaften entwickelt worden. Die erste Leitlinie **„Begeistere unsere Kunden“** hebt die bereits vielfach erwähnte Kundenorientierung als stabilen unternehmensweiten Wert hervor und beschreibt die Bereitschaft, durch Innovationen und Prozessoptimierungen Kundenkontakte zu verbessern (vgl. Deutsche Telekom AG 2021b). Hier zeigen sich Anknüpfungspunkte zur transformationalen

Führung, die Mitarbeitende intellektuell stimuliert und dazu auffordert, Bestehendes infrage zu stellen (vgl. Avolio/Yammarino/Bass 1991, S. 571), um z. B. Prozesse zu optimieren.

Die zweite Leitlinie **„Einfach machen“** stellt das lösungsorientierte unternehmerische Denken in den Vordergrund, das die Selbstführungscompetenz analog zu Empowering Leadership fördert. Hierdurch soll ein Vorsprung vor dem Wettbewerb erzielt werden (vgl. Deutsche Telekom AG 2021b), indem bspw. organisationale Veränderungen zur Sicherung des Unternehmensfortbestands durchgeführt werden (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 477). Die dritte Leitlinie **„Handle mit Respekt und Integrität“** beschreibt den Anspruch, innerhalb und außerhalb der DTAG verantwortungsvoll, respektvoll und fair zu handeln. Diese Leitlinie umfasst ethische Grundsätze, Vertrauen, Ehrlichkeit sowie die Wertschätzung der Individualität des Einzelnen (vgl. Deutsche Telekom AG 2021b). Vertrauen bildet eine wesentliche Grundlage für die Akzeptanz von organisationalen Veränderungen (vgl. Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166). Ethische Grundsätze und Vertrauen können durch transformationale Führung vorgelebt und aufgebaut werden. **„Offen diskutieren, dann geschlossen handeln“** umfasst als vierte Leitlinie, dass andere Meinungen akzeptiert und offen diskutiert werden sollen, um bessere Entscheidungen zu treffen, die dann gemeinsam umgesetzt werden. Das Einfordern von und der Umgang mit sachlicher Kritik, eine offene Diskussionskultur und die Geschlossenheit, gemeinsam getroffene Entscheidungen zu realisieren, sollen ebenfalls durch diese Leitlinie zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Deutsche Telekom AG 2021b). Auch hier zeigen sich Anknüpfungspunkte zur transformationalen Führung, indem Bestehendes infrage gestellt wird (vgl. Avolio/Yammarino/Bass 1991, S. 571). Die vorliegend beschriebenen partizipativen Entscheidungen lassen sich in Empowering Leadership verorten (vgl. Arnold 2000, S. 249; Wähler et al. 2019, S. 17).

Die fünfte Leitlinie **„Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass“** beschreibt das Ziel, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende stolz auf ihre Arbeit sein können sowie verantwortungsbewusst und engagiert handeln (vgl. Deutsche Telekom AG 2021b). Die postulierte Verantwortungsübernahme durch Mitarbeitende ist in Empowering Leadership durch Selbstführung und flächendeckende Verteilung von Verantwortung konzeptualisiert (vgl. Arnold

2000, S. 249). Das verantwortungsbewusste und engagierte Handeln weist Schnittmengen mit der transformationalen Führung auf, indem Leistungserwartungen übertroffen werden (vgl. Bass/Avolio 1990, S. 237; Northouse 2022, S. 192).

Die abschließende Leitlinie „**Bleib neugierig und wachse**“ beschreibt die gewünschte Lernbereitschaft sowie das Streben nach kontinuierlichem fachlichem und persönlichem Wachstum (vgl. Deutsche Telekom AG 2021b). Diese Leitlinie weist aufgrund der intellektuellen Stimulation und der individuellen Förderung Schnittmengen mit der transformationalen Führung auf (vgl. Avolio/Yammarino/Bass 1991, S. 571). Partizipationsmöglichkeiten, die durch Empowering Leadership entstehen, können ebenfalls fachliches und persönliches Wachstum der Mitarbeitenden fördern. Der konzernweite, jährliche sog. Living Culture Day soll die beschriebenen kulturellen Leitlinien für Führungskräfte und Mitarbeitende erlebbar machen (vgl. Deutsche Telekom AG 2021d).

Diese sechs postulierten Leitlinien werden zusätzlich durch **Leadership Anchors** ergänzt, um die jeweilige Leitlinie aus der Perspektive der Führungskraft zu beleuchten. Hierdurch soll für alle Beschäftigten nachvollziehbar werden, was die DTAG von Führungskräften erwartet (vgl. Deutsche Telekom AG 2021c). Die Anwendung der Leadership Anchors ist situationsabhängig, indem durch sie ein Handlungsrahmen zur Orientierung festgelegt, jedoch Handlungsspielraum zur individuellen Ausgestaltung zugelassen wird. In der konzernweiten Mitarbeiterbefragung ist die Zustimmung hinsichtlich des Erlebens der Leitlinien im täglichen Arbeitsalltag aus Sicht der Beschäftigten von 79 % auf 81 % gestiegen (vgl. Heudorf 2023).

Die beschriebenen kulturellen Leitlinien und Führungsgrundsätze lassen in unterschiedlicher Weise die Absicht erkennen, Verantwortung im Arbeitsalltag umzuverteilen, indem größere **Handlungsspielräume** für Mitarbeitende geschaffen werden. Der postulierte Handlungsrahmen begrenzt die persönliche Entscheidungsbefugnis der Führungskraft hinsichtlich des interaktionellen Führungsverhaltens. Die Führungskraft soll Mitarbeitende dazu motivieren, bestehende Regeln und Prozesse zu hinterfragen. Hierbei soll sich die Führungskraft als Coach verstehen (vgl. Abolhassan 2020, S. 28) und erkennen, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden eine wesentliche

Führungsaufgabe ist (vgl. Bohle 2021, S. 160). Darüber hinaus soll die kritische Selbstreflexion der Führungskraft bewirken, dass eigene Fehlleistungen anerkannt werden, um auf diese Weise die Organisationskultur zu prägen und die Veränderungsfähigkeit zu stärken (vgl. Kraemer 2016, S. 1). In den postulierten Leitlinien der DTAG werden inhaltliche Schnittmengen nicht nur mit der transformationalen Führung (siehe Absatz 2.2.4.1) erkennbar, sondern auch mit Empowering Leadership (siehe Absatz 2.2.4.2).

Trotz aller Bemühungen, kulturelle Veränderungen umzusetzen, sind Kunden vielfach kritisch und bezeichnen die DTAG als schwerfälligen Konzern, Ex-Behörde und gesichtsloses Großunternehmen (vgl. Deutsche Telekom AG 2024c). Hinzu kommt, dass die Wirksamkeit der beschriebenen Leitlinien nicht eindeutig belegt werden kann. Indikatoren für die Wirksamkeit lassen sich aus der vorherrschenden **Kritik** seitens der Mitarbeitenden und Kunden der DTAG ableiten. Eine Bürgerbefragung zum Ansehen von 30 Berufsgruppen hat ergeben, dass DTAG-Beschäftigte Platz 28 von 30 belegen (vgl. Kadelke 2011). Auf öffentlichen Onlineplattformen wird die Organisationskultur von DTAG-Mitarbeitenden (n = 933) zwar als modern eingeschätzt, wobei die Zufriedenheit mit der Organisationskultur mit 3,9 von 5 Punkten bewertet wird. Dies jedoch liegt 8 Prozentpunkte über dem Branchendurchschnitt. Inhaltlich stufen DTAG-Mitarbeitende die Organisationskultur als partizipativ ein, wobei als größte Kritikpunkte die empfundene Bürokratie und Regelkonformität bezeichnet werden (vgl. Kununu 2022). Intern bewerten die DTAG-Mitarbeitenden ihr berufliches Engagement mit durchschnittlich 4 von 5 möglichen Punkten (vgl. Heudorf 2020). Laut Gewerkschaftsaussage kommt es vermehrt zu Beschwerden von Mitarbeitenden und offenen Briefen an das Justizministerium sowie Klagen vor den Verwaltungsgerichten durch Beamte (vgl. Scherer 2020). Insgesamt zeichnen DTAG-Mitarbeitende (n = 197) ihren Arbeitgeber mit 3,9 von 5 Punkten aus. Hierin enthalten ist die Bewertung des Managements mit 3,5 Punkten und der Organisationskultur mit 3,6 Punkten (vgl. Indeed 2022). Die Qualität des Managements ist ebenfalls Bestandteil des Reputationsindex, bei dem die DTAG 2020 Platz 1 erzielt hat (vgl. Doeblin 2021).

Auch die **Folgen der Restrukturierungen** der DTAG werden öffentlich kritisiert, da sie bspw. Koordinationsprobleme im Außendienst zur Folge haben.



Bezüglich der Vergabe und Disposition von Technikerterminen äußern sich sowohl Kunden als auch Mitarbeitende kritisch (vgl. Focus 2017). Kundenbewertungen reichen von 1,5 von 5 Punkten ( $n = 7\,898$ ) (vgl. Trustpilot 2022) über 2,29 von 5 Sternen (vgl. Internetanbieter 2024) bis zu 4 von 5 Punkten ( $n = 56\,527$ ) (vgl. Check24 2022). Um der vermeintlich vorherrschenden Überlastung und den damit verbundenen kritischen Kundenbewertungen durch den kontinuierlichen Personalabbau entgegenzuwirken, fordert die betriebliche Interessenvertretung eine Aufstockung des Personalkörpers (vgl. Focus 2017).

Die aufgezeigte Kritik von Mitarbeitenden und Kunden weist darauf hin, dass die postulierten kulturellen Leitlinien und Führungsgrundsätze lediglich marginal das tatsächliche Führungsverhalten beeinflussen. Jedoch ist es der DTAG trotz der vorherrschenden öffentlichen Kritik gelungen, die Fluktuationsquote auf unter 2 % zu reduzieren (vgl. Heudorf 2020). Basierend auf den empirischen Analysen innerhalb der DTAG soll ein mehrdimensionales Bild hinsichtlich der vorherrschenden Organisationskultur und dem wahrgenommenen Führungsverhalten des Vorgesetzten aus der Perspektive der Führungskraft entstehen.

## 5 Vorstudie zu Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten

### 5.1 Hypothesen und Forschungsdesign

Mithilfe der Vorstudie soll folgende Fragestellung untersucht werden:

Ob und wie stark wirken sich die beiden Einflussfaktoren Organisationskultur und Führungsverhalten des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten aus?

Durch die **mehrdimensionale Betrachtung** von je einem strukturellen sowie einem interaktionellen Einflussfaktor soll darüber hinaus ein Beitrag zur Diskussion bezogen auf die Substitutionstheorie der Führung geleistet werden. Innerhalb des bereits breit untersuchten Forschungsfeldes kommt ein deduktives Vorgehen im quantitativen Mono-Design zur Anwendung (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108; Ojebode et al. 2018, S. 369). Das Ziel der Vorstudie besteht darin, durch die Analyse eines strukturellen sowie eines interaktionellen Einflussfaktors auf das partizipative Führungsverhalten grundlegende Erkenntnisse für die anschließende Analyse der Wirkungsmechanismen im Rahmen der Hauptstudie zu erarbeiten. Durch die Vorstudie sollen Erkenntnisse zur vorherrschenden Organisationskultur innerhalb der DTAG und zum Führungsverhalten des Vorgesetzten gewonnen sowie mögliche Besonderheiten der Befragungszielgruppe identifiziert werden. Darüber hinaus soll die Vorstudie Erkenntnisse für ein geeignetes Befragungsdesign, einen angemessenen Befragungsumfang und Zeitansatz sowie methodische Implikationen für die Auswahl weiterer Konstrukte und Skalen für die Hauptstudie generieren.

Konkret wird in der mehrdimensionalen Vorstudie der Einfluss der **sechs IRIC-Organisationskulturdimensionen** (siehe Absatz 2.2.2) sowie der Einfluss des **Full-Range-Leadership-Verhaltens** (siehe Absatz 2.2.4.1) des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten untersucht. Zur Operationalisierung des partizipativen Führungsverhaltens der unterstellten Führungskraft wird aufgrund der Vielzahl an partizipativen Elementen transformationale Führung herangezogen. Transformationale Führung ermöglicht Partizipation insbesondere durch intellektuelle Stimulation und durch die Anregung, Bestehendes infrage zu stellen (vgl. Avolio/Luthans/Walumbwa 2004, S. 4). Darüber hinaus erweist sich transformationale Führung bislang

in organisationalen Veränderungen als besonders effektiv (vgl. Eisenbach/Watson/Pillai 1999, S. 80; Felfe 2006, S. 168; Oreg/Berson 2011, S. 647; Herrmann/Felfe/Hardt 2012, S. 82; Felfe 2015b, S. 42; Voet 2016, S. 669; Alqatawenh 2018, S. 17; Peña/Caruajulca, 2024, S. 301). Durch die Fokussierung auf die Führungsdyade, die als Schlüsseldyade in Organisationen gilt (vgl. Jayoung et al. 2020), sollen wichtige Erkenntnisse insbesondere für Organisationen in einem volatilen Umfeld erarbeitet werden, um zu verstehen, ob und wie die obere Führungsebene die darunter liegende Führungsebene in ihrem Führungsverhalten beeinflusst.

Bisherige mehrdimensionale Studien befassen sich mit der gemeinsamen Auswirkung von transformationaler Führung als Bestandteil des Full-Range-Leadership-Modells und der Organisationskultur auf das ethische bzw. moralische Klima (vgl. Reed/Vidaver-Cohen/Colwell 2011, S. 424), auf die individuelle Leistung von Mitarbeitenden (vgl. Crede/Jong/Harms 2019, S. 139; Rojak et al. 2024, S. 986), auf die Effektivität der Organisation (vgl. Biswas 2009, S. 611), auf den Erfolg von Veränderungen (vgl. Yildirim/Birinci 2013, S. 81) sowie mit den Einflüssen transformationaler Führung auf die Veränderung der Organisationskultur (vgl. Cherry/Davis/Thorndyke 2010, S. 38). Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, Organisationskultur und Change-Management ist bislang nur in virtuellen Teams untersucht worden (vgl. Bagga/Gera/Haque 2023, S. 128). Weitere relevante Zusammenhänge bleiben offen (vgl. Moynihan/Pandey/Wright 2012, S. 143; Rojak et al. 2024, S. 986), wie z. B. der Einfluss der Organisationskultur und des Full-Range-Leadership-Verhaltens des Vorgesetzten auf das transformationale Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft. Darüber hinaus fehlt oftmals die Einbettung bisheriger Evidenzen in den Kontext organisationaler Veränderungen, obwohl bspw. der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Austauschbeziehung in der Führungsdyade kontextabhängig ist (vgl. Coleman/Donoher 2022, S. 15).

Organisationale Veränderungen, die mit einem tiefgreifenden Wandel verbunden sind, können eine **Überlastung der Führungskraft** verursachen (vgl. Brown/Eisenhardt 1997, S. 29). Diese Überlastung kann eine Reduzierung der transformationalen Führung bedingen, obwohl das Führungsverhalten im Repertoire der Führungskraft vorhanden ist (vgl. Wofford/Goodwin

1994, S. 161; Connelly/Arnold 2011, S. 2). Durch den vorherrschenden Zeitdruck im Zuge einer organisationalen Veränderung kann diese Reduktion der transformationalen Führung verstärkt werden, was bei der Diskussion der empirischen Ergebnisse zu berücksichtigen ist. Partizipation als belastungsreduzierende Ressource kann hierdurch beschränkt und gleichzeitig der Leistungsdruck durch Ergebniskontrollen erhöht werden (vgl. Siegel/Hambrick 2005, S. 295). Führungskräfte erhalten oft selbst nicht genügend Partizipationsmöglichkeiten durch ihren Vorgesetzten, um ihre Mitarbeitenden mit Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen auszustatten und Ressourcen bereitzustellen (vgl. Cartwright/Holmes 2006, S. 205; Bakker/Demerouti 2007, S. 318; Bruch/Shamir/Eilam-Shamir 2007, S. 127). Demzufolge ist eine gezielte Analyse des Einflussfaktors Führungsverhalten des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten in Form von transformationaler Führung notwendig.

Bisherige empirische Ergebnisse der Organisationsforschung weisen darauf hin, dass **Führung und Organisationskultur** so eng miteinander verbunden sind (vgl. Thomson et al. 2020, S. 32), dass durch die Charakteristika der Organisationskultur die Qualität der transformationalen Führung ermittelt werden kann (vgl. Xenikou/Simosi 2006, S. 568). Transformationale Führung kann in Kombination mit der Organisationskultur Innovation, Risikobereitschaft, Lernen sowie die Bereitschaft für organisationale Veränderungen fördern (vgl. Weiner 2009, S. 1). Ein positiver Zusammenhang zwischen Organisationskultur, transformationaler Führung und dem Ergebnis organisationaler Veränderung ist bislang im Gesundheitssektor nachgewiesen worden (vgl. Jordan/Werner/Venter 2015, S. 1). Offen bleibt, ob sich dieser Zusammenhang desgleichen auf andere Branchen und Sektoren übertragen lässt und welchen Einfluss das Full-Range-Leadership-Verhalten des Vorgesetzten auf das transformationale Führungsverhalten hat. Hier setzt die Vorstudie an.

Das modellierte **Forschungsmodell** (siehe Absatz 3.1.1) definiert die Organisationskultur als Einflussfaktor auf das Führungsverhalten, da sie Rahmenbedingungen für interaktionelle Führung schafft (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2020, S. 22; Wunderer 2011, S. 314–316; Schreyögg/Geiger 2016, S. 488), auch wenn in Bezug auf kulturelle Werte vereinzelt moderierende (vgl. Walumbwa/Lawler 2003, S. 1083; Felfe/Yan/Six 2008, S. 211) oder

mediierende Effekte (vgl. Bagga/Gera/Haque 2023, S. 120) nachgewiesen werden. Basierend auf bisherigen Studien (vgl. Akanji et al. 2020, S. 709) und der rahmengebenden Rolle wird die Organisationskultur in der vorliegenden Arbeit als exogene Variable auf die Selbsteinschätzung des transformationalen Führungsverhaltens verwendet. Hierzu lässt sich folgende Hypothese ableiten:

**Hypothese H1:** Die wahrgenommene Organisationskultur steht in einem positiven Zusammenhang mit dem transformationalen Führungsverhalten.

Zur Hypothesenbildung bezüglich des interaktionellen Einflussfaktors werden weitere Studien und Erkenntnisse einbezogen. Die Untersuchung der Wirksamkeit transformationaler Führung als Bestandteil des Full-Range-Leadership-Verhaltens deutet darauf hin, dass transformationale Führung dann einen besonders starken Zusammenhang mit der individuellen Leistung aufweist, wenn die Organisationskultur entsprechend hoch ausgeprägt ist (vgl. Spreitzer/Perttula/Xin 2005, S. 221). Im Gegensatz dazu geht die **Kompensationshypothese** davon aus, dass eine niedrige Kulturausprägung durch interaktionelle Führung kompensiert wird und besonders deutliche Effekte auf die individuelle Leistung hat. Umgekehrt würde eine hohe Kulturausprägung interaktionelle Führung substituieren. Beide Effekte lassen sich empirisch nachweisen (vgl. Pundt/Venz 2016, S. 319), sodass keine eindeutige Aussage bezüglich der Substitutionsleistung möglich ist. Die Vorstudie soll somit weitere Erkenntnisse generieren, um eine Einordnung des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Vorgesetzten im Forschungsmodell vornehmen zu können.

Zur Einordnung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten im Forschungsmodell dient die **Ähnlichkeitshypothese**. Sie geht davon aus, dass Geführte ihre eigenen Merkmale (Werte, Eigenschaften, Verhalten etc.) bei anderen stärker wahrnehmen und den ähnlich agierenden Vorgesetzten bevorzugen, um das eigene Selbstkonzept zu bestätigen (vgl. Keller 1999, S. 589; Shamir/House/Arthur 1993, S. 590). Werthaltungen und Persönlichkeitseigenschaften des Geführten können somit zur Vorhersage des präferierten Führungsstils beitragen, was durch die Wert- und Einstellungskongruenz sowie durch die Aussicht auf die Erfüllung eigener Bedürfnisse erklärt werden kann

(vgl. Ehrhart/Klein 2001, S. 173–174). Führungskräfte, die über Persönlichkeitsmerkmale verfügen, die transformationalen Vorgesetzten zugeschrieben werden, neigen eher dazu, Führungsverhalten als transformational zu erleben und dieses Verhalten positiver zu bewerten als Vergleichsgruppen (vgl. Felfe et al. 2004). Daher kann angenommen werden, dass die Selbsteinschätzung des eigenen transformationalen Führungsverhaltens dazu führt, dass der Vorgesetzte aus Sicht des Geführten ebenfalls als transformational wahrgenommen wird.

Die **Komplementaritätshypothese** geht davon aus, dass unsichere Geführte sich eher an charismatischen Vorgesetzten orientieren, um eigene Defizite zu kompensieren (vgl. Klein/House 1995, S. 197). Da deutschen Führungskräften eine hohe Unsicherheitsvermeidung attestiert wird (vgl. House et al. 2004, S. 193–194) und organisationale Veränderungen mit Unsicherheiten einhergehen, kann von einer Orientierung an transformational wahrgenommenem Führungsverhalten des Vorgesetzten ausgegangen werden. Transformationale Führung kann sich positiv auf die psychologische Sicherheit der Geführten auswirken (vgl. Hüttermann 2013, S. 268). Darüber hinaus weisen extravertierte Individuen eine stärkere Affinität zu transformationaler Führung auf (vgl. Felfe 2005, S. 124; Stelmokiene/Endriulaitiene 2015, S. 331). Da Extraversion insbesondere bei Führungskräften ausgeprägter auftritt als bei Mitarbeitenden (vgl. Felfe 2005, S. 124), kann angenommen werden, dass Führungskräfte eine Affinität zu transformational führenden Vorgesetzten zeigen.

Bisherige Studien bestätigen den **Trickle-Down-Effekt**: Geführte übernehmen die Verhaltensweisen ihres Vorgesetzten (vgl. Chen et al. 2019; Park/Hassan 2018, S. 212; Byun et al. 2020, S. 399; Xin et al. 2020, S. 904; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Chen et al. 2024, S. 7–8). Darüber hinaus wirkt sich ein differenziertes transformationales Führungsverhalten auf zwei unterstellte Hierarchieebenen aus, indem der Vorgesetzte die unterstellte Führungskraft und diese wiederum unterstellte Mitarbeitende beeinflusst (vgl. Bormann/Diebig 2021, S. 2105). Dieser Hierarchieebenen-übergreifende Effekt kann verstärkt auftreten, wenn der Geführte eine starke Ähnlichkeit mit seinem Vorgesetzten wahrnimmt oder/und ihn als Vorbild auffasst (vgl. French/Raven 1959, S. 161–163). Die aufgezeigten Ergebnisse verdeutlichen

die besondere Relevanz der Analyse der Führungsdyade, indem das Führungsverhalten des Vorgesetzten als interaktioneller Einflussfaktor auf das Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft untersucht wird.

Die Komplementaritäts-, die Ähnlichkeitshypothese sowie der Trickle-Down-Effekt lassen auf eine wahrgenommene Homogenität des Führungsverhaltens in der Führungsdyade schließen, wenn sich der Geführte an dem Führungsverhalten des Vorgesetzten orientiert. Die damit verbundene Vorbildfunktion leitet sich aus der **Theorie des sozialen Lernens** (vgl. Bandura 1977) ab. Demnach führt Lernen durch Beobachtung nicht zwingend zu einer Verhaltensänderung (vgl. Bandura 1977, S. 192). Studien belegen jedoch, dass die Führungskraft die Verhaltensweisen des Vorgesetzten übernimmt (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Chen et al. 2019; Byun et al. 2020, S. 399) und transformationale Führung multiplikative Wirkung in der Organisation entfaltet (vgl. Weibler 1994, S. 68), was es zu überprüfen gilt.

Die Organisationskultur als struktureller Einflussfaktor kann die Leistung der Mitarbeitenden steigern sowie die Erreichung der Organisationsziele sichern (vgl. Yildirim/Birinci 2013, S. 81), indem ein Identitätsgefühl durch **gemeinsame Normen und Werte** entsteht (vgl. Schuh et al. 2012, S. 421; Akpa/Asikhia/Nneji 2021, S. 370). Führungskräfte haben den stärksten Einfluss auf die Bildung und/oder Veränderung der Organisationskultur (vgl. Schein/Schein 2016, S. 195). Die Führungskräfte als Kulturträger (vgl. Block 2003, S. 329; Muls et al. 2015, S. 633) steuern über Belohnung vs. Sanktionierung funktionales vs. dysfunktionales Verhalten, um organisationale Ziele zu erreichen (vgl. Schein 2007, S. 196). Weitere Studien konstatieren, dass die Organisationskultur zwar einen positiven Einfluss auf die Leistung, jedoch nicht auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden hat, die durch Führung in hohem Maß beeinflusst wird (vgl. Paaais/Pattiruhu 2020, S. 582).

Studien zur **transaktionalen Führung** als Bestandteil des Full-Range-Leadership-Modells zeigen, dass transaktionale Führung einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit sowie indirekt auch auf die Leistung der Mitarbeitenden ausübt, wohingegen die Organisationskultur einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben kann (vgl. Nurlina 2022, S. 116). Die Organisationskultur kann darüber hinaus durch den Grad der Digitalisierung beeinflusst werden (vgl. Isensee et al. 2020), was insbesondere in der

Telekommunikationsbranche von Relevanz ist. Weitere Studien offenbaren, dass Geführte, die das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten als transformational einschätzen, mit größerer Wahrscheinlichkeit die Organisationskultur als anpassungsfähig wahrnehmen (vgl. Block 2003, S. 329). Ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl kann darüber hinaus durch charismatische Führung entstehen (vgl. Pillai/Meindl 1998, S. 643), die Schnittmengen mit der transformationalen Führung aufweist (siehe Absatz 2.2.4.1).

Auf Basis bisheriger Erkenntnisse sowie der strukturgebenden Rolle der Organisationskultur wird im erarbeiteten Forschungsmodell angenommen, dass die Beziehung zwischen der Organisationskultur und dem transformationalen Führungsverhalten indirekt durch das wahrgenommene Full-Range-Leadership-Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst wird. Hierzu wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese H2:        Das Full-Range-Leadership-Verhalten des Vorgesetzten mediiert die Beziehung zwischen der Organisationskultur und dem transformationalen Führungsverhalten

Das Forschungsmodell der Vorstudie wird in Abbildung 5.1 dargestellt und ist in den **Kontext der organisationalen Veränderungen** eingebettet. Da sich die DTAG in einem volatilen Umfeld befindet, kann partizipative Führung nicht nur die Akzeptanz von Veränderungen erhöhen, sondern ebenfalls das Engagement für und den Erfolg von organisationalen Veränderungen. Durch organisationale Veränderungen entstehen Unsicherheiten, die dazu führen, dass Führungskräfte als transformational eingeschätzt werden (vgl. Waldman/Javidan/Varella 2004, S. 374). Eine offene, menschliche Organisationskultur erhöht die Bereitschaft für Veränderungen, was wiederum den Erfolg organisationaler Veränderung positiv beeinflusst (vgl. Jones/Jimmieson/Griffiths 2005, S. 362). Eine offene Organisationskultur in Kombination mit transformationaler Führung kann einen positiven Einfluss auf organisationale Veränderungen, Erfolg und Leistung erzielen (vgl. Jandaghi/Martin/Farjarmi 2009, S. 200). Transformationale Führung und Organisationskultur sind relevante Faktoren für Verhaltens- und Strukturänderungen in organisationalen Veränderungen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten (vgl. Jandaghi/Martin/Farjarmi 2009, S. 201).



Da zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung eine hohe Unsicherheit innerhalb der DTAG durch eine deutschlandweite **Restrukturierung** und einen damit einhergehenden Personalabbau vorhanden ist, wird eine hohe Ausprägung der transformationalen Führung vermutet. Dem steht gegenüber, dass transformationale Führung mit steigender Unternehmensgröße abnimmt (vgl. Felfe 2005, S. 168). Die DTAG beschäftigt über 78 600 Mitarbeitende in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt 2024f), sodass offenbleibt, wie diese gegenläufigen Effekte in der Vorstudie empirisch auftreten. Die modellierten Zusammenhänge sind in Abbildung 5.1 aufbereitet:

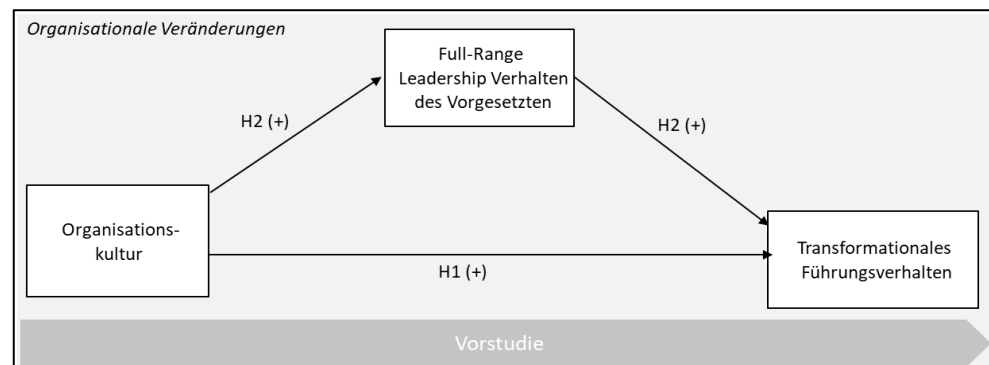


Abb. 5.1: Forschungsmodell der Vorstudie (eigene Darstellung)

Die **Konkretisierung der Organisationskultur** als exogene Variable erfolgt auf Basis der einzelnen bipolaren IRIC-Organisationskulturdimensionen P1 bis P6 (siehe Absatz 2.2.2). Hierzu wird im Folgenden der jeweilige angenommene Zusammenhang zwischen den einzelnen Polen wie z. B. P1 bestehend aus den beiden Polen prozess- und ergebnisorientierter Kultur und der transformationalen Führung abgeleitet.

Bisherige mehrdimensionale Studien konstatieren, dass ein rücksichtsvoller Führungsstil sowie eine innovative und unterstützende Organisationskultur positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement wirken (vgl. Lok/Crawford 2004, S. 321). Transformationale Führung unterstützt individuell und stimuliert intellektuell, um neue Herangehensweisen zu fördern. Dienstleistungsunternehmen wie der DTAG wird zudem eine eher eine ergebnisorientierte Kultur zugeschrieben (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 416). Daher kann ein positiver Zusammenhang zwischen dem Pol **ergebnisorientierte Kultur (P1)** und transformationaler Führung abgeleitet werden, den es zu überprüfen gilt.

Individuelle Förderung ist ein Merkmal der transformationalen Führung. Hinzu kommt, dass transformational führende Führungskräfte es bevorzugen, in einer dynamischen, kreativen, innovativen (adhocracy culture) und familiären (clan culture) Organisationskultur zu arbeiten (vgl. Masood et al. 2006, S. 947; Rofcanin/Las Heras/Bakker 2017, S. 207) und dort effektiver führen (vgl. Budur 2020, S. 119). Transformationale Führungskräfte binden ihre Mitarbeitenden vor relevanten Entscheidungen ein, sodass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Pol **personenorientierte Organisationskultur (P2)** und transformationaler Führung abgeleitet werden kann.

Große privatwirtschaftliche Unternehmen tendieren im Vergleich zu öffentlichen Organisationen, die eher zu einer organisationsgebundenen Kultur (P3) neigen, zu einer sog. professionellen Kultur (P3) (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 418–419). Vorgesetzte in privatwirtschaftlichen Unternehmen werden transformationaler eingeschätzt als in öffentlichen Organisationen (vgl. Felfe 2005, S. 168). Dies kontrastiert damit, dass transformationale Führung mit einer höheren Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Organisation und der Arbeitseinheit einhergeht (vgl. Walumbwa/Avolio/Zhu 2008, S. 794). Eine professionelle Organisationskultur (P3) korreliert mit einem durchschnittlich höheren Bildungsniveau, da sich die Beschäftigten eher mit ihrer Aufgabe statt mit der Organisation identifizieren (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 410). Basierend auf der Annahme, dass sich die Befragungszielgruppe Führungskräfte oftmals durch ein durchschnittlich höheres Bildungsniveau im Vergleich zu Mitarbeitenden auszeichnet und erfahrener und lebensälter ist (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 417), wird ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem Pol **professionelle Organisationskultur (P3)** angenommen.

Die Dimension offenes vs. geschlossenes System (P4) korreliert innerhalb der IRIC-Studie am stärksten mit dem Geschlecht, denn zwischen dem Frauenanteil der Beschäftigten und der Offenheit des Kommunikationsklimas ist ein positiver Zusammenhang nachgewiesen worden (vgl. Hofstede/Hofstede 2005, S. 286–288; Hofstede/Hofstede 2009, S. 418). Aktuell liegt in den deutschen Unternehmensteilen der DTAG ein Frauenanteil von 22,7 % auf Führungspositionen bei einem Frauenanteil innerhalb der Beschäftigten von 35,7 % vor (vgl. Heudorf 2023). Bei Organisationen mit einer längeren

durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, wie es auch in Bezug auf die DTAG vermutet werden kann, wird ein offenes System erkennbar (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 418), sodass sich ein positiver Zusammenhang mit dem Pol **offenes System (P4)** ableiten lässt.

Materialintensive Unternehmen unterliegen häufig einer strafferen Kontrolle (P5) (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 418). Strenge Kontrolle ist in Einheiten mit geringerem Bildungsniveau stärker ausgeprägt. Da die Untersuchung innerhalb der DTAG erfolgt, bei der eine geringe Materialintensität vorherrscht, und hinsichtlich der Befragungszielgruppe ein höheres Bildungsniveau vermutet werden kann, wird ein positiver Zusammenhang zwischen dem Pol **geringe Kontrolle (P5)** und transformationaler Führung angenommen.

Die IRIC-Studie zeigt, dass privatwirtschaftliche Organisationen eher pragmatisch (P6) und öffentliche Einrichtungen dagegen vorwiegend normativ (P6) handeln. Da innerhalb von Dienstleistungsunternehmen mit starkem Wettbewerbsdruck eher eine pragmatische Organisationskultur existiert (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 419), wird ein positiver Zusammenhang zwischen dem Pol **pragmatische Kultur (P6)** und transformationaler Führung angenommen. Auf Basis dieser Konkretisierung hinsichtlich der jeweiligen Pole der IRIC-Kulturdimensionen erfolgt die empirische Überprüfung des direkten sowie des indirekten Einflusses der Organisationskultur.

Das **Forschungsdesign** der Vorstudie wird mithilfe des Ansatzes von Saunders, Lewis und Thornhill (2009, S. 108) abgeleitet. Die Hypothesentestung der Vorstudie erfolgt auf Basis quantitativer Methodik, um mithilfe großer Datenmengen von einer repräsentativen Stichprobe auf eine relevante Grundgesamtheit zu schließen (vgl. Stein 2014, S. 146). Die Vorstudie soll Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit der deutschsprachigen Führungskräfte in hierarchisch strukturierten Konzernstrukturen erlauben. Da die Verteilung der Merkmale in der Befragungszielgruppe bekannt ist, wird eine geschichtete Stichprobe anhand einer ausgewählten Schichtungsvariable gezogen. Als Schichtungsvariable dient die Sprache der Probanden (deutschsprachig vs. nicht deutschsprachig). Denn die Nationalität hat, in Form der Sprache, einen hohen Einfluss auf die Messung der wahrgenommenen Organisationskultur (vgl. Hofstede/Hofstede 2005, S. 285). Kritisch anzumerken ist, dass die Schichtungsvariable Sprache nicht gleichbedeutend mit der Nationalität

sowie der kulturellen Zugehörigkeit des Probanden sein muss. Um den Einfluss der Nationalität ungeachtet aufgezeigter Unschärfen zu minimieren, werden ausschließlich deutschsprachige Führungskräfte befragt. Da die prozentuale Verteilung des Schichtungsmerkmals in der Stichprobe mit der Verteilung in der Grundgesamtheit nicht identisch ist (ca. 25 % der Befragungszielgruppe sind nicht deutschsprachig), liegt eine unproportional geschichtete Stichprobe vor (vgl. Raab-Steiner/Benesch 2008, S. 16–17).

## 5.2 Datenerhebung

### 5.2.1 Aufbau und Skalierung des Fragebogens

Die Daten werden mittels eines klassischen Paper-Pencil-Fragebogens erhoben, der mit einer erläuternden Einführungsseite beginnt. Die Befragung richtet sich ausschließlich an die Teilnehmer eines Führungskräfteentwicklungsprogramms der DTAG. Die Auswahl der **Befragungszielgruppe** geht zum einen auf die Annahme zurück, dass sich die Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten in einer volatilen Branche wie der Telekommunikationsbranche von anderen, stabilen Branchen unterscheiden. Zum anderen kann angenommen werden, dass die Teilnehmer eines Führungskräfteentwicklungsprogramms offen für Neues sind, insofern sie sich beruflich verändern und komplexere Aufgaben annehmen wollen. Darüber hinaus erfüllt diese Zielgruppe das Kriterium der Zugänglichkeit.

Alle Befragungsteile sind Pflichtangaben. Dies birgt die Gefahr von Item-Non-Response, indem einzelne Items übersprungen werden (vgl. Groves et al. 2011, S. 183). Lediglich bei den Kontrollvariablen existiert ein Antwortfeld „keine Angaben“. Des Weiteren besteht die Gefahr des Unit-Non-Response, wenn der Fragebogen unvollständig zurückgegeben wird (vgl. Groves et al. 2011, S. 183). Um diese Risiken zu minimieren, wird ein Zeitfenster im Rahmen der Kick-off-Veranstaltung des Führungskräfteentwicklungsprogramms zur Verfügung gestellt, in der die Befragungsverantwortliche anwesend ist und für potenzielle Fragen zur Verfügung steht.

Der **Aufbau des Fragebogens** ist in vier Frageblöcke gegliedert, die in Absatz 5.2.2 operationalisiert werden: (1) wahrgenommenes Führungsverhalten des Vorgesetzten, (2) eigenes Führungsverhalten, (3) wahrgenommene Organisationskultur sowie (4) soziodemografische Angaben. Durch inhaltlich

zusammenhängende Itemblöcke (vgl. Diekmann 2018, S. 464–465) bleibt der Proband ununterbrochen bei der Bewertung z. B. des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Vorgesetzten. Hierbei erfolgt lediglich eine Intra-block-Randomisierung. Die wahrgenommene Organisationskultur wird gemessen, indem einerseits Symbole und Rituale der Organisation und andererseits ein typischer Mitarbeitender bewertet werden (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 291). Der letzte Teil umfasst die soziodemografischen Items sowie ein Freitextfeld für Anmerkungen.

Die **Skalierung** der verwendeten Frageblöcke orientiert sich an den jeweiligen Originalskalen, indem z. B. eine Fünf-Punkte-Likert-Skala (0 = überhaupt nicht, 4 = meistens, wenn nicht immer) genutzt wird (vgl. Bass/Avolio/Jung 1999, S. 448), da sich diese Sonderform der Ordinalskalierung (vgl. Bühl 2010, S. 42) besonders für eine große Itemanzahl (ca. >100; vgl. Anhang A; Item- $\Sigma$  = 134) eignet (vgl. Mayer 2008, S. 87). Ungeachtet des bekannten Risikos einer Verwendung der mittleren Position (neutral) der Fünf-Punkte-Likert-Skala (vgl. Raab-Steiner/Benesch 2008, S. 55) soll durch die Verwendung der Originalskalierung eine Vergleichbarkeit mit anderen Studien gewährleistet werden.

Der Befragungsteil zur Organisationskultur ist zum einen aus 35 fünfstufigen, bipolar skalierten Items und zum anderen aus sechs Items, die als semantisches Differential skaliert sind, zusammengesetzt (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 295). Diese Items beschreiben mithilfe von zwei konträren Adjektiven einen typischen Mitarbeitenden der Organisation und weisen zum Teil Überschneidungen mit der Least-Preferred-Coworker (LPC)-Skala auf (vgl. Fiedler 1972a). Angelehnt an die originale IRIC-Studie erfolgt eine Intra-block-Randomisierung. Die Aufteilung innerhalb der Frageblöcke hinsichtlich der rechten und der linken Aussagen wird randomisiert (vgl. Diekmann 2018, S. 464–465), um soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten zu reduzieren (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 405–406).

Vor der Befragung ist ein **Pretest** (n = 10) mit unternehmensinternen und -externen Probanden durchgeführt worden, um die Funktionalität des Fragebogens zu überprüfen. Basierend auf den Ergebnissen des Pretests sind sprachliche Korrekturen vorgenommen und einzelne Formulierungen des

Fragebogens angepasst worden, ohne jedoch die verwendeten Items der jeweiligen Original-Skalen zu verändern.

### 5.2.2 Operationalisierung der Variablen

Die Operationalisierung der wahrgenommenen Organisationskultur lehnt sich an bisherige Studien zur Messung der Organisationskultur an (vgl. Sondergaard 1994, S. 450; Sivakumar/Nakata 2001, S. 571; Tipurić/Podrug/Hruška 2007, S. 151; Bös 2009, S. 122). Die sechs **IRIC-Organisationskulturdimensionen** P1 bis P6 (siehe Absatz 2.2.2), die hauptsächlich Praktiken, Symbole und Rituale beschreiben ( $\alpha = k. A.$ ), werden angewendet (vgl. Hofstede et al. 1990). Trotz der Tatsache, dass die Cronbachs-Alpha-Werte der Original-IRIC-Items bis heute unveröffentlicht sind, bestätigen unabhängige Wiederholungsstudien die Gültigkeit der sechs IRIC-Dimensionen (vgl. Sondergaard 1994, S. 450; Sivakumar/Nakata 2001, S. 571; Tipurić/Podrug/Hruška 2007, S. 151; Bös 2009, S. 122).

Zur Operationalisierung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten wird analog zu weiteren quantitativen Studien das bereits validierte Full-Range-Leadership-Modell (vgl. Bass 1985, 1999) herangezogen (vgl. Velu et al. 2017, S. 66). Die Erfassung des Full-Range-Leadership-Verhaltens erfolgt mithilfe des vielfach verwendeten **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)** (vgl. Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam 1996, S. 265; Hartog/Muijen/Koopman 1997, S. 33; Hinkin/Schriesheim 2008, S. 509). Für die Erhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die deutschsprachige Version des MLQ-5X Short, bestehend aus 45 Items, zur Messung der transaktionalen, transformationalen und Laissez-faire-Führung genutzt ( $\alpha = 0,74\text{--}0,91$ ) (vgl. Avolio/Bass 2004). Der erste Teil des Fragebogens misst das Führungsverhalten des Vorgesetzten durch Items, wie z. B. „Mein Vorgesetzter spricht optimistisch über die Zukunft“. Im Anschluss werden die inhaltlich identischen Items zur Beurteilung des eigenen Führungsverhaltens, wie z. B. „Ich spreche optimistisch über die Zukunft“, eingesetzt.

Die **soziodemografischen Daten** werden mithilfe von nominalskalierten (Geschlecht, funktionaler Tätigkeitsbereich) und intervallskalierten (Dauer der Führungserfahrung) Items erhoben und dienen als Kontrollvariablen. Die IRIC-Studie zeigt, dass sich nicht nur die Kontrollvariablen Geschlecht,

funktionaler Tätigkeitsbereich und Führungserfahrung, sondern auch Bildungsniveau, Alter, Hierarchieebene und Betriebszugehörigkeit auf die Wahrnehmung der Organisationskultur auswirken (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 418). Aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen und des Verhandlungsergebnisses mit dem Konzernbetriebsrat der DTAG können ausschließlich drei soziodemografische Items (funktionaler Tätigkeitsbereich, Geschlecht und Führungserfahrung) erhoben werden. Die Datenerhebung sowie die Auswertungstiefe unterliegen den Bestimmungen der Konzernbetriebsvereinbarung für konzernweite Befragungen sowie den Bestimmungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO).

### 5.2.3 Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung

Der Papierfragbogen richtet sich an Teilnehmende eines konzernweiten Führungskräfteentwicklungsprogramms der DTAG, die im Folgenden als **Nachwuchsführungskräfte (NFK)** bezeichnet werden. Durch die Erhebung in nur einem Unternehmen können potenzielle Einflussgrößen konstant gehalten werden (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 289). Die Probanden sind zum einen Mitarbeitende, die in den nächsten 12 Monaten eine Führungsposition übernehmen werden, und zum anderen Führungskräfte, die einen Karrieresprung auf eine höhere Führungsebene im Organigramm anstreben. In der Datenerhebung wird demnach das Differenzierungsmerkmal Führungserfahrung erhoben.

Die Befragung ist in der **Kick-off-Veranstaltung** im September 2010 von der Befragungsverantwortlichen vorgestellt worden. Die Teilnehmer sind über den abgeschätzten und getesteten Zeitumfang der Befragung von ca. 15 bis 20 Minuten informiert worden, um einen frühzeitigen Befragungsabbruch zu vermeiden. Um eine repräsentative Stichprobe zu erzielen, ist während der Kick-off-Veranstaltung ein 20-minütiges Zeitfenster, basierend auf den Erfahrungswerten des Pretests, zur Verfügung gestellt worden. Im Vorfeld ist das Befragungsvorhaben auf Managementebene und vor Sozialpartnern vorgestellt worden, um Zustimmung zu erlangen. Durch die persönliche Ansprache der Befragungszielgruppe ( $n = 481$ ) sowie durch die Bereitstellung der Ausfüllzeit während der Kick-off-Veranstaltung sind Anreize zur Teilnahme geschaffen worden (vgl. Groves et al. 2011, S. 200–202).

Zeitlich ist die Erhebung in den Kontext der organisationalen Veränderungen in Form einer **deutschlandweiten Restrukturierung** eingebettet. Diese umfasst die Auflösung mehrerer deutscher GmbHs des Telekommunikationsunternehmens sowie eine interne Fusion (siehe Absatz 4.2) von Konzernschwestern zu einer neuen Telekom Deutschland GmbH mit dem Ziel der Produktbündelung (vgl. Heise Medien 2009; Manager-Magazin 2009; AKNN 2010; Pirner 2010). Diese Restrukturierung zum Zeitpunkt der Erhebung kann bei den Probanden mit Unsicherheiten verbunden sein, die durch Personalabbau verursacht worden sind.

Grundsätzlich besteht bei einer quantitativen Datenerhebung das **Risiko** eines niedrigen Rücklaufs durch Anonymität und Freiwilligkeit, das durch die persönliche Ansprache und das Einräumen eines Zeitfensters minimiert wird. Fehlerquellen durch externe Einflüsse wie z. B. Delegation der Beantwortung an eine Person, die nicht der Zielgruppe entspricht, sind durch das gewählte Vorgehen ausgeschlossen. Systematische Ausfälle, die durch die Heterogenität des Bildungsniveaus verursacht werden können, sind aufgrund der Zielgruppe ebenfalls minimiert, da die befragten NFK zwar über heterogene formale Abschlüsse verfügen, die jedoch von einer Berufsausbildung bis zur Promotion reichen. Des Weiteren kann aufgrund des Auswahlverfahrens für die Teilnahme an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm und des in Teilen bereits durchlaufenen Assessment-Centers als Voraussetzung für eine Führungsposition ein gewisses Bildungsniveau vorausgesetzt werden. Ausfüllfehler durch die Probanden sind durch den vorgeschalteten Pretest und die persönliche Erläuterung des Fragebogens sowie durch die Anwesenheit der Befragungsverantwortlichen während der Ausfüllzeit minimiert worden. Einige Teilnehmer haben den Befragungsbogen allerdings nicht komplett ausgefüllt, weshalb diese Bögen nicht in die Analyse einbezogen werden. Eingabefehler durch das manuelle Einpflegen der Befragungsdaten in die Statistiksoftware Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) sind durch entsprechende SPSS-Analyseverfahren wie z. B. Maximum/Minimum-Überprüfung, Plausibilitätstests mithilfe von Streuungsmaßen, Häufigkeitsverteilungen, Kreuztabellen und der Identifizierung von Ausreißern über Boxplots sowie den Anomalie-Index vermieden worden.



### 5.3 Datenauswertung

#### 5.3.1 Vorgehen im Rahmen der Datenanalyse

Vor dem ersten Analyseschritt erfolgt eine Datenbereinigung. Lediglich vollständig ausgefüllte Befragungsbögen werden in SPSS eingepflegt. Ausreißer im Antwortverhalten werden bspw. über Boxplots als ungewöhnliche Fälle identifiziert und ausgeschlossen. Durch den Anomalie-Index mithilfe des Mahalanobis-Grenzwerts werden weitere Daten exkludiert. Die verbleibenden Fälle ( $n = 414$ ) werden unter Nutzung von SPSS und Analysis of Moment Structures (AMOS) analysiert. Mittels t-Test für unabhängige Stichproben werden Typisierungen nach Tätigkeitsbereich, Geschlecht und Führungserfahrung erstellt. Die angewendeten analytischen Verfahren gliedern sich in drei Analyseschritte auf:

**(1) Deskriptive Auswertung** der Daten: Im ersten Schritt werden die bereinigten Daten ( $n = 414$ ) deskriptiv ausgewertet. Dahingehend werden die Merkmale der Stichprobe hinsichtlich des Tätigkeitsbereichs, des Geschlechts und der Führungserfahrung sowie die Ausprägung des jeweiligen Führungsstils des Full-Range-Leadership-Modells differenziert und im Hinblick auf die Merkmale der Befragungszielgruppe diskutiert.

**(2) Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA):** Die CFA überprüft die standardisierte Faktorladung, die inhaltlich einem standardisierten Regressionskoeffizienten entspricht, der die Einflussstärke der latenten Variablen auf den jeweiligen Indikator quantifiziert und somit über die weitere Verwendung im Modell bestimmt. Die beiden verwendeten Skalen – MLQ und IRIC – geben an, dass die Faktorenstruktur der Skala variieren kann, sodass sämtliche Items, die eine geringere Faktorladung als 0,7 sowie eine geringere Indikatorreliabilität als 0,4 aufweisen (vgl. Ford/MacCallum/Tait 1986, S. 292), ausgeschlossen werden. Items, die ausreichende Modifikationsindizes erzielen, werden hinsichtlich ihrer jeweiligen Faktoren mittels CFA überprüft, um die Reliabilität beurteilen zu können.

**(3) Strukturgleichungsmodell (SEM):** Das SEM dient der Modellierung komplexer Untersuchungen und Konstrukte der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Überprüft werden die Gütekriterien des entwickelten Modells, um die Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen zu testen. Hierbei

werden Messfehler berücksichtigt (vgl. Anderson/Gerbing 1988, S. 422; Bagozzi/Yi 2012, S. 8–9; Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 79;). Die Ergebnisse des SEM zeigen die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten auf und definieren, wie hoch der Erklärungsgehalt des Modells insgesamt ist. Die Merkmale des Chi-Quadrat( $\chi^2$ )-Tests, des Comparative Fit Index (CFI), des Tucker-Lewis-Index (TLI), des Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) und des Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) werden herangezogen. CFI- und TLI-Werte über 0,9 sowie RMSEA-Werte unter 0,6 und SRMR-Werte unter 0,9 stellen eine akzeptable Modellpassung für Stichproben von  $n > 250$  dar (vgl. Hu/Bentler 1999, S. 28). Zum einen wird hierbei die mittlere Effektstärke berechnet und zum anderen, wie diese hinsichtlich des Homogenitätstests zu interpretieren ist. Das SEM-Verfahren prüft die Konstruktzusammenhänge im Gesamtmodell und zeigt auf, wie die daraus resultierenden Modellpassungswerte zu interpretieren sind. Das SEM ermöglicht eine Kombination von Regressions- und Faktorenanalyse, z. B. Regressions-, Varianz- und Kovarianzanalyse, um reziproke Abhängigkeitsbeziehungen zu analysieren (vgl. Anderson/Gerbing 1988, S. 417). Es besteht aus drei Partialmodellen, mit denen theoretisch vermutete Wirkungsbeziehungen zwischen der latenten exogenen und der endogenen Variable überprüft werden (vgl. Weiber/Mühlhaus 2014, S. 46). Durch die Anwendung des SEM sollen in der vorliegenden Arbeit die direkte und indirekte Wirkungsbeziehung zwischen der wahrgenommenen Organisationskultur als latente exogene und dem transformationalen Führungsverhalten der NFK als endogene Variable analysiert werden.

### 5.3.2 Deskriptive Ergebnisse

Die Befragungszielgruppe ist aus 481 deutschsprachigen NFK der DTAG gebildet, denen durch die erfüllten Auswahlkriterien des Führungskräfteentwicklungsprogramms eine hohe Karriereambition und Leistungsstärke attestiert wird. Diese Besonderheiten finden bei der Interpretation der Ergebnisse Berücksichtigung. Der Rücklauf setzt sich aus 423 vollständig ausgefüllten und 25 unvollständig ausgefüllten Fragebögen zusammen, die somit von der Analyse ausgeschlossen werden. Es resultiert eine Rücklaufquote von 87,94 %, die im Folgenden durch diverse Plausibilitätschecks bereinigt und näher skizziert wird.

Die bereinigte Stichprobe ( $n = 414$ ) besteht zu 28,99 % aus Frauen ( $n = 120$ , SD: 0,459) und zu 67,63 % aus Männern ( $n = 280$ , SD: 0,459). Der Frauenanteil der Befragten liegt marginal über dem Frauenanteil von 26 % in der Grundgesamtheit der Technologiebranche (vgl. Brandt 2018) und über dem Frauenanteil auf Führungspositionen innerhalb der DTAG von 22,7 % (vgl. Heudorf 2020). Die **Tätigkeitsbereiche der Probanden** werden in konzernübergreifende Cluster gebündelt, die im Rahmen der Verhandlungen mit dem verantwortlichen Sozialpartner und dem Konzerndatenschutz vereinbart worden sind. Tabelle 5.1 zeigt die jeweilige Verteilung der Bereiche und die Geschlechteraufteilung. Die Stichprobe ist in große Bereiche, z. B. Dienstleistungsbereich, und kleine Bereiche, z. B. Forschungs- und Entwicklungsbereich (F&E), aufgeteilt. Aufgrund des zentralen Grenzwertsatzes (vgl. Bortz/Döring 2007, S. 411) orientiert sich die Mindestgruppengröße an  $n > 30$ , um Gruppenvergleiche vornehmen zu können.

			Geschlecht			
			weiblich		männlich	
Bereich	n	%	n	%	n	%
strategisch, hochqualifiziert	51	12,3	20	16,7	31	11,1
kreativ, innovativ	17	4,1	8	6,7	9	3,2
Dienstleistung	150	36,2	36	30,0	114	40,7
F&E	10	2,4	3	2,5	7	2,5
technisch, operativ	87	21,0	20	16,7	67	23,9
Querschnittsbereich, operativ	64	15,5	24	20,0	40	14,3
regelkonform	15	3,6	4	3,3	11	3,9
keine Angabe	20	4,8			$\Sigma$ 14	
<b>Gesamt</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>280</b>	<b>100,0</b>

Tab. 5.1: Bereinigte Stichprobe nach Bereich und Geschlecht (eigene Darstellung)

Die Kontrollvariable **Führungserfahrung** unterteilt zum einen in die absolute, zum anderen in die prozentuale Verteilung je Cluster. Der Rücklauf untergliedert sich in NFK ohne Führungserfahrung ( $n = 127$ , SD: 0,466) und in NFK mit Führungserfahrung ( $n = 273$ , SD: 0,466), in Tabelle 5.2 nach Clustern gelistet. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die NFK ohne Führungserfahrung ( $n = 127$ , SD: 0,466) sich unmittelbar vor der Übernahme einer ersten Führungsposition befinden, auf die sie durch die Teilnahme an dem konzernweiten Führungskräfteentwicklungsprogramm vorbereitet werden.

<b>Führungserfahrung</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
bisher keine Führungserfahrung	127	30,7
weniger als 100 Tage	35	8,5
weniger als 1 Jahr	37	8,9
1 – 2 Jahre	69	16,7
3 – 4 Jahre	50	12,1
5 – 6 Jahre	18	4,3
über 6 Jahre	64	15,5
keine Angabe	14	3,4
<b>Gesamt</b>	<b>414</b>	<b>100,0</b>

Tab. 5.2: Übersicht bezüglich der Führungserfahrung der Befragten (eigene Darstellung)

Die drei Führungsstile des Full-Range-Leadership-Modells – transaktional, transformational und Laissez-faire – werden hinsichtlich der Einschätzung des Vorgesetzten und der Selbsteinschätzung der NFK mittels Boxplot-Darstellung (siehe Abbildung 5.3) vorgestellt. Diese Darstellung dient dem Vergleich der **Selbst- und Fremdeinschätzung** hinsichtlich der einzelnen Dimensionen des Full-Range-Leadership-Modells. Die Darstellung verdeutlicht, dass die transformationale Führung eine deutlich stärkere Ausprägung als die transaktionale Führung aufweist. Dies gilt sowohl für die Selbst- als auch für die Fremdeinschätzung und stützt die theoretische Annahme des Full-Range-Leadership-Modells, nach dem transformationale Führung gegenüber der transaktionalen Führung deutlich überwiegt (vgl. Bass/Avolio 1990, S. 231; Ozorovskaja/Voordijk/Wilderom 2007, S. 909).

Auffällig ist, dass der transaktionale Faktor CR sowohl bei der Selbst- als auch bei der Fremdeinschätzung ein ähnlich hohes Niveau erzielt wie die fünf transformationalen Dimensionen (siehe Abbildung 5.3). Dies wird als mangelnde **diskriminante Validität** diskutiert (vgl. Felfe 2005, S. 55). Der transaktionale Faktor CR erzielt in der Metaanalyse von Wang et al. (2011, S. 223) ebenfalls eine höhere Varianzaufklärung hinsichtlich der transformationalen Führung. Bass und Avolio (2007, S. 49) begründen diesen Effekt mit der wechselseitigen Ergänzung der transformationalen und transaktionalen Führung, da transformationale Führung auf der transaktionalen Führung basiert. Laut Bass (1990, S. 19; 1999, S. 11) soll der Laissez-faire-Führungsstil nur in Ausnahmefällen praktiziert werden. Dies wird desgleichen in der vorliegenden Stichprobe deutlich, da die Laissez-faire-Führung auf einem sehr geringen Niveau gemessen wird (siehe Abbildung 5.2).

Die linksschiefen Verteilungen weisen auf eine stärkere Ausprägung des jeweiligen Faktors hin. Die **Streubreite der Werte** (vgl. Bortz/Döring 2007, S. 375) unterscheidet sich bei der Selbst- und der Fremdeinschätzung des Vorgesetzten in Bezug auf die Faktoren IIA und IC besonders stark. Des Weiteren ist hinsichtlich der transformationalen Faktoren festzustellen, dass hinsichtlich der Einschätzung des Vorgesetzten die gesamte fünfstufige Antwortskala ausgeschöpft wird, wogegen bei der Selbsteinschätzung der NFK die Skala erst ab der zweiten Antwortkategorie genutzt wird. Eine mögliche Erklärung kann darin bestehen, dass Führungskräfte tendenziell dazu neigen, sich selbst besser einzuschätzen (vgl. Atwater/Yammarino 1992, S. 142–143; Sosik/Megerian 1999, S. 367). Die transformationale Einschätzung des Führungsverhaltens erreicht einen höheren Skalenmittelwert im Vergleich zur transaktionalen Führung (siehe Abbildung 5.2). Nicht bestätigt werden kann, dass transformationale Führung mit wachsender Unternehmensgröße zurückgeht (vgl. Felfe 2005, S. 168). Die Laissez-faire-Führung ist sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdeinschätzung gering ausgeprägt.

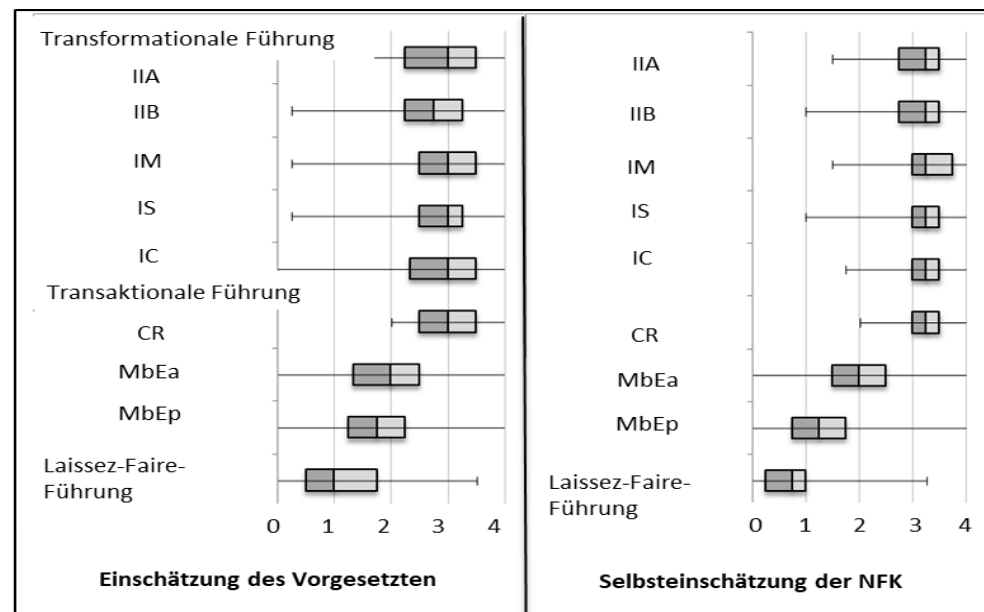


Abb. 5.2: Boxplot-Darstellung der Full-Range-Leadership-Dimensionen (eigene Darstellung)

Der Mittelwertvergleich zwischen der Fremdeinschätzung des Vorgesetzten und der Selbsteinschätzung weist darauf hin, dass die befragten NFK das eigene transformationale Führungsverhalten ( $M = 2,604$ ;  $SD: 0,979$ ) auf einem geringeren Niveau als das des Vorgesetzten ( $M = 2,856$ ,  $SD: 0,749$ ) einschätzen. Dies überrascht, da Selbsteinschätzungen insbesondere von

Führungskräften tendenziell eher eine Überschätzung hervorrufen (vgl. Atwater/Yammarino 1992, S. 142–143; Sosik/Megerian 1999, S. 367). Da ein Teil der Probanden noch über keine oder über geringe Führungserfahrung verfügt (siehe Tabelle 5.2), kann eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich des eigenen Führungsverhaltens mangels Erfahrung vermutet werden. Anders ist dies jedoch hinsichtlich der im Allgemeinen als kritisch bewerteten Faktoren MbEp und Laissez-faire-Führung (vgl. Felfe 2005, S. 197). Die NFK schätzen ihr eigenes Führungsverhalten hinsichtlich dieser beiden Faktoren geringer ein als das ihres Vorgesetzten. Hier kann ein sozial erwünschtes Antwortverhalten bezogen auf die Selbsteinschätzung angenommen werden. Die transformationale Führung der NFK ist im Bereich F&E ( $M = 3,315$ ) und in regelkonformen Bereichen ( $M = 3,291$ ) am stärksten ausgeprägt. Denn transformationale Führung ist in hochqualifizierten Teams besonders oft zu beobachten (vgl. Avolio et al. 1996, S. 181–182) und kann z. B. dadurch die Anzahl von angemeldeten Patenten positiv beeinflusst werden (vgl. Felfe 2006, S. 167). Der Mittelwertvergleich zeigt hinsichtlich der transaktionalen Führung eine geringere Ausprägung als bei der transformationalen Führung, die sich jedoch kaum hinsichtlich der Einschätzung der Vorgesetzten ( $M = 1,944$ ,  $SD: 0,607$ ) und der Selbsteinschätzung ( $M = 1,886$ ,  $SD: 0,506$ ) unterscheidet. Die Laissez-faire-Führung rangiert sowohl bei der Selbst- als auch bei der Fremdeinschätzung auf einem geringen Niveau (siehe Abbildung 5.2).

### 5.3.3 Inferenzstatistische Ergebnisse

Die Vorstudie untersucht theoretisch hergeleitete Hypothesen unter Zuhilfenahme eines SEMs (vgl. Urban/Mayerl 2006, S. 1; Rucker et al. 2011, S. 369). Dahingehend wird zunächst die Faktorenstruktur des theoretischen Modells und die Leistungsfähigkeit der verwendeten Skalen mittels CFA überprüft (vgl. Mory 2014, S. 33).

Zunächst werden in Tabelle 5.3 die jeweiligen Cronbachs-Alpha-Werte, Minimum, Maximum, Mittelwerte, Standardabweichungen und die Varianzen der einzelnen Full-Range-Leadership-Dimensionen sowie der IRIC-Kulturdimensionen dokumentiert, um die **Zuverlässigkeit der Skalen** zu bewerten. Die Cronbachs-Alpha-Reliabilitätskoeffizienten für die MLQ-Skala liegen, mit Ausnahme der transaktionalen Skala MbEp, im Bereich von 0,685 bis

0,825. Aufgrund der Stichprobengröße ( $n = 414$ ) und der Summe der Items ( $\Sigma = 134$ ) (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 221) wird ein empfohlenes Mindestniveau der Cronbachs-Alpha-Werte von 0,5 festgelegt (vgl. Cortina 1993, S. 101–102). Somit kann eine ausreichende interne Konsistenz angenommen werden (vgl. Blanz 2015, S. 243). Die Skala MbEp erzielt lediglich einen Cronbachs-Alpha-Wert von 0,418 und muss im weiteren Analyseverlauf auf ihre Leistungsfähigkeit untersucht werden.

Die Reliabilitätsprüfung der wahrgenommenen Organisationskultur zeigt auf, dass vier von sechs Kulturdimensionen aufgrund nicht ausreichender Cronbachs-Alpha-Werte ( $P3 \alpha = 0,200$ ;  $P4 \alpha = 0,213$ ;  $P5 \alpha = 0,431$ ;  $P6 \alpha = 0,097$ ) von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden müssen.

	Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
<b>Fremdwahrnehmung der Full-Range-Leadership-Dimensionen des Vorgesetzten</b>						
IIA	0,736	0	4	2,802	0,823	0,677
IIB	0,697	0,25	4	2,667	0,842	0,709
IM	0,825	0,25	4	2,907	0,73	0,532
IS	0,763	0,25	4	2,815	0,692	0,478
IC	0,801	0	4	2,904	0,839	0,704
CR	0,728	0,25	4	2,874	0,725	0,525
MbEa	0,685	0	4	1,946	0,781	0,609
MbEp	0,418	0	3,5	1,697	0,718	0,515
LF	0,692	0	3,5	1,124	0,799	0,639
<b>Wahrnehmung der IRIC-Kulturdimension</b>						
P1	0,680	0	4	2,736	0,572	0,327
P2	0,611	0	3,67	2,160	0,561	0,315
P3	0,200	0	4	2,413	0,594	0,352
P4	0,213	0	3,33	1,451	0,588	0,346
P5	0,431	0	4	2,640	0,645	0,416
P6	0,097	0	3,6	1,950	0,498	0,248

Tab. 5.3: Reliabilität der Full-Range-Leadership-Skalen und der IRIC-Kulturdimensionen (eigene Darstellung)

Zur **Beurteilung der Reliabilität** werden die verwendeten Items hinsichtlich ihrer standardisierten Faktorladung sowie ihrer Indikatorenreliabilität (Squared Multiple Correlation) überprüft (vgl. Ruhle/Altmann 2021, S. 36), sodass nur ausreichend reliable Items im SEM verwendet werden. Die Überprüfung der beiden Kulturdimensionen P1 und P2 ergibt, dass allein die Items der prozess- vs. ergebnisorientierten Kultur (P1) die Mindestanforderungen einer Faktorladung von  $\geq 0,7$  sowie einer Indikatorenreliabilität von  $\geq 0,4$  (vgl. Ford/MacCallum/Tait 1986, S. 308) erfüllen und in der weiteren Analyse verwendet werden können.

Deutlich wird eine grundsätzliche Problematik der **Leistungsfähigkeit der IRIC-Items** zur Messung der Organisationskultur, da nur eine von sechs Organisationskulturdimensionen in die Analyse einfließt. Laut IRIC-Manual gilt, dass die bipolare Dimension P1 ( $\alpha = 0,680$ ) bei einer Überschreitung des Skalenmittelwerts für eine ergebnis- und bei einem Wert unterhalb des Skalenmittelwerts für eine prozessorientierte Organisationskultur steht (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 406–408). Der Mittelwert ( $M = 2,736$ ,  $SD: 0,572$ ) ergibt somit eine ergebnisorientierte Organisationskultur (P1), die laut Hypothesenherleitung in einem positiven Zusammenhang mit der transformationalen Führung steht, der überprüft werden muss.

Die Überprüfung der **Leistungsfähigkeit der MLQ-Items**, die vielfach eingesetzt werden (vgl. Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam 1996, S. 265; Hartog/Muijen/Koopman 1997, S. 33; Hinkin/Schriesheim 2008, S. 502), zeigt, dass die Items zur Messung der Laissez-faire-Führung bis auf ein Item (NFK\_28\_LF) nicht die notwendige Faktorladung sowie keine ausreichende Indikatorenreliabilität erzielen. Die Überprüfung der MLQ-Skala zur Selbsteinschätzung der NFK reduziert die Anzahl der Items zur Messung der eigenen transaktionalen und transformationalen Führung jeweils auf drei Items, die nach der Itemreduktion Cronbachs-Alpha-Werte von 0,828 bis 0,897 erzielen. Die inhaltsgleichen Items zur Messung des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Vorgesetzten reduzieren sich auf neun Items und weisen somit eine höhere Leistungsfähigkeit im Vergleich mit der Selbsteinschätzung auf.

Die beiden nachfolgenden Tabellen listen die **Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen** der verwendeten Variablen. Um der Grundannahme des Full-Range-Leadership-Modells gerecht zu werden, wird zum einen die transaktionale (siehe Tabelle 5.4) und zum anderen die transformationale Führung (siehe Tabelle 5.5) adressiert. Da die Korrelationsergebnisse den Schwellenwert von  $\geq 0,7$  nicht überschreiten, ist es statistisch unwahrscheinlich, dass Multikollinearität vorliegt (vgl. Anderson et al. 2016, S. 913), sodass eine Ermittlung der Varianzinflationsfaktoren (VIF) der einzelnen Variablen nicht erforderlich ist (vgl. Brook/Arnold 1987, S. 238). Insgesamt sind die Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen niedrig, da der Großteil der Koeffizienten  $< 0,1$  ist.



		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Transaktionale Führung NFK	1,866	0,506					
2	Transaktionale Führung Vorgesetzter	1,944	0,607	0,273**				
3	Organisationskultur	2,591	0,841	-0,049	-0,026			
4	Führungserfahrung	0,683	0,466	0,011	0,068	0,620		
5	Bereich	6,289	3,346	-0,068	-0,084	0,015	0,091	
6	Geschlecht	M/W	0,766	-0,032	-0,037	-0,047	0,105*	-0,004
Korrelation nach Pearson								
*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.								
**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.								
n = 414								

Tab. 5.4: Mittelwert, Standardabweichung und Korrelation der transaktionalen Variablen (eigene Darstellung)

Transformationale Führung, Organisationskultur sowie die Kontrollvariablen werden ebenfalls in identischer Darstellungsform in Tabelle 5.5 ausgewiesen. Auch hier zeigen die Koeffizienten keine Überschreitungen des Schwellenwerts. Allein der Koeffizient für transformationale Führung der NFK und transformationale Führung des Vorgesetzten liegt geringfügig über dem Schwellenwert, sodass eine Multikollinearität statistisch unwahrscheinlich bleibt (vgl. Anderson et al. 2016, S. 913).

		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Transformationale Führung NFK	2,604	0,749					
2	Transformationale Führung Vorgesetzter	2,856	0,979	0,759**				
3	Organisationskultur	2,591	0,841	0,201**	0,281**			
4	Führungserfahrung	0,683	0,466	0,05	0,058	0,620		
5	Bereich	6,289	3,346	-0,108*	-0,112*	0,015	0,091	
6	Geschlecht	M/W	0,766	0,003	-0,01	-0,047	0,105*	-0,004
Korrelation nach Pearson								
*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.								
**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.								
n = 414								

Tab. 5.5: Mittelwert, Standardabweichung und Korrelation der transformationalen Variablen (eigene Darstellung)

Zur Beurteilung der **konvergenten Validität** der transaktionalen Führung wird in Tabelle 5.6 die durchschnittliche und extrahierte Varianz (AVE = Average Variance Extracted) überprüft. Zu diesem Zweck werden jegliche Konstrukte, die aus mehreren Items bestehen, auf ihre jeweilige Faktorreliabilität (CR = Composite Reliability) und Varianz (AVE) geprüft. Dies bedingt, dass Kontrollvariablen, die aus einem Item bestehen, von diesem Verfahren ausgeschlossen werden. Zusätzlich weist Tabelle 5.6 das Maximum der geteilten Varianz (MSV = Maximum Shared Variance) und die höchste Reliabilität der Konstrukte (MaxR(H) = Maximal Reliability of Constructs (High)) aus. Ausschließlich die Organisationskultur erzielt eine Überschreitung des AVE-Schwellenwerts von 0,5 (Organisationskultur = 0,631; transaktionale Führung des Vorgesetzten = 0,371; transaktionale Führung der NFK = 0,083).

Zur Beurteilung der **Diskriminanzvalidität** wird der jeweilige Korrelationskoeffizient zwischen den Konstrukten mit dem Durchschnitt je Faktor der extrahierten Varianz verglichen (vgl. Ruhle/Altmann 2021, S. 37). Die Ergebnisse zeigen, dass die Korrelationskoeffizienten (Fettung) für jedes Paar der latenten Konstrukte höher ist als der jeweilige quadrierte AVE-Wert (siehe Tabelle 5.6). Dies weist auf eine hinreichende Gültigkeit der Diskriminanz zwischen den Strukturen hin. Jedoch unterschreiten die CR- und AVE-Werte der transaktionalen Führung der NFK und der transaktionalen Führung des Vorgesetzten die jeweiligen Schwellenwerte (CR > 0,6; AVE > 0,5), so dass auf eine Modellierung eines transaktionalen Modells verzichtet werden muss.

		CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3
1	Transaktionale Führung NFK	0,021	0,083	1,288	0,219	<b>0,289</b>		
2	Transaktionale Führung Vorgesetzter	0,001	0,371	1,288	0,542	1,135	<b>0,609</b>	
3	Organisationskultur	0,763	0,631	0,237	0,925	-0,487	-0,342	<b>0,794</b>
Validity Concerns Reliability: CR > 0,6 Convergent Validity: AVE > 0,5 n = 414								

Tab. 5.6: Beurteilung der Reliabilität der transaktionalen Führung (eigene Darstellung)

Die durchgeführte Überprüfung der Validität der transaktionalen Führung der NFK und des Vorgesetzten basiert auf der **Grundannahme des Full-Range-Leadership-Modells**, dass die gesamte Bandbreite des Modells im Führungsverhalten angewendet wird. Aufgrund der mangelnden Validität und Reliabilität der transaktionalen Führung wird mithilfe einer Regressionsanalyse der Einfluss des gesamten Full-Range-Leadership-Modells des Vorgesetzten auf das transformationale Führungsverhalten der NFK überprüft. Durch diesen Untersuchungsschritt kann der Einfluss beider Führungsstile des Vorgesetzten – transaktional und transformational – auf das transformationale Führungsverhalten der NFK analysiert werden. Die Ergebnisse belegen, dass beide Führungsstile gemeinsam keinen signifikanten Einfluss auf das Führungsverhalten der NFK ausüben (transaktional  $\beta = 0,012$ ;  $p = \text{n.s.}$ ; transformational  $\beta = 0,262$ ;  $p = \text{n.s.}$ ). Die separierte Überprüfung der Einflussstärke der transformationalen Führung des Vorgesetzten auf das Führungsverhalten lässt hingegen einen signifikanten Effekt ( $\beta = 0,272$ ;  $p < 0,001$ ) erkennen. Dies ist aufgrund der unzureichenden CR- und AVE-Werte der transaktionalen Führung zu erwarten (siehe Tabelle 5.6). Die vielfach postulierte Vorbildfunktion lässt sich demnach ausschließlich für die transformationale, jedoch nicht für die transaktionale Führung des Vorgesetzten bestätigen. Die theoretische Grundannahme des Full-Range-Leadership-Modells kann somit nicht gestützt werden. Infolgedessen wird auf die weitere Analyse beider Führungsstile des Vorgesetzten verzichtet und ausschließlich die transformationale Führung als Einflussfaktor geprüft. Die Laissez-faire-Führung bleibt aufgrund der nicht ausreichenden Validität und Reliabilität im weiteren Analyseverlauf ebenfalls unbeachtet.

Die **konvergente Validität** der transformationalen Führung wird ebenfalls in identischer Vorgehensweise anhand der CR- und der AVE-Werte überprüft. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5.7 dargestellt und weisen auf die Gültigkeit der Diskriminanz zwischen den Strukturen hin. Die Organisationskultur (AVE = 0,564) und die transformationale Führung des Vorgesetzten (AVE = 0,619) überschreiten den Schwellenwert von 0,5. Die transformationale Führung der NFK (AVE = 0,497) hingegen unterschreitet den Schwellenwert geringfügig. Die jeweiligen CR-Werte übersteigen für alle verwendeten Konstrukte den Schwellenwert von 0,6 (siehe Tabelle 5.7). Zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität werden die Korrelationen (Fettung)

zwischen den Konstrukten mit dem Durchschnitt verglichen. Jedes Paar verfügt über einen entsprechend höheren Korrelationskoeffizienten als der jeweilige quadrierte AVE-Wert. Es wird eine ausreichende konvergente Validität zur Modellierung des transformationalen Modells erzielt, das im nächsten Schritt mithilfe der CFA einem Modellvergleich unterzogen wird.

		CR	AVE	MSV	MaxR (H)	1	2	3
1	Transformationale Führung Vorgesetzter	0,829	0,619	0,075	0,831	<b>0,787</b>		
2	Transformationale Führung NFK	0,898	0,497	0,126	0,906	0,273	<b>0,705</b>	
3	Organisations- kultur	0,720	0,564	0,126	0,728	0,182	0,355	<b>0,751</b>
Validity Concerns Reliability: CR > 0,6 Convergent Validity: AVE > 0,5 N = 414								

Tab. 5.7: Beurteilung der Reliabilität der transformationalen Führung (eigene Darstellung)

Unter **Verwendung der CFA** wird das erarbeitete Drei-Faktoren-Modell – bestehend aus der Organisationskultur, der transformationalen Führung des Vorgesetzten und der transformationalen Führung der NFK – geschätzt, um die Zuverlässigkeit der Skalen und die Testgültigkeit zu bewerten. In dem Drei-Faktoren-Modell laden sämtliche Variablen auf ihr theoretisches Konstrukt und korrelieren miteinander. Das Modell wird mit einem Zwei-Faktoren-Modell und einem Ein-Faktor-Modell verglichen (siehe Tabelle 5.8). Im Ein-Faktor-Modell laden alle Variablen auf einen Faktor. Die Ergebnisse der CFA umfassen die nachfolgende Modellstatistik als Vergleichswerte:  $\chi^2/df$ , TLI, IFI, CFI, RMSEA und AIC (vgl. Brown 2006, S. 175; Fabozzi 2006, S. 102; Byrne 2016, S. 100). Diese Werte ermöglichen einen auf der kombinatorischen Berücksichtigung von Fit-Indizes basierenden Modellvergleich (vgl. Hu/Bentler 1999, S. 3), um zu entscheiden, welches der Modelle zur Hypothesenvalidierung herangezogen wird.

Die Ergebnisse in Tabelle 5.8 lassen erkennen, dass das **Drei-Faktoren-Modell** die besten Fit-Indizes aufweist und somit im statistischen Modellvergleich bestätigt wird. Dieses Ergebnis ist aufgrund kombinatorischer und konzeptioneller Überlegungen erwartbar. Darüber hinaus macht das Ein-Faktor-Modell im Harmans-Single-Faktor-Test (vgl. Aguirre-Urreta/Hu 2019, S. 45) nicht den Großteil der Varianz aus, sodass der Einfluss der

gemeinsamen methodischen Verzerrung minimal ist. Die bereits überprüften Cronbachs-Alpha-Koeffizienten erreichen nach der Itemreduktion Werte von 0,828 bis 0,897 und deuten auf eine gute interne Konsistenz hin (vgl. Nunnally 1978, S. 303). Dies gilt auch für die bereits überprüfte Validität (siehe Tabelle 5.7), wodurch die konvergente Gültigkeit der Strukturen sichergestellt wird. Aufgrund der durchlaufenen Analyseschritte und der Ergebnisse der CFA bildet das Drei-Faktoren-Modell die Basis der SEM-Modellierung zur Hypothesenvalidierung.

	Drei-Faktoren-Modell <sup>a</sup>	Zwei-Faktoren-Modell <sup>b</sup>	Ein-Faktor-Modell <sup>c</sup>
<b>Vergleichsgrößen</b>			
$\chi^2$	363,291	533,21	915,01
<i>Df</i>	74	76	77
$\chi^2/df$	4,91	7,02	11,88
TLI	0,840	0,754	0,555
IFI	0,889	0,824	0,677
CFI	0,887	0,822	0,674
RMSEA	0,097	0,121	0,162
AIC	459,29	619,21	999,01
<sup>a</sup> Alle Variablen laden auf ihre theoretischen Konstrukte und korrelieren miteinander. <sup>b</sup> Organisationskultur und transformationale Führung der NFK lädt auf einen Faktor, transformationale Führung des Vorgesetzten lädt auf einen Faktor. <sup>c</sup> Alle Variablen laden auf einen Faktor. n = 414			

Tab. 5.8: Transformationaler Modellvergleich auf Basis der CFA-Resultate (eigene Darstellung)

Die SEM-Modellierung ermittelt den **direkten und indirekten Effekt** der ergebnisorientierten Organisationskultur (P1) auf das transformationale Führungsverhalten der NFK. Hypothese H1 untersucht die direkte Wirkungsbeziehung, wohingegen Hypothese H2 den angenommenen indirekten Zusammenhang formuliert. Aufgrund der unzureichenden konvergenten Validität wird ausschließlich das transformationale Führungsverhalten, nicht aber das gesamte Full-Range-Leadership-Verhalten des Vorgesetzten erforscht. Der direkte Zusammenhang wird mithilfe der nachfolgenden Hypothesen untersucht.

**Hypothese H1:** Die ergebnisorientierte Organisationskultur (P1) steht in einem positiven Zusammenhang mit dem transformationalen Führungsverhalten. H1 muss mangels Signifikanz **verworfen** werden ( $\beta = 0,130$ ;  $p = \text{n.s.}$ ).

Zur Überprüfung des indirekten Zusammenhangs wird Hypothese H2 validiert.

**Hypothese H2:** Die wahrgenommene transformationale Führung des Vorgesetzten mediiert die Beziehung zwischen der ergebnisorientierten Organisationskultur (P1) und dem transformationalen Führungsverhalten. H2 kann **bestätigt** werden ( $\beta = 0,311$ ;  $p \leq 0,001$  /  $\beta = 0,231$ ;  $p \leq 0,01$ ).

Die ergebnisorientierte Kultur (P1) kann mangels Signifikanz als direkter Einflussfaktor auf das transformationale Führungsverhalten ausgeschlossen werden, sie wirkt gleichwohl indirekt über das Führungsverhalten des Vorgesetzten positiv auf das transformationale Führungsverhalten der NFK. Dementsprechend kann ein indirekter Effekt der ergebnisorientierten Kultur (P1) auf das transformationale Führungsverhalten der NFK angenommen werden. Aufgrund der identischen Vorzeichen der beiden Pfadkoeffizienten kann diese Art von Beziehung als konsistent bezeichnet werden (vgl. MacKinnon/Krull/Lockwood 2000, S. 173). Der indirekte Zusammenhang der Organisationskultur lässt sich aus dem Produkt der beiden signifikanten Pfadkoeffizienten ermitteln und beträgt 0,072. Dieser geringe, aber signifikante indirekte Effekt verdeutlicht, dass mit zunehmendem Wert der ergebnisorientierten Organisationskultur (P1) eine Zunahme des transformationalen Führungsverhaltens prognostiziert werden kann. Die beiden Kontrollvariablen Geschlecht (weiblich  $n = 120$ ,  $SD = 0,459$ ; männlich  $n = 280$ ,  $SD = 0,459$ ; keine Angabe  $n = 14$ ) und Führungserfahrung (NFK ohne Führungserfahrung  $n = 127$ ,  $SD: 0,466$ ; NFK mit Führungserfahrung  $n = 273$ ,  $SD: 0,466$ ; keine Angabe  $n = 14$ ) lassen hinsichtlich des transformationalen Führungsverhaltens der NFK keine Signifikanz erkennen. In Tabelle 5.9 werden die Ergebnisse der jeweiligen Pfade und die Fit-Indizes als Vergleichsgrößen präsentiert.

Strukturpfade		Hypothese	Estimates <sup>a,c</sup>	SE <sup>b</sup>
Organisationskultur →	Transformationale Führung Vorgesetzter	H2	0,311***	0,095
Organisationskultur →	Transformationale Führung NFK	H1	0,13	0,079
Transformationale Führung Vorgesetzter →	Transformationale Führung NFK		0,231**	0,059
Führungserfahrung →	Transformationale Führung NFK		0,055	0,094
Geschlecht →	Transformationale Führung NFK		-0,032	0,094
Vergleichsgrößen				
	$\chi^2$		309,61	
	<i>Df</i>		100	
	$\chi^2/df$		3,1	
	TLI		0,84	
	IFI		0,87	
	CFI		0,88	
	RMSEA		0,09	
	AIC		413,61	
<sup>a</sup> Standardized estimates (standardisierte Schätzwerte)				
<sup>b</sup> Standard errors (Standardfehler)				
<sup>c</sup> * $p \leq 0,05$ ; ** $p \leq 0,01$ ; *** $p \leq 0,001$				

Tab. 5.9: Ergebnisübersicht der jeweiligen Pfade und Vergleichsgrößen (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse des Hypothesentests sind in den Kontext der organisationalen Veränderung in Form einer deutschlandweiten Restrukturierung eingebettet und werden im nachfolgenden Modell grafisch dargestellt (siehe Abbildung 5.3). Abbildung 5.3 visualisiert die jeweiligen Pfadkoeffizienten zwischen der ergebnisorientierten Organisationskultur (P1), dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und dem transformationalen Führungsverhalten der NFK im Kontext organisationaler Veränderungen.

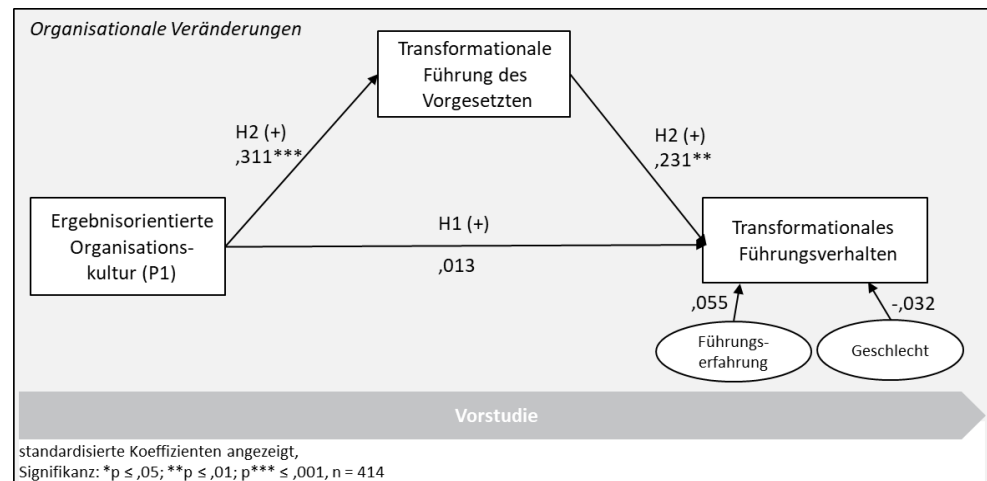


Abb. 5.3: Ergebnisdarstellung im Modell der Vorstudie (eigene Darstellung)

#### 5.4 Diskussion der Ergebnisse

Im Rahmen der Vorstudie ist untersucht worden, welchen Einfluss die Organisationskultur und das Führungsverhalten des Vorgesetzten auf das Führungsverhalten der NFK haben. Hierzu wurden mithilfe des Full-Range-Leadership-Modells und der IRIC-Organisationskulturdimensionen die bereinigten Daten von 414 NFK analysiert. Die Ergebnisse bieten einen methodischen und inhaltlichen Erkenntnisgewinn, der nicht nur Implikationen für die Hauptstudie liefert, sondern zudem die Diskussion um das Full-Range-Leadership-Modell und die Substitutionstheorie erweitert.

Inhaltlich belegt die durchgeführte Analyse, dass die transaktionale Führung, die laut Full-Range-Leadership-Modell und Augmentationshypothese als Voraussetzung für das Entstehen und die Anwendung der transformationalen Führung dient, die Mindeststandards hinsichtlich Reliabilität und Validität nicht erfüllt. Ausschließlich die transformationale Führung des Vorgesetzten wirkt positiv auf das Führungsverhalten der NFK ( $\beta = 0,273$ ;  $p < 0,001$ ). Somit kann die **theoretische Grundannahme** des Full-Range-Leadership-Modells und der Augmentationshypothese mithilfe der vorliegenden Stichprobe nicht gestützt werden. Gründe hierfür können im Kontext der organisationalen Veränderung bestehen, da die deutschlandweite Restrukturierung verstärkt transformationale Führung z. B. in Form einer Veränderungsvision erfordert. Die Untersuchungszielgruppe ist aufgrund der Restrukturierung sowie der partiell mangelnden Führungserfahrung durch Unsicherheit geprägt.



Diese Unsicherheit kann den positiven Einfluss der transformationalen Führung des Vorgesetzten durch vorbildliche, glaubwürdige, vertrauensvolle und unterstützende Führung begründen. Transformationale Führung schafft psychologische Sicherheit (vgl. Hüttermann 2013, S. 268) und Veränderungsbereitschaft (vgl. Holt et al. 2007, S. 252; Burnes/Hughes/By 2018, S. 151) und kann so Unsicherheiten reduzieren.

Der nachgewiesene positive Effekt der transformationalen Führung des Vorgesetzten auf das transformationale Führungsverhalten der NFK stützt die Ähnlichkeitshypothese (vgl. Keller 2006, S. 205–207). Untersuchungen, die bereits auf ein **homogenes Führungsverhalten** (vgl. Shamir/House/Arthur 1993, S. 590) und den Trickle-Down-Effekt (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Chen et al. 2019; Byun et al. 2020, S. 399; Xin et al. 2020, S. 904; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Chen et al. 2024, S. 7–8) hinweisen, werden untermauert. Die Hinzunahme der beiden Kontrollvariablen Führungserfahrung und Geschlecht weist keine signifikanten Effekte auf das transformationale Führungsverhalten nach. Dies ist aufgrund bisheriger Studien zum Einfluss des Geschlechts (vgl. Eagly/Johnson 1990, S. 248; Eagly/Karau/Makhijani 1995, S. 140; Rosenblatt/Talmud/Ruvio 1999, S. 215; Powell et al. 2004; Manning/Robertson 2010, S. 218; Schuh et al. 2014, S. 363; Bebitoglu 2022, S. 507) anders als zu erwarten.

Die **Besonderheit der Untersuchungszielgruppe** ist bei der Diskussion der Ergebnisse ferner zu berücksichtigen. Aufgrund der Auswahlkriterien für die Teilnahme an einem konzernweiten Führungskräfteentwicklungsprogramm kann vorausgesetzt werden, dass sich die Befragten durch ein hohes Leistungsniveau und eine überdurchschnittliche Karriereambition auszeichnen. Die Auswahl für die Programmteilnahme erfolgt durch den Vorgesetzten sowie durch eine paritätisch besetzte Auswahlkommission, die im Mehr-Augen-Prinzip die Leistung, die Karriereambition sowie das Potenzial für eine erstmalige oder höhere Führungsaufgabe bestätigen. Die erstmalige Übernahme einer Führungsposition ist herausfordernd und wird als prägende Veränderung erlebt (vgl. Hill 2007, S. 51). Bisherige empirische Ergebnisse zu dieser Zielgruppe demonstrieren, dass vornehmlich das Führungsverhalten von NFK besonders durch Unsicherheit geprägt ist (vgl. Hill 2007, S. 52). Orientierungslosigkeit und die falsche Erwartungshaltung an die

Führungsposition können im ersten Jahr zu schwerwiegenden Fehlern führen (vgl. Hill 2003, S. 195). Der Erfolg von NFK hängt bis zur Übernahme der ersten Führungsaufgabe von ihrer Expertise in ihrem Fachgebiet ab (vgl. Rosenstiel et al. 1989, S. 119). Wenn sich die NFK aufgrund anfänglicher Unsicherheit ausschließlich durch ihr Expertenwissen zu profilieren versuchen, kann dies von Mitarbeitenden als Mikromanagement und Fehlen von Führungskompetenzen wahrgenommen werden. Hinzu kommt, dass sich die Führungsaufgabe durch komplexe Aufgaben auszeichnet (vgl. Hill 2003, S. 195), die nicht durch Mikromanagement bewältigt werden können. Der Wechsel von einer Experten- in eine Führungsposition setzt eine neue berufliche Identität voraus, die sich partiell auf die Annahme stützt, dass eine Führungsposition mehr Freiheiten, Rechte und Privilegien durch formale Autorität beinhaltet. Bei der Übernahme der ersten Führungsaufgabe werden indes oftmals frustrierende Erfahrungen gesammelt (vgl. Rosenstiel et al. 1989, S. 144) wie z. B. Zerrissenheit durch gegensätzliche Anforderungen, die sich der formalen Autorität entziehen, oder auch Misstrauen und Unzufriedenheit der geführten Mitarbeitenden. Aufgrund der anzunehmenden Orientierungslosigkeit verlassen sich NFK oftmals in der neuen Funktion auf die damit verbundene formale Autorität (vgl. Hill 2007, S. 58). Dieser Effekt wird jedoch nicht in der vorliegenden Stichprobe sichtbar, da die transformationale Führung eine deutlich höhere Ausprägung ( $M = 2,604$ ;  $SD: 0,979$ ) im Vergleich zur eher kontroll- und autoritätsgeprägten transaktionalen Führung ( $M = 1,886$ ,  $SD: 0,506$ ) erzielt.

Die Untersuchung des Einflusses des Vorgesetzten vermittelt, dass sich die Zielgruppe NFK durch die transformationale Führung des Vorgesetzten positiv hinsichtlich ihres eigenen transformationalen Führungsverhaltens beeinflussen lässt. Das bestätigt die **Vorbildfunktion** des Vorgesetzten sowie den Trickle-Down-Effekt empirisch. Anders ist dies jedoch bei der transaktionalen Führung des Vorgesetzten, die sich auch negativ auf die Leistung der Geführten auswirken kann (vgl. Podsakoff/Schriesheim 1985, S. 387). Transaktionale Führung des Vorgesetzten wird bereits in der CFA aufgrund unzureichender CR- und AVE-Werte als Einflussfaktor ausgeschlossen. Auch die Selbsteinschätzung der transaktionalen Führung der NFK erzielt nicht die erforderlichen Schwellenwerte. Transaktionale Führung orientiert sich durch Kontrolle und leistungsbedingte Belohnung an formaler Autorität. Darüber

hinaus lässt sich eine inhaltliche Schnittmenge mit der Laissez-faire-Führung nachweisen (vgl. Avolio/Yammarino/Bass 1991, S. 571), die sich ebenfalls negativ auf Erfolgsindikatoren auswirkt (vgl. Geyer/Steyrer 1998, S. 397; Judge/Piccolo 2004, S. 755; Sturm et al. 2011, S. 88; Wang et al. 2011, S. 223). Mangels Validität und Reliabilität fließen weder die transaktionale noch die Laissez-faire-Führung in die Analyse der Vorstudie ein, sodass die Grundannahme des Full-Range-Leadership-Modells und der Augmentationshypothese mithilfe der vorliegenden Stichprobe nicht bestätigt werden kann.

Die anzunehmende **Unsicherheit der Befragungszielgruppe** aufgrund von Personalabbau sowie der Vorbereitung auf die erstmalige oder höherwertigere Führungsposition kann eine Orientierung am Vorbild des transformational führenden Vorgesetzten erklären. Die angenommene Unsicherheit zeigt sich im höheren Niveau der transformationalen Führung des Vorgesetzten im Vergleich zur Selbsteinschätzung der transformationalen Führung der NFK. Mittels wechselseitigen Aushandelns von Abhängigkeiten mit dem Vorgesetzten kann Unsicherheit reduziert werden, indem eine Umwandlung von formaler Autorität in informelle Autorität erfolgt (vgl. Hill 2007, S. 58).

Im Weiteren resultiert, dass die **ergebnisorientierte Organisationskultur (P1)** als direkter Einflussfaktor ausgeschlossen werden muss, jedoch indirekt über das Führungsverhalten des Vorgesetzten die transformationale Führung positiv beeinflusst. In einer ergebnisorientierten Kultur trifft die Führungskraft Entscheidungen gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden (vgl. Henning 2014, S. 71) und ermöglicht dergestalt Partizipation. Da kein direkter Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der transformationalen Führung der NFK nachweisbar ist und der Vorgesetzte ausschließlich durch die transformationale Führung als einziger Bestandteil des Full-Range-Leadership-Modells Einfluss nimmt, ist anzunehmen, dass eine Kompensationsleistung des Vorgesetzten erfolgt. Die Annahme würde stützen, dass eine niedrige Kulturausprägung durch interaktionelle Führung kompensiert wird, was bisher empirisch nicht eindeutig bestätigt worden ist (vgl. Pundt/Venz 2016, S. 319).

Der erzielte indirekte Wirkungszusammenhang der Organisationskultur kann vor dem Hintergrund der **Substitutionstheorie** (vgl. Kerr/Mathews 1995; Lang/Rybnikova 2021) diskutiert werden. Die ergebnisorientierte

Organisationskultur (P1) wirkt positiv auf das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten, was sich wiederum positiv auf das transformationale Führungsverhalten der NFK auswirkt. Dies weist auf eine Substitution der strukturellen Führung durch die interaktionelle Führung hin. Eine diametrale Substitution der interaktionellen Führung durch die strukturelle Führung in Form von Organisationskultur kann für diese Stichprobe verworfen werden. Der indirekte Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und dem transformationalen Führungsverhalten lässt sich in direkter Form nicht nachweisen. Dieses Ergebnis führt demnach zu einem Erkenntnisgewinn für die Diskussion der Substitutionstheorie.

### 5.5 Limitationen und Implikationen für die Hauptstudie

Die Vorstudie (n = 414) generiert durch die mehrdimensionale Analyse der untersuchten Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten relevante inhaltliche und methodische Implikationen für die Hauptstudie. Diese unterliegen indes diversen Limitationen der Vorstudie.

Die Vorstudie zeigt, dass die transformationale Führung des Vorgesetzten einen positiven Einfluss auf das partizipative Führungsverhalten hat, die transaktionale Führung jedoch bereits in der CFA als Einflussfaktor ausgeschlossen werden muss. Obgleich dies in messmethodischen Problemen oder Besonderheiten der Stichprobe begründet sein kann, widersprechen die Ergebnisse der **Grundannahme des Full-Range-Leadership-Modells** sowie der Augmentationshypothese, die in einer Metaanalyse von Wang et al. 2011 ebenfalls nicht bestätigt worden ist (vgl. Wang et al. 2011, S. 223). Dies ist unerwartet, da eine aktuelle Metaanalyse von Potosky und Azan nachweist, dass durch transaktionale und transformationale Führung der Umgang von Mitarbeitenden mit organisationalen Veränderungen positiv beeinflusst werden kann (vgl. Potosky/Azan 2023). Die Verwerfung der Augmentationshypothese kann darüber hinaus durch den Kontext der organisationalen Veränderung und den anhaltenden Wertewandel begründet werden. Durch den Wertewandel hin zu mehr Autonomie und Selbstverwirklichung verlieren insbesondere die beiden transaktionalen Dimensionen aktive Kontrolle und leistungsbedingte Belohnung an Bedeutung. Innerhalb von organisationalen Veränderungen wirkt sich transformationale Führung positiv auf das Engagement für die Veränderung aus. Demgegenüber kann transaktionale Führung

das Engagement negativ beeinflussen (vgl. Lamm/Lamm/Rodriguez 2016, S. 1). Der Kontext der organisationalen Veränderung erfordert verstärkt kreatives und unabhängiges Denken, um neue Aufgaben, Prozesse und Strukturen zu entwickeln. Intellektuelle Stimulation und das Hinterfragen des Bestehenden ermöglichen eine Gestaltung organisationaler Veränderungen durch transformationale Führung. Dies erklärt den nachgewiesenen positiven Einfluss der transformationalen Führung des Vorgesetzten auf das Führungsverhalten der NFK, der einen wesentlichen Erkenntnisgewinn für die Hauptstudie liefert, indem eine ausschließliche Fokussierung auf die transformationale Führung des Vorgesetzten erfolgt. Damit wird in der Hauptstudie begründet auf die Erhebung des gesamten Full-Range-Leadership-Modells verzichtet.

Der bestätigte positive Einfluss der transformationalen Führung durch den Vorgesetzten untermauert die **Vorbildfunktion**, die sowohl im Konstrukt der transformationalen Führung als auch in Empowering Leadership enthalten ist. Gründe hierfür können – zusätzlich zur bereits angeführten Ähnlichkeitshypothese und dem Trickle-Down-Effekt – im asymmetrischen Machtverhältnis zwischen Vorgesetztem und NFK liegen. Denkbar ist überdies eine Nachahmung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten aufgrund sozialer Normvorstellungen und/oder zur Verbesserung von Leistungsbeurteilungen sowie Karrierechancen. Durch die vorherrschende Unsicherheit aufgrund der deutschlandweiten Restrukturierung und die Vorbereitung auf eine erstmalige Führungsposition bei einem Teil der Befragten ( $n = 127$ ) kann die ohnehin hohe Unsicherheitsvermeidung deutscher Führungskräfte (vgl. House et al. 2004, S. 193–194) verstärkt werden. Zur Minimierung dieser Unsicherheit und Orientierungslosigkeit erfolgt eine Nachahmung des Verhaltens des Vorgesetzten, die in der Vorstudie empirisch erkennbar ist. Basierend auf diesem nachgewiesenen Einfluss wird das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten in der Hauptstudie als exogene Variable eingesetzt, um die Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten zu analysieren.

Darüber hinaus lässt sich anhand der Ergebnisse der Vorstudie zwischen der **Organisationskultur** und dem Führungsverhalten der NFK ausschließlich ein indirekter Zusammenhang über das Führungsverhalten des Vorgesetzten nachweisen. Dieses Ergebnis beinhaltet einen relevanten Erklärungsbeitrag, da eine Substitution der interaktionellen Führung durch strukturelle Führung

im Kontext organisationaler Veränderungen nicht vollumfänglich möglich ist. Die Organisationskultur erzielt mithilfe des manifesten Führungsverhaltens des Vorgesetzten, der gewünschte kulturelle Werte der Organisation vorlebt (vgl. Flamholtz/Randle 2012, S. 90), einen indirekten Einfluss auf das Führungsverhalten der NFK, der nicht direkt nachweisbar ist. Dieses Ergebnis widerlegt die Substitution der interaktionellen Führung durch die strukturelle Führung und zeigt, dass eine situative, individualisierte Feinsteuerung durch interaktionelle Führung unverzichtbar ist (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 182).

Die nachweisbare **ergebnisorientierte Kultur (P1)** ist durch Risikofreude und Einsatzbereit gekennzeichnet (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 401) und zeigt indirekt Auswirkungen auf das Führungsverhalten der NFK. Der Einfluss der ergebnisorientierten Kultur (P1) ist aus der leistungs- und veränderungsbereiten Befragungszielgruppe zu begründen. Als Teilnehmer eines Führungskräfteentwicklungsprogramms sind die Probanden bereit, erstmalig eine Führungsposition oder eine höhere Führungsposition anzunehmen und dafür vollen Einsatz zu zeigen. Da die ergebnisorientierte Kultur (P1) jedoch keinen direkten, sondern einen indirekten Effekt auf das Führungsverhalten erzielt, wird sie in der Hauptstudie nicht mehr als exogene Variable eingesetzt. Die **subjektive Norm** als Bestandteil der TPB ist durch die Gesamtmenge der zugänglichen normativen Überzeugungen gekennzeichnet (vgl. Ajzen/Fishbein 1980, S. 57), sodass eine Schnittmenge zur Organisationskultur vorliegt, die ebenfalls normative Überzeugungen der Organisationsmitglieder einschließt. Da aus der Vorstudie ablesbar ist, dass die ergebnisorientierte Kultur (P1) keinen direkten, sondern einen indirekten Effekt auf das partizipative Führungsverhalten nach sich zieht, werden die kulturellen Einflüsse in der Hauptstudie mithilfe der subjektiven Norm als TPB-Mediatoren erhoben. Somit wird, basierend auf den Ergebnissen der Vorstudie, auf die Messung der IRIC-Dimensionen als exogene Variable verzichtet.

Methodisch liefern die erzielten Ergebnisse der Vorstudie ebenfalls Implikationen in Bezug auf die **Leistungsfähigkeit der Messinstrumente**. Die MLQ-Skala erweist sich zur Messung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten als geeignet, erzielt jedoch eine geringere Leistungsfähigkeit bei der Messung des eigenen Führungsverhaltens der Probanden. Obgleich die MLQ-

Skala als Multi-Rater-Instrument konzipiert ist, indem die Selbst- und die Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens berücksichtigt werden (vgl. Bass/Avolio 2007, S. 48), sind Mängel hinsichtlich der Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens offensichtlich. Die psychometrischen Eigenschaften der MLQ-Skala sind auf der Grundlage von neun Studien mit über 2 000 Probanden überprüft worden und erreichen Reliabilitäten von 0,74 bis 0,94 (vgl. Bass/Avolio 2007, S. 48). Dennoch zeigt sich für beide Führungsstile, transaktional und transformational, innerhalb der vorliegenden Stichprobe eine starke Itemreduktion auf Basis unzureichender Faktorladungen und Indikatorreliabilitäten. Die Items zur Messung der Laissez-faire-Führung scheiden aufgrund mangelnder Faktorladung und Indikatorenreliabilität ebenfalls aus der Analyse aus. Insgesamt zeigt die CFA, dass die MLQ-Skala eine ausreichende Leistungsfähigkeit hinsichtlich der Fremdeinschätzung des Vorgesetzten aufweist, die in Bezug auf die Selbsteinschätzung deutlich abnimmt. Dieser methodische Erkenntnisgewinn findet in der Hauptstudie Beachtung, indem zur Erhebung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten validere Messinstrumente zur Erhebung transformationaler Führung überprüft werden.

Methodisch überraschen die Ergebnisse der **Reliabilitätsüberprüfung** der Organisationskultur mithilfe der bipolaren IRIC-Dimensionen (P1–P6) (vgl. Hofstede/Hofstede 2005, S. 406), da nur eine der sechs Dimensionen den Anforderungen standhält. Die IRIC-Items weisen durch die Cronbachs-Alpha-Werte unter 0,5 (vgl. Cortina 1993, S. 101–102) starke Defizite auf, sodass bereits vor der Überprüfung der Faktorladung sowie der Indikatorenreliabilität vier von sechs Dimensionen ausgeschlossen werden müssen. Die Überprüfung mittels CFA bestätigt von den verbleibenden zwei Kulturdimensionen lediglich die ergebnis- vs. prozessorientierte Organisationskultur (P1). Daher sollte die Anwendung der IRIC-Items in zukünftigen Studien, so auch in der Hauptstudie, verworfen werden. Es bedarf validerer und leistungsstärkerer Messinstrumente zur Erhebung der Organisationskultur.

Die Vorstudie leistet darüber hinaus einen methodischen Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Befragungszielgruppe. Die Vorstudie basiert auf der Selbsteinschätzung von NFK, die sich partiell in der direkten Vorbereitung auf die erste Führungsposition befinden, jedoch zum Erhebungszeitpunkt über keinerlei **Führungserfahrung** verfügen ( $n = 127$ ). Obgleich sich kein

signifikanter Einfluss der Kontrollvariable Führungserfahrung nachweisen lässt, beruht die Selbsteinschätzung dieser Teilgruppe ( $n = 127$ ) ausschließlich auf der Prognose des zukünftigen Führungsverhaltens. Zur Analyse der Wirkungsmechanismen werden in der Hauptstudie daher tatsächliche Erfahrungswerte erhoben, indem ausschließlich Probanden befragt werden, die zum Zeitpunkt der Erhebung bereits eine disziplinarische Führungsposition innehaben.

Kritisch anzumerken ist das **Alter der erhobenen Daten**, das eine erhebliche Limitation der Aussagekraft darstellt. Der Großteil der Probanden der Vorstudie verfügt zum Zeitpunkt der Erhebung über langjährige Führungserfahrung ( $n = 273$ ). Darüber hinaus offenbart die Altersstruktur der DTAG, dass ca. 53 % der Gesamtbelegschaft zwischen 46 und 57 Jahre alt sind und das Durchschnittsalter bei 41,7 Jahren liegt (vgl. Heudorf 2023). Branchenübergreifend wird das Durchschnittsalter deutscher Führungskräfte auf 51,9 Jahre beziffert (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Basierend auf dem Durchschnittsalter und der Führungserfahrung der Befragungszielgruppe kann ein gefestigter Führungsstil angenommen werden. Trotz der Schwankungen, die sich in der Führungsbeziehung nachweisen lassen (vgl. Dimotakis et al. 2023, S. 248), ist der Führungsstil über einen längeren Zeitraum konstant (vgl. Scholz 1994, S. 437), sodass ungeachtet des Alters der Daten Grundannahmen für die Hauptstudie abgeleitet werden können.

Darüber hinaus stammt die deutschsprachige Befragungszielgruppe aus der Grundgesamtheit der DTAG, die sich durch eine **überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeit**, einen hohen Anteil von ca. 25 000 Beamten (vgl. Scherrer 2020), und eine niedrigere Fluktuationsquote von unter 2 % (vgl. Heudorf 2020) auszeichnet, sodass von einer nicht unerheblichen Überschneidungsmenge der Probanden der Vor- sowie der Hauptstudie ausgegangen werden kann. Die anzunehmende Überschneidungsmenge sowie die Stabilität des Führungsstils lässt trotz des Alters der Daten Implikationen für die Hauptstudie zu.

Zudem wird sowohl in der Vor- als auch in der Hauptstudie transformationale Führung erhoben, die große Aufmerksamkeit innerhalb der Führungsforschung erfährt (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 205). Das Forschungsinteresse an transformationaler Führung ist nach wie vor ungebrochen (vgl.



Eaton/Bridgman/Cummings 2024, S. 137–139; Sabbah 2024, S. 14; Yang et al. 2024, S. 18), sodass die Daten der Vorstudie hinsichtlich transformationaler Führung ungeachtet ihres Alters Ableitungen für die Hauptstudie erlauben. Die Organisationkultur ist ebenfalls lediglich langfristig und schwer veränderbar (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 291). Die **Stabilität der Organisationskultur** lässt darauf schließen, dass ungeachtet der zeitlichen Diskrepanz zwischen Vor- und Hauptstudie eine grundlegende Konstante in der Bewertung der kulturellen Artefakte angenommen werden kann. Kritisch zu hinterfragen ist gleichwohl, ob der anhaltende Wertewandel seit dem Zeitpunkt der Datenerhebung der Vorstudie bis zur Erhebung der Hauptstudie zu einer veränderten Wahrnehmung der ergebnisorientierten Organisationskultur (P1) geführt hat.

Die Vorstudie vermittelt trotz einschneidender Limitationen ein grundlegendes Verständnis zu den untersuchten Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten. Offen bleibt, welche Wirkungsmechanismen zwischen dem bestätigten Effekt des transformationalen Führungsverhaltens des Vorgesetzten und dem partizipativen Führungsverhalten wirken. Erkenntnisse der Sozialpsychologie weisen darauf hin, dass z. B. die Einstellung des Individuums gegenüber dem gewünschten Verhalten (vgl. Hrubes/Ajzen/Daigle 2001, S. 175–176; Gerrig/Zimbardo 2008, S. 642–644) das tatsächliche Verhalten beeinflusst. Um diesen und weitere mediierende Einflüsse, z. B. durch die subjektive Norm auf das partizipative Führungsverhalten, zu analysieren, bedarf es der Hauptstudie.

## 6 Hauptstudie zur Analyse von Wirkungsmechanismen auf das Führungsverhalten

### 6.1 Hypothesen und Forschungsdesign

Die Hauptstudie knüpft an die Vorstudie an, indem sie die Wirkungsmechanismen zwischen dem bestätigten positiven Einfluss der transformationalen Führung des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten untersuchen. Basierend auf dem Trickle-Down-Effekt (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Chen et al. 2019; Byun et al. 2020, S. 399; Xin et al. 2020, S. 904; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Chen et al. 2024, S. 7–8) adressiert die Hauptstudie das Ziel, mithilfe eines Mediationsmodells (vgl. Baron/Kenny 1986, S. 1176; Zhao/Lynch/Chen 2010, S. 205) die Wirkungsmechanismen zwischen dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und der unterstellten Führungskraft zu analysieren.

In Anlehnung an die vielfach eingesetzte TPB (vgl. Ajzen 1985, S. 11; Ajzen 1991, S. 179) soll eine Prognose möglich werden, wie partizipatives Führungsverhalten über **drei Mediationen** beeinflusst werden kann. Die TPB geht davon aus, dass die (1) Einstellung, (2) subjektive Norm und (3) wahrgenommene Verhaltenskontrolle die Absicht beeinflussen, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen (siehe Absatz 2.3). Basierend auf der TPB wird das Forschungsmodell der Hauptstudie (siehe Absatz 3.2.2) empirisch untersucht. Dieses Vorgehen basiert auf den bisherigen positiven Evidenzen zur Anwendung der TPB im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Hardeman et al. 2002, S. 123; Bommer/Rubin/Baldwin 2004, S. 195; Jimmieson/Peach/White 2008, S. 243; Steinmetz et al. 2016, S. 228; Yang/Choi/Lee 2018, S. 1657) sowie auf den Ergebnissen der Vorstudie (siehe Absatz 5.3.3).

Bisherige Studien unter **Anwendung der TPB** untersuchen die interaktive Wirkung von Gruppennormen und -identifikation im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Jimmieson/Peach/White 2008, S. 243). Die Analyse von transformationaler Führung mithilfe der TPB im Kontext organisationaler Veränderungen ergibt, dass Zynismus gegenüber Veränderungen durch transformationales Führungsverhalten abgebaut und das Peer-Leadership-Verhalten positiv beeinflusst wird. Beide Faktoren erklären auf Basis der TPB ein Viertel der Varianz der Intention (vgl. Bommer/Rubin/Baldwin 2004,

S. 195). Im Allgemeinen gilt: Je stärker die drei TPB-Prädiktoren ausgeprägt sind, umso stärker ist die Absicht, das spezifische Verhalten tatsächlich auszuführen, was sich empirisch belegen lässt (vgl. Jimmieson/Peach/White 2008, S. 237; Hurtz/Williams 2009, S. 649; McCarthy/Darcy/Grady 2010, S. 160). Es bleibt offen, ob und mit welcher Varianzaufklärung die TPB quantifiziert, wie das wahrgenommene transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten die Intention der unterstellten Führungskraft beeinflusst, partizipativ zu führen. Dies soll durch die Hauptstudie beantwortet werden. Diese Analyse soll den aufgezeigten Forschungsstand bezüglich partizipativer Führung sowie die Anwendungsfälle der TPB erweitern. Durch die Hauptstudie wird somit erstmalig der Einfluss der transformationalen Führung, der in der Vorstudie nachgewiesen worden ist, über die drei TPB-Mediatoren auf partizipatives Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen untersucht.

Laut TPB spiegelt die **Intention** die Bereitschaft wider, ein bestimmtes Verhalten auszuführen (vgl. Schade/Engeln 2008, S. 335). Die Bereitschaft der Führungskraft, ihren Mitarbeitenden Partizipation zu ermöglichen, indem sie Freiräume und Eigenverantwortung ermöglicht, basiert auf der Einschätzung der möglichen positiven und negativen Folgen dieses Verhaltens (vgl. Thompson/Beauvais/Lyness 1999, S. 394). Partizipatives Führungsverhalten weist empirisch zwar Vorteile auf, z. B. höhere Arbeitszufriedenheit (vgl. Seibert/Wang/Courtright 2011, S. 981), Leistungsbereitschaft (vgl. Srivastava/Bartol/Locke 2006, S. 1246) und Produktivität der Mitarbeitenden (vgl. Martin/Liao/Campbell 2013, S. 1375), kann jedoch ebenfalls negative Folgen wie Koordinationsprobleme, Orientierungslosigkeit und eine erschwerte Konsensfindung verursachen (vgl. Gebert/Boerner/Lanwehr 2001, S. 144–145). Des Weiteren ist der Befragungskontext der organisationalen Veränderungen zu berücksichtigen. Empirisch zeigt sich, dass dysfunktionaler Widerstand gegen Veränderungen durch partizipative Führung verringert werden kann (vgl. Vecchio/Justin/Pearce 2010, S. 530), jedoch auch Orientierungslosigkeit und Koordinationsprobleme entstehen können (vgl. Gebert/Boerner/Lanwehr 2001, S. 144–145). Bisherige empirische Ergebnisse bestätigen demzufolge sowohl positive als auch negative Folgen partizipativer Führung, die von der Führungskraft abgewogen werden und die Intention beeinflussen, partizipativ zu führen.

Die Vorstudie belegt zudem, dass die wahrgenommene transformationale Führung des Vorgesetzten das transformationale Führungsverhalten der NFK positiv beeinflusst und somit durch geistige Anregung zu kritischem und unabhängigem Denken Partizipation ermöglicht. Durch transformationale Führung, speziell durch die **Vorbildfunktion**, kann psychologisches Empowerment gefördert werden (vgl. Avolio et al. 2004, S. 962). Bisherige Studien bestätigen darüber hinaus die Vorbildfunktion des Vorgesetzten (vgl. Shamir/House/Arthur 1993, S. 590; Manz/Sims 2001, S. 4; Keller 2006, S. 205–207; Dietz et al. 2020, S. 314) und den damit verbundenen Trickle-Down-Effekt (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Chen et al. 2019; Byun et al. 2020, S. 399; Xin et al. 2020, S. 904; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Chen et al. 2024, S. 7–8), was durch die Vorstudie empirisch untermauert wird. Durch die Vermittlung einer erstrebenswerten Vision und die individuelle Unterstützung durch den Vorgesetzten erfährt die Führungskraft mehr Bedeutsamkeit und nimmt sich selbst als kompetenter wahr (vgl. Korek/Felfe/Pundt 2011, S. 71). Ob diese empfundene Bedeutsamkeit auf geführte Mitarbeitende durch die Ermöglichung von Partizipation übertragen wird, bleibt offen. Dies ist jedoch entscheidend, da Mitarbeitende häufig aufgrund der täglich intensiven Auseinandersetzung mit ihren Arbeitsaufgaben über eine größere Expertise verfügen als die Führungskraft. Durch die Nutzung der Mitarbeiterexpertise wird eine zielgerichtete Realisierung organisationaler Veränderungen ermöglicht (vgl. Crevani/Lindgren/Packendorff 2007, S. 45–46), was insbesondere für die wissensintensive Telekommunikationsbranche (vgl. Eurostat 2023) relevant ist.

Die Ergebnisse der Vorstudie sowie die bisherigen Befunde bestätigen den Einfluss des **Führungsverhaltens des Vorgesetzten**, das somit als exogene Variable eingesetzt den drei TPB-Prädiktoren vorgeschaltet wird. In Anlehnung an andere die TPB replizierende Studien (vgl. Altmann/Kröll 2018, S. 888; Schmoll 2019) wird im aufgestellten Mediationsmodell davon ausgegangen, dass der Einfluss des Vorgesetzten nicht nur auf die drei TPB-Prädiktoren wirkt, sondern auch direkt auf die Intention der Führungskraft, partizipativ zu führen. Die vorliegende Arbeit kommt daher der Forderung nach, potenzielle mediierende Faktoren in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Geführten zu analysieren (vgl. Fein et al. 2020, S. 119). Demzufolge wird für die Hauptstudie folgende Hypothese formuliert:

**Hypothese H1:** Das wahrgenommene transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten steht in einem positiven Zusammenhang mit der Verhaltensintention, partizipativ zu führen.

Zur Analyse der Wirkungsmechanismen wird im Folgenden die vermittelnde Rolle der drei TPB-Prädiktoren untersucht. Die **(1) Einstellung**, also die individuelle Einschätzung des spezifischen Verhaltens, wird als günstig oder ungünstig definiert, während sich die (2) subjektive Norm auf die Wahrnehmung bezieht, ob relevante Referenzgruppen dieses Verhalten unterstützen. Die (3) wahrgenommene Verhaltenskontrolle bezieht sich auf die Einfachheit oder Schwierigkeit, das spezifische Verhalten auszuführen (siehe Absatz 2.3).

Nach der **Social-Information-Processing-Theorie (SIP-Theorie)** (vgl. Salancik/Pfeffer 1978) wird der organisationale Kontext durch die Einstellung und die Verhaltenserwartung der Führungskraft beeinflusst. In der vorliegenden Arbeit fungiert die organisationale Veränderung als Kontext, indem die Führungskraft ihre Einstellung und ihr Verhalten auf Basis der bereitgestellten Informationen an die jeweils erwünschten oder sanktionierten Einstellungen und Verhaltensweisen anpasst (vgl. Salancik/Pfeffer 1978, S. 224). Diese bereitgestellten Informationen werden von der Führungskraft bewertet. Entscheidend ist, ob die Führungskraft eher mögliche positive oder negative Folgen bei der Anwendung eines partizipativen Führungsverhaltens im Kontext dieser organisationalen Veränderung vermutet. Ob positive oder negative Folgen zu erwarten sind, kann durch die vorherrschende Organisationskultur beeinflusst werden, die in der Vorstudie als ergebnisorientiert (P1) eingeschätzt worden ist. Partizipative Führung kann die Expertise der Mitarbeitenden erschließen, um ergebnisorientiert die gewünschten Ziele zu erreichen. Daher lässt sich folgende Mediationshypothese aufstellen:

**Hypothese H2a:** Die Beziehung zwischen dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und der Verhaltensintention, partizipativ zu führen, wird durch die Einstellung der Führungskraft gegenüber partizipativem Führungsverhalten mediiert.

Der Vorstudie ist zu entnehmen, dass der Vorgesetzte durch transformationale Führung Einfluss auf das Führungsverhalten der NFK nimmt. Der

Vorgesetzte ist als Einflussfaktor laut Ajzen ein Teil der relevanten Referenzgruppe und bestimmt somit die **(2) subjektive Norm** durch seine Erwartungen und sein Verhalten (vgl. Ajzen 1991, S. 187). Die subjektive Norm umfasst die kollektiven Erwartungen und den wahrgenommenen sozialen Druck, sodass eine **Schnittmenge zur Organisationskultur** vorherrscht. Da lediglich ein indirekter Effekt der ergebnisorientierte Organisationskultur (P1) auf das partizipative Führungsverhalten innerhalb der Vorstudie nachgewiesen worden ist, wird die Organisationskultur in der Hauptstudie durch den Mediator subjektive Norm abgebildet. Die normativen Überzeugungen konstituieren daher einen der drei Mediatoren zwischen dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und der Intention, partizipativ zu führen.

Untersuchungen zeigen, dass Vorgesetzte der oberen Führungsebene Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit als Bestandteile der transformationalen Führung auf die **nachfolgende Führungsebene** übertragen (vgl. Keller/Price 2011, S. 169; Bormann/Diebig 2021, S. 2105). Das soziale Umfeld ist Teil der Anforderungen an ein sinnvolles und vertretbares Verhalten und stellt eine Norm dar, um eine Rechtfertigung des Verhaltens einzuschränken (vgl. Salancik/Pfeffer 1978, S. 232–233). Diese Norm gibt Orientierung für allgemein akzeptierte Einstellungen und Verhaltensweisen. Gleichzeitig zeigt sie auf, was als legitim angesehen wird (vgl. Salancik/Pfeffer 1978, S. 224). Vorgesetzte werden oftmals als Gesicht und Sprecher der organisationalen Norm wahrgenommen (vgl. Beutell 2010, S. 504). Die Führungskraft wird von ihrem Vorgesetzten beeinflusst, indem sie die Haltung, die Einstellung und die Verhaltensweisen des Vorgesetzten beobachtet und übernimmt (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Chen et al. 2019; Byun et al. 2020, S. 399; Bormann/Diebig 2021, S. 2105). Die Führungskraft wägt ab, ob partizipative Führung der Norm des Vorgesetzten wie auch der organisationalen Norm entspricht. Vorgesetzte, die partizipative Führung unterstützen, schaffen eine Norm, die es den Führungskräften gestattet, partizipativ zu führen. Laut der TPB kann daher abgeleitet werden: Je mehr Unterstützung die Führungskraft bei einem partizipativen Führungsverhalten von relevanten Referenzgruppen (z. B. Vorgesetzter und Kollegen) erfährt, desto eher neigt sie zu diesem Verhalten. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

**Hypothese H2b:** Die Beziehung zwischen dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und der Verhaltensintention, partizipativ zu führen, wird durch die subjektive Norm hinsichtlich partizipativen Führungsverhaltens mediiert.

Basierend auf der TPB erhöht sich die **(3) wahrgenommene Verhaltenskontrolle** der Führungskraft, je weniger Hindernisse sie bei der Ausführung eines bestimmten Verhaltens erwartet (vgl. Ajzen 1991, S. 179). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass der Vorgesetzte durch transformationale Führung Einfluss auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ausübt, indem er durch individuelle Unterstützung die Absicht der Führungskraft erhöht, partizipativ zu führen. Jedoch ist partizipative Führung ebenfalls mit Risiken verbunden, wenn z. B. die größere Autonomie und Eigeninitiative der Mitarbeitenden als Bedrohung der eigenen Position empfunden wird oder eine Überforderung auslöst (vgl. Fast/Chen 2009, S. 1412; Maner/Mead 2010, S. 494; Urbach/Fay 2018, S. 290). Entscheidungsbefugnisse und die damit verbundene Steigerung der Situationskontrolle können mit Koordinationsproblemen und Orientierungslosigkeit der Mitarbeitenden verbunden sein und das Vertrauen in die Führungskraft verringern (vgl. Lee/Willis/Tian 2018, S. 318). Im Umgang mit den aufgezeigten Risiken kann die transformationale Führung des Vorgesetzten durch Vorbildlichkeit und individuelle Unterstützung die negativen Folgen partizipativer Führung ausgleichen. In diesem Fall erfährt die Führungskraft soziale Unterstützung, die ihre wahrgenommene Verhaltenskontrolle erhöht, um mit weniger Hindernissen und negativen Auswirkungen von partizipativer Führung rechnen zu müssen. Basierend auf der Vorstudie kann eine ergebnisorientierte Organisationskultur (P1) dabei unterstützen, dass die Führungskraft die Wahrnehmung entwickelt, leichter partizipativ zu führen, da dieses Führungsverhalten auch durch den Vorgesetzten unterstützt wird. Diese Wahrnehmung wiederum verstärkt ihre Intention, partizipativ zu führen (vgl. Ajzen 1991, S. 196) und lässt folgende Annahme zu:

**Hypothese H2c:** Die Beziehung zwischen dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und der Verhaltensintention, partizipativ zu führen, wird durch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle der Führungskraft

mediert.

Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist laut der TPB der **Einzigste der drei Prädiktoren**, der sich sowohl auf die Intention als auch direkt auf das tatsächliche Verhalten auswirkt (vgl. Ajzen 1985, S. 15; Ajzen 2002, S. 669). Angenommen werden kann in diesem Zusammenhang, dass die wahrgenommene Verhaltenskontrolle aufgrund der individuellen Förderung durch die transformationale Führung des Vorgesetzten die Selbstwirksamkeit erhöht. Der Vorgesetzte beeinflusst durch sein transformationales Führungsverhalten die wahrgenommene Verhaltenskontrolle der Führungskraft positiv. Dies wiederum steigert die Absicht der Führungskraft, partizipativ zu führen, da weniger Hindernisse bei der Realisierung dieses Verhaltens erwartet werden (vgl. Ajzen 1991, S. 196). Dieser medierende Effekt soll durch folgende Hypothese überprüft werden:

**Hypothese H3:** Die Beziehung zwischen dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und dem partizipativen Führungsverhalten wird durch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle der Führungskraft mediert.

Ajzen (1991) beschreibt die latente exogene TPB-Variable als manifestes beobachtbares **Verhalten** in einer gegebenen Situation in Bezug auf ein Ziel (vgl. Ajzen 1985, S. 11; Ajzen 1991, S. 179). Im vorliegenden Rahmen werden das Übertragen von Verantwortung, das Schaffen von Freiräumen und die Förderung von Eigenverantwortung der Mitarbeitenden durch partizipatives Führungsverhalten als manifestes Verhalten definiert. Als konkrete Situation, in der die Untersuchung erfolgt, dient eine Restrukturierung innerhalb der DTAG. Vorgesetzte können durch transformationale Führung negative Folgen der Veränderung und aufgezeigte Risiken minimieren, indem sie die unterstellte Führungskraft sozial unterstützen, was sich positiv auf die Intention auswirkt, partizipativ zu führen. Da die Intention der stärkste Prädiktor für das tatsächliche Verhalten ist, wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Intention und dem Verhalten angenommen (vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 1). Dies soll durch folgende Hypothese überprüft werden:

**Hypothese H4:** Die Verhaltensintention steht in einem positiven Zusammenhang mit dem partizipativen Führungsverhalten der Führungskraft.



Das erarbeitete Forschungsmodell sowie die jeweiligen Hypothesen (H1–H4) sind in den Kontext der organisationalen Veränderung in Form der Restrukturierung eingebettet und werden mittels Abbildung 6.1 veranschaulicht. Auf Basis der Ergebnisse der Vorstudie dient das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten als exogene Variable, die sich sowohl direkt (H1) als auch indirekt über die Einstellung (H2a), die subjektive Norm (H2b) und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (H2c) auf die Intention auswirkt. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst in Anlehnung an die TPB zusätzlich das partizipative Führungsverhalten (H3). Letztlich wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Intention und dem tatsächlichen partizipativen Führungsverhalten vermutet (H4), der zu überprüfen ist.

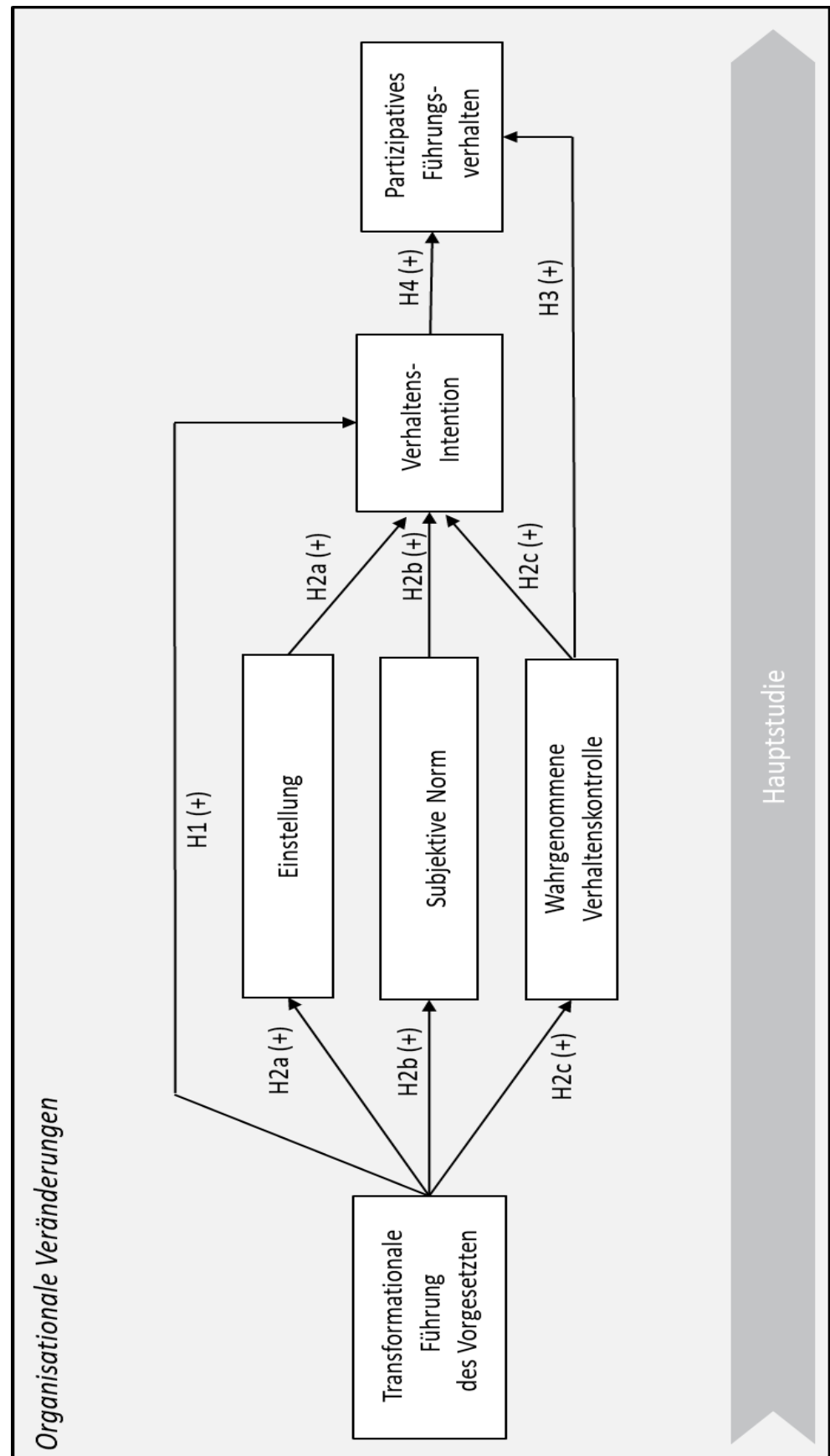


Abb. 6.1: Forschungsmodell der Hauptstudie (eigene Darstellung)

Das Forschungsdesign der Hauptstudie leitet sich aus der Mono-Methodik ab (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108; Ojebode et al. 2018, S. 369), sodass analog zur Vorstudie ein **quantitatives Verfahren** eingesetzt wird. Das deduktive, quantitative Vorgehen verfolgt das Ziel, innerhalb des bereits breit erschlossenen Strangs der Führungsforschung theoretische Grundannahmen, die dem erarbeiteten Modell zugrunde liegen, empirisch zu überprüfen. Durch das quantitative Verfahren soll auf Basis einer repräsentativen Stichprobe auf eine relevante Grundgesamtheit geschlossen werden (vgl. Stein 2014, S. 146). In der vorliegenden Arbeit inkludiert diese relevante Grundgesamtheit Führungskräfte innerhalb von Konzernstrukturen in einem volatilen Umfeld, wie in der deutschen Telekommunikationsbranche.

## 6.2 Datenerhebung

### 6.2.1 Aufbau und Skalierung des Fragebogens

Der erarbeitete Fragebogen enthält eine Einführungsseite, die darauf hinweist, dass sich die Befragung ausschließlich an Führungskräfte des neugegründeten Telekom Service richtet. Diese Zielgruppe resultiert aus den Ergebnissen der Vorstudie (siehe Absatz 5.3.3), sodass zum Zeitpunkt der Erhebung ausschließlich Probanden, die bereits eine disziplinarische Führungsposition innehaben, befragt werden. Durch die Einführungsseite wird die Befragungszielgruppe über den getesteten Zeitumfang der Befragung von ca. 15 bis 20 Minuten informiert, um eine Nicht-Teilnahme oder einen Befragungsabbruch zu vermeiden. Die Befragung erfolgt anonym gemäß der EU-DSVGO und dient lediglich wissenschaftlichen Zwecken. Abschließend erhält jeder Proband eine Filterfrage zur Bestätigung, dass die Beantwortung der Fragen nach eigenen Angaben ehrlich erfolgt ist.

Da die **Reihenfolge der Fragen** Einfluss auf das Antwortverhalten nimmt, wird durch Randomisierung der Frageblöcke das Risiko des sog. Reihenfolgeeffekts (vgl. Diekmann 2018, S. 464–465) minimiert. Die Befragung enthält folgende Frageblöcke, die in Absatz 6.2.2 operationalisiert werden: Beschreibung der Art und erlebten Intensität der organisationalen Veränderung, Einstellung gegenüber partizipativer Führung, subjektive Norm bezüglich partizipativer Führung, wahrgenommene Verhaltenskontrolle bezüglich partizipativer Führung, Verhaltensintention, Selbsteinschätzung des eigenen

partizipativen Führungsverhaltens, Persönlichkeitsmerkmale, soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten, wahrgenommenes Führungsverhalten des Vorgesetzten sowie diverse soziodemografische Angaben. Alle Fragen außer den soziodemografischen Items werden als Pflichtfragen definiert, um die Gefahr von Item-Non-Response, also dem Auslassen einzelner Fragen (vgl. Groves et al. 2011, S. 183), vorzubeugen. Dieses Vorgehen erhöht indes das Unit-Non-Response-Risiko, indem ein Abbruch der Beantwortung erfolgen kann, da der Befragte eine Frage nicht beantworten möchte (vgl. Groves et al. 2011, S. 183).

Die **Skalierung** orientiert sich an den jeweiligen Originalskalen, die in Absatz 6.2.2 erläutert werden. Somit wird im ersten Teil der Befragung eine Sieben-Punkte-Likert-Skala angewendet (1 = überhaupt nicht einverstanden bis 7 = stimme voll zu), die in der TPB-Literatur überwiegend empfohlen wird. Punktuell wird zudem eine Fünf-Punkte-Likert-Skala genutzt (vgl. Francis et al. 2004, S. 13). Zusätzlich zu dieser unipolaren Skala (1 bis 7) kommen bipolare Skalen (-3 bis +3) zur Anwendung, je nachdem, ob eine unidirektionale (z. B. Wahrscheinlichkeit) oder bidirektionale (z. B. Bewertung) Messung erfolgt (vgl. Francis et al. 2004, S. 16). Die vorliegende Arbeit lehnt sich an die am häufigsten zur Anwendung kommende unipolare Skala an, um die Wahrscheinlichkeit des Führungsverhaltens zu erfassen. Im zweiten Teil der Befragung wird in Anlehnung an die jeweiligen Originalskalen eine Fünf-Punkte-Likert-Skala (1 = nie bis 5 = immer) herangezogen, indem jedes Verhalten hinsichtlich der Häufigkeit beurteilt wird. Alle Items werden vom Englischen ins Deutsche übersetzt, wobei nicht nur sprachliche Aspekte, sondern auch Fragen der Generalisierbarkeit beachtet werden. Die Übersetzungsleistung ist für den Erfolg der Erhebung ausschlaggebend (vgl. Cha/Kim/Erlen 2007, S. 386–387). Die Übersetzungsqualität wird durch die Verwendung etablierter ins Deutsche übersetzter TPB-Items sichergestellt (vgl. Francis et al. 2004, S. 36–38; Altmann/Kröll 2018, S. 890; Schmoll 2019), die bereits einer empfohlenen Zurückübersetzung unterzogen worden sind (vgl. Brislin 1986, S. 137). Ferner basiert die Erarbeitung des Fragebogens auf Erfahrungswerten im Fragebogendesign durch die Vorstudie sowie TPB-Fragebögen in der Zielsprache (vgl. Altmann 2018; Schmoll 2022).

Vor der Befragung wird ein **Pretest** ( $n = 14$ ) mit unternehmensinternen und -externen Probanden durchgeführt, um die Funktionalität des Fragebogens zu testen. Basierend auf den erhaltenen Rückmeldungen werden sprachliche Korrekturen und einzelne Formulierungen angepasst, ohne gleichwohl die Skalen der verwendeten Konstrukte zu verändern.

### 6.2.2 Operationalisierung der Variablen

Die Operationalisierung der zur Anwendung kommenden Variablen greift auf die Ergebnisse der Vorstudie zurück. Die Vorstudie zeigt zum einen, dass allein die transformationale Führung des Vorgesetzten das Führungsverhalten beeinflusst, nicht das gesamte Full-Range-Leadership-Modell, und zum anderen, dass die Selbsteinschätzung mithilfe der MLQ-Skala eine geringe Validität aufweist. Hieraus ist für die Hauptstudie ein Anpassungsbedarf hinsichtlich der herangezogenen Variablen und Skalen abzuleiten.

Basierend auf den Ergebnissen der Vorstudie und der Annahme, dass eine inspirierende Vision – verstärkt durch die obere und mittlere Führungsebene – durch transformationale Führung vermittelt wird, erfolgt die **Operationalisierung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten** ausschließlich durch die Variable transformationale Führung, nicht durch das Full-Range-Leadership-Modell. Darüber hinaus wird aufgrund der geringeren Validität der Selbsteinschätzung mithilfe der MLQ-Skala in der Vorstudie das partizipative Führungsverhalten in der Hauptstudie durch Empowering Leadership operationalisiert. Empowering Leadership geht über die aufgezeigten partizipativen Elemente transformationaler Führung hinaus, ohne dass die formale Führungsrolle abgegeben wird. Mitarbeitende werden zur Selbstführung befähigt (vgl. Tekleab et al. 2008, S. 196, Tuckey/Bakker/Dollard 2012, S. 25), sodass Empowering Leadership noch stärker als transformationale Führung dem anhaltenden Wertewandel gerecht wird. Durch Empowering Leadership kommt die Führungskraft dem Grundbedürfnis der Mitarbeitenden nach Autonomie und Eigenverantwortung ungeachtet hierarchisch untergeordneter Stellung (vgl. French/Raven 1959, S. 150–152; Yukl/Falbe 1991, S. 421) nach. Des Weiteren eignet sich Empowering Leadership eher für ein operatives Arbeitsumfeld, da die obere Führungsebene oftmals Anweisungen zur Umsetzung strategischer Pläne der Unternehmensspitze erhält (vgl. Mansaray 2019, S. 21). Daher erfolgt die Operationalisierung zum einen durch die visionäre,

transformationale Führung zur Messung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten der oberen/mittleren Führungsebene und zum anderen durch Empowering Leadership zur Messung des partizipativen Führungsverhaltens der unterstellten Führungskraft, die Mitarbeitende zur Selbstführung befähigt.

Die Erhebung findet mithilfe bereits vielfach erprobter Skalen in ihrer deutschen Übersetzung statt. Das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten wird aufgrund der methodischen Erkenntnisse der Vorstudie nicht mehr mittels MLQ-Skala, sondern durch das **Transformational Leadership Inventory (TLI-Skala)** (vgl. Podsakoff et al. 1990;  $\alpha = 0,86\text{--}0,95$ ) in der deutschen Übersetzung (vgl. Heinitz/Rowold 2007;  $\alpha = 0,57\text{--}0,80$ ) gemessen. Anders als die MLQ-Skala misst die TLI-Skala ausschließlich das transformationale Führungsverhalten, differenziert in sechs Dimensionen, siehe Tabelle 6.1. Diese Dimensionen sind als Mittelwerte der jeweiligen Item-Ratings gebildet worden (vgl. Podsakoff et al. 1990, S. 107) und beginnen mit „Die Person, die ich einschätze“ und enden mit den jeweiligen Aussagen zum Führungsverhalten, z. B. „... hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren“. Innerhalb der TLI-Skala werden vereinzelt Items rekodiert formuliert. Die TLI-Dimensionen, -Codes und -Skalen sowie die jeweiligen Definitionen sind in Tabelle 6.1 zusammengestellt.

Dimensionen	Code/Skalen	Definition
Visionen aufzeigen	TLI-AV = Articulating a vision	Zukunftsvisionen und neue Möglichkeiten entwickeln und aufzeigen sowie andere dafür begeistern. Motivation durch begeisterte Visionen
Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	TLI-PAM = Providing an appropriate model	Vorbildliches Verhalten, das mit den Werten konsistent ist, für welche die Führungskraft eintritt.
Gruppenziele fördern	TLI-FAG = Fostering the acceptance of group goals	Gruppenziele fördern, Verhalten, das darauf zielt, die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden zu unterstützen und sie dazu zu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten.
Hohe Erwartung stellen und vorleben	TLI-HPE = High performance expectations	Hohe Leistungserwartung, Verhalten, das die hohen Erwartungen der Führungskraft bezogen auf Qualität und hohe Leistungen gegenüber den Mitarbeitenden zum Ausdruck bringt.
Individuelle Berücksichtigung und Förderung	TLI-IS = Individualized Support	Individuelle Unterstützung, Führungsverhalten, das den Respekt für die Mitarbeitenden und deren persönliche Gefühle zum Ausdruck bringt.
Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken	TLI-ISBN = Intellectual stimulation	Geistige Anregung, Verhalten, das die Mitarbeitenden dazu herausfordert, ihre Annahmen bezüglich der Arbeit und deren Bewältigung zu überdenken.

Tab. 6.1: Dimensionen, Skalen und Definitionen der TLI-Skala (in Anlehnung an: Podsakoff et al. 1990, S. 106–107)

Zur Operationalisierung der Messung der Wirkungsmechanismen zwischen dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und Empowering Leadership wird die etablierte **TPB-Skala** (vgl. Ajzen 1991,  $\alpha = 0,68\text{--}0,89$ ) eingesetzt. Sie dient der Messung der drei Mediationsvariablen sowie der Verhaltensintention und des tatsächlichen Verhaltens. Die Mediationsvariable **(1) Einstellung** wird unter Verwendung eines semantischen Differenzials gemessen (vgl. Ajzen 1991, S. 181; Francis et al. 2004, S. 11), indem die Probanden bewerten, ob es z. B. unerwünscht/wünschenswert und wertlos/nützlich wäre (vgl. Ajzen 2006, S. 5), Mitarbeitenden mehr Freiräume und Eigenverantwortung zu übertragen. Die **(2) subjektive Norm** wird anhand des Ausmaßes bewertet, in dem relevante Referenzgruppen (hier: Vorgesetzter, Kollegen und Menschen, die ihnen wichtig sind) ein partizipatives Führungsverhalten missbilligen oder billigen würden (vgl. Ajzen 2006, S. 7). Bei der Erhebung der subjektiven Norm folgt die vorliegende Arbeit der Empfehlung zur Unterteilung in injunktive Norm (Erwartungen relevanter Referenzpersonen) und deskriptive Norm (Verhalten relevanter Referenzpersonen) (vgl. Francis et al. 2004, S. 19). Hierzu wird bspw.

folgendes Item verwendet: „Mein Vorgesetzter meint, ich sollte meinen Mitarbeitenden mehr Freiräume und Eigenverantwortung übertragen“. Um die **(3) wahrgenommene Verhaltenskontrolle** zu berechnen, schlägt Ajzen ein Gesamtmaß vor, das sowohl die Wahrnehmung als auch die Wirksamkeit und Kontrollierbarkeit umfasst (vgl. Ajzen 1991, S. 181; Ajzen 2006, S. 7). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle misst somit das Vertrauen der Befragten in ihre eigene Fähigkeit, ein bestimmtes Verhalten erfolgreich auszuführen. Dahingehend beurteilen die Probanden, ob ein partizipatives Führungsverhalten unmöglich/möglich oder schwierig/leicht für sie wäre und ob dies innerhalb ihrer eigenen Verhaltenskontrolle liegt. Die Befragten werden darum gebeten, Items wie „Meinen Mitarbeitenden Freiräume und Eigenverantwortung zu geben, fällt mir leicht“ zu beantworten und anzugeben, ob dies außerhalb ihrer Kontrolle liegt (vgl. Ajzen 1991, S. 187).

Die TPB-Skala zur Messung der **Verhaltensintention** misst, wie viel Aufwand der Proband zu unternehmen gedenkt, um das geplante Verhalten auszuführen (vgl. Ajzen 1991, S. 181; Ajzen 1996, S. 385; Ajzen 2006, S. 4). Gemessen werden Wünsche („Ich möchte dieses Verhalten durchführen“), Absichten („Ich beabsichtige dieses Verhalten auszuführen“), Selbstprognosen („Ich werde dieses Verhalten ausführen“) und die Wahrscheinlichkeiten („Wie wahrscheinlich ist es für Sie, dieses Verhalten auszuführen“). Dieses sog. Multi-Item-Maß ist in der allgemeinen intentionsbasierten Forschung weit verbreitet (vgl. Sutton 1998, S. 1317; Armitage/Conner 2001, S. 471; Dawkins/Frass 2005, S. 511; Jimmieson/Peach/White 2008, S. 237; Hooft/Jong 2009, S. 310; Hurtz/Williams 2009, S. 644; Overstreet/Cegielski/Hall 2013, S. 936).

Darüber hinaus empfiehlt Ajzen (1991), den jeweiligen Items zur Intensionsmessung und der Messung des zu prognostizierenden tatsächlichen Verhaltens eine **vorhersehbare Zeitspanne** hinzuzufügen. Diese Zeitspanne bezieht sich auf den Zeitraum, in dem das Verhalten ausgeführt werden soll. Laut Schwarzer (2008, S. 6) beinhaltet eine Verhaltensänderung mindestens zwei Phasen: (1) Motivationsphase vor einer Handlungsentscheidung und (2) Volitionsphase nach einer Handlungsentscheidung. In der Volitionsphase erfolgt die bewusste, willentliche Umsetzung von Verhaltenszielen durch die Steuerung von Gedanken, Emotionen, Motiven und Handlungen (vgl.



Schwarzer 2008, S. 6). In Anlehnung an die durchschnittliche Dauer einer Verhaltensänderung inklusive der Volitionsphase von ca. zwölf Wochen (vgl. Lally et al. 2010, S. 1001) wird für die vorliegende Arbeit eine Zeitspanne von drei Monaten festgelegt. Die Probanden werden gefragt, ob sie (1) beabsichtigen (2) planen und (3) erwarten, ihren Mitarbeitenden innerhalb der nächsten drei Monate mehr Freiräume und Eigenverantwortung zu übertragen, und ob sie (4) dies tatsächlich umsetzen wollen. Zusätzlich wird das Intention-Statement-Item (vgl. Francis et al. 2004, S. 11) erfasst. Dieses Item fragt nach der Anzahl der Mitarbeitenden hinsichtlich der Gesamtanzahl der geführten Mitarbeitenden, bei denen die Führungskraft erwartet, ihnen Freiräume und Eigenverantwortung zu übertragen.

Ajzen (1991) empfiehlt, dass die Intention dem **tatsächlichen Verhalten** entspricht, um eine Vorhersage zu ermöglichen. Laut Schwarzer (2016, S. 6) macht die Intention durchschnittlich 20 bis 25 % der Verhaltensvarianz aus. Die Messung des tatsächlichen Verhaltens erfolgt mit den TPB-Items wie z. B. „Ob ich meinen Mitarbeitenden mehr Freiräume und Eigenverantwortung gebe, liegt ganz bei mir“. Durch die durchgängige Verwendung der originalen TPB-Items (vgl. Ajzen 1991) können nicht nur die bivariaten Beziehungen der einzelnen Konstrukte, sondern auch die Abhängigkeit der Konstruktzusammenhänge im Forschungsmodell bemessen werden. Da sich die Messung des tatsächlichen Führungsverhaltens jedoch auf die individuelle Arbeitsgestaltung bezieht, bedarf es zusätzlicher Items zur Operationalisierung des tatsächlichen partizipativen Führungsverhaltens.

Somit wird zur ergänzenden Operationalisierung **Empowering Leadership** herangezogen. Analog zur Messung der transformationalen Führung soll Empowering Leadership durch eine erprobte und validierte Skala erhoben werden. Diesbezüglich werden im Folgenden unterschiedliche Skalen verglichen und auf ihre Anwendbarkeit überprüft. Die Erfassung des allgemeinen Empowerments nach Spreitzer (1992;  $\alpha = 0,74\text{--}0,87$ ), in der deutschen Übersetzung von Staufienbiel (2000;  $\alpha = 0,74\text{--}0,90$ ), misst Autonomie, Selbstwirksamkeit, Bedeutsamkeit und Einfluss. Empirisch lässt sich eine gute Differenzierbarkeit dieser vier Dimensionen zur Erfassung des Konstrukts Empowerment nachweisen (vgl. Spreitzer 1995, S. 1457; Gagné/Sénécal/Koestner 1997, S. 1233), die sich jedoch auf Empowerment im Allgemeinen

bezieht. Da sich die vorliegende Arbeit auf partizipatives Führungsverhalten fokussiert, werden weitere Skalen, bspw. zur Messung von Führung durch Selbstführung (FFdS) von Manz und Sims (2001;  $\alpha = 0,65\text{--}0,96$ ) und zur individuellen Selbstführungskompetenz (vgl. Müller/Sauerland/Butzmann 2011, S. 377;  $\alpha = 0,86\text{--}0,96$ ), überprüft. Auch diese Skalen erweisen sich als ungeeignet, da sich empirisch Überschneidungen mit Shared Leadership belegen lassen (vgl. Bligh/Pearce/Kohles 2006, S. 307). Auch die Leadership Empowerment Behavior Scale (vgl. Ahearn/Mathieu/Rapp 2005;  $\alpha = 0,88$ ) muss ausgeschlossen werden, da sie lediglich partiell partizipatives Führungsverhalten misst.

Der **Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)** (vgl. Arnold et al. 2000;  $\alpha = 0,85\text{--}0,91$ ) richtet sich an die Zielgruppe Führungskräfte und misst partizipatives Führungsverhalten als Konstrukt. Die ELQ-Skala ist aus fünf Dimensionen zusammengesetzt: (1) Führung durch Vorbildlichkeit, (2) partizipatives Entscheiden, (3) Coaching von Mitarbeitenden, (4) Interesse zeigen/Interaktion mit dem Team und (5) Sachverhalte erklären. Diese fünf Dimensionen sind mithilfe einer Erhebung in fünf Organisationen empirisch validiert und mit anderen Skalen zur Messung des Führungsverhaltens verglichen worden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die ELQ-Dimensionen zu Teilen mit zuvor angeführten Skalen überlappen. Diese decken jedoch partizipatives Führungsverhalten nicht vollständig ab, sodass die ELQ-Skala eine spezifische Ergänzung darstellt (vgl. Arnold et al. 2000, S. 249). Daher greift die vorliegende Arbeit zur Erfassung des Konstrukts partizipatives Führungsverhalten auf die ELQ-Skala zurück. Zur Limitierung der zur Anwendung gelangenden Itemanzahl erfolgt eine Eingrenzung auf drei als besonders relevant eingestufte ELQ-Dimensionen: (1) Vorbildfunktion, (2) partizipatives Entscheiden und (3) Coaching, die ergänzend zur Messung des tatsächlichen Führungsverhaltens durch die TPB-Items in das Itemset aufgenommen werden (vgl. Anhang B).

Bisherige Untersuchungen verdeutlichen, dass **Persönlichkeitsmerkmale**, z. B. Extraversion (vgl. Bono/Judge 2004, S. 908; Spark/O'Connor 2021, S. 194), aber auch das Geschlecht (vgl. Eagly/Johnson 1990, S. 248; Eagly/Karau/Makhijani 1995, S. 140; Rosenblatt/Talmud/Ruvio 1999, S. 215; Powell et al. 2004; Manning/Robertson 2010, S. 218; Schuh et al. 2014,

S. 363; Weibler 2016, S. 474–475; Bebitoglu 2022, S. 507) in Bezug auf Führung einen relevanten Einfluss ausüben. Persönlichkeitsmerkmale können zur Vorhersage des präferierten Führungsstils beitragen (vgl. Ehrhart/Klein 2001, S. 173–174), sodass diese oftmals als Kontrollvariablen zum Einsatz kommen (vgl. Carsten/Uhl-Bien/Huang 2018, S. 750). In der vorliegenden Arbeit wird zur Erhebung der Persönlichkeitsmerkmale die **Big-Five-Skala** (vgl. Costa/McCrae 1985;  $\alpha = 0,76\text{--}0,90$ ) als bewährte Persönlichkeitstaxonomie in der Führungsforschung (vgl. Becker 2005, S. 281; McCormick/Burch 2008, S. 272; O'Connor/Jackson 2010, S. 193) verwendet. Diese Skala umfasst fünf Persönlichkeitsdimensionen, die sich voneinander differenzieren lassen: (1) Neurotizismus (emotionale Stabilität), (2) Extraversion, (3) Verträglichkeit, (4) Gewissenhaftigkeit und (5) Offenheit für Erfahrungen (vgl. John/Naumann/Soto 2008, S. 114–117; Hassan/Asad/Hoshino 2016, S. 174; Byza et al. 2019, S. 1097). Da Extraversion insbesondere bei Führungskräften in hoher Ausprägung auftritt und extravertierte Individuen eine stärkere Affinität zu transformationaler Führung aufweisen (vgl. Felfe 2005, S. 124), wird sowohl **Extraversion** als auch **Offenheit für Erfahrungen** aufgrund des Kontexts der organisationalen Veränderung erhoben. Offenheit für Erfahrungen misst das Interesse und die Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem. Extraversion betrifft Aktivität, zwischenmenschliches Verhalten sowie Geselligkeit. Obgleich Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit Korrelationen mit z. B. sozialer Erwünschtheit im Antwortverhalten (vgl. Ones/Viswesvaran/Reiss 1996, S. 660) aufweisen, wird zur Limitierung der Itemanzahl ausschließlich Extraversion und Offenheit für Erfahrungen erhoben. Weitere führungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale, z. B. Wertvorstellungen (vgl. Zaccaro 2007, S. 8), werden in Teilen durch den TPB-Mediator subjektive Norm erfasst.

Die **soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten** ist ein bekanntes Problemfeld im Rahmen quantitativer Forschung. In diesem Fall treffen die Befragten die Antworten so, dass diese vermeintlich den sozialen und kulturellen Werten sowie der vorherrschenden Norm entsprechen (vgl. Diekmann 2018, S. 447). Die daraus entstehende Verzerrung erschwert die exakte Erfassung eines Konstrukts. Aufgrund der Anfälligkeit von Selbsteinschätzungsskalen für ein sozial erwünschtes Antwortverhalten (vgl. Lang/Lüdtke 2005, S. 34) werden im Folgenden entsprechende Skalen auf Anwendbarkeit als Kontrollvariable geprüft. Die bekanntesten Skalen zur Messung der

sozialen Erwünschtheit, z. B. die Marlowe-Crowne Social Desirability Scale (vgl. Crowne/Marlowe 1960), der Eysenck Personality Inventory (vgl. Eysenck/Eysenck 1975), das Soziale Erwünschtheit-Gamma (vgl. Kemper et al. 2012;  $\alpha = 0,71\text{--}0,78$ ) und der Balanced Inventory of Socially Desirable Responding (vgl. Paulhus 1984) werden aufgrund ungeeigneter Items zum Konsum von Drogen oder Diebstahl für die Erhebung im beruflichen Kontext exkludiert. Die **Brief Self-Control Scale (BSCS)** (vgl. Tangney/Baumeister/Boone 2004;  $\alpha = 0,83\text{--}0,87$ ) hingegen ist ein weit verbreitetes Maß zur Kontrolle des sozial erwünschten Antwortverhaltens im beruflichen Kontext. Hierbei wird die Selbstkontrolle als Überwindung oder Modifikation von Reaktionstendenzen definiert (vgl. Bertrams/Dickhäuser 2009, S. 2). Die BSCS als eindimensionale Kurzsкала gilt als reliabel und valide (vgl. Bertrams/Dickhäuser 2009, S. 2). Das bestätigen jüngste Studien zur psychometrischen Gültigkeit (vgl. Manapat et al. 2021, S. 395). Daher wird die deutsche Übersetzung der BSCS-Skala (vgl. Bertrams/Dickhäuser 2009; Sproesser et al. 2011,  $\alpha = 0,78$ ) in der vorliegenden Arbeit eingesetzt.

Soziodemografische Elemente, die besonders im Rahmen eines TPB-Mediationsmodells von Relevanz sind (vgl. Francis et al. 2004, S. 26), werden als weitere Kontrollvariablen herangezogen. Die **soziodemografischen Kontrollvariablen** umfassen demzufolge nicht nur Geschlecht, Alter und Berufserfahrung, sondern auch Konzernzugehörigkeit, Führungserfahrung, Führungsebene und die Führungsspanne. Denn bspw. eine große Zahl von Geführten kann verursachen, dass die Führungskraft Entscheidungen oftmals eigenständig, also ohne Partizipation der Mitarbeitenden, trifft (vgl. Bass/Riggio 2006, S. 188). Auch die Führungsebene im Organigramm beeinflusst das Führungsverhalten und die Wahrnehmung der Führung durch den eigenen Vorgesetzten (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 250; Burnes 2017, S. 497). Die Reifezeit der Führungsbeziehung kann den Grad der Partizipation beeinflussen, indem im Sinne des situativen Führungsansatzes (siehe Absatz 2.2.2) Mitarbeitende eher Verantwortung übernehmen wollen, wenn sie nach mehrjähriger Führungsbeziehung ein Vertrauensverhältnis zu ihrer Führungskraft entwickelt haben (vgl. Butzmann 2011, S. 99). Demnach werden die Führungserfahrung und die Art der Veränderungen, z. B. die erstmalige Übernahme einer Führungsposition, mithilfe entsprechender Kontrollvariablen (vgl. Anhang B) erfasst.

### 6.2.3 Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von November bis Dezember 2018 mittels **Onlinebefragung**. Der Befragungszugang wurde ausschließlich an Probanden ( $n = 1887$ ) versandt, die zum Zeitpunkt der Erhebung eine disziplinarische Führungsposition innehatten und organisatorisch dem neugegründeten Telekom Service zugeordnet waren, um die Einbettung in den Kontext der organisationalen Veränderung sicherzustellen.

Um auf die Befragung aufmerksam zu machen und einen möglichst hohen Rücklauf zu erzielen, ist die Befragung auf **verschiedenen Kommunikationskanälen** übermittelt worden: Erstens ist das Befragungsvorhaben in der Geschäftsführung des Telekom Service vorgestellt, diskutiert und abgestimmt worden. Zweitens sind die jeweiligen Betriebsratsgremien der einzelnen Organisationseinheiten (DTS, DTA und ISP) informiert worden. Zu diesem Zweck ist der Fragebogen inhaltlich erläutert, es sind Hintergründe zu den Manuals der jeweiligen Skalen offengelegt und Kontrollvariablen verhandelt worden. Drittens ist die E-Mail inklusive Zugangslink durch die jeweiligen Geschäftsführer an die relevante Zielgruppe versandt worden. Viertens ist nach der Hälfte des Befragungszeitraums eine Erinnerung an die Befragungszielgruppe durch den Geschäftsführer Personal verschickt worden.

Die Teilnahme an einer **freiwilligen Befragung** hängt von verschiedenen Faktoren ab. Ein hoher zeitlicher Aufwand kann die Teilnahmebereitschaft gerade bei Führungskräften reduzieren, die unter Zeitmangel leiden, während Anreize die Bereitschaft zur Teilnahme erhöhen können (vgl. Groves et al. 2011, S. 200–202). Daher ist zu Beginn der Onlinebefragung die wissenschaftliche Relevanz erläutert und durch den Versand über den jeweiligen Geschäftsführer verdeutlicht worden. Ein Anreiz ist durch den Zugang zu den anonymisierten Befragungsergebnissen in einer komprimierten Zusammenfassung geschaffen worden.

## 6.3 Datenauswertung

### 6.3.1 Vorgehen im Rahmen der Datenanalyse

Die gewonnenen Daten werden vor der Datenanalyse bereinigt und in den folgenden Analyseschritten analog zur Vorstudie ausgewertet.

**(1) Deskriptive Auswertung** der Daten: Die Merkmale der Stichprobe werden hinsichtlich der Bereiche und Kontrollvariablen aufgezeigt und diskutiert.

**(2) Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA):** Die verwendeten Skalen werden um alle Items reduziert, die keine ausreichende Faktorladung und Indikatorenreliabilität aufweisen (vgl. Ford/MacCallum/Tait 1986, S. 308).

**(3) Strukturgleichungsmodell (SEM):** Mithilfe des SEM werden die gerichteten Wechselwirkungen der drei Mediationsvariablen ermittelt, um die aufgestellten Hypothesen zu validieren.

**(4) Bootstrapping-Methode:** Darüber hinaus wird die Bootstrapping-Methode (vgl. Efron 1979, S. 1; Preacher/Hayes 2008, S. 885) eingesetzt, um die Effektstärken innerhalb der Mediationen zu testen. Das SEM wird demzufolge durch die Bootstrapping-Methode ergänzt, um die ermittelten indirekten Effekte als solche zu quantifizieren und die direkten Effekte zu ergänzen. Dergestalt kann die Signifikanz der indirekten Wirkungen der jeweiligen Mediatoren überprüft werden. Um die Beziehung zwischen transformationaler Führung des Vorgesetzten und der Intention besser zu verstehen, werden die spezifischen indirekten Effekte durch die Mediatoren unter Verwendung benutzerdefinierter Schätzwerte berechnet (vgl. Amos Development Corporation 2021). Auf diese Weise können die drei Mediatoren verglichen und eingestuft werden. Da es sich bei dieser Methode um ein nonparametrisches Verfahren handelt (vgl. Efron/Tibshirani 1985, S. 1), wird im Vergleich zum SEM keine Verteilungsannahme getroffen, sondern es werden Bootstrap-Stichprobenwiederholungen (Resamplings) gezogen, um die jeweiligen Mediationseffekte und den Effekt der Gesamtmediation zu ermitteln. Diesbezüglich wird die Bootstrapping-Methode mit 2 000 Resamplings und zweiseitigen 95-%-Konfidenzintervallen angewandt (vgl. Cheung et al. 2021, S. 1016).

### 6.3.2 Deskriptive Ergebnisse

Die Datengrundlage der Hauptstudie basiert auf den Befragungsergebnissen von Führungskräften sämtlicher Hierarchieebenen vom Teamleiter bis zum Topmanagement. Die Befragungszielgruppe umfasst 1 887 deutschsprachige Führungskräfte im Telekom Service (männlich  $n = 1\,369$ ; weiblich  $n = 519$ ).

Von diesen haben 1 058 Führungskräfte die Onlinebefragung geöffnet. Insgesamt haben 667 Führungskräfte (männlich  $n = 449$ ; weiblich  $n = 159$ ; divers  $n = 4$ ; keine Angabe  $n = 55$ ) laut eigener Angabe die Befragung ehrlich und vollständig beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 33,6 %. Nach der Bereinigung des Datensatzes durch diverse Plausibilitätschecks analog zur Vorstudie sind 32 Fälle sowie ein multivariater Ausreißer (Fall 95) exkludiert worden.

Die Datenauswertung erfolgt auf Basis der **bereinigten Stichprobe** ( $n = 634$ ), die in Tabelle 6.2 nach der Anzahl der Führungskräfte pro Bereich, dem jeweiligen Rücklauf pro Bereich und der Geschlechteraufteilung dargestellt wird. Die verbleibende Stichprobe ist aus 22,6 % Frauen ( $n = 151$ ; SD: 0,766) und aus 63,7 % Männern ( $n = 425$ ; SD: 0,766) zusammengesetzt (divers  $n = 3$ ; keine Angabe  $n = 55$ ). Der Frauenanteil innerhalb des Befragungsrücklaufs liegt unter dem der Beschäftigten von 35,7 %, spiegelt jedoch den Anteil der weiblichen Führungskräfte von 22,7 % in den deutschen Unternehmensteilen der DTAG wider (vgl. Heudorf 2023). Allerdings ist dieser Anteil auf unteren Führungsebenen höher als auf oberen Führungsebenen (vgl. Kalkowski/Helmer/Mickler 2001, S. 75; Will-Zocholl/Kämpf 2016, S. 106).

Die Verteilung auf die jeweiligen **funktionalen Bereiche** lässt ersichtlich werden, dass neben den großen Bereichen wie AD und S&C PK auch sehr kleine Bereiche, z. B. OpO und HR, in der Befragungsgruppe vertreten sind. Der Bereich der vertikalen Qualifizierung/Academy erzielt mit 50 % bezogen auf den Rücklauf die höchste Frauenquote. In der ISP GmbH hat keine weibliche Führungskraft an der Befragung teilgenommen. Insgesamt unterscheidet sich die Rücklaufquote pro Bereich deutlich, da in sehr kleinen Bereichen wie OpO eine Rücklaufquote von 83,3 % und im Kundenprozessdesign von 15,9 % erzielt worden ist (siehe Tabelle 6.2).

Das durchschnittliche **Alter der Befragten** liegt zwischen 45 Jahren im OpO- und 52 Jahren im HR-Bereich. Das Durchschnittsalter der befragten Führungskräfte über sämtliche Bereiche liegt bei 47,2 Jahren (Median = 48 Jahre) und damit unter dem Durchschnittsalter deutscher Führungskräfte von 51,9 Jahren (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Tabelle 6.2 zeigt sowohl die absoluten Werte als auch den jeweiligen prozentualen Anteil pro Bereich.

Bereich	n	Ø-Alter	Rücklauf		Geschlecht			
					weiblich		männlich	
			n	%	n	%	n	%
Geschäftssteuerung	78	49	22	28,2	6	27,3	16	72,7
Operating Office	6	45	5	83,3	1	20,0	4	80,0
Academy	12	49	4	33,3	2	50,0	2	50,0
Human Ressources	7	52	3	42,9	1	33,3	2	66,7
Kundendienst	44	50	7	15,9	2	28,6	6	85,7
Serviceentwicklung & Innovation	20	48	5	25,0	1	20,0	3	60,0
Auftragsmanagement	157	48	63	40,1	23	36,5	39	61,9
Technischer Kundenservice	225	47	70	31,1	20	28,6	50	71,4
Sales & Care Privatkunden	376	44	98	26,1	38	38,8	52	53,1
Sales & Care Klein & Mittelständische Kunden	108	45	26	24,1	10	38,5	10	38,5
Service Großkunden	267	49	106	39,7	35	33,0	67	63,2
Außendienst	440	48	137	31,1	14	10,2	126	92,0
Individual Solutions & Products DTA	95	50	46	48,4	4	8,7	43	93,5
Individual Solutions & Products DTA GmbH	52	50	22	42,3	0	0,0	20	90,9
keine Angabe			Σ 20		Σ 55 / 3 divers			
<b>Gesamt</b>	<b>1.887</b>	<b>48</b>	<b>634</b>	<b>33,6</b>	<b>151</b>	<b>23,8</b>	<b>425</b>	<b>67,0</b>

Tab. 6.2: Verteilung der Stichprobe pro Bereich, Geschlecht und Alter (eigene Darstellung)

Die befragten Führungskräfte gehören zu 54,9 % der unteren **Führungsebene** im Organigramm (Teamleiter) an (n = 345; SD: 1,388) und zu 1,5 % der oberen (Topmanagement/Geschäftsführung; n = 10). Die mittlere Führungsebene (n = 204) stellt 30,6 % der Stichprobe.

Die Befragung ist in den Kontext einer organisationalen Veränderung in Form einer Restrukturierung eingebettet, die eine Umfirmierung und den Zusammenschluss zu einem Geschäftsbereich bestehend aus drei GmbHs (DTA, DTS, ISP) umfasst. Die Darstellung der jeweiligen **Art der Veränderung** erfolgt mithilfe Tabelle 6.3 und belegt, dass die häufigste genannte Veränderungsart mit 24,3 % eine Veränderung des inhaltlichen Verantwortungsbereichs (n = 154; SD: 1,879) ist. Die zweitstärkste Benennung der Veränderungsart bezieht sich auf personelle Veränderungen im Arbeitsumfeld durch neue Kollegen, neue Ansprechpartner usw. Die am wenigsten benannte Art der Veränderung ist die erstmalige Übernahme einer Führungsposition mit 6,9 % (n = 44). Diese Befragungsgruppe (n = 44) sowie die Befragten, bei denen ein Vorgesetztenwechsel stattgefunden hat (n = 100), verdeutlicht



bezugnehmend auf die vorliegende Stichprobe ( $n = 634$ ), dass 22,7 % eine Veränderung hinsichtlich der Führungsbeziehung erfahren haben. Darüber hinaus können diese beiden Antwortkategorien ( $n = 44$ ;  $n = 100$ ) vor dem Hintergrund der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie (vgl. Hollander 1958) diskutiert werden, die davon ausgeht, dass die Führungskraft im Laufe der Zeit einen Kredit bei den Geführten erwirbt, der bereits vor der Veränderung vorliegen muss (siehe Absatz 2.2.3). Durch eine erstmalige Übernahme einer Führungsposition oder einen Bereichswechsel fehlt der Kredit vor der Veränderung, was das Abweichen von der Norm erschwert und die Umsetzung organisationaler Veränderungen beeinträchtigen kann. Tabelle 6.3 zeigt die jeweilige Veränderungsart hinsichtlich der absoluten Benennung und des prozentualen Anteils bezogen auf die vorliegende Stichprobe ( $n = 634$ ).

In diesem Jahr ...	n	%
...hat sich meine eigene Rolle verändert, indem ich eine Führungsposition übernommen habe.	44	6,9
...hat meine Führungskraft gewechselt (disziplinarischer Führungswechsel).	100	15,8
... hat sich die Zusammensetzung des Teams, das ich führe, verändert.	89	14,0
...hat sich meine Führungsspanne verändert (ab +/- zwei Mitarbeitende).	65	10,3
... haben sich personelle Änderungen in meinem Arbeitsumfeld ergeben (neue Kollegen, neue Ansprechpartner usw.).	103	16,2
... habe ich neue inhaltliche Verantwortungsbereiche übernommen.	154	24,3
...hat sich für mich nichts verändert.	79	12,5
<b>Gesamt</b>	<b>634</b>	<b>100,0</b>

Tab. 6.3: Verteilung der Veränderungsart innerhalb der Stichprobe (eigene Darstellung)

Die befragten Führungskräfte schätzen die empfundene **Intensität der Veränderung** für sich persönlich mit 29,8 % ( $n = 183$  sehr stark; SD: 1,377) höher ein als für ihre Mitarbeitenden mit 23,1 % ( $n = 145$  sehr stark; SD: 1,388). Die im Vergleich stärker empfundene Intensität lässt sich durch die Umsetzungsverantwortung der Führungskraft aufgrund ihrer hierarchiebedingten Positionsmacht erklären (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 441–442).

Die **Betriebszugehörigkeit** der Befragten reicht von weniger als drei Jahren ( $n = 2$ ; SD: 1,772) bis zu mehr als 41 Jahren ( $n = 26$ ; SD: 1,772). Durchschnittlich verfügen die Befragten über 28 Jahre Berufserfahrung und 26 Jahre Betriebszugehörigkeit. Das kann als Besonderheit der

Befragungszielgruppe herausgestellt werden. Die **Führungserfahrung** der Befragten ist in sechs Abstufungen – beginnend mit einem halben Jahr ( $n = 34$ ; SD: 1,522) bis zu mehr als 21 Jahren ( $n = 74$ ; SD: 1,522) – untergliedert, da basierend auf der Vorstudie nur Führungskräfte befragt worden sind, die zum Zeitpunkt der Erhebung eine disziplinarische Führungsposition innehatten.

Die **Persönlichkeitsmerkmale** Offenheit für Erfahrungen und Extraversion lassen sich hinsichtlich ihrer jeweiligen Mittelwerte vergleichen. Der Mittelwert der Extraversion rangiert mit 3,76 (SD: 0,522) über dem Mittelwert der Offenheit mit 3,53 (SD: 0,488). Auch wenn die vorliegende Arbeit keinen Vergleich zulässt, belegen bisherige Studien, dass Führungskräfte i. d. R. eine höhere Ausprägung der Extraversion aufweisen als Mitarbeitende (vgl. Felfe 2005, S. 124). Dies wiederum kann eine Erklärung für die erzielten Mittelwerte bieten.

### 6.3.3 Inferenzstatistische Ergebnisse

Die Datenanalyse auf Basis von 634 bereinigten Fällen erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren, das sowohl die CFA als auch das SEM umfasst (vgl. Anderson/Gerbing 1988, S. 416; Cheung et al. 2021, S. 1009). Mithilfe der Bootstrapping-Methode (vgl. Efron 1979, S. 1; Preacher/Hayes 2008, S. 885) werden die jeweiligen Effektstärken innerhalb der Mediationen ermittelt. Im ersten Schritt erfolgt die Prüfung der Zuverlässigkeit der Skalen unter Verwendung der CFA.

Zunächst werden sämtliche erhobenen Items auf ihre **Reliabilität** untersucht. Zu diesem Zweck werden die standardisierten Faktorladungen aller Items hinsichtlich des empfohlenen Minimums von 0,7 (vgl. Ford/MacCallum/Tait 1986, S. 291) und der Indikatorreliabilität von 0,4 überprüft (vgl. Ford/MacCallum/Tait et al. 1986, S. 292). Die Cronbachs-Alpha-Werte der jeweiligen Skalen liegen, bis auf die TPB-Skala Verhalten, im Bereich von 0,739 bis 0,942, sodass eine gute interne Konsistenz angenommen werden kann (vgl. Blanz 2015, S. 243): transformationale Führung (TLI)  $\alpha = 0,942$ ; Einstellung  $\alpha = 0,739$ ; soziale Norm  $\alpha = 0,767$ ; wahrgenommene Verhaltenskontrolle  $\alpha = 0,776$ ; Intention  $\alpha = 0,962$  und partizipatives Führungsverhalten (ELQ)  $\alpha = 0,863$ . Die Skala zur Messung der transformationalen Führung halbiert

sich in ihrem ursprünglichen Itemset auf 13 Items. Um eine weitere Itemreduktion durchzuführen, werden die jeweiligen Modifikationsindizes geprüft, sodass neun Items zur Messung der transformationalen Führung verbleiben.

Die TPB-Skala Verhalten erzielt lediglich einen Cronbachs-Alpha-Wert von 0,433 und unterschreitet somit das für die Stichprobe ( $n = 634$ ) und die Summe der Items ( $\Sigma = 122$ ) (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 221) empfohlene Mindestniveau von 0,5 (vgl. Cortina 1993, S. 101–102).

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Transformationale Führung	3,555	0,957										
2. Einstellung	6,119	1,028	0,093*									
3. Subjektive Norm	4,984	1,416	0,244**	0,159**								
4. Verhaltenskontrolle	4,937	1,524	0,219**	0,147**	0,365***							
5. Intention	4,994	1,707	0,101*	0,196**	0,283**	0,317**						
6. partizipatives Führungsverhalten	4,428	0,504	0,084*	0,028	0,192**	0,089*	0,087*					
7. Extraversion	4,064	0,720	0,087*	0,114**	0,075	0,025	0,172**	0,149**				
8. Selbstkontrollveranlagung	3,077	0,599	-0,02	0,056	-0,022	-0,006	0,019	-0,104*	0,002			
9. Führungsebene	2,008	1,388	-0,020	0,098*	0,08	0,085*	0,092*	-0,062	0,020	0,014		
10. Art der Veränderung	3,432	1,377	-0,030	-0,070	-0,062	-0,022	0,065	-0,044	0,051	0,007	-0,012	
11. Geschlecht	M/W	0,766	0,004	0,007	0,043	0,021	0,008	-0,094*	-0,162**	-0,033	0,002	-0,079
Korrelation nach Pearson												
*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.												
**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.												
n = 634												

Tab. 6.4: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Variablen (eigene Darstellung)

Die erneute Kontrolle der Interitemkorrelationsmatrix ist ohne Auffälligkeiten. Daher muss die TPB-Variable Verhalten aufgrund mangelnder interner

Konsistenz ausgeschlossen werden, sodass zur Messung des partizipativen Führungsverhaltens die ELQ-Skala ( $\alpha = 0,863$ ) verbleibt. Tabelle 6.4 zeigt die **Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen** der verwendeten Variablen. Da die Korrelationsergebnisse den Schwellenwert von 0,7 nicht überschreiten, ist es statistisch unwahrscheinlich, dass eine Multikollinearität vorliegt (vgl. Anderson et al. 2016, S. 913), sodass auf die Ermittlung der Varianzinflationsfaktoren (VIF) verzichtet werden kann (vgl. Brook/Arnold 1987, S. 238). Tabelle 6.4 umfasst ergänzend die Korrelationen von fünf Kontrollvariablen (Big-Five-Skalen Extraversion, Selbstkontrollveranlagung, Führungsebene, Art der Veränderung und Geschlecht).

Sämtliche verwendeten **Kontrollvariablen**, die aus mehreren Items bestehen wie z. B. die beiden Big-Five-Skalen (je zehn Items), Offenheit für Erfahrungen ( $\alpha = 0,639$ ) und Extraversion ( $\alpha = 0,748$ ), sowie die BCBS-Skala zur Messung der Selbstkontrollveranlagung (13 Items) werden ebenfalls hinsichtlich ihrer Faktorladung und Indikatorreliabilität überprüft. Die Kontrollvariable Big-Five-Offenheit wird mangels Reliabilität ausgeschlossen, wohingegen die Skalen Extraversion und Selbstkontrollveranlagung eine ausreichende Reliabilität erzielen, allerdings aufgrund der jeweiligen Faktorladungen und Indikatorenreliabilität in der Anzahl der Items reduziert werden.

Die konvergente **Validität** wird in Tabelle 6.5 dargestellt und anhand der durchschnittlichen sowie extrahierten Varianz (AVE) überprüft. Alle Konstrukte außer dem partizipative Führungsverhalten überschreiten den Schwellenwert von 0,5 (vgl. Fornell/Larcker 1981, S. 44) (transformationale Führung = 0,586; Einstellung = 0,638, subjektive Norm = 0,557; wahrgenommene Verhaltenskontrolle = 0,637; Intention = 0,862). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Korrelationskoeffizienten (Fettung) für jedes Paar der latenten Konstrukte, die im Modell verwendet werden, höher sind als der jeweilige quadrierte AVE-Wert (siehe Tabelle 6.5). Dies weist auf die Gültigkeit der Diskriminanz zwischen den Strukturen hin.

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	1	2	3	4	5	6
1 Intention	0,962	0,862	0,113	0,975	<b>0,929</b>					
2 Transformationale Führung	0,849	0,586	0,096	0,854	0,108	<b>0,765</b>				
3 Einstellung	0,777	0,638	0,054	0,823	0,232	0,100	<b>0,799</b>			
4 Subjektive Norm	0,715	0,557	0,247	0,719	0,314	0,310	0,186	<b>0,747</b>		
5 Verhaltenskontrolle partizipatives	0,778	0,637	0,247	0,785	0,336	0,273	0,202	0,497	<b>0,798</b>	
6 Führungsverhalten	0,555	0,384	0,092	0,555	0,111	0,120	0,021	0,304	0,136	<b>0,620</b>
Validity Concerns										
Reliability: CR > 0,7										
Convergent Validity: AVE > 0,5										
n = 634										

Tab. 6.5: Beurteilung der Reliabilität (eigene Darstellung)

Die **Wirkungsmechanismen** zwischen dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und dem partizipativen Führungsverhalten werden durch drei TPB-Prädiktoren ermittelt. Mithilfe der insgesamt sechs Faktoren, die einer CFA unterzogen werden, kann ein TPB-basiertes SEM modelliert werden. Ergänzend zur CFA werden Einzelfaktortests in Form des Harmans-Single-Faktor-Tests (vgl. Aguirre-Urreta/Hu 2019, S. 45) durchgeführt, um das Ausmaß der allgemeinen methodischen Verzerrung zu untersuchen (vgl. Podsakoff et al. 2003, S. 889). Diese Methode identifiziert die

Varianz einzelner oder allgemeiner Faktoren, die für den Großteil der Kovarianz verantwortlich sind. Der Einfluss der allgemeinen methodischen Verzerrung soll so gering wie möglich sein, um den Großteil der Varianz zu erklären.

Unter **Verwendung der CFA** wird das auf der TPB basierende Sechs-Faktoren-Modell geschätzt, um die Zuverlässigkeit der Skalen und die Testgültigkeit zu bewerten. Analog zum Vorgehen in der Vorstudie wird das Sechs-Faktoren-Modell mit einem Drei-Faktoren-Modell, einem Zwei-Faktoren-Modell und einem Ein-Faktor-Modell verglichen (siehe Tabelle 6.5).

Die Ergebnisse der CFA sowie der Modellstatistik, (vgl. Brown 2006, S. 175; Fabozzi 2006, S. 102; Byrne 2016, S. 100) siehe Tabelle 6.6, zeigen, dass das **Sechs-Faktoren-Modell** die besten Vergleichsgrößen aufweist (vgl. Hu/Bentler 1999, S. 3), was aufgrund kombinatorischer und konzeptioneller Überlegungen erwartbar ist. Eine weitere Überprüfung der Cronbachs-Alpha-Werte weist auf eine mittlere bis hohe interne Konsistenz ( $\alpha = 0,66\text{--}0,97$ ) hin (vgl. Nunnally 1978, S. 303). Die AVE-Werte lassen eine konvergente Gültigkeit der Strukturen erkennen (siehe Tabelle 6.5).

	<b>Sechs-Faktoren-Modell<sup>a</sup></b>	<b>Drei-Faktoren-Modell<sup>b</sup></b>	<b>Zwei-Faktoren-Modell<sup>c</sup></b>	<b>Ein-Faktor-Modell<sup>d</sup></b>
<b>Vergleichsgrößen</b>				
$\chi^2$	301,95	1226,96	1393,62	2418,73
<i>Df</i>	89	101	103	104
$\chi^2/df$	3,39	12,15	13,53	23,257
TLI	0,949	0,764	0,739	0,599
IFI	0,963	0,802	0,776	0,536
CFI	0,962	0,801	0,776	0,598
RMSEA	0,061	0,13	0,141	0,188
AIC	395,95	1296,96	1459,62	2482,73
<sup>a</sup> Alle Variablen laden auf ihre theoretischen Konstrukte und korrelieren miteinander.				
<sup>b</sup> Einstellung, soziale Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle laden auf einen Faktor, partizipatives Führungsverhalten lädt auf einen Faktor, TF lädt auf einen Faktor.				
<sup>c</sup> Einstellung, soziale Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle und partizipatives Führungsverhalten laden auf einen Faktor, TF auf einen anderen Faktor.				
<sup>d</sup> Alle Variablen laden auf einen Faktor.				
n = 634				

Tab. 6.6: Modellvergleich auf Basis der CFA-Resultate (eigene Darstellung)

In einem weiteren Analyseschritt werden **Modellvergleiche** vorgenommen, indem die volle (Modell A) und die partielle Mediation (Modell B) gegenübergestellt werden (siehe Tabelle 6.7). Dieser Vergleich dient der empirischen Validierung kombinatorischer und konzeptioneller Überlegungen, die der Modellierung des SEM zugrunde liegen. Der Modellvergleich erfolgt anhand der ausgewiesenen Vergleichsgrößen (vgl. Hu/Bentler 1999, S. 2-5; Byrne 2016, S. 84). Die Ergebnisse in Tabelle 6.7 belegen, dass sich die signifikanten Chi-Quadrat-Werte von Modell A und B geringfügig unterscheiden. Das **partielle Mediationsmodell** (Modell B:  $\chi^2/df = 2,563$ ;  $df = 182$ ;  $p = 0,000$ ) weist minimal bessere Fit-Indizes auf (Modell B:  $\chi^2 = 466,39$ ;  $df = 182$ ;  $\chi^2/df = 2,563$ ; TLI = 0,931; IFI = 0,951; CFI = 0,951; RMSEA = 0,050; AIC = 652,39) als das volle Mediationsmodell (Modell A:  $\chi^2 = 454,29$ ;  $df = 168$ ;  $\chi^2/df = 2,704$ ; TLI = 0,931; IFI = 0,950; CFI = 0,950; RMSEA = 0,052; AIC = 622,29). Demnach wird für den weiteren Analyseverlauf die partielle Mediation (Modell B) eingesetzt, um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen.

	<b>Modell A</b> (volle Mediation) p = 000	<b>Modell B</b> (partielle Mediation) p = 000
<b>Vergleichsgrößen</b>		
$\chi^2$	454,29	466,39
Df	168	182
$\chi^2/df$	2,704	2,563
TLI	0,931	0,931
IFI	0,950	0,951
CFI	0,950	0,951
RMSEA	0,052	0,050
AIC	622,29	652,39
n = 634		

Tab. 6.7: Vergleich volles vs. partielles Mediationsmodell (eigene Darstellung)

Auf Grundlage des vorliegenden Modellvergleichs werden die aufgestellten Hypothesen auf Basis des partiellen Mediationsmodells im SEM getestet.

**Hypothese H1** geht davon aus, dass die transformationale Führung des Vorgesetzten in einem positiven Zusammenhang mit der Intention steht, ein partizipatives Führungsverhalten auszuführen. Hypothese H1 muss mangels Signifikanz **verworfen** werden ( $\beta = -0,024$ ;  $p = \text{n.s.}$ ).



Die drei **Mediationshypothesen H2a/b/c** gehen von einem positiven medierenden Effekt zwischen der transformationalen Führung des Vorgesetzten über die Einstellung (H2a), die subjektive Norm (H2b) und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (H2c) auf die Intention aus. Alle drei Mediationshypothesen lassen sich durch das SEM **bestätigen** (siehe Tabelle 6.8).

**Hypothese H3**, die einen direkten positiven Zusammenhang zwischen dem Prädiktor wahrgenommene Verhaltenskontrolle und dem partizipativen Führungsverhalten annimmt, kann **bestätigt** werden ( $\beta = 0,145$ ;  $p = 0,012$ ).

**Hypothese H4**, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Verhaltensintention und dem tatsächlichen Führungsverhalten formuliert, muss **verworfen** werden ( $\beta = 0,048$ ;  $p = \text{n.s.}$ ).

Somit kann angenommen werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung des Vorgesetzten und den drei Mediatoren Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle vorliegt. Anders als erwartet kann kein signifikanter Effekt der Intention auf das **tatsächliche Verhalten** festgestellt werden. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die TPB keinen Anspruch erhebt, affektbasiertes oder unbewusstes Verhalten deuten zu können und viele Verhaltensweisen Schwierigkeiten bei der Ausführung beinhalten (vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 1). Die SEM-Ergebnisse der jeweiligen Pfade und Hypothesen sowie die Vergleichsgrößen werden in Tabelle 6.8 sowie im Modell in Abbildung 6.2 ausgewiesen.

Strukturpfade		Hypothese	Estimates <sup>a,c</sup>	SE <sup>b</sup>
Transformationale Führung →	Einstellung	H2a	0,101*	0,043
Transformationale Führung →	Subjektive Norm	H2b	0,309***	0,070
Transformationale Führung →	Verhaltenskontrolle	H2c	0,274***	0,076
Einstellung →	Verhaltensintention		0,157***	0,100
Subjektive Norm →	Verhaltensintention		0,179**	0,082
Verhaltenskontrolle →	Verhaltensintention		0,221***	0,069
Verhaltenskontrolle →	partizipative Führungsverhalten	H3	0,145*	0,021
Verhaltensintention →	partizipative Führungsverhalten	H4	0,048	0,015
Transformationale Führung →	Verhaltensintention	H1	-0,024	0,084
<b>Vergleichsgrößen</b>				
	$\chi^2$		466,39	
	Df		182	
	$\chi^2/df$		2,563	
	TLI		0,931	
	IFI		0,951	
	CFI		0,951	
	RMSEA		0,050	
	AIC		652,39	
<sup>a</sup> Standardized estimates (standardisierte Schätzwerte)				
<sup>b</sup> Standard errors (Standardfehler)				
<sup>c</sup> *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001				
n = 634				

Tab. 6.8: Ergebnisübersicht der jeweiligen Pfade und Vergleichsgrößen (eigene Darstellung)

Die abschließende Analyse der bestätigten Mediationseffekte erfolgt mithilfe des nonparametrischen **Bootstrapping-Verfahrens** (vgl. Efron 1979, S. 1; Urban/Mayerl 2007, S. 1; Preacher/Hayes 2008, S. 885–886) mit 2 000 Ramplings und zweiseitigen 95-%-Konfidenzintervallen (vgl. Cheung et al. 2021, S. 1016). Die Ergebnisse werden in Tabelle 6.9 präsentiert und zeigen, dass sich der **totale Effekt** der transformationalen Führung über alle drei Mediatoren auf die Verhaltensintention signifikant nachweisen lässt ( $\beta = 0,205$ ;  $p \leq 0,05$ ). Der **totale indirekte Effekt** der transformationalen Führung weist keinen signifikanten Einfluss auf die Verhaltensintention ( $\beta = 0,250$ ;  $p = \text{n.s.}$ ) auf. Somit bestätigt die Bootstrapping-Methode den bereits im SEM erzielten

nicht signifikanten direkten Effekt der transformationalen Führung auf die Verhaltensintention.

Alle **spezifischen indirekten Effekte** der drei Mediatoren liegen im positiven Wertebereich, sodass diese Effekte aufgrund der identischen Vorzeichen als konsistente Mediationen bezeichnet werden können (vgl. MacKinnon/Krull/Lockwood 2000, S. 173). Der spezifische indirekte Effekt zeigt den Einfluss der transformationalen Führung auf die Intention mittels einer spezifischen Verknüpfung der drei TPB-Mediatoren. Hierbei kann eine deutlich stärkere Wirkung auf die Intention durch die beiden Prädiktoren wahrgenommene Verhaltenskontrolle und subjektive Norm im Vergleich mit der Einstellung aufgezeigt werden. Das Ergebnis des Bootstrapping-Verfahrens bestärkt, dass die Beziehung zwischen transformationaler Führung des Vorgesetzten und der Verhaltensintention, partizipativ zu führen, vollständig durch die Mediatoren vermittelt wird, da das zweiseitige Signifikanzniveau für alle drei Beziehungen signifikant bestätigt wird: transformationale Führung → Einstellung ( $p = 0,034$ ), transformationale Führung → subjektive Norm ( $p \leq 0,001$ ), transformationale Führung → Verhaltenskontrolle ( $p \leq 0,001$ ). Die direkte Beziehung, die durch den totalen indirekten Effekt zwischen transformationaler Führung und der Intention quantifiziert wird, weist hingegen keine Signifikanz auf. Die Ergebnisse der Bootstrapping-Methode sind in Tabelle 6.9 dargestellt.

		BC 95% CI <sup>c</sup>			
	Hypothese	Estimates <sup>a</sup>	SE <sup>b</sup>	Lower	Upper
<b>Totaler Effekt</b>					
	Transformationale Führung → Intention	0,205*	0,10	0,005	0,405
<b>Totaler indirekter Effekt</b>					
	Transformationale Führung → Intention	0,250	0,06	0,130	0,370
<b>Spezifischer indirekter Effekt</b>					
Einstellung	H2a	0,031*	0,02	0,009	0,071
Subjektive Norm	H2b	0,105***	0,04	0,025	0,185
Verhaltenskontrolle	H2c	0,115***	0,04	0,035	0,195
<sup>a</sup> Unstandardized estimates (unstandardisierte Schätzwerte)					
<sup>b</sup> Standard errors (Standardfehler)					
<sup>c</sup> BC CI: Bias-corrected confidence interval					
* $p \leq 0,05$ ; ** $p \leq 0,01$ ; *** $p \leq 0,001$					
n = 634					

Tab. 6.9: Ergebnisse der Mediationseffekte mittels Bootstrapping-Methode (eigene Darstellung)

Alle drei Mediationshypothesen sind bereits durch das SEM bestätigt. Die beiden Mediatoren wahrgenommene Verhaltenskontrolle ( $H2c \rightarrow b = 0,115$ ,  $p < 0,001$ ) und subjektive Norm ( $H2b \rightarrow b = 0,105$ ,  $p < 0,001$ ) weisen im Vergleich zur Einstellung ( $H2a \rightarrow b = 0,031$ ,  $p = 0,034$ ) einen stärkeren spezifischen indirekten Effekt hinsichtlich der Intention auf.

Die **SEM-Ergebnisse** werden in Abbildung 6.2 dargestellt und offenbaren, dass kein Zusammenhang zwischen der Intention und dem tatsächlichen Verhalten ( $H4$ ) nachgewiesen werden kann, obwohl die TPB bereits in einer Vielzahl von Studien erfolgreich zur Erklärung des geplanten Verhaltens eingesetzt worden ist (vgl. Hausenblas/Carron/Mack 1997, S. 37; Norman/Conner 2005, S. 488; Povey et al. 2010, S. 121; Elyasi et al. 2020, S. 231). Basierend auf der TPB lässt sich in der vorliegenden Arbeit allerdings ein positiver Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung des Vorgesetzten über alle drei Mediatoren auf die Intention, partizipativ zu führen, nachweisen.

Die Effekte der ausgewählten **Kontrollvariablen** werden in das Forschungsmodell integriert. Die Auswahl erfolgt auf Basis bisheriger Studien, in denen bereits Effekte der jeweiligen Kontrollvariablen auf das Führungsverhalten nachgewiesen worden sind, z. B. Geschlecht, Führungserfahrung, Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Bono/Judge 2004, S. 907). Angelehnt an Studien, die auf der TPB basieren (vgl. Altmann/Kröll 2018, S. 893), werden sechs ausgewählte Kontrollvariablen (Geschlecht, Lebensalter, Extraversion, Führungsebene, Art der Veränderung, Selbstkontrollveranlagung) hinsichtlich ihres Effekts auf die endogene Variable kontrolliert. Die Analyse verdeutlicht, dass drei der zur Anwendung kommenden Kontrollvariablen einen signifikanten Einfluss auf das partizipative Führungsverhalten ausüben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 6.2 dargestellt.

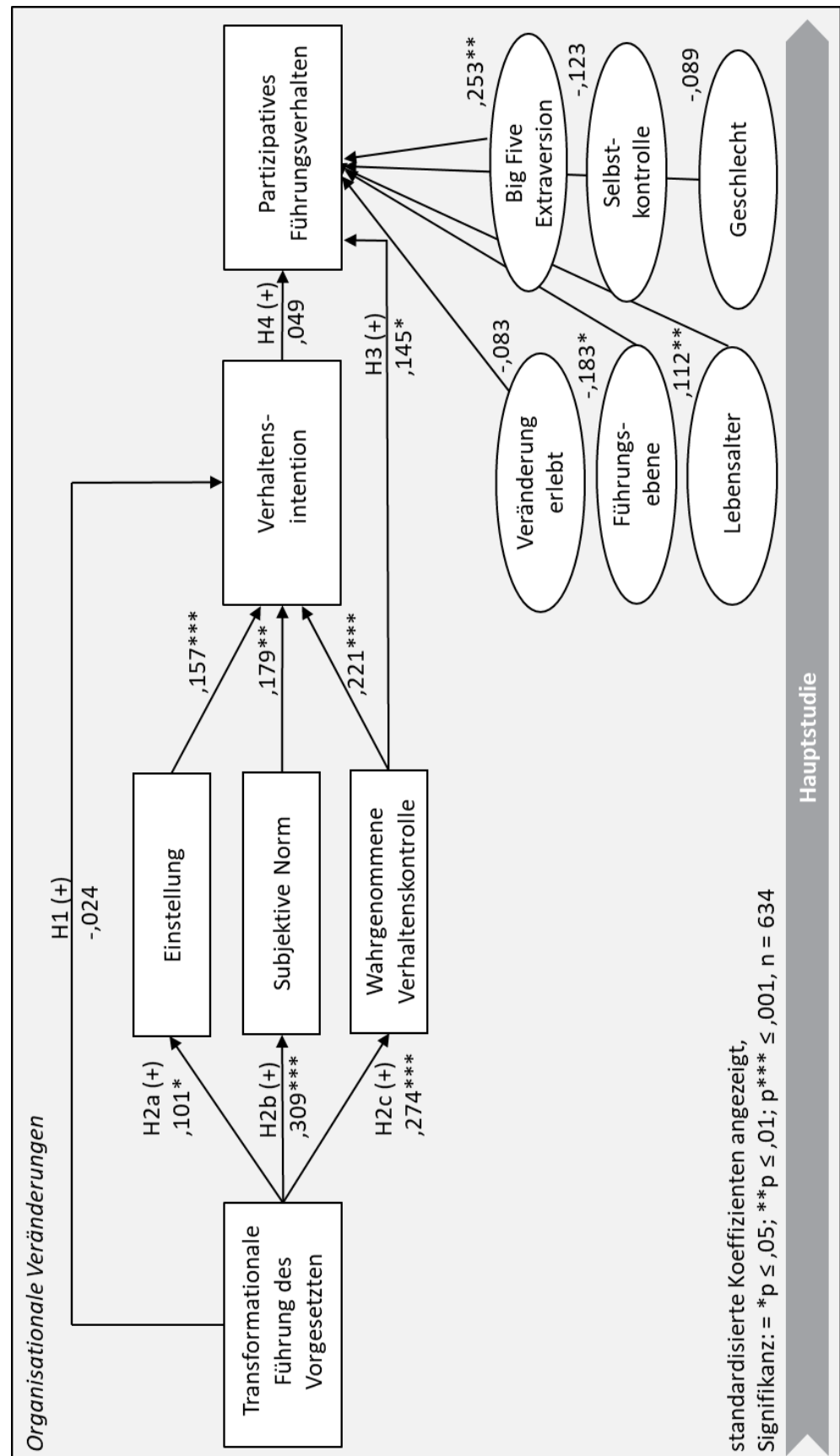


Abb. 6.2: Ergebnisdarstellung im Modell der Hauptstudie (eigene Darstellung)

Hinsichtlich der überprüften Kontrollvariablen erweisen sich bezüglich der endogenen Variablen drei von sechs als signifikant: Extraversion, Lebensalter und Führungsebene. **Extraversion** übt einen positiven Effekt ( $\beta = 0,253$ ;  $p \leq 0.001$ ) auf das partizipative Führungsverhalten aus, indem Führungskräfte mit einer stark ausgeprägten Extraversion ihren Mitarbeitenden mehr Partizipation ermöglichen als Führungskräfte mit einer niedrigeren Ausprägung der Extraversion.

Die Kontrollvariable **Lebensalter** hat einen signifikant positiven Effekt ( $\beta = 0,112$ ;  $p \leq 0,05$ ) auf das partizipative Führungsverhalten. Angelehnt an die Definition älterer Führungskräfte ab einem Alter von 50 Jahren (vgl. Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung NRW 2022) wird ein Gruppenvergleich zwischen Führungskräften über und unter 50 Jahren durchgeführt. Diese Dichotomisierung begründet sich des Weiteren aus dem Durchschnittsalter deutscher Führungskräfte von 51,9 Jahren (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Das Ergebnis belegt, dass ältere Führungskräfte ( $> 50$  Jahre) Mitarbeitenden mehr Partizipation ermöglichen als jüngere Führungskräfte ( $< 50$  Jahre). Aufgrund dieses ersten Befundes erfolgt eine weitere Dichotomisierung, um zu ermitteln, ob dieser signifikante Effekt bereits ab einem Alter von 40 Jahren messbar ist. Diese weitere Dichotomisierung ( $0 < 40$  Jahre;  $1 > 40$  Jahre) lässt sich mit dem Durchschnittsalter der DTAG-Beschäftigten von 41,7 Jahren begründen (vgl. Heudorf 2023). Hier wird jedoch kein signifikanter Einfluss auf das partizipative Führungsverhalten erkennbar ( $\beta = 0,050$ ;  $p = \text{n.s.}$ ). Somit kann davon ausgegangen werden, dass ältere Führungskräfte ( $> 50$  Jahre) mehr Partizipation ermöglichen als Führungskräfte unter 50 Jahren.

Die **Führungsebene** zeigt einen signifikant negativen Einfluss auf das partizipative Führungsverhalten ( $\beta = -0,183$ ;  $p \leq 0,05$ ), sodass operative Führungskräfte wie z. B. Teamleiter der unteren Führungsebene im Organigramm ihren Mitarbeitenden mehr Freiräume und Eigenverantwortung übertragen als Führungskräfte der mittleren und oberen Führungsebene. Dieses Ergebnis lässt sich mit der hierarchischen Reichweite von Entscheidungen begründen, indem Teamleiter Mitarbeitenden mehr Freiräume und Eigenverantwortung übertragen, die innerhalb des direkten Arbeitsumfeldes wirken. Anders ist dies bei höheren Führungsebenen, wenn ein größerer

Wirkungsradius von erweiterten Freiräumen und eigenverantworteten Entscheidungen ganze Bereiche umfasst und nicht zuletzt den Erfolg der Organisation stärker beeinflusst (vgl. Krumay et al. 2018, S. 702).

Die Variablen Selbstkontrollveranlagung im Antwortverhalten ( $\beta = -0,123$ ;  $p = \text{n.s.}$ ),  $\beta = -0,083$ ;  $p = \text{n.s.}$ ) und Geschlecht (1 = weiblich, 2 = männlich;  $\beta = -0,089$ ;  $p = \text{n.s.}$ ) haben **keinen signifikanten Einfluss** auf das partizipative Führungsverhalten. Aufgrund von evidenzbasierten geschlechtsspezifischen Unterschieden im Führungsverhalten (vgl. Powell et al. 2004; Manning/Robertson 2010, S. 218; Schuh et al. 2014, S. 363; Weibler 2016, S. 474–475) und bisherigen Metaanalysen (vgl. Eagly/Johnson 1990, S. 248; Eagly/Karau/Makhijani 1995, S. 140) ist dies anders zu erwarten. Führungserfahrung (bis zu einem Jahr = NFK vs. mehr als ein Jahr = Führungskraft), Veränderungsintensität (hohe vs. niedrige Veränderungsintensität), Betriebszugehörigkeit (unter drei Jahren vs. über drei Jahre Betriebszugehörigkeit) und die Führungsspanne (unter vs. über zwölf Mitarbeitende) beeinflussen das partizipative Führungsverhalten nicht signifikant, sodass auf eine Ergebnisabbildung zugunsten der Übersichtlichkeit in Abbildung 6.2 verzichtet wird.

Mithilfe von **Gruppenvergleichen** mittels t-Tests für unabhängige Stichproben und Chi-Quadrat-Tests auf Signifikanz werden die im SEM als signifikant ausgewiesenen Kontrollvariablen miteinander verglichen, z. B. Führungskräfte hinsichtlich ihres Lebensalters. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte unter 50 Jahren sich mittels t-Tests ( $t(df) = 2,275$ ;  $p \leq 0,05$ ) sowie im Gruppenvergleich mithilfe des Chi-Quadrat-Tests auf Signifikanz ( $\chi^2(df) = 4,863$ ;  $p \leq 0,05$ ) von Führungskräften über 50 Jahren unterscheiden. Dementsprechend kann die Annahme, dass ältere, erfahrene Führungskräfte partizipativer führen als Führungskräfte unter 50 Jahren, bestätigt werden. Alle anderen Kontrollvariablen weisen im Gruppenvergleich keine Signifikanz auf.

#### 6.4 Diskussion der Ergebnisse

Als Ziel der Hauptstudie sind Wirkungsmechanismen zwischen dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und dem partizipativen Führungsverhalten analysiert worden. Hierzu ist auf Basis der TPB (vgl.

Ajzen 1991) ein Forschungsmodell entwickelt worden, das anhand von 634 bereinigten Fällen empirisch untersucht worden ist. Die Ergebnisse bieten inhaltlichen und methodischen Erkenntnisgewinn, der nicht nur zum wissenschaftlichen Diskurs in Bezug auf Führung im Kontext organisationaler Veränderungen beiträgt, sondern desgleichen die Anwendungsfälle der TPB erweitert. Im ersten Schritt werden die inhaltlichen Erkenntnisse der Hauptstudie diskutiert.

Der **inhaltliche Erkenntnisgewinn** lässt sich anhand des erarbeiteten Modells gliedern. Die Grundannahme des Modells geht davon aus, dass die wahrgenommene transformationale Führung des Vorgesetzten einen positiven Effekt auf das partizipative Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft hat. Die Annahme basiert auf den Erkenntnissen der Vorstudie sowie auf diversen empirischen Evidenzen. Der direkte Effekt der transformationalen Führung des Vorgesetzten auf die Intention, partizipativ zu führen, wird anhand von Hypothese H1 überprüft. Hypothese H1 muss mangels Signifikanz ( $\beta = -0,045$ ,  $p = \text{n.s.}$ ) verworfen werden. Der totale indirekte Effekt der transformationalen Führung des Vorgesetzten auf die Intention muss ebenfalls mangels Signifikanz ( $\beta = 0,250$ ;  $p = \text{n.s.}$ ) verworfen werden. Ein möglicher Grund kann in der Vielzahl komplex zusammenwirkender Einflussfaktoren bestehen, sodass sich der direkte Einfluss auf die Intention nicht nur durch eine Einflussgröße der TPB erklären lässt.

Die Mediationsanalyse belegt, dass alle drei Mediationseffekte (H2a–c) zwischen der transformationalen Führung des Vorgesetzten und der Intention, partizipativ zu führen, als konsistent bezeichnet werden können und sich positiv bestätigen lassen. Die erzielten Evidenzen bestätigen somit einen indirekten Trickle-Down-Effekt auf die Verhaltensintention, partizipativ zu führen, was die empirischen Ergebnisse der Vorstudie stützt. Die transformationale Führung des Vorgesetzten erzielt den stärksten Effekt auf die **subjektive Norm** ( $\beta = 0,309$ ;  $p \leq 0,001$ ). Hinsichtlich der Intention erreicht die wahrgenommene Verhaltenskontrolle den stärksten Effekt ( $\beta = 0,221$ ;  $p \leq 0,001$ ). Die subjektive Norm verliert demgegenüber an Effektstärke ( $\beta = 0,179$ ;  $p \leq 0,01$ ). Dies überrascht, da bisherige Metaanalysen überwiegend die Einstellung ( $\beta = 0,157$ ;  $p \leq 0,001$ ) als stärksten und die subjektive Norm als schwächsten Prädiktor ausweisen (vgl. Kraus 1995, S. 58;



Armitage/Conner 2001, S. 473; Hagger/Chatzisarantis/Biddle 2002, S. 27–28; Downs/Hausenblas 2005, S. 76; Manning 2009, S. 649; Overstreet/Cegielski/Hall 2013, S. 936).

Gründe für die Effektstärke des im Allgemeinen schwächsten Prädiktors subjektive Norm sind zum einen die Modellierung des Faktors, da dieser sämtliche relevante Referenzgruppen und somit auch den Vorgesetzten umfasst, der bereits als exogene Variable im Modell dient. Zum anderen kann dies auf die **Besonderheit der Befragungszielgruppe** zurückgeführt werden, da diese sich durch umfangreiche Lebens-, Berufs- und Führungserfahrung auszeichnet. Hinzu kommt die überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 26 Jahren. Die damit verbundene betriebliche Sozialisation verankert die Praktiken der kollektiven Organisationskultur, die ab Eintritt in die Berufswelt erlernt werden (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 291). Öffentlich zugängliche Vergleichsdaten von über 50 % der DAX-30-Unternehmen fundieren, dass nur zwei weitere DAX-30-Unternehmen, BASF und Beiersdorf, durch eine ähnlich lange Betriebszugehörigkeit gekennzeichnet sind (vgl. Rautenberg 2017; Beiersdorf 2023). Der allgemeine Vergleich mit deutschen Arbeitnehmern zeigt, dass die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit seit Jahrzehnten mit steigender Tendenz auf einem hohen Niveau liegt. In Unternehmen mit mehr als 2 000 Beschäftigten beläuft sich die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit auf 13,5 Jahre und ist deutlich länger als in kleineren Unternehmen. In der öffentlichen Verwaltung bspw. verbleiben Beschäftigte durchschnittlich 17 Jahre (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2017). Bezogen auf die vorliegende Befragungszielgruppe ist zu vermerken, dass 53 % der deutschen Führungskräfte zehn Jahre oder länger bei ihrem aktuellen Arbeitsgeber beschäftigt sind (vgl. Statistisches Bundesamt 2017). Die außergewöhnlich lange Betriebszugehörigkeit kann auf Basis der verfügbaren Vergleichsdaten als Besonderheit der Befragungszielgruppe identifiziert werden und erschwert eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse.

Die daraus resultierende **Orientierung am Kollektiv** kann die Effektstärke der subjektiven Norm erklären. Darüber hinaus können jahrelang gesammelte Lebens-, Berufs- und Führungserfahrung die Orientierung an kollektiven Normen verstärken und das Verhalten beeinflussen (vgl. Schwartz 1977, S. 231; Beck/Ajzen 1991, S. 285; Manstead 2000, S. 11). Basierend auf der

erzielten Effektstärke der subjektiven Norm lässt sich innerhalb der Stichprobe ein sog. Herdenverhalten vermuten (vgl. Becker 1991, S. 1109; Banerjee 1992, S. 798). Das Herdenverhalten definiert ein identisches Verhalten durch gleichgerichtete Entscheidungen ungeachtet unterschiedlicher Informationen (vgl. Becker 1991, S. 1109; Banerjee 1992, S. 798) und kann einen Erklärungsbeitrag hinsichtlich der vergleichsweise hohen Effektstärke der subjektiven Norm liefern.

Die Fokussierung auf deutschsprachige Führungskräfte lässt laut GLOBE-Studie (siehe Absatz 2.2.2.1) auf eine **hohe Unsicherheitsvermeidung** schließen (vgl. House et al. 2004, S. 193–194), die eine weitere Erklärung für die vergleichsweise starke Ausprägung der subjektiven Norm bietet. Durch die damit verbundene kollektive Orientierung kann vermutet werden, dass Unsicherheiten der Führungskraft mittels organisationaler Veränderungen minimiert werden sollen, indem die individuellen Verhaltensintentionen nach den kollektiven Erwartungen ausgerichtet werden. Die Führungskraft wägt die Erwartungen und das Verhalten relevanter Referenzgruppen und -personen ab (vgl. Francis et al. 2004, S. 19; Ajzen 2006, S. 7), um die eigene Intention daran anzupassen. Diese Annahme wird durch die vergleichsweise niedrige Effektstärke der individuellen Einstellung gestützt. Dies überrascht, da TPB-basierte Metaanalysen überwiegend die Einstellung als stärksten Prädiktor ausweisen (vgl. Kraus 1995, S. 58; Armitage/Conner 2001, S. 473; Hagger/Chatzisarantis/Biddle 2002, S. 27–28; Downs/Hausenblas 2005, S. 76; Manning 2009, S. 649; Overstreet/Cegielski/Hall 2013, S. 936).

Die **wahrgenommene Verhaltenskontrolle** erzielt hinsichtlich der Intention den stärksten Effekt. Die subjektive Norm wird gleichwohl wesentlich stärker durch die transformationale Führung des Vorgesetzten beeinflusst. Anders als in vergleichbaren Studien wirkt auch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle stärker als die Einstellung auf die Intention (vgl. Hausenblas/Carron/Mack 1997, S. 37; Armitage/Conner 2001, S. 473). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle differenziert sich zur Erklärung von Verhalten (vgl. Hausenblas/Carron/Mack 1997, S. 37) in Selbstwirksamkeit und Kontrollierbarkeit (vgl. Ajzen 2002, S. 665; Hagger/Chatzisarantis/Biddle 2002, S. 27–28; Rhodes/Courneya 2003, S. 29–30) und ist darüber hinaus der einzige der drei Prädiktoren, der sich sowohl auf die Intention (Hypothese H2c)

als auch direkt auf das Verhalten (Hypothese H3) auswirkt (vgl. Ajzen 1985, S. 15; Ajzen 2002, S. 669). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wirkt stärker auf die Intention als die Einstellung. Darüber hinaus kann der medierende Effekt der Verhaltenskontrolle zwischen der transformationalen Führung des Vorgesetzten auf das tatsächliche partizipative Führungsverhalten (Hypothese H3) bestätigt werden. Dies ist damit zu begründen, dass die individuelle Förderung des Vorgesetzten durch transformationale Führung die Selbstwirksamkeit und die Verhaltenskontrolle (vgl. Ajzen 2002, S. 665; Hagger/Chatzisarantis/Biddle 2002, S. 27–28; Rhodes/Courneya 2003, S. 29–30) bezogen auf das eigene partizipative Führungsverhalten erhöht.

Die individuelle **Einstellung** stellt im Vergleich den schwächsten der drei Prädiktoren dar. Die eigene affektive Bewertung hinsichtlich eines partizipativen Führungsverhaltens erzielt einen vergleichsweise geringen Effekt auf die Intention. Aufgrund der überdurchschnittlichen Betriebszugehörigkeit der Befragungszielgruppe ist zu vermuten, dass die damit einhergehende betriebliche Sozialisation die Effektstärke der individuellen Einstellung reduziert und das Herdenverhalten (vgl. Becker 1991, S. 1109; Banerjee 1992, S. 798) fördert.

Der Befund, dass die **Intention** anders als erwartet keinen signifikanten Einfluss auf das Verhalten nimmt (H4), steht im Gegensatz zur hypothetischen Beziehung basierend auf der ursprünglichen TPB. Die Verwerfung dieser Hypothese weist auf eine Erklärungslücke der TPB hin, die durch die abnehmende Varianz hinsichtlich des tatsächlichen Verhaltens bestärkt wird. Die erzielte Varianz der drei Mediatoren erklärt 33 % der Intention, partizipativ zu führen. Die TPB erklärt i. d. R. etwa 30 bis 50 % der Varianz bezogen auf das Verhalten (vgl. Hausenblas/Carron/Mack 1997, S. 45; Hooft/Jong 2009, S. 305; Buunk-Werkhoven/Dijkstra/Schans 2011, S. 250; Dumitrescu et al. 2011, S. 375; Anderson/Noar/Rogers 2013, S. 304; Simpriano/São-João/Mialhe 2015, S. 345; Scheerman et al. 2016, S. 331). Da auch Metaanalysen die durchschnittliche Varianz hinsichtlich der Intention mit 39 % auf einem höheren Niveau quantifizieren als die Varianz hinsichtlich des tatsächlichen Verhaltens mit durchschnittlich 27 % (vgl. Armitage/Conner 2001, S. 471; Hagger/Chatzisarantis/Biddle 2002, S. 18; Downs/Hausenblas 2005, S. 76; Overstreet/Cegielski/Hall 2013, S. 936), wird die Vorhersagekraft der TPB

hinsichtlich des tatsächlichen Verhaltens bereits kritisch diskutiert (vgl. Rošková/Stopjaková 2015; Elyasi et al. 2020, S. 231) und lässt die aufgezeigte Erklärungslücke der TPB erkennen.

Eine mögliche Erklärung bietet die **Intention-Behaviour-Gap** (vgl. Sheeran 2002, S. 1; Sheeran/Webb 2016, S. 503), welche die Diskrepanz zwischen Verhaltensintention und Ausführung des Zielverhaltens beschreibt (vgl. Orbell/Sheeran 1998, S. 151). Nach bisherigen Erkenntnissen beeinflussen bspw. individuelle Verhaltens- und Intentionstypen, Eigenschaften der Intention und kognitive Persönlichkeitsvariablen die Intention-Behaviour-Gap (vgl. Sheeran/Orbell 2000, S. 533; Hassan/Shiu/Shaw 2016, S. 233; Sheeran/Webb 2016, S. 503). An dieser Stelle muss kritisch angemerkt werden, dass die Analyse des Führungsverhaltens auf der ELQ-Skala basiert, da die original TPB-Items zur Messung des Verhaltens aufgrund mangelnder interner Konsistenz ausgeschlossen werden mussten.

Eine weitere mögliche Erklärung dafür, dass die transformationale Führung des Vorgesetzten keinen direkten Effekt auf das partizipative Führungsverhalten hat, bietet die **Ressourcentheorie** (vgl. Foa/Foa 1974). Dieser Theorie zufolge stellen Vorgesetzte den geführten Führungskräften die Ressourcen zur Verfügung, die sie zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse benötigen. Durch transformationale Führung gewähren Vorgesetzte individuelle Unterstützung, Entwicklung und intellektuelle Anregung, damit die Führungskraft die Herausforderung der organisationalen Veränderung bewältigen kann. Dies kann ein Gefühl der Verpflichtung hervorrufen, was wiederum die Abgabe von Verantwortung an Mitarbeitende durch partizipatives Führungsverhalten erschwert. Die Führungskraft fühlt sich u. U. durch die transformationale Führung des Vorgesetzten dazu verpflichtet, die Verantwortung für die Umsetzung von organisationalen Veränderungen allein zu tragen, sodass es ungeachtet einer nachweislichen Intention nicht zu einer Ausführung eines tatsächlichen partizipativen Führungsverhaltens kommt.

Bisherige Studien belegen, dass transformationale Führung durch das Persönlichkeitsmerkmal **Extraversion** begünstigt wird (vgl. Bono/Judge 2004, S. 908). Die vorliegende Arbeit bietet einen Erkenntniszuwachs, da aufgezeigt werden kann, dass nicht nur transformationale Führung, sondern ebenfalls partizipative Führung in Form von Empowering Leadership durch

Extraversion begünstigt wird ( $\beta = 0,253$ ,  $p \leq 0,001$ ). Führungskräfte sind im Vergleich zu Mitarbeitenden extravertierter (vgl. Salgado 1997, S. 30; Kirkpatrick/Locke 1996, S. 48–50), weil sie eine stärkere Kontaktorientierung, Selbstbehauptung, Dominanz, Begeisterungsfähigkeit und Selbstsicherheit aufweisen. Extraversion wird in unterschiedlichen Studien als dominanter Faktor unter den führungsspezifischen Merkmalen identifiziert (vgl. Silverthorne 2001, S. 307; Judge et al. 2002, S. 765). Extraversion soll den Führungserfolg fördern (vgl. Amelang/Bartussek 1997, S. 361). Führungskräfte, die als effektiv eingeschätzt werden, weisen einen höheren Wert in Extraversion auf, aber auch in den Merkmalen emotionale Stabilität, Offenheit für neue Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit (vgl. Silverthorne 2001, S. 307). Demnach liegt ein Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und wahrgenommener Führungskraft sowie der Effektivität vor (vgl. Hogan/Curphy/Hogan 1994, S. 498). Allerdings korreliert Extraversion auch positiv mit Narzissmus (vgl. Schütz/Marcus/Sellin 2004, S. 202). Die GLOBE-Studie zeigt, dass erfolgreiche Führungskräfte ein geringes Mitgefühl, geringe Teamorientierung, ein hoher Grad an Autonomie und Entschlossenheit kennzeichnet (vgl. Brodbeck/Frese/Javidan 2002, S. 25), was die Korrelation mit Narzissmus erklärt (vgl. Mai et al. 2015, S. 30). Da Extraversion in der vorliegenden Stichprobe einen positiven Effekt auf das partizipative Führungsverhalten in organisationalen Veränderungen erzielt, kann vermutet werden, dass z. B. durch partizipative Entscheidungsfindung einer geringen Teamorientierung und Narzissmus entgegengewirkt werden kann. Durch partizipatives Führungsverhalten kann u. U. auch für die Führungskraft ein Gemeinschaftsgefühl entstehen, indem Verantwortung stärker im Team aufgeteilt wird, was wiederum die Teamorientierung der Führungskraft stärken kann.

Das **Lebensalter** der Befragungszielgruppe beträgt durchschnittlich 48 Jahre. Der am häufigsten genannte Alterscluster im Befragungsrücklauf ist 51 bis 55 Jahre, was nahezu dem Durchschnittsalter deutscher Führungskräfte von 51,9 Jahren entspricht (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Daher kann davon ausgegangen werden, dass das Alter der befragten Führungskräfte keine Besonderheit der Branche darstellt. Da das Alter einen signifikant positiven Effekt ( $\beta = 0,112$ ,  $p \leq 0,05$ ) auf das partizipative Führungsverhalten hat, kann angenommen werden, dass ein höheres Alter ( $> 50$  Jahre) ein partizipatives

Führungsverhalten fördert. Ebendies wird im Gruppenvergleich bestätigt. Es kann darauf zurückzuführen sein, dass ältere Führungskräfte (> 50 Jahre) über eine umfangreichere Lebens-, Berufs- und Führungserfahrung verfügen, was wiederum ein partizipatives Führungsverhalten begünstigt. Darüber hinaus beeinflusst das Alter das Selbstkonzept der Führungskraft, indem z. B. die Generation X (Jahrgang 1965–1980) im Vergleich zur Generation der Babyboomer (Jahrgang 1955–1969) mehr an sich als Führungskraft zweifelt. Diese Zweifel beziehen sich bspw. auf die Klarheit und die Formalisierung der eigenen Aufgabe (vgl. Möllering/Spilker 2020, S. 4). Daraus ist die Annahme abzuleiten, dass steigendes Alter und die damit verbundene Lebens-, Berufs- und Führungserfahrung Zweifel an der eigenen Führungsrolle reduzieren und verstärkt Mitarbeiterpartizipation ermöglichen.

Die **Betriebszugehörigkeit** von 26 Jahren hingegen ist eine Besonderheit der Befragungszielgruppe, die eine Erklärung für die vergleichsweise starke kollektive Orientierung an der subjektiven Norm liefert. Mit zunehmender Betriebszugehörigkeit und höherem Lebensalter zeigen sich auch in anderen Studien positive Effekte auf ein vorbildliches und inspirierendes Führungsverhalten (vgl. Bebitoglu 2022, S. 520). Insbesondere das Führungsverhalten der intermediären Führungsebene wird durch die Betriebszugehörigkeit beeinflusst (vgl. Manning/Robertson 2010, S. 218), die in der vorliegenden Stichprobe 85,5 % des Rücklaufs ausmacht.

Da die **Führungsebene** einen signifikanten negativen Einfluss auf das partizipative Führungsverhalten ( $\beta = -0,183$ ;  $p \leq 0,05$ ) ausübt, kann davon ausgegangen werden, dass operative Teamleiter ihren Mitarbeitenden mehr Freiräume und Eigenverantwortung übertragen als Führungskräfte der oberen Führungsebene. Hier ist anzunehmen: Je höher die Führungsebene, umso mehr Kontrollinstrumente kommen zum Einsatz, da ganze Bereiche bzw. Gesellschaften überblickt werden müssen. Dies bestätigt frühere Ergebnisse, dass die Führungsebene das Führungsverhalten beeinflusst (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 250; Burnes 2017, S. 497). Obgleich ältere Studien zeigen, dass Führungskräfte der oberen Ebene eine höhere Selbstbestimmung aufweisen und über einen großen Gestaltungsspielraum verfügen (vgl. Staehle/Sydney 1993, S. 121; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 17), wird dies durch die vorliegenden Ergebnisse nicht gestützt. Zu berücksichtigen ist, dass eine hohe

Selbstbestimmung ebenfalls durch dispositionelle Eigenschaften erklärt werden kann (vgl. Herzberg/Roth 2014, S. 39), die jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht erhoben wurden. Die Annahme, dass obere Führungsebenen weniger Partizipation ermöglichen als untere Führungsebenen kann durch die größere hierarchische Reichweite von Entscheidungen erklärt werden und liegt bereits der Operationalisierung der Modellvariablen zugrunde. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit fundieren diese Annahme.

**Methodisch** lässt sich festhalten, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Verhaltensintention und dem tatsächlichen Verhalten nachgewiesen werden kann, obwohl die TPB bereits in einer Vielzahl von Studien erfolgreich zur Erklärung von geplantem Verhalten eingesetzt worden ist (vgl. Hausenblas/Carron/Mack 1997, S. 36; Norman/Conner 2005, S. 488; Povey et al. 2010, S. 121; Elyasi et al. 2020, S. 231). Im Vergleich mit anderen TPB-replizierenden Arbeiten wird erkennbar, dass oftmals ein Modellausschnitt zur Anwendung kommt, indem die Verhaltensintention statt des tatsächlichen Verhaltens als endogene Variable nachgebildet wird (vgl. Cooke/French 2008, S. 759; Hagger/Chatzisarantis 2009, S. 276; Altmann/Kröll 2018, S. 888). Gründe hierfür können sein, dass die Probanden nicht über die erforderliche Trennschärfe zwischen der Verhaltensintention (Verhalten in drei Monaten) und dem tatsächlichen Verhalten in ähnlich formulierten Items verfügen. Kritisch anzumerken ist, dass die erforderliche Trennschärfe zwischen der Intention und dem tatsächlichen Verhalten durch das Querschnittsdesign der vorliegenden Arbeit zusätzlich erschwert wird. Hierdurch wird den Probanden abverlangt, eine Prognose ihres Führungsverhaltens in drei Monaten vorzunehmen, was zu methodischen Unschärfen und Verzerrungen im Antwortverhalten führen kann. Die Intention ist zwar der stärkste Prädiktor für das tatsächliche Verhalten, jedoch können Schwierigkeiten bei der späteren Ausführung des Verhaltens auftreten (vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 1). Demnach kann angenommen werden, dass partizipatives Führungsverhalten in dieser Stichprobe mit Ausführungsschwierigkeiten verbunden ist.

Darüber hinaus erhebt die TPB nicht den Anspruch, **affektives oder unbewusstes Verhalten** prognostizieren zu können. Die TPB erklärt geplantes Verhalten, das auf einer systematischen Analyse der zur Verfügung stehenden Informationen basiert (vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 1). Die erzielten

Ergebnisse lassen darauf schließen, dass das geplante Führungsverhalten nicht nur auf einer systematischen Informationsanalyse basiert. Der fehlende Zusammenhang zwischen Intention und Verhalten identifiziert eine grundsätzliche Erklärungslücke der TPB, die bereits kritisch diskutiert wird (vgl. Rošková/Stopjaková 2015; Elyasi et al. 2020, S. 231). Daher greift die vorliegende Arbeit die Intention-Behaviour-Gap (vgl. Sheeran 2002, S. 1; Sheeran/Webb 2016, S. 503) sowie die Ressourcentheorie auf, um die Diskrepanz zwischen Verhaltensintention und -ausführung (vgl. Orbell/Sheeran 1998, S. 151) zu beleuchten.

Methodisch erweitert die vorliegende Arbeit die **Anwendungsfälle der TPB**, denn erstmalig wird der Einfluss der transformationalen Führung auf das partizipative Führungsverhalten über die drei TPB-Mediatoren untersucht. Bisherige Studie analysieren lediglich das Konstrukt psychologisches Empowerment als Mediator (vgl. Pieterse et al. 2010, S. 618) oder Moderator zwischen transformationaler Führung und Innovationsverhalten (vgl. Paulsen et al. 2012, S. 603). Trotz des großen wissenschaftlichen Interesses an transformationaler Führung und zunehmend auch an partizipativer Führung in Form von Empowering Leadership fehlen bislang Erkenntnisse, wie sich die transformationale Führung des Vorgesetzten im Kontext organisationaler Veränderung auf das partizipative Führungsverhalten auswirkt.



## 7 Beiträge und Schlussfolgerungen

### 7.1 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Führung in organisationalen Veränderungen

#### 7.1.1 Beiträge zur Diskussion über den Einfluss der Organisationskultur auf das partizipative Führungsverhalten

Basierend auf einer repräsentativen Stichprobe von 1 048 Führungskräften (Vorstudie  $n = 414$ ; Hauptstudie  $n = 634$ ) wurden in der vorliegenden Arbeit anhand einer mehrdimensionalen Perspektive relevante Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten untersucht. Die im Folgenden dargestellten übergreifenden Beiträge beziehen sich sowohl auf den Erkenntnisgewinn durch die Vor- sowie die Hauptstudie. Die wissenschaftliche Befassung mit der Organisationskultur als strukturellem Einflussfaktor innerhalb der Vorstudie leistet dabei (1) inhaltliche und (2) methodische Beiträge im Forschungsstrang Organisationskultur. Neben den Erkenntnissen der Vorstudie (siehe Absatz 5.3.3) resultieren aus der Hauptstudie weitere Erkenntnisse zu den Zusammenhängen und Mechanismen der subjektiven Norm (siehe Absatz 6.3.3), die im Folgenden herausgearbeitet und zusammengeführt werden.

(1) Die vorliegende Arbeit trägt durch die **mehrdimensionale Analyse** inhaltlich zur Diskussion bei. Es wird aufgezeigt, dass die Organisationskultur als struktureller Einflussfaktor keinen direkten Einfluss auf das partizipative Führungsverhalten hat. Stattdessen erfolgt der Einfluss der ergebnisorientierten Organisationskultur (P1) indirekt über das Führungsverhalten des Vorgesetzten als interaktionellem Einflussfaktor. Dieses Ergebnis der Vorstudie legt nahe, dass ein offensichtliches und beobachtbares Verhalten des Vorgesetzten erforderlich ist, um durch das Vorleben kultureller Werte Einfluss auf das partizipative Führungsverhalten in Form von transformationaler Führung ausüben zu können. Diese Ergebnisse decken sich mit bisherigen Studien, in denen nachgewiesen wird, dass der Führungsstil des Vorgesetzten der vorherrschende Einflussfaktor ist, der die Einstellungen und Verhaltensweisen von Geführten beeinflusst (vgl. Velu et al. 2017, S. 66) sowie die Norm der Zusammenarbeit bestimmt (vgl. Schalk/Curşeu 2010, S. 455).

Diese Erkenntnis trägt zu der Diskussion über die **Substitutionstheorie** bei, die von Kerr und Mathews (1995) sowie von Lang und Rybnikova (2021) geführt wird. Die Substitutionstheorie postuliert, dass unter bestimmten Bedingungen, wie bspw. bei organisationalen Veränderungen, ein direkter Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeitenden kontraproduktiv und ineffizient ist. Beeinflussung kann zum einen durch die Informationsbereitstellung zur Bewältigung der Aufgaben und zum anderen durch motivierende Anreize erfolgen (vgl. Kerr/Mathews 1995, S. 1032–1033). Die Aufgabe der interaktionellen Führung besteht darin, durch angemessenes Verhalten sicherzustellen, dass die organisationalen Ziele durch die Mitarbeitenden erreicht werden. Hierzu können ebenfalls Führungssubstitute, wie die Organisationskultur, geeignet sein (vgl. Kerr/Mathews 1995, S. 1027–1031). Die vorherrschende Organisationskultur kann Unsicherheiten und Ungerechtigkeiten entgegenwirken, die aus einer instabilen interaktionellen Führungsleistung resultieren. Empirisch belegt ist, dass verschiedene Substitute der Führung den Einfluss von interaktioneller Führung verringern und neutralisieren (vgl. Garger/Jacques/Filippelli-DiManna 2022, S. 364; Barner-Rasmussen/Ehrnrooth/Sumelius 2024, S. 139). Die Kombination von interaktionellem Führungsverhalten und Führungssubstituten verursacht Abweichungen bei der Einstellung, Rollenwahrnehmung und Leistung der Geführten (vgl. Podsakoff/MacKenzie 1995, S. 289).

Die Vorstudie zeigt, dass kein direkter Einfluss der **Organisationskultur** nachweisbar ist und ausschließlich ein indirekter Effekt über das Führungsverhalten des Vorgesetzten erzielt wird. Dies unterstützt die zweite, entgegengesetzte Strömung innerhalb der Substitutionstheorie, indem strukturelle Führung durch interaktionelle Führung substituiert wird (vgl. Wunderer 1992, S. 287). Der signifikante indirekte Effekt der Vorstudie stützt, dass interaktionelle Führung erforderlich ist, um Kommunikation und die Anpassungen von Regeln sicherzustellen. Daher hat strukturelle Führung lediglich eine ergänzende Wirkung. Anzumerken ist, dass die aktuelle Forschung zu Substituten der Führung ein generisches Konzept vorschlägt, weg von der Identifizierung einzelner Substitute (vgl. Nientied/Toska 2022, S. 445). Eine aktuelle Studie ermittelt bspw. Substitute für interaktionelle Führung für Human Resource Management (vgl. Barner-Rasmussen/Ehrnrooth/Sumelius 2024, S. 139). Auch wenn aktuelle Untersuchungen belegen, dass verschiedene

Substitute für Führung den Einfluss von interaktioneller Führung verringern und neutralisieren können (vgl. Garger/Jacques/Filippelli-DiManna 2022, S. 364), kann dies in der vorliegenden Arbeit hinsichtlich der Organisationskultur nicht bestätigt werden. Die Erkenntnisse weisen jedoch darauf hin, dass strukturelle Führung durch Organisationskultur nicht allein den täglichen Anforderungen an Führung innerhalb der Telekommunikationsbranche vollumfänglich gerecht wird. Gründe hierfür können in der fehlenden Berücksichtigung von Persönlichkeitsmerkmalen, Bedürfnissen und Qualifikationen der jeweiligen Mitarbeitenden vorliegen, die nur durch interaktionelle Führung erfolgen kann (vgl. Wunderer 2011, S. 315–317). Die Ergebnisse der Vorstudie leisten daher einen Beitrag, indem sie empirisch belegen, dass die strukturelle Führung der interaktionellen Führung bedarf, um das Führungsverhalten zu beeinflussen.

Die durchgeführte empirische Analyse im Rahmen der Hauptstudie erbringt einen weiteren inhaltlichen Beitrag zur Bewertung der Einflussstärke der drei Mediatoren. Da die Einstellung des Geführten Abweichungen zwischen der interaktionellen Führung in Form des Führungsverhaltens des Vorgesetzten und struktureller Führung erzeugen kann (vgl. Podsakoff/MacKenzie 1995, S. 289), werden die Einstellung sowie die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle als Mediatoren untersucht. Die Ergebnisse einer Metaanalyse zeigen, dass die Kombination struktureller und interaktioneller Führung einen Großteil der Varianz in den Einstellungen, Leistung und Rollenwahrnehmungen der Geführten ausmacht, wobei Führungssubstitute einen größeren Anteil der Varianz als das Führungsverhalten als interaktioneller Einflussfaktor bilden (vgl. Podsakoff/MacKenzie/Bommer 1996, S. 380). Überraschenderweise mediiert die **subjektive Norm** im Vergleich zu den beiden anderen Mediatoren am stärksten zwischen der transformationalen Führung des Vorgesetzten und der Verhaltensintention, partizipativ zu führen. Bisherige Metaanalysen quantifizieren indes die Einstellung als stärksten und die subjektive Norm als schwächsten Prädiktor (vgl. Kraus 1995, S. 58; Armitage/Conner 2001, S. 473; Hagger/Chatzisarantis/Biddle 2002, S. 3; Downs/Hausenblas 2005, S. 76; Manning 2009, S. 649; Overstreet/Cegielski/Hall 2013, S. 936), was sich in der vorliegenden Arbeit diametral gegenläufig darstellt. Dieses Ergebnis deutet daraufhin, dass die Vorgesetzten durch transformationale Führung hinsichtlich der kollektiven Norm

eine stärkere Wirkung im Vergleich zur individuellen Einstellung erzielen. Dieses Ergebnis ist mit der Erkenntnis der Vorstudie kongruent, die darauf hinweist, dass die kollektive Organisationskultur lediglich indirekt über den Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten wirkt. Die Mediationseffekte hinsichtlich der Intention zeigen sowohl im SEM als auch in der Bootstrapping-Analyse eine ähnlich hohe Effektstärke der beiden Prädiktoren wahrgenommene Verhaltenskontrolle und subjektive Norm auf die Verhaltensintention.

(2) Der Einfluss der Organisationskultur lässt sich darüber hinaus hinsichtlich der **Geschlechterverteilung** innerhalb der beiden Stichproben diskutieren. Bisherige Studien bestätigen geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich des Führungsverhaltens (vgl. Eagly/Johnson 1990, S. 248; Eagly/Karau/Makhijani 1995, S. 140; Rosenblatt/Talmud/Ruvio 1999, S. 215; Powell et al. 2004; Manning/Robertson 2010, S. 218; Schuh et al. 2014, S. 363; Bebitoglu 2022, S. 507), die weder in der Vor- noch in der Hauptstudie nachweisbar sind. Darüber hinaus korreliert der Frauenanteil mit einer offenen Organisationskultur und dem Kommunikationsklima. Auch wenn die IRIC-Dimension P4 offenes vs. geschlossenes System mangels Reliabilität ausgeschlossen werden muss, leistet die Geschlechterverteilung innerhalb der Vor- und der Hauptstudie einen Beitrag zur Diskussion in Bezug auf die Organisationskultur. Der Anteil weiblicher Führungskräfte in Deutschland beziffert sich auf 28,9 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2024g), wobei der Anteil erwerbstätiger Frauen in den letzten Jahren auf 46,9 % angestiegen ist (vgl. Statistisches Bundesamt 2024h). Innerhalb der DTAG beträgt der Frauenanteil auf Führungspositionen 22,7 % (vgl. Heudorf 2020). Der Frauenanteil liegt in der Hauptstudie bei 23,8 % und unterschreitet den Frauenanteil der Vorstudie von 28,9 % sowie den branchenübergreifenden Frauenanteil von 24,1 %. Die deskriptiven Ergebnisse verdeutlichen, dass innerhalb beider Stichproben die männliche Perspektive hinsichtlich der wahrgenommenen Organisationskultur dominiert. Denn der postulierte Zielwert der DTAG von 30 % von Frauen in Führungspositionen wird nach wie vor unterschritten. Dies ist auch in anderen Organisationen in Konzernstrukturen zu beobachten (vgl. Vogel 2015; Busse/Roßbach/Schreiber 2020). Vergleichend liegt der Frauenanteil in Führungsposition im Gesundheitswesen bei 36,9 % und im Baugewerbe bei 9,7 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2024i). Die starken

Branchenunterschiede weisen darauf hin, dass die nicht erreichte Frauenquote der DTAG sowie der geringe Anteil weiblicher Probanden innerhalb der Stichproben auf die technologische und IT-spezifische Ausrichtung der Branche zurückzuführen ist, in der Frauen nach wie unterrepräsentiert sind (vgl. Brandt 2018).

(3) Die vorliegende Arbeit leistet zudem einen methodischen Beitrag. Defizite bei der Messung der wahrgenommenen Organisationskultur anhand der **IRIC-Kulturdimensionen** (vgl. Hofstede/Hofstede 2005, S. 406) werden aufgezeigt. Aufgrund unzureichender Faktorladungen und Indikatorenreliabilitäten ist nur eine der sechs IRIC-Dimensionen für die Analyse verwendet worden. Im erarbeiteten Modell ist demzufolge ausschließlich die ergebnisorientierte Kultur (P1) berücksichtigt und ihr Einfluss auf das Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen analysiert worden. Da die Originalwerte der internen Konsistenz der IRIC-Studie nicht veröffentlicht wurden und nur die Faktorladungen der einzelnen Items öffentlich zugänglich sind (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 300), weist diese Intransparenz bereits auf methodische Probleme in der Originalstudie hin. Das lässt vermuten, dass die verwendeten Items aufgrund der fehlenden Repräsentativität der damaligen Stichprobe modifiziert werden müssen. Die erhobenen Informationen entstammen der weltweiten Mitarbeiterbefragung von IBM, die ausschließlich westliche Länder umfasst. Ungeachtet der Kritik hinsichtlich der fehlenden Validität und Reliabilität der IRIC-Dimensionen (vgl. Schlamelcher 2003, S. 48) zeigen unabhängige Reproduktionsstudien (vgl. Sondergaard 1994, S. 450; Tipurić/Podrug/Hruška 2007, S. 151; Bös 2009, S. 122), dass sich die IRIC-Dimensionen zur Messung der wahrgenommenen Organisationskultur eignen. Obwohl die Stichprobe innerhalb der Vorstudie ausreichend groß ist ( $n = 414$ ), ist nur eine von sechs IRIC-Dimensionen in die Analyse integriert worden. Durch dieses Ergebnis kann ein methodischer Beitrag erbracht werden, indem aufgezeigt wird, dass die IRIC-Kulturdimensionen inhaltlich und methodisch einer Modifikation bedürfen, um zukünftig eine valide und reliable Messung der wahrgenommenen Organisationskultur zu gewährleisten.

Durch die Vor- und die Hauptstudie entsteht ein mehrdimensionales Bild, das verdeutlicht, wie kollektive Wertvorstellungen und subjektive Normen in

Form von Organisationskultur das Führungsverhalten in organisationalen Veränderungen beeinflussen.

### **7.1.2 Beiträge zur Diskussion über den Einfluss des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten**

Der wissenschaftliche Diskurs im Bereich der Führungsforschung hat sich zu einem vielfältigen, dynamischen und breiten Feld entwickelt (vgl. Felfe 2015a, S. 11). Angestrebt wird, die individuellen Eigenschaften und Kompetenzen der Führungskraft unter Berücksichtigung der Umwelteinflüsse gezielt einzusetzen (vgl. Northouse 2018, S. 48).

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit den Einfluss des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten. Verschiedene Hierarchie- und Führungsebenen können den Abbau der Asymmetrie der formalisierten Macht erschweren (vgl. French/Raven 1959, S. 150–151; Yukl/Falbe 1991, S. 421). Ein Beitrag der vorliegenden Arbeit besteht darin, Erkenntnisse über den Einfluss des transformationalen Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf das partizipative Führungsverhalten zu generieren, um asymmetrische Machtverhältnisse in Konzernstrukturen auszugleichen und die Machtdistanz zu reduzieren (vgl. Tipurić/Podrug/Hruška 2007, S. 151).

(1) Die Untersuchung der Führungsdyade im Kontext organisationaler Veränderungen bestätigt, dass der Vorgesetzte durch sein Führungsverhalten das partizipative Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft beeinflusst (vgl. Park/Hassan 2018, S. 212; Chen et al. 2019; Byun et al. 2020, S. 399; Bormann/Diebig 2021, S. 2105). Sowohl die Vor- als auch die Hauptstudie bestätigen empirisch den **Trickle-Down-Effekt**, obgleich dieser sich in der Hauptstudie lediglich indirekt auf die Intention nachweisen lässt. Dieser Beitrag ist insbesondere für große Organisationen in Konzernstrukturen relevant, in denen unterschiedliche hierarchische Führungsebenen vorhanden sind, wodurch Führungskräfte selbst Geführte ihres Vorgesetzten sind (vgl. Hackman/Wageman 2007, S. 45) und dessen Einfluss unterliegen (vgl. Weibler 2016, S. 136–137; Bastardo/Vugt 2019, S. 81–82). Durch die Analyse der Führungsdyade greift die vorliegende Arbeit die Forderung nach Berücksichtigung von Analyseebenen auf (vgl. Cheong et al. 2019, S. 34). Die

deskriptiven Ergebnisse belegen, dass 85,5 % der Befragten der intermediären Führungsebene zuzuordnen sind, die aufgrund ihrer hierarchischen Positionierung zwischen dem Topmanagement und Mitarbeitenden besonderen Anforderungen unterliegen. Trotz eigener Betroffenheit und Unsicherheit durch organisationale Veränderungen muss die intermediäre Führungsebene den Umgang mit Widerständen seitens der Mitarbeitenden bewältigen (vgl. Herzig/Jimmieson 2006, S. 638; Rafferty/Jimmieson/Restubog 2013, S. 166).

In den Ergebnissen der Vorstudie wird erkennbar, dass das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten das transformationale Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft positiv beeinflusst, was basierend auf bisherige Studien erwartbar war (vgl. Shamir/House/Arthur 1993, S. 590; Keller 2006, S. 205–207; Park/Hassan 2018, S. 212; Byun et al. 2020, S. 399; Bormann/Diebig 2021, S. 2106; Chen et al. 2024, S. 7–8). Über Motivation, Inspiration und geistige Anregung (vgl. Avolio/Bass/Jung 1999, S. 448; Bass 1999, S. 11) erfährt die Führungskraft eine individuelle Förderung durch den Vorgesetzten. Dadurch wird wiederum das eigene Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitenden beeinflusst. Durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit wird die Bedeutung der **Vorbildfunktion** empirisch untermauert, die insbesondere in Konzernstrukturen zur Förderung von partizipativer Führung gezielt eingesetzt werden kann.

Die bestätigte Vorbildfunktion und die damit verbundene Verhaltensmodifikation der unterstellten Führungskraft lassen sich gleichwohl nur für die transformationale, nicht aber für die transaktionale Führung des Vorgesetzten nachweisen. Dies steht im Gegensatz zum **Full-Range-Leadership-Modell**. In diesem wird davon ausgegangen, dass die gesamte Bandbreite des Modells zur Anwendung kommt. Auch die Augmentationshypothese (vgl. Bass/Avolio 1990, S. 237; Northouse 2022, S. 192) besagt, dass transaktionale Führung die Basis für den Aufbau von transformationaler Führung bildet (vgl. Ozorovskaja/Voordijk/Wilderom 2007, S. 909). Die Ergebnisse der Vorstudie bestätigen somit weder die Grundannahme des Full-Range-Leadership-Modells noch die Augmentationshypothese. Die Hauptstudie knüpft an dieses Ergebnis an, indem nicht mehr das gesamte Full-Range-Leadership-Modell, sondern nur transformationale Führung als Einflussfaktor eingesetzt wird. Daher

leistet die vorliegende Arbeit einen entscheidenden Beitrag, indem die Vorbildfunktion für die transformationale Führung des Vorgesetzten empirisch bestätigt wird. Im Kontext organisationaler Veränderungen dient die Vorbildfunktion durch transformationale Führung insbesondere der Reduzierung von Komplexität (vgl. Balogun/Johnson 2004, S. 524; Maitlis 2005, S. 44).

(2) Zudem wird die geforderte **kritische Perspektive** in der Führungsforschung erweitert (vgl. By/Hughes/Ford 2016, S. 9), da durch partizipative Führung die Machtposition der Führungskraft verändert wird. Insbesondere organisationale Veränderungen erfordern Akzeptanz und Partizipation seitens der Mitarbeitenden (vgl. Frege 2002, S. 235–236; Vecchio/Justin/Pearce 2010, S. 536; Bohn/Crummenerl/Graeber 2015, S. 5). Somit bietet partizipative Führung eine Möglichkeit, Beteiligung sicherzustellen. Partizipative Führung in Form von Empowering Leadership ist bisher nur vereinzelt untersucht worden, z. B. hinsichtlich des Innovationsverhaltens (vgl. Pieters et al. 2010, S. 618; Paulsen et al. 2012, S. 603; Lin et al. 2022, S. 103), dem Selbstwertgefühl und der emotionalen Intelligenz (vgl. Ahmad et al. 2023, S. 201), Wissensmanagement (vgl. Khatoon et al. 2024, S. 688), des Job-Craftings durch psychologisches Kapital (vgl. Kim/Beehr 2021, S. 1868) und der Arbeitsplatzzufriedenheit (vgl. Amundsen/Martinsen 2015, S. 304; Shehawy 2022, S. 1627). Da Empowering Leadership das Engagement für (vgl. Tress 2017, S. 11; Muafi et al 2019, S. 1528; Jung/Kang/Choi 2020, S. 8-10) und den Erfolg von organisatorischen Veränderungen (vgl. Li et al. 2016, S. 740; Al-Asoufi/Akhorshaideh 2017, S. 98) steigern kann, erweitert die vorliegende Arbeit den Stand der Forschung bezüglich Einflussfaktoren auf Empowering Leadership. Darüber hinaus wird die kritische Perspektive hinsichtlich der Machtzentrierung der Führungskraft in hierarchischen Konzernstrukturen angereichert.

Die vorliegende Arbeit liefert wichtige Erkenntnisse, wie ungeachtet hierarchischer Konzernstrukturen eine **Verschiebung der Machtverhältnisse** zugunsten der Mitarbeitenden erfolgen kann, wenn eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheidungen ermöglicht wird. Die Ergebnisse der Hauptstudie belegen, dass zwar die Intention, partizipativ zu führen, indirekt durch die transformationale Führung des Vorgesetzten beeinflusst wird, nicht aber das tatsächliche Verhalten. Gründe hierfür können methodischer und inhaltlicher



Natur sein, indem z. B. befürchtete Risiken durch unklare Entscheidungsbe-fugnisse, Koordinationsprobleme sowie Schwierigkeiten bei der Konsensfin-dung (vgl. Lee/Willis/Tian 2018, S. 318) die Umsetzung partizipativer Füh-rung vermeiden. Die Innovationsfähigkeit kann ebenfalls durch zunehmendes Empowerment und eine größere Situationskontrolle aufseiten der Mitarbei-tenden abnehmen (vgl. Gebert/Boerner/Lanwehr 2001, S. 144–145). Darüber hinaus kann die gesteigerte Eigeninitiative und -verantwortung der Mitarbei-tenden ein Gefühl der Bedrohung der Machtposition aufseiten der Führungs-kraft hervorrufen (vgl. Fast/Chen 2009, S. 1412; Maner/Mead 2010, S. 494; Urbach/Fay 2018, S. 290). Dezentrale Organisationsformen innerhalb von Konzernstrukturen können darüber hinaus zu latenten Spannungen führen. Zentrale Vorgaben können als Einschränkung dezentraler Entscheidungs-spielräume empfunden werden (vgl. Kalkowski/Helmer/Mickler 2001, S. 84). Infolgedessen kann angenommen werden, dass die Intention aufgrund der aufgezeigten Risiken und empfundenen Einschränkung innerhalb der vor-liegenden Stichprobe nicht zu einer Umsetzung eines partizipativen Füh-rungsverhaltens führt. Eine Verschiebung der Machtverhältnisse durch parti-zipative Führung kann u. U. unterbewussten Widerstand auslösen, der durch die replizierte TPB nicht prognostiziert werden kann (vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 1).

(3) Des Weiteren wird ein wissenschaftlicher Beitrag zu persönlich veranker-ten Attributen wie **Charisma** geleistet. Charisma wird als außerordentliches Persönlichkeitsmerkmal aufgefasst (vgl. Weber 1976, S. 140) und hat seinen Ursprung im Konzept der charismatischen Herrschaft (vgl. Weber 1956/1976). Durch die Fokussierung auf einen visionären, motivierenden und inspirierenden Vorgesetzten entsteht eine inhaltliche Schnittmenge zwischen charismatischer und transformationaler Führung (vgl. Bass 1985, S. 30; Con-ger/Kanungo 2003, S. 471; Furtner 2016, S. 18; Kieser/Weiser 2019, S. 292). Charisma kann als notwendige, aber nicht ausschließliche Bedingung für transformationale Führung verstanden werden. Transformationale Führung zeichnet sich durch hohe moralische Standards aus, die einen nachhaltigen Einfluss auf die Mitarbeitenden haben (vgl. Yasir/Mohamad 2016, S. 314; Hoch et al. 2018, S. 527) – im Gegensatz zur oft kritisch diskutierten charis-matischen Komponente, die als Form der persönlichen Anziehung und Be-wunderung verstanden wird (vgl. Weinert 2004, S. 201).

Charismatische Führung birgt **Risiken** wie bspw. das unreflektierte Befolgen von Anweisungen durch die Geführten (vgl. Amernic/Craig/Tourish 2007, S. 1841). Eine starke Identifikation mit dem charismatischen Vorgesetzten kann zu destruktivem Gehorsam, Identitätsverlust und infantilen Verhaltensmustern wie Projektionen, Abhängigkeit oder Massenhysterie führen. Das Verfolgen persönlicher Interessen wie Macht, Autorität, Dominanz und Impulsivität kann risikobehaftet sein und pseudotransformationale Führung nach sich ziehen (vgl. Avolio/Bass 1998, S. 4–6; Barling/Christie/Turner 2008, S. 859; Tourish 2013, S. 468). Die empirisch bestätigte Vorbildfunktion des transformationalen Führungsverhaltens durch den Vorgesetzten kann durch pseudotransformationale Führung eine Gefahr sowohl für die Geführten als auch für die Organisation in Gänze darstellen, die erkannt werden muss (vgl. Goihl 2003, S. 53).

Um die Risiken pseudotransformationaler Führung insbesondere in Konzernstrukturen zu minimieren, kann die empirisch nachgewiesene Orientierung an der subjektiven Norm genutzt werden. Durch die **subjektive Norm** steht das Verfolgen von kollektiven statt persönlichen Interessen im Vordergrund. Die aufgezeigte Effektstärke der subjektiven Norm sowie die kollektiv wahrgenommene ergebnisorientierte Organisationskultur (P1) können die Risiken pseudotransformationaler Führung eindämmen und die Intention steigern, partizipativ zu führen. Der nachgewiesene indirekte Effekt der ergebnisorientierten Organisationskultur (P1) zeigt, dass durch den vollen Einsatz für die Unternehmensziele der Verfolgung persönlicher Ziele wie Macht, Autorität, Dominanz und Impulsivität durch den Vorgesetzten kollektiv Einhalt geboten werden kann. Weiterhin kann das Risiko des destruktiven Gehorsams durch das wachsende Bedürfnis nach Partizipation, Selbstbestimmung und Eigenverantwortung (vgl. Bass/Avolio 2007, S. 3) verringert werden.

### **7.1.3 Beiträge zur Diskussion über die Anwendbarkeit der Theorie des geplanten Verhaltens**

Ferner ermöglichen die empirischen Ergebnisse der Vorstudie den gezielten Einsatz der transformationalen Führung des Vorgesetzten im TPB-replizierenden Modell der Hauptstudie. Die Vorstudie zeigt, dass das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten die Beziehung zwischen der

ergebnisorientierten Organisationskultur (P1) und dem Führungsverhalten der unterstellten Führungskraft beeinflusst. Trotz des Alters der Daten, das eine erhebliche Limitation der Aussagekraft darstellt, dienen die Ergebnisse der Vorstudie einer modifizierten Verwendung und Ergänzung der Variablen in der Hauptstudie. Basierend auf dem indirekten Effekt der Organisationskultur werden die kulturellen Werte der Organisation in der Hauptstudie durch den Mediator subjektive Norm gemessen und das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten als exogene Variable eingesetzt. Die Hauptstudie lässt Schlussfolgerungen zur Anwendbarkeit der TPB zu, indem die Zusammenhänge und Mechanismen zwischen dem transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und der Intention, partizipativ zu führen, mithilfe von modifiziert eingesetzten Variablen untersucht werden.

(1) Durch die Anwendung der TPB kann die Vorhersageleistung hinsichtlich der **Verhaltensintention** bestätigt werden, jedoch nicht für das tatsächliche Verhalten. Die Abnahme der Vorhersagekraft hinsichtlich des tatsächlichen Verhaltens wird bereits in anderen Studien ersichtlich (vgl. Webb/Sheeran 2006, S. 256; Han/Yunhi 2010, S. 659; Rhodes/Bruijn 2013, S. 305). Daher eignet sich die TPB zur Untersuchung der Wirkungsmechanismen auf die Intention und bestätigt bisherige TPB-basierte Untersuchungen zum Einfluss von Führung (vgl. Altmann/Kröll 2018, S. 882; Rahaman/Stouten/Guo 2019, S. 742; Jia/Liu/Zheng 2021, S. 934). Alle drei Mediationseffekte werden in Bezug auf die Intention positiv und konsistent bestätigt (siehe Absatz 6.3.3), sodass sich die TPB in der vorliegenden Arbeit bezüglich der Intention replizieren lässt.

Zur Erklärung der Diskrepanz zwischen Verhaltensintention und Ausführung wird die Intention-Behaviour-Gap (vgl. Orbell/Sheeran 1998, S. 151; Sheeran 2002, S. 1; Sheeran/Webb 2016, S. 503) herangezogen. Um die Intention-Behaviour-Gap zu verringern, werden Verhaltens- und Intentionstypen, Intentionseigenschaften und kognitive Persönlichkeitsvariablen untersucht (vgl. Sheeran/Webb 2016, S. 503). Hier setzt die **Volitionstheorie der Ausführungsintentionen** (vgl. Gollwitzer/Oettingen 1998, S. 712; Gollwitzer 1999, S. 501) an. Sie beschreibt, wie die beabsichtigte Umsetzung einer Intention auf der Grundlage interner Faktoren wie Selbstregulation und externer Faktoren wie z. B. zusätzlicher Zeitressourcen, Zielklarheit und Kontrolle von

Störfaktoren erfolgt. Bezugnehmend auf die vorliegende Arbeit leisten die Ergebnisse der Hauptstudie einen Beitrag, indem aufgezeigt wird, dass konkrete Ausführungspläne (wann, wo und wie erfolgt die Übertragung von Eigenverantwortung und Freiräumen durch partizipatives Führen) erforderlich sind, um das volitionale, partizipative Führungsverhalten an bestimmte situationsspezifische Reize zu koppeln. Hierbei kann eine neue Aufgabe im Zuge einer Restrukturierung als situationsspezifischer Reiz dienen, was zu einer Externalisierung der Kontrolle und zu einer späteren Automatisierung der Verhaltensmodifikation führen soll (vgl. Scholz/Schwarzer 2005, S. 389). Es bedarf konkreter Ausführungspläne, die an Restrukturierungen als situativen Reiz gekoppelt werden, um eine Verhaltensmodifikation hin zu partizipativer Führung zu erleichtern. Damit leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Erweiterung der wissenschaftlichen Diskussion über die Intention-Behaviour-Gap und zeigt Möglichkeiten zur Verhaltensmodifikation durch die Volitionstheorie auf.

(2) Die angestrebte Umsetzung einer Intention anhand konkreter Ausführungspläne wird im Zusammenhang mit der **postintentionalen Ausführungsintention** (vgl. Gollwitzer/Oettingen 1998, S. 712; Gollwitzer 1999, S. 501) diskutiert. Eine mögliche Erweiterung der TPB um die postintentionale Ausführungsintention erfordert eine implizite Trennung zwischen motivationalem und volitionalem Verhalten (vgl. Scholz/Schwarzer 2005, S. 399), um die Intention-Behaviour-Gap zu verringern. Durch die Trennung von motivationalem und volitionalem Verhalten im Rahmen der TBP könnte ein zusätzlicher Erklärungsbeitrag zum tatsächlichen Verhalten geleistet werden (vgl. Milne/Orbell/Sheeran 2002, S. 180). Angesichts dessen, dass die Intention, partizipativ zu führen, in der vorliegenden Arbeit nicht zu einer entsprechenden Handlung führt, wird ein Beitrag zur Diskussion um die Integration der postintentionalen Ausführungsintention in die TPB geleistet. Auch die Berücksichtigung vergangenen Verhaltens kann laut bisherigen Befunden die Vorhersagekraft zukünftigen Verhaltens verbessern (vgl. Eagly/Chaiken 1993, S. 181; Conner/Armitage 1998, S. 1441; Amireault et al. 2008, S. 2; Lippke et al. 2012, S. 112). Ajzen lehnt die Integration vergangenen Verhaltens in die TPB ab, da er davon ausgeht, dass diese Erweiterung keinen zusätzlichen Erklärungswert bietet (vgl. Eagly/Chaiken 1993, S. 181; Doll/Jonas 1996, S. 28).

Die Vielfalt täglicher Handlungen legt nahe, dass die Verhaltensintention nicht vollständig über die TPB erklärt werden kann, sondern von **weiteren Einflussfaktoren** abhängt, z. B. Gewohnheiten (vgl. Eagly/Chaiken 1993, S. 181), moralischen Normen (vgl. Ajzen 1991, S. 199; Conner/Armitage 1998, S. 1441; Armitage/Conner 2001, S. 489; Arvola et al. 2008, S. 451), Umweltbewusstsein (vgl. Adlwarth/Wimmer 1986, S. 173) oder Identität (vgl. Ajzen 1991, S. 202; Sparks/Guthrie 1998, S. 1394; Povey et al. 2010, S. 121). Bei bestimmten Erweiterungsvorschlägen, z. B. durch Berücksichtigung moralischer oder ethischer Aspekte, lässt sich ein signifikanter Anstieg des Erklärungsbeitrags nachweisen (vgl. Conner/Armitage 1998, S. 1443; Armitage/Conner 2001, S. 489; Arvola et al. 2008, S. 451). Ein direkter Effekt der moralischen Norm auf das Verhalten kann ebenfalls belegt werden (vgl. Schwartz 1977, S. 231; Beck/Ajzen 1991, S. 285; Manstead 2000, S. 11). Gemäß Ajzen (1991, S. 192) sind nur wenige bedeutsame Überzeugungen für die Entstehung der drei Prädiktoren relevant, was er auf die begrenzte kognitive Verarbeitungskapazität des menschlichen Individuums zurückführt, sodass bisherige Erweiterungsvorschläge ungeachtet des signifikanten Anstiegs des Erklärungsbeitrags nicht in die TPB integriert worden sind.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit untermauern empirisch die geforderten Erweiterungsvorschläge der TPB, um zukünftig eine genauere Prognose des tatsächlichen Verhaltens durch Hinzunahme weiterer Prädiktoren zu ermöglichen. Die vorgeschlagenen Erweiterungen und Differenzierungen der TPB könnten nicht nur in Anwendungsfällen der Führungs- und Change-Management-Forschung, sondern auch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen die prädiktive Leistung der TPB verbessern.

#### **7.1.4 Beiträge zur Diskussion im Rahmen der Change-Management-Forschung**

Die Ergebnisse der Vor- sowie der Hauptstudie erweitern durch die Einbettung in den Kontext der organisationalen Veränderungen den wissenschaftlichen Diskurs im Rahmen der Change-Management-Forschung (vgl. Herscovitch/Meyer 2002, S. 474; Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 461; Burke 2018, S. 297; Oreg/Berson 2019, S. 273; Potosky/Azan 2023). Die

Erkenntnisse bezüglich der Verhaltens- sowie der Intentionsbeeinflussung im Kontext organisationaler Veränderungen bieten relevante Ansatzpunkt für die Change-Management-Forschung – verschiedene Einflussfaktoren werden analysiert, um organisationale Veränderungen partizipativ zu gestalten.

(1) Die **Reaktionen** von Führungskräften und Mitarbeitenden auf organisationale Veränderungen lassen sich je nach Konsequenz und Art der Veränderung sowie nach Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden (vgl. Self/Armenakis/Schraeder 2007, S. 211; Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 468). Der untersuchte Einflussfaktor transformationale Führung des Vorgesetzten sowie die Kontrollvariablen Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften und Veränderungskonsequenz/-art sind unter die Prozessmerkmale organisationaler Veränderungen zu subsumieren, da sie sich auf die Umsetzung von Veränderungen beziehen (vgl. Oreg/Vakola/Armenakis 2011, S. 469). Demzufolge erweitert die Vorstudie trotz des Alters der Daten durch die Untersuchung des langfristig stabilen Führungsstils und der schwer veränderbaren Organisationskultur den aktuellen Stand der Führungs- als auch der Change-Management-Forschung. Die Hauptstudie liefert ebenfalls Beiträge zu beiden Forschungsdisziplinen, indem neue Erkenntnisse zu den aufgezeigten Prozessmerkmalen organisationaler Veränderungen generiert werden.

(2) Die Change-Management-Forschung fokussiert sich bislang auf das Verhalten der betroffenen Individuen (vgl. Oreg/By/Michel 2013, S. 3), während dem **Kollektiv** der gesamten Organisation, die sich in einem Changeprozess befindet, wenig Beachtung beigemessen wird. Die vorliegende Arbeit trägt durch die mehrdimensionale Analyse dazu bei, die Bedeutung des Kollektivs als Einflussfaktor auf das Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen empirisch zu belegen. Durch die Analyse des strukturellen Einflussfaktors Organisationskultur innerhalb der Vorstudie und der subjektiven Norm innerhalb der Hauptstudie tragen die ermittelten Effektstärken zur Diskussion hinsichtlich der Bedeutung des Kollektivs innerhalb der Change-Management-Forschung bei. Die Ergebnisse der Vorstudie offenbaren, dass der strukturelle Einfluss durch die ergebnisorientierte Organisationskultur (P1) interaktioneller Führung durch den Vorgesetzten bedarf, um Einfluss auf das Führungsverhalten zu nehmen. Die kollektiv geprägte subjektive Norm wird im Vergleich am stärksten durch die transformationale Führung des

Vorgesetzten beeinflusst, wohingegen die individuelle Einstellung der schwächste Prädiktor hinsichtlich der Intention ist, partizipativ zu führen. Basierend auf bisherigen Metaanalysen ist dies diametral anders zu erwarten (vgl. Downs/Hausenblas 2005, S. 76; Manning 2009, S. 649; Overstreet/Cegielski/Hall 2013, S. 936). Die Ergebnisse der Vor- und Hauptstudie belegen somit empirisch die Bedeutung des Kollektivs im Kontext organisationaler Veränderungen und untermauern die Notwendigkeit einer stärkeren Fokussierung der Change-Management-Forschung auf kollektive Einflussfaktoren.

(3) Die **Gruppenvergleiche** hinsichtlich des Lebensalters als signifikante Kontrollvariablen liefern weitere Beiträge zur Diskussion im Rahmen der Change-Management-Forschung. Bereits Bordia et al. fordern eine stärkere Berücksichtigung von Erfahrungen (vgl. Bordia et al. 2011, S. 199), was durch die vorliegende Arbeit aufgegriffen wird. Frühere Arbeiten bestätigen, dass Führungserfahrung einen positiven Effekt auf den Umgang mit organisationalen Veränderungen ausübt (vgl. Fiedler 1972b, S. 457; Paglis/Green 2002, S. 215). Führungserfahrung steht oftmals in Verbindung mit dem Lebensalter. Da das Durchschnittsalter der Befragungszielgruppe 48 Jahre beträgt, das häufigste Alterscluster im Rücklauf zwischen 51 und 55 Jahren liegt und deutsche Führungskräfte durchschnittlich 51,9 Jahre alt sind (vgl. Statistisches Bundesamt 2018), wird der Einfluss des Lebensalters und damit verbunden der Lebenserfahrung auf das Führungsverhalten kontrolliert. Empirisch zeigt sich ein signifikanter Effekt des Alters auf das partizipative Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen. Der durchgeführte Gruppenvergleich belegt, dass ältere Führungskräfte (> 50 Jahre) mehr Partizipation ermöglichen als jüngere Führungskräfte (< 50 Jahre), was im Rahmen der Change-Management-Forschung diskutiert werden kann.

Dieser Effekt kann mit der **Idiosynkrasie-Kredit-Theorie** (vgl. Hollander 1958) erklärt werden, die für organisationale Veränderungen von besonderer Bedeutung ist (vgl. Weibler 2017, S. 14). Durch Kompetenz, Leistung und Loyalität erwirbt die Führungskraft im Laufe der Zeit einen Kredit (siehe Absatz 2.2.3). Dieser muss bereits vor der Veränderung erworben werden, um es der Führungskraft zu ermöglichen, im Rahmen organisationaler Veränderungen von den Normen abzuweichen. Lebensjüngeren und weniger erfahrenen Führungskräften, die über einen geringen Kredit verfügen, wird das

Abweichen von der Norm, z. B. durch partizipative Führung, erschwert. Somit beeinflussen das Lebensalter, die Führungserfahrung sowie die Dauer der Führungsbeziehung den im Laufe der Zeit erworbenen Kredit, was dazu führen kann, dass das partizipative Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen erschwert wird. Bezugnehmend auf die Befragungszielgruppe kann angenommen werden, dass sich die Besonderheiten der langen Betriebszugehörigkeit, die umfangreiche Führungserfahrung und das Durchschnittsalter positiv auf den im Laufe der Zeit erworbenen Kredit der Führungskraft auswirken, was ein Abweichen der Norm im Kontext organisationaler Veränderungen erlaubt.

(4) Die Untersuchung der Auswirkungen der **Veränderungsart und -intensität** auf das partizipative Führungsverhalten liefert ebenfalls einen Beitrag zur Change-Management-Forschung, da entgegen den Erwartungen kein signifikanter Effekt nachgewiesen werden kann. Den Ergebnissen ist zu entnehmen, dass weder die Art der Veränderung (z. B. Veränderung der Teamgröße, Aufgabenveränderung, Veränderungen der Führungsbeziehung) noch die wahrgenommene Intensität der Veränderung Einfluss auf das partizipative Führungsverhalten haben. Das gilt sowohl für die wahrgenommene Veränderungsintensität der Führungskraft als auch für die eingeschätzte Intensität der geführten Mitarbeitenden aus Sicht der Führungskraft. Gründe hierfür können in der Besonderheit des Telekommunikationsunternehmens bestehen, das laut Gewerkschaft seit der Privatisierung 27 organisationale Veränderungen durchlaufen hat (vgl. Scherer 2020). Hinzu kommt, dass die DTAG noch ca. 25 000 Beamte beschäftigt (vgl. Scherer 2020) und eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeit nachgewiesen werden kann (siehe Absatz 6.3.2). Demgemäß kann im Rahmen der Change-Management-Forschung diskutiert werden, ob langjährige Erfahrung, eine überdurchschnittliche Betriebszugehörigkeit und eine Vielzahl von organisationalen Veränderungen dazu führen, dass weder die Art noch die Intensität der Veränderung einen Effekt auf das partizipative Führungsverhalten erzielen.



## 7.2 Praxisimplikationen

### 7.2.1 Implikationen für die Auswahl von Führungskräften im Kontext organisationaler Veränderungen

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit liefern erste Schlussfolgerungen zur Gestaltung der Führungskräfteauswahl und -entwicklung, wobei wissenschaftliche Befunde nicht unmittelbar auf die Praxis übertragen werden können. Erarbeitete Implikationen lassen sich nicht uneingeschränkt auf konkrete sowie individuelle Praxisfälle anwenden. Dennoch sensibilisieren die Ergebnisse für die Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen, die partizipatives Führen in organisationalen Veränderungen fördern, und bieten Ansatzpunkte für die Gestaltung der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften.

Im Kontext organisationaler Veränderungen bedarf es Mitarbeitender, die sich aktiv einbringen. Ideen und Anregungen der Mitarbeitenden fördern das organisationale Lernen, die Innovation, die Kreativität und steigern die Teamleistung (vgl. Cohen/Levinthal 1990, S. 149; Bashshur/Oc 2015, S. 1550). Engagierte Mitarbeitende bilden für die Organisation eine wertvolle Ressource, die durch partizipative Führung erschlossen werden kann. Dementsprechend ist die Auswahl von Führungskräften, die Partizipation ermöglichen, speziell in volatilen Branchen von entscheidender Bedeutung. Dass Mitarbeitende oftmals aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz in eine Führungsposition aufsteigen, verdeutlicht die Relevanz einer gezielten und umfassenden Auswahl (vgl. Hill 2007, S. 58). Basierend auf den empirischen Ergebnissen der Vor- und Hauptstudie lassen sich erste Schlussfolgerungen für die betriebliche Auswahl von Führungskräften ableiten:

(1) Die Ergebnisse bestätigen, dass transformationales Führungsverhalten des Vorgesetzten die Absicht der Führungskraft erhöht, partizipativ zu führen. Demzufolge sollte bei der **Auswahl von Führungskräften** für mittlere und obere Führungspositionen, wo erstmals Führungskräfte anstelle von Mitarbeitenden geführt werden, auf eine ausgeprägte transformationale Führung geachtet werden. Da dem Vorgesetzten im Auswahlprozess von unterstellten Führungskräften eine besondere Rolle als Beauftragendem und Entscheidungsträger zukommt, benötigt dieser Einblicke in die Persönlichkeitsmerkmale, die fachliche Kompetenz und die Motivation der Bewerber (vgl.

McEntire/Greene-Shortridge 2011, S. 274, Kanning 2015, S. 83), die bspw. durch Gruppen- und Einzel-Assessment-Center gewonnen werden können (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 185–187; Scherm/Süß 2016, S. 65). Vor dem Auswahlverfahren sollte eine Sensibilisierung des Vorgesetzten hinsichtlich des empirisch nachgewiesenen direkten und indirekten Trickle-Down-Effekt stattfinden. Eine angeleitete Selbstreflexion hinsichtlich des eigenen Führungsverhaltens und der Vermittlung von kulturellen Werten kann einer möglichen Beurteilungsverzerrung entgegenwirken. Konkret kann diese Sensibilisierung z. B. durch Trainings, Gruppencoachings oder kollegiale Fallberatung unmittelbar vor und/oder Gesprächs- und Beobachtungsleitfäden während des Auswahlverfahrens erfolgen.

(2) **Persönlichkeitsmerkmale** wie Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Empathie und Kooperationsbereitschaft können zur Eignung für eine Führungsposition beitragen (vgl. Bono/Judge 2004, S. 908). Diese Merkmale werden i. d. R. vor einer Besetzungsentscheidung durch ein standardisiertes, komplexes und meist mehrtägiges Assessment-Center transparent gemacht (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 185). Da Extraversion in der vorliegenden Arbeit einen positiven Effekt auf das partizipative Führungsverhalten zeigt (siehe Absatz 6.3.3), sollte dieses Persönlichkeitsmerkmal insbesondere in Auswahlverfahren für volatile Branchen mit hoher Veränderungsdynamik berücksichtigt werden. Führungskräfte benötigen zudem gute kognitive und rhetorische Fähigkeiten, um komplexe organisationale Veränderungen zu erklären. Da die Motivation zur Übernahme einer Führungsposition oftmals durch Karriereambitionen und den Wunsch nach sozialer Macht und Einfluss geprägt ist (vgl. Hill 2007, S. 58), sollte insbesondere die Absicht, partizipativ zu führen, durch mehrere Beobachter im Assessment-Center erfolgen, um Objektivität zu gewährleisten. Zur Kontrolle von Verzerrungen können diagnostische und psychometrische Analyseverfahren sowie Persönlichkeitstests bereits vor dem Assessment-Center oder in dessen Verlauf eingesetzt werden (vgl. Levin/Montag 1987, S. 163; Zerbe/Paulhus 1987, S. 257; Böning/Kegel 2014, S. 81). Die Übereinstimmung der persönlichen Werte des Bewerbers und der Organisationskultur sollte ebenfalls durch standardisierte Testverfahren vor dem Assessment-Center oder währenddessen überprüft werden. Ergänzend zur Betriebsratsbeteiligung kann die Ausweitung der Partizipationsebene auf Mitarbeitende bei der Auswahl von

Führungskräften und Managementfunktionen mithilfe von anonymen Abstimmungen die Akzeptanz der Besetzung erhöhen (vgl. Mäurer 2018). Hierdurch kann das Vertrauen in deutsche Führungskräfte gestärkt werden, um dem aktuell sinkenden Mitarbeiterengagement entgegenzuwirken (vgl. Gallup 2024). Abschließend kann eine funktionsabhängige Probezeit für Mitarbeitende, die innerhalb der Organisation eine erstmalige Führungsposition einnehmen, das Risiko eine Fehlbesetzung reduzieren.

### 7.2.2 Implikationen für die Entwicklung von Führungskräften im Kontext organisationaler Veränderungen

Die zunehmende Geschwindigkeit des organisationalen Wandels und die stetig steigende Komplexität der Zusammenarbeit führen zu veränderten Anforderungen an die Entwicklung von Führungskräften. Es bedarf geeigneter Instrumente zur Führungskräfteentwicklung, die nicht nur das fachliche, sondern auch das methodische Wissen, Kreativität sowie kognitive und emotionale Intelligenz fördern (vgl. Schaller 2001, S. 186-188; Güttler-Lindemann 2021, S. 16). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ermöglichen Schlussfolgerungen für die Gestaltung der betrieblichen Führungskräfteentwicklung im Kontext organisationaler Veränderungen.

(1) Die Vor- wie auch die Hauptstudie liefern relevante Erkenntnisse für die Führungskräfteentwicklung, indem der direkte und indirekte Trickle-Down-Effekt des Vorgesetzten auf das Führungsverhalten (siehe Absatz 5.3.3) und die Verhaltensintention (siehe Absatz 6.3.3) bestätigt wird. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass es unerlässlich ist, Vorgesetzte hinsichtlich ihrer **Vorbildfunktion** zu sensibilisieren und verstärkt in die Führungskräfteentwicklung zu integrieren. Denn sie beeinflussen nicht nur einzelne Geführte, sondern darüber hinaus als Kulturträger das Kollektiv. Die Ergebnisse zeigen, dass die subjektive Norm stärker als die beiden anderen TPB-Prädiktoren durch das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten beeinflusst wird, sodass die individuelle Förderung des Vorgesetzten im Rahmen der Führungskräfteentwicklung normprägend Einfluss nehmen kann. Die Effektstärke der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle der Führungskraft kann im Kontext organisationaler Veränderungen helfen, langjährige Routinen zu

durchbrechen und neue Verhaltensweisen innerhalb der Führungskräfteentwicklung zu trainieren.

Verschiedene Modelle und Theorien der Führungsforschung (siehe Absatz 2.2.3) gehen davon aus, dass Führungsverhalten **erlern- und trainierbar** ist (vgl. Verhaltensgitter/Managerial-Grid-Modell, Reifegradtheorie, Führungskontinuum). Insofern können On-the-Job-Trainings (vgl. Scholz 2014, S. 579–591) zum Aufbau von transformationaler Führung eingesetzt werden (vgl. Messina 2012, S. 81). Die Wirksamkeit von Trainings für den Aufbau von transformationaler Führung zeigen z. B. im US-Militär einen positiven Effekt auf die Entwicklung und die Leistung der Geführten (vgl. Dvir et al. 2002, S. 741). Allerdings ist eine uneingeschränkte Übertragung auf den betriebswirtschaftlichen Kontext fraglich. Hinzu kommt, dass empirische Ergebnisse belegen, dass transformationale Führung auch von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen wie z. B. Extraversion (vgl. Bono/Judge 2004, S. 908) und Charisma (vgl. Bennis/Nanus 1985, S. 17; Kirkpatrick/Locke 1996, S. 37) begünstigt wird. In diesem Zusammenhang bleibt offen, in welchem Umfang partizipative Führung in Form von Empowering Leadership erlernbar ist. Auch wenn dispositionelle Faktoren die Erlernbarkeit von Führung eingrenzen, sollte soziales Lernen durch eine verstärkte Integration des Vorgesetzten als Vorbild und Kulturträger in betrieblichen Trainings erfolgen.

(2) Das transformationale Führungsverhalten der Vorgesetzten erzielt die höchste Effektstärke auf die **subjektive Norm**, sodass mithilfe des Vorgesetzten partizipative Führung als sozial akzeptierte Norm im Rahmen der Führungskräfteentwicklung etabliert werden kann. Diesbezüglich können gezielte Kommunikationstrainings für Vorgesetzte eingesetzt werden, um unterstellte Führungskräfte zur Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten zu ermutigen. Ferner sollte eine kollektive Ansprache, z. B. in Form von digitalen oder Präsenztrainings, erfolgen, bei denen organisationale Vorbilder herangezogen werden. Aufgrund der erzielten Effektstärke des Führungsverhaltens des Vorgesetzten auf die subjektive Norm sollte nicht nur ein kollektiver Appell zur Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten ausgesprochen werden. Es sollte konkretes partizipatives Führungsverhalten vorgelebt werden, das von einer Vielzahl von Führungskräften und Mitarbeitenden beobachtbar

ist. Mitarbeiterpartizipation kann als fester Bestandteil in die Zielvereinbarungen als Instrument der strukturellen Führung (vgl. Neuberger 2002, S. 46–47) aufgenommen und über die regelmäßige Mitarbeiterbefragung bewertet werden. Durch die Integration in strukturelle Instrumente kann die sozial akzeptierte Norm verändert und monetäre Anreize für partizipative Führung können geschaffen werden.

(3) Darüber hinaus erlauben die erzielten Ergebnisse Schlussfolgerungen, wie **relevante Referenzgruppen** in Trainings genutzt werden können. Trainings können dazu beitragen, das eigene Verhalten zu reflektieren und lassen durch die hohe Praxisnähe (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 123) einen schnellen Transfer in den Arbeitsalltag zu (vgl. Schier 2010, S. 215–218). Desgleichen können Trainings auf Widerstände gegenüber und Konflikte innerhalb organisationaler Veränderungen vorbereiten. Da Trainings i. d. R. im Kollektiv stattfinden, bieten sie eine Gelegenheit zum Austausch innerhalb der normprägenden Referenzgruppe. Basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit sollten erfahrene Führungskräfte und Vorgesetzte von Führungskräften als Referenzgruppen verstärkt in Trainings integriert werden. Konkret kann dies durch Mentoring, Coaching, kollegiale Fallberatung, Patenschaften und den Aufbau von Netzwerken erfolgen. Mentoring und Coaching können insbesondere beim Erlernen partizipativer Führung unterstützen, indem z. B. eigene Erfahrungen durch den Mentor (vgl. Edelkraut/Graf 2016, S. 31–32) mit partizipativer Führung in organisationalen Veränderungen geteilt werden. Coaching hingegen zielt weniger auf direkte Einflussnahme ab, vielmehr initiiert es den Prozess der Selbsthilfe (vgl. Rauen/Eversmann 2014, S. 563; Scherm/Süß 2016, S. 123), die bei einer partizipativen Umsetzung von Veränderungen erforderlich sein kann. Weitere Entwicklungsmaßnahmen, wie Stellvertretungs- und Projektaufgaben, können die eigenständige Problemlösung der Führungskraft begünstigen, indem erhöhte Anforderungen gestellt werden (vgl. Erkelenz 2010, S. 598; Stelzer-Rothe 2010, S. 611). Falls umfangreiche Trainings, Coachings und Mentorings aufgrund begrenzter Ressourcen nicht durchführbar sind, kann eine kollektive Sensibilisierung der Führungsdyade für die vielfältigen Herausforderungen erfolgen, die mit partizipativer Führung im Kontext organisationaler Veränderungen einhergehen.

### 7.3 Limitationen der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, die Einflussfaktoren auf das partizipative Führungsverhalten und die damit verbundenen Wirkungsmechanismen im Kontext organisationaler Veränderungen zu untersuchen. Konzeptionelle Limitationen der vorliegenden Arbeit zeigen sich in der **Verbindung der Vor- und Hauptstudie**, indem zum einen strukturelle und interaktionelle Einflussfaktoren und zum anderen die Wirkungsmechanismen untersucht wurden. Die Ergebnisse der Vorstudie bestätigen den Einfluss des transformationalen Führungsverhalten des Vorgesetzten und schaffen so die Grundannahme für die Hauptstudie, indem dieser bestätigte Einflussfaktor als exogene Variable eingesetzt wird. Ferner zeigt die Vorstudie, dass die Organisationskultur lediglich einen indirekten Einfluss auf das Führungsverhalten ausübt, sodass die kollektive, subjektive Norm, die eine Schnittmenge zur Organisationskultur aufweist, als Mediator eingesetzt wird. Durch die Erkenntnisse der Vorstudie kann ein modifizierter Einsatz der verwendeten Variablen in der Hauptstudie erfolgen.

Die gewonnenen Erkenntnisse gehen jedoch aufgrund des **Alters der Daten** der Vorstudie mit umfangreichen Limitationen einher (siehe Absatz 5.5). Trotz der in Absatz 5.5 diskutierten Limitationen untersucht die Vorstudie zeitlich stabile Variablen wie den Führungsstil und die nur schwer veränderbare Organisationskultur. Weiterführende Limitationen der Vorstudie zeigen sich in der **Selbsteinschätzung** der befragten NFK, die sich in der direkten Vorbereitung auf die erste disziplinierte Führungsaufgabe befinden ( $n = 127$ ). Diese Selbsteinschätzung basiert ausschließlich auf der Prognose des zukünftigen Führungsverhaltens. Diese Einschränkung ist relevant, da die Selbsteinschätzung dieser Teilgruppe nicht auf tatsächlichen Erfahrungswerten basiert. Aufgrund dieser aufgezeigten Limitation erfolgt eine Anpassung der Befragungszielgruppe in der Hauptstudie.

Eine weitere Limitation der Vorstudie besteht im **Umfang der Kontrollvariablen**. Aufgrund des Verhandlungsergebnisses mit dem Konzerndatenschutz sowie den Sozialpartnergremien sind die soziodemografischen Variablen auf das Geschlecht, die Führungserfahrung und den funktionalen Bereich eingeschränkt. Die Analyse der empirischen Ergebnisse konnte daher nicht auf der Grundlage weiterer relevanter Kontrollvariablen wie z. B. der

Berufserfahrung, des Alters oder der Art und Intensität der organisationalen Veränderung durchgeführt werden. Dennoch ermöglicht die Vorstudie eine mehrdimensionale Analyse der Einflussfaktoren auf partizipative Führung und liefert wichtige inhaltliche sowie methodische Implikationen für die Hauptstudie.

Die **unzureichende Reliabilität** der IRIC-Organisationskulturdimensionen ist eine weitere Limitation der Vorstudie (siehe Absatz 5.5). Aufgrund mangelnder Reliabilitäten, Faktorladungen und Interitemkorrelationen konnte bspw. der Effekt der Offenheit für Veränderungen, gemessen durch P4 (offenes vs. geschlossenes System), auf das partizipative Führungsverhalten nicht analysiert werden. Auch die MLQ-Skala zur Messung des Full-Range-Leadership-Modells weist erhebliche Mängel hinsichtlich der transaktionalen Führung und Laissez-faire-Führung sowie der Selbsteinschätzung der transformationalen Führung auf (siehe Absatz 5.5). Die Einschränkungen der Vorstudie führen jedoch zu relevanten Implikationen für die Hauptstudie, indem bspw. eine Zielgruppenanpassung erfolgt, weitere soziodemografische Variablen berücksichtigt werden und ausschließlich transformationale Führung anstatt des Full-Range-Leadership-Modells zur Anwendung kommt.

Die Operationalisierung der Variablen der Hauptstudie zeigt auf, dass zur Messung der Art, des Umfangs und der wahrgenommenen Intensität organisationaler Veränderungen keine allgemein anerkannte und erprobte Skala identifiziert werden kann. Dies ist eine methodische Limitation hinsichtlich der **Messung des Kontexts** organisationaler Veränderungen. Vorhandene Skalen messen bspw. die Akzeptanz und Überzeugung der Empfänger organisatorischer Veränderungen (vgl. Armenakis et al. 2007, S. 499), das Veränderungscommitment (vgl. Herscovitch/Meyer 2002, S. 474), die empfundene Gerechtigkeit bei organisationalen Veränderungen (vgl. Daly/Geyer 1994, S. 634) und vergangene Veränderungserfahrungen (vgl. Bordia et al. 2011, S. 199). Auch aus der Untersuchung des Acht-Stufen-Modells der Veränderung (vgl. Kotter 1995, S. 58; Smith 2011, S. 119) resultiert keine allgemeingültige Skala zur Messung von Art, Umfang und Intensität organisationaler Veränderungen. Demzufolge orientiert sich die vorliegende Arbeit an bisherigen Mediationsanalysen im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl.

Faupel/Süß 2019, S. 151; Faupel 2020b, S. 333) und greift auf im Pretest erprobte Kontrollvariablen zurück.

Beide Stichproben (Vorstudie  $n = 414$ ; Hauptstudie  $n = 634$ ) sind in einem **Telekommunikationsunternehmen** erhoben worden. Dieses Vorgehen ist in Studien zu organisationalen Veränderungen üblich (vgl. Faupel 2020a, S. 162) und bietet den Vorteil, dass die Teilnehmer über ein homogenes Wissen bezüglich Führungs- und Organisationskultur verfügen und den Kontext der konkreten Restrukturierungen ähnlich erleben. Durch die Erhebung in nur einem Unternehmen können potenzielle Einflussfaktoren konstant gehalten werden (vgl. Hofstede et al. 1990, S. 289). Dem steht die Limitation der mangelnden Generalisierbarkeit gegenüber.

Basierend auf der Mono-Methodik (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108; Ojebode et al. 2018, S. 369) sind sowohl die Vor- als auch die Hauptstudie im **Querschnittsdesign** durchgeführt worden, was insbesondere bei Mediationsmodellen mit methodischen Limitationen einhergeht. Vor diesem Hintergrund werden innerhalb der Führungsforschung empirische Grenzen des quantitativen Erhebungsdesign diskutiert (vgl. Fischer et al. 2023). Bezugnehmend auf das Querschnittsdesign der vorliegenden Arbeit ist kritisch anzumerken, dass die erforderliche Trennschärfe zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten in drei Monaten fehlt, sodass methodische Unschärfen und Verzerrungen im Antwortverhalten vermutet werden können. Auch wenn die durchgeführte CFA keine Anzeichen einer allgemeinen methodischen Verzerrung enthält, kann diese nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Selbsteinschätzung der Befragten ist ebenfalls mit Risiken der allgemeinen methodischen Verzerrung verbunden (vgl. Podsakoff et al. 2003, S. 879), was jedoch häufiger bei einfachen Modellen auftritt (vgl. Podsakoff et al. 2012, S. 539). Da die Hauptstudie ein komplexes Mediationsmodell beinhaltet, ist eine methodische Verzerrung unwahrscheinlich (vgl. Chang/Witeloostuijn/Eden 2010, S. 180).

Eine **Besonderheit der Befragungszielgruppe** besteht in ihrer überdurchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 26 Jahren. Dies ist auf die erforderlichen branchenspezifischen Kenntnisse zurückzuführen, die oft eine Voraussetzung für eine Führungsposition darstellen (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2017). Eine lange Betriebszugehörigkeit sowie ein damit



einhergehendes höheres Lebensalter können positive Effekte auf vorbildliches und inspirierendes Führungsverhalten haben (vgl. Bebitoglu 2022, S. 507), was durch die vorliegende Arbeit empirisch gestützt wird. Trotz Limitationen und eingeschränkter Generalisierbarkeit können Schlussfolgerungen für Organisationen in Konzernstrukturen mit einer vergleichbaren Betriebszugehörigkeit gezogen werden wie z. B. BASF und Beiersdorf (vgl. Rautenberg 2017; Beiersdorf 2023).

Des Weiteren ergeben sich Einschränkungen hinsichtlich der Generalisierbarkeit aufgrund der kulturellen Rahmenbedingungen, da ausschließlich **deutschsprachige Führungskräfte** befragt worden sind. In der vorliegenden Arbeit ist die Sprache als stratifizierende Schichtungsvariable verwendet worden (vgl. Raab-Steiner/Benesch 2008, S. 16). Dies beruht darauf, dass die Nationalität einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Organisationskultur (vgl. Hofstede/Hofstede 2005, S. 285) und das Führungsverhalten hat. Denn deutsche Führungskräfte zeichnen sich durch eine hohe Unsicherheitsvermeidung, Durchsetzungsfähigkeit und Leistungsorientierung aus (vgl. House et al. 2004, S. 193–194). Trotz einer geringen Ausprägung in den Kategorien Kollektivismus und zwischenmenschliches Verhalten deutscher Führungskräfte (vgl. Brodbeck 2008, S. 19), zeigt die analysierte Stichprobe eine hohe Einflussstärke der kollektiven, subjektiven Norm sowie eine hohe Ausprägung der zwischenmenschlich orientierten transformationalen Führung.

Durch die Fokussierung auf deutschsprachige Führungskräfte soll ein realistisches Bild von Führung in konkreten Restrukturierungen entstehen. Dieses Vorgehen erhöht die externe Validität der Ergebnisse im deutschen Kontext, begründet jedoch gleichzeitig eine Limitation hinsichtlich der Übertragung der Ergebnisse auf den **internationalen Kontext**. Daher bleibt offen, ob die Ergebnisse auch auf andere internationale Organisationen übertragbar sind und inwieweit nationale Kultur und internationale Gegebenheiten einen Einfluss auf die gewonnenen Ergebnisse haben. Die beiden durchgeführten Analysen zu Einflussfaktoren und Wirkungsmechanismen auf das partizipative Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen liefern trotz aufgezeigter Limitationen relevante Beiträge für die Führungs- und Change-Management-Forschung.

#### 7.4 Weiterer Forschungsbedarf

Basierend auf den ausgewählten Konstrukten und den damit verbundenen Wirkungsmechanismen ist ein Forschungsmodell entwickelt und erstmalig empirisch überprüft worden. Die angewandte **Mono-Methodik** (vgl. Saunders/Lewis/Thornhill 2009, S. 108; Ojebode et al. 2018, S. 369) umfasst, dass sowohl die Vor- als auch die Hauptstudie im quantitativen Erhebungsdesign durchgeführt worden sind. In der betrieblichen Praxis existieren spezifische Herausforderungen bei der Durchführung quantitativer Studien (vgl. Ellam-Dyson/Palmer 2008, S. 79–81). Laborstudien hingegen weisen eine geringe ökologische und externe Validität auf, da es schwierig ist, die empirischen Ergebnisse auf die Praxis außerhalb der Laborsituation zu übertragen und somit praxisbezogene Schlussfolgerungen abzuleiten (vgl. Riedelbauchse 2011, S. 56).

Innerhalb der Führungsforschung zeigen sich empirische Grenzen des quantitativen Erhebungsdesigns, sodass die Forderung nach tatsächlicher Verhaltensforschung ausgesprochen wird (vgl. Fischer et al. 2023). Zukünftige Untersuchungen von Führung im Kontext organisationaler Veränderungen sollten verstärkt im **Längsschnittdesign** erfolgen, um soziale und individuelle Veränderungen im Zeitverlauf quantifizieren zu können (vgl. Bortz/Döring 2007, S. 732; Fink/Tritschler 2013, S. 138). Durch das angewandte Querschnittsdesign fehlen Erkenntnisse, die eine kausale Beziehung untersuchen, wie z. B. Bommer, Rich und Rubin (2005, S. 749) sowie Fugate, Harrison und Kinicki (2011, S. 435). Trotz des nachgewiesenen Erkenntnisgewinns werden **experimentelle oder quasiexperimentelle Studien** im Kontext organisationaler Veränderungen (vgl. Schweiger/DeNisi 1991, S. 116; Devos/Buelens/Bouckennooghe 2007, S. 622–633; Jimmieson/Rafferty/Allen 2013, S. 197; Helpap 2016, S. 15–18) vergleichsweise selten angewendet. Experimentelle Studien zur Verhaltensänderung entstammen häufig der Gesundheitsforschung (vgl. Beale/Manstead 1991, S. 409). Bisherige Experimentalstudien zur Wirkung transformationaler Führung (vgl. Barling/Weber/Kelloway 1996, S. 827; Dvir et al. 2002, S. 741) sollten zukünftig in den Kontext organisationaler Veränderungen eingebettet werden. **Verhaltensbeobachtungen** sind eine weitere Forschungsmethodik und gestatten, objektive

und valide Ergebnisse im Kontext von organisationalen Veränderungen durch Beobachtungen zu generieren.

Organisationale Veränderungen werden oftmals aus kognitiver bzw. rationaler Sicht positiv bewertet, auch wenn Unsicherheiten affektive Ängste verursachen (vgl. Paterson/Cary 2002, S. 83). Zur Analyse solcher **Ambivalenzen** existieren nur wenige Untersuchungen, obgleich diese im Kontext organisationaler Veränderungen empirisch nachweisbar sind (vgl. Helpap/Bekmeier-Feuerhahn/Pinkernelle 2018, S. 209). Demgemäß ist nicht nur die Untersuchung von kausalen Zusammenhängen für zukünftige Studien interessant, sondern auch die Analyse von Ambivalenzen, die sich jedoch im Verlauf organisationaler Veränderungen dynamisch zeigen können (vgl. Huy/Corley/Kraatz 2014, S. 1677; Balogun/Bartunek/Do 2015, S. 974). Positive Aspekte der Veränderungen können erst im Zeitverlauf bewusst und Ängste, Bedenken und Zweifel abgebaut werden (vgl. Kim/Hornung/Rousseau 2011, S. 1687). Dies ist allein durch Längsschnittstudien nachweisbar. Festzuhalten bleibt, dass es an methodischer Vielfalt in der Führungs- und Change-Management-Forschung fehlt, die weitere kausale Zusammenhänge beleuchten.

Die verwendeten Skalen, insbesondere zur Messung der Organisationskultur, zeigen einen methodischen Forschungsbedarf auf. Für zukünftige Studien sind **zuverlässige und reliable Skalen** z. B. zur Messung der Organisationskultur erforderlich. Der empirisch nachgewiesene Trickle-Down-Effekt des Vorgesetzten in Bezug auf die Intention, das Verhalten und das Vorleben kultureller Werte lässt offen, ob die Führungskraft bewusst oder unbewusst beeinflusst wird (vgl. Weibler 1994, S. 70). Auch in diesem Bereich besteht weiterer Forschungsbedarf.

Die Verknüpfung von Führungsverhalten mit **Ergebnisgrößen** ist in der Führungsforschung weit verbreitet. Jedoch fehlen Erkenntnisse zur Wirkung des Führungsverhaltens in Verbindung mit wirtschaftlichen Ergebnisgrößen im Hinblick auf organisationale Veränderungen. Dies liegt zum einen an der unklaren Definition des wirtschaftlichen Erfolgs einer organisationalen Veränderung, die klare Zielsetzungen und Kennzahlen zur Effizienzsteigerung oder Kosteneinsparung erfordert (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2005, S. 23). Die Erfassung dieser Erfolgsgrößen im Kontext organisationaler Veränderungen ist eine forschungsökonomische Herausforderung, die eine

Längsschnittmessung erfordert, um kausale Zusammenhänge herzuleiten. Erschwerend kommt hinzu, dass die Auswirkungen auf Betroffene ebenfalls den Erfolg der Veränderung bestimmen. Ebendies kann indes schwer durch objektive Kennzahlen erfasst werden. Indikatoren für den Misserfolg einer organisationalen Veränderung können z. B. sinkende Zufriedenheit und Motivation und erhöhte Ausfallzeiten durch Krankheit sein (vgl. Greif/Runde/Seeburg 2005, S. 23; Näswall/Sverke/Hellgren 2005, S. 37). Auch wenn diese negativen Auswirkungen durch transformationale Führung minimiert werden können, ist zu beachten, dass transformationale Führung in Extremsituationen wie z. B. in existenziellen organisationalen Veränderungen abnimmt (vgl. Geier 2016, S. 234). Bislang fehlt es an Erkenntnissen, die das Führungsverhalten mit langfristigen wirtschaftlichen und objektiven Erfolgsgrößen im Kontext organisationaler Veränderung verknüpft.

Des Weiteren lassen sich aus den vorliegenden Ergebnissen relevante Schlussfolgerungen für zukünftige Untersuchungen auf der **Grundlage der TPB** ableiten. Die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle überraschen durch ihre Einflussstärke auf die Intention, die wiederum keinen signifikanten Einfluss auf das Verhalten erkennen lässt. Dieser Befund lässt auf Schwierigkeiten bei der Verhaltensumsetzung schließen (vgl. Fishbein/Ajzen 2010, S. 1). Zukünftig TPB-replizierende Arbeiten sollten darüber hinaus im Längsschnittdesign erfolgen, um zeitlich zwischen der Messung der Intention und dem tatsächlichen Verhalten zu unterscheiden. Es bleibt unklar, weshalb ungeachtet einer ausreichend hohen Intention kein direkter Effekt auf das Verhalten erzielt wird.

Einen möglichen Erklärungsansatz liefert die **Intention-Behaviour-Gap** (vgl. Sheeran 2002, S. 1; Sheeran/Webb 2016, S. 503), die in zukünftigen Studien aufgegriffen werden sollte. Durch die Analyse der Intention-Behaviour-Gap könnten bspw. die Auswirkungen von Rollenverständnis sowie von Kontroll- und Machtverlust der Führungskraft untersucht werden (vgl. Wähler et al. 2019, S. 30–33). Empirische Befunde bezüglich der kognitiven Ausführungsintentionen (vgl. Verplanken/Faes 1999, S. 601; Orbell/Sheeran 2000, S. 780) und emotionaler Variablen (vgl. Mohiyeddini/Bauer 2007, S. 3) belegen die Minimierung der Intention-Behaviour-Gap im Kontext der Gesundheitsförderung (vgl. Zhang/Cooke 2012, S. 221). Ob diese Erkenntnisse

auf das Führungsverhalten im Kontext organisationaler Veränderungen übertragbar sind, sollte in zukünftigen Arbeiten untersucht werden.

Es bleibt offen, ob und inwieweit partizipatives Entscheiden auch die **Verantwortung für Fehlentscheidungen** durch die Mitarbeitenden inkludiert, die oftmals bei der Führungskraft verbleibt (vgl. Wähler et al. 2019, S. 31). Dies kann zur Begünstigung der Intention-Behaviour-Gap beitragen. Zukünftige Arbeiten zur Minimierung der Intention-Behaviour-Gap sollten zusätzlich psychologische Variablen berücksichtigen, z. B. Verhaltensgewohnheiten, automatische Reizmechanismen und das Abwägen zwischen Beibehaltung oder Anpassung des Handlungsplans, das im sog. Persistenz-Flexibilitäts-Dilemma thematisiert wird (vgl. Goschke 2000, S. 337).

Die gewonnenen Erkenntnisse regen dazu an, den Fokus in zukünftigen Untersuchungen stärker auf die Wahrnehmung der von Veränderungen **betroffenen Mitarbeitenden** in den Fokus zu rücken. Bisherige Studien zu organisationalen Veränderungen konzentrieren sich überwiegend auf die Führungskraft (vgl. By/Hughes/Ford 2016, S. 13; Bartunek/Jones 2017, S. 143), obwohl zunehmend die Verantwortung für die Umsetzung von Veränderungen bei den Betroffenen liegt (vgl. Giangreco/Peccei 2005, S. 1812; Giauque 2015, S. 91). Es fehlt an Analysen zur Rolle und Perspektive des Mitarbeitenden (vgl. Oreg et al. 2018, S. 76). Die Fokussierung auf die Führungskraft allein reicht nicht aus, um zukünftig ein umfassendes Bild der Wirkungsmechanismen von Führung im Kontext organisationaler Veränderungen zu erlangen.

Angesichts der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ist es notwendig, **weitere Einflussfaktoren** auf das partizipative Führungsverhalten zu untersuchen. Es wird bspw. bemängelt, dass noch keine ausreichenden Erkenntnisse zum Einfluss von sozioemotionaler Unterstützung, Erfahrungen und Antezedenzen der Mitarbeitenden sowie von transaktiven Gedächtnisstrukturen im Kontext organisationaler Veränderungen vorhanden sind (vgl. Piecha/Wegge 2015, S. 86).

## Literaturverzeichnis

- Abolhassan, Ferri (2020): Warum der Mensch im Service den Unterschied macht, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Superkraft Mensch – Warum der Mensch im Service den Unterschied macht, Frankfurt am Main 2020, S. 22–35
- Abolhassan, Ferri (2021): Wollen – Können – Machen: Wie Leidenschaft Wissen schafft, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Wissen macht Spaß – Wissen ist Macht: Die neue Fachlichkeit im Service, Frankfurt am Main 2021, S. 14–27
- Adlwarth, Wolfgang/Wimmer, Frank (1986): Umweltbewußtsein und Kaufverhalten – Ergebnisse einer Verbraucherpanel-Studie; in: GfK Nürnberg (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 32, Berlin 1986, S. 166–192
- Agote, Laida/Aramburu, Nekane/Lines, Rune (2016): Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes, in: The Journal of Applied Behavioral Science 52 (1/2016), S. 35–63
- Aguirre-Urreta, Miguel/Hu, Jiang (2019): Detecting Common Method Bias: Performance of the Harman's Single-Factor Test, in: Database for Advances in Information Systems 50 (2/2019), S. 45–70
- Ahearn, Michael/Mathieu, John/Rapp, Adam (2005): To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance, in: Journal of Applied Psychology 90 (5/2005), S. 945–955
- Ahmad, Martini/Gelaidan, Hamid M. (2011): Organizational culture, leadership styles and employee's affective commitment to change: A case of Yemen public sector, in: Journal of Organizational Management Studies (o.H./2011), S. 1–10

- Ahmad, Tufail/Hamid, Ali R./Abbas, Ansar/Anwar, Aisha/Ekowati, Dian/Fenitra, Rakototoarisoa M./Suhariadi, Fendy (2023): Empowering leadership: role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity, in: *Journal of Management Development* 42 (3/2023), S. 201–214
- Ahmed, Fawad/Zhao, Fuqiang/Faraz, Naveed A. (2020): How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak, in: *Frontiers in Psychology* 11 (6/2020), S. 1–13
- Ajzen, Icek (1985): From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior, in: Kuhl, Julius/ Beckmann, Jürgen (Hrsg.): *Action Control – From Cognition to Behavior*, Berlin/Heidelberg 1985, S. 11–39
- Ajzen, Icek (1991): The theory of planned behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2/1991), S. 179–211
- Ajzen, Icek (1996): The directive influence of attitudes on behavior, in: Gollwitzer, Peter M./Bargh, John A. (Hrsg.): *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, New York 1996, S. 385–403
- Ajzen, Icek (2002): Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior, in: *Journal of Applied Social Psychology* 32 (4/2002), S. 665–683
- Ajzen, Icek (2005): *Attitudes, Personality and Behavior*, 2. Aufl., London/New York 2005
- Ajzen, Icek (2006): Constructing a Theory of Planned Behaviour Questionnaire: Conceptual and Methodological Consideration, <https://www.semanticscholar.org/paper/Constructing-a-TpB-Questionnaire%3A-Conceptual-and-Ajzen/6074b33b529ea56c175095872fa40798f8141867>, 22.08.2021
- Ajzen, Icek/Fishbein, Martin (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs 1980

- Ajzen, Icek/Madden, Thomas J. (1986): Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 22 (5/1986), S. 453–474
- Akanji, Babatunde/Mordi, Chima/Ituma, Afam/Adisa, Toyin A./Ajonbadi, Hakeem (2020): The influence of organizational culture on leadership style in higher education institutions, in: *Personnel Review* 49 (3/2020), S. 709–732
- AKNN (2010): Mitgliederliste – Telekom Deutschland GmbH, <https://www.aknn.de/mitgliedschaft/mitgliederliste/t/telekom-deutschland-gmbh/>, 26.09.2024
- Akpa, Victoria O./Asikhia, Olalekan U./Nneji, Ngozi E. (2021): Organizational culture and organizational performance: A review of literature, in: *International Journal of Advances in Engineering and Management* 3 (1/2021), S. 361–372
- Al-Asoufi, Batool B./Akhorshaideh, Abdel H. (2017): The impact of employee empowerment on the success of organizational change: a study in privatized enterprises in Jordan, in: *Journal of Public Administration and Governance* 7 (1/2017), S. 87–101
- Al-Edenat, Malek (2018): Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction, in: *Journal of Organizational Change Management* 31 (4/2018), S. 810–838
- AlNuaimi, Bader K./Singh, Sanjay K./Shuang, Ren /Budhwar, Pawan/Vorobyev, Dmitriy (2022): Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy, in: *Journal of Business Research* 145 (o.H./2022), S. 636–648
- Alqatawenh, Aymn S. (2018): Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management, in: *Verslas Journal* 19 (1/2018), S. 17–24
- Al-Tameemi, Khaldoon S./Alshaw, Mustafa (2014): The impact of organizational culture and leadership on performance improvement in Iraq, in: *The Built and Human Environment Review* 7 (1/2014), S. 1–15



- Altmann, Sarah (2018): Berufliche Auszeiten als Form der Arbeitszeitflexibilisierung – Empirische Analysen zu Angebot, Nutzung und Folgen, Dissertation an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf 2018
- Altmann, Sarah/Kröll, Claudia (2018): Understanding employees' intention to take sabbaticals – Analyzing the role of supportive supervisors, in: *Personnel Review* 47 (4/2018), S. 882–899
- Alvesson, Mats/Kärreman, Dan (2016): Intellectual failure and ideological success in organization studies: The case of transformational leadership, in: *Journal of Management Inquiry* 25 (2/2016), S. 139–152
- Alvesson, Mats/Spicer, André (2014): Critical perspectives on leadership, in: Day, David V. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford 2014, S. 40–56
- Amelang, Manfred/Bartussek, Dieter (1997): *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*, 4. Aufl., Stuttgart 1997
- Amernic, Joel/Craig, Russell/Tourish, Dennis (2007): The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of general electric, in: *Human Relations* 60 (12/2007), S. 1839–1872
- Amireault, Steve/Godin, Gaston/Vohl, Marie-Claude/Pérusse, Louis (2008): Moderators of the intention-behaviour and perceived behavioural control-behaviour relationships for leisure-time physical activity, in: *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity* 5 (7/2008), S. 1–11
- Amos Development Corporation (2021): User-defined estimand: Multiple estimands, <http://amosdevelopment.com/features/user-defined/user-defined-general/index.html>, 15.11.2021
- Amundsen, Stein/Martinsen, Øyvind L. (2015): Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment, in: *Journal of leadership & organizational Studies* 22 (3/2015), S. 304–323

- Anderson, Christina N./Noar, Seth M./Rogers, Brandi D. (2013): The Persuasive Power of Oral Health Promotion Messages: A Theory of Planned Behavior Approach to Dental Checkups Among Young Adults, in: Health Communication Department of Health & Human Services 28 (3/2013), S. 304–313
- Anderson, David R./Sweeney, Dennis J./Williams, Thomas A./Camm, Jeffrey D./Cochran, James J. (2016): Statistics for business and economics, 13. Aufl., Boston 2016
- Anderson, James C./Gerbing, David W. (1988): Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, in: Psychological Bulletin 103 (3/1988), S. 411–423
- Antonakis, John/House, Robert J. (2002): The full-range leadership theory: The way forward, in: Avolio, Bruce J./Yammarino, Francis J. (Hrsg.): Transformational and charismatic leadership: The road ahead, Amsterdam 2002, S. 3–34
- Appelbaum, Steven H./Degbe, Medea C./MacDonald, Owen/Nguyen-Quang, Thai-Son (2015): Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One), in: Industrial and Commercial Training 47 (2/2015), S. 73–80
- Armenakis, Achilles A./Bernerth, Jeremy B./Pitts, Jennifer P./Walker, Jack H. (2007): Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument, in: The Journal of Applied Behavioral Science 43 (4/2007), S. 481–505
- Armitage, Christopher J./Conner, Mark (2001): Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review, in: British Journal of Social Psychology 40 (4/2001), S. 471–499
- Arnold, Josh/Arad, Sharon/Rhoades, Jonathan A./Dragsow, Fritz (2000): The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, in: Journal of Organizational Behavior 21 (3/2000), S. 249–269

- Arnold, Kara/Connelly, Catherine E. (2013): Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders, in: Leonard, Skipton/Lewis, Rachel/Freedman, Arthur M./Passmore, Jonathan (Hrsg.): The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development, New York 2013, S. 175–194
- Arvola, Anne/Vassallo, Marco/Dean, Moira/Lampila, Piritta/Saba, Anna/Lähteenmäki, Liisa/Shepherd, Richard (2008): Predicting intentions to purchase organic food: The role of affective and moral attitudes in the Theory of Planned Behaviour, in: *Appetite* 50 (2–3/2008), S. 443–454
- Ashkanasy, Neal M./Broadfoot, Lyndelle E./Falkus, Sarah (2000): Questionnaire Measures of Organizational Culture, in: Ashkanasy, Neal M./Wilderom, Celeste/Peterson, Mark F. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks 2000, S. 131–145
- Atwater, Leanne E./Yammarino, Francis J. (1992): Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? In: *Personnel Psychology* 45 (1/1992), S. 141–164
- Avolio, Bruce J. (2007): Promoting more integrative strategies for leadership theory-building, in: *American psychologist* 62 (1/2007), S. 25–33
- Avolio, Bruce J./Bass, Bernard M. (1998): You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make it Drink Unless it is Thirsty, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 5 (1/1998), S. 4–17
- Avolio, Bruce J./Bass, Bernard M. (2004): *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*, Redwood City 2004
- Avolio, Bruce J./Bass, Bernhard M./Jung, Dong I. (1999): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72 (4/1999), S. 441–462

- Avolio, Bruce J./Jung, Dong I./Murry, William D./Sivasubramaniam, Nagaraj (1996): Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust and performance, in: Beyerlein, Michael M./Shils, Edward A. (Hrsg.): *Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership*, 3. Aufl., Greenwich 1996, S. 173–209
- Avolio, Bruce J./Lowe, Kevin B./Dumdum, Uldarico R. (2013): A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension, in: Avolio, Bruce J./Yammarino, Francis J. (Hrsg.): *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 10. Aufl., Amsterdam 2013, S. 39–70
- Avolio, Bruce J./Luthans, Fred/Walumbwa, Fred O. (2004): Authentic leadership – Theory building for veritable sustained performance – Working Paper Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln 2004
- Avolio, Bruce J./Waldman, David A./Yammarino, Francis J. (1991): Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership, in: *European Industrial Training* 15 (4/1991), S. 9–16
- Avolio, Bruce J./Yammarino, Francis J./Bass, Bernard M. (1991): Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue, in: *Journal of Management* 17 (3/1991), S. 571–588
- Avolio, Bruce J./Zhu, Weichun/Koh, William/Bhatia, Puja (2004): Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, in: *Journal of Organizational Behavior* 25 (8/2004), S. 951–968
- Awadhi, Jassim A./Obeidat, Bader/Alshurideh, Muhammad T. (2021): The impact of customer service digitalization on customer satisfaction: Evidence from telecommunication industry, in: *International Journal of Data and Network Science* 5 (4/2021), S. 815–830

- Azeem, Muhammad/Ahmed, Munir/Haider, Sajid/Sajjad, Muhammad (2021): Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, in: *Technology in Society* 66 (o.H./2021), Nr. 101635
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Weiber, Rolf (2015): *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2015
- Baecker, Dirk (2012): Postheroische Führung, in: Grote, Sven (Hrsg.): *Die Zukunft der Führung*, Berlin/Heidelberg 2012, S. 475–490
- Bagga, Simranjeet K./Gera, Shikha/Haque, Syed N. (2023): The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams, in: *Asia Pacific Management Review* 28 (2/2023), S. 120–131
- Bagozzi, Richard P./Yi, Youjae (2012): Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (1/2012), S. 8–34
- Bah, Monhéséa O./Sun, Zehou/Hange, Uzapi/Jean, Akadje/Edjoukou, Roland (2024): Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies, in: *Sustainability* 16 (6/2024), S. 1–21
- Baker, Susan D. (2007): Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (1/2007), S. 50–60
- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2007): The job demands-resources model: state of the art, in: *Journal of Managerial Psychology* 22 (3/2007), S. 309–328
- Bal, Matthijs P./Hornung, Severin (2019): Individualization of work: from psychological contracts to ideological deals, in: Griep, Yannick/Cooper, Cary (Hrsg.): *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*, Cheltenham 2019, S. 149–151
- Balogun, Julia (2003): From Blaming the Middle to Harnessing Its Potential, in: *British Journal of Management* 14 (1/2003), S. 69–83

- Balogun, Julia/Bartunek, Jean M./Do, Boram (2015): Senior managers' sensemaking and responses to strategic change, in: *Organization Science* 26 (4/2015), S. 960–979
- Balogun, Julia/Johnson, Gerry (2004): Organizational restructuring and middle manager sensemaking, in: *Academy of Management Journal* 47 (4/2004), S. 523–549
- Bamberg, Sebastian/Lüdemann, Christian (1996): An empirical test of the theory of planned behavior in two choice situations with two behavioral alternatives: Bike versus car and container versus garbage can, in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 27 (1/1996), S. 32–46
- Bamberg, Sebastian/Schmidt, Peter (2001): Theory-Driven Subgroup-Specific Evaluation of an intervention to Reduce Private Car Use, in: *Journal of Applied Social Psychology* 31 (6/2001), S. 1300–1329
- Bandura, Albert (1977): Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, in: *Psychological Review* 84 (2/1977), S. 191–215
- Bandura, Albert (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, San Francisco 1997
- Banerjee, Abhijit V. (1992): A Simple Model of Herd Behavior, in: *Quarterly Journal of Economics* 107 (3/1992), S. 797–817
- Bangura, Samuel/Lourens, Melanie E. (2024): Organizational agility a leverage to firm's performance: an integrative review, in: *International Journal of Research in Business and Social Science* 13 (3/2024), S. 77–84
- Banks, George C./McCauley, Kelly D./Gardner, William L./Guler, Courtney E. (2016): A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy, in: *The Leadership Quarterly* 27 (4/2016), S. 634–652
- BAPostG: Gesetz über die Errichtung einer Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost, 3. Aufl., Berlin/Bonn 2021, Stand 2021

- Barghorn, Kerstin (2010): Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen, Dissertation an der Universität Osnabrück, Osnabrück 2010
- Barling, Julian/Christie, Amy/Turner, Nick (2008): Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model, in: *Journal of Business Ethics* 81 (4/2008), S. 851–861
- Barling, Julian/Weber, Tom/Kelloway, Kevin E. (1996): Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment, in: *Journal of Applied Psychology* 81 (6/1996), S. 827–832
- Barner-Rasmussen, Wilhelm/Ehrnrooth, Mats/Sumelius, Jennie (2024): Leadership substitutes theory, in: Barner-Rasmussen, Wilhelm/Ehrnrooth, Mats/Sumelius, Jennie (Hrsg.): *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research*, Cheltenham 2024, S. 139–145
- Baron, Reuben M./Kenny, David A. (1986): The moderator – mediator variable distinction in social psychological research – Conceptual, strategic, and statistical considerations, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6/1986), S. 1173–1182
- Barthel, Philipp/Hess, Thomas (2020): Towards a characterization of digitalization projects in the context of organizational transformation, in: *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems* 12 (3/2020), S. 31–56
- Bartunek, Jean M./Jones, Elise B. (2017): How organizational transformation has been continuously changing and not changing, in: Shani, Abraham B./Noumair, Debra A. (Hrsg.): *Research in Organizational Change and Development*, 25. Aufl., Bingley 2017, S. 143–169
- Bartunek, Jean M./Rousseau, Denise M./Rudolph, Jenny W./DePalma, Judith A. (2006): On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 42 (2/2006), S. 182–206

- Bashshur, Michael/Oc, Burak (2015): When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations, in: *Journal of Management* 41 (5/2015), S. 1530–1554
- Bass, Bernard M. (1985): *Leadership performance beyond expectations*, New York 1985
- Bass, Bernard M. (1990): From Transactional to transformational Leadership – Learning to Share the Vision, in: *Organizational Dynamics* 18 (3/1990), S. 19–31
- Bass, Bernard M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1/1999), S. 9–32
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1990): The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, in: Pasmore, William A./Woodman, Richard W. (Hrsg.): *Research in Organizational Change and Development – An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research*, 4. Aufl., Greenwich 1990, S. 231–272
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, New York 1994
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1998): Transformational Leadership, Charisma, and beyond, in: Kellerman, Barbara L./Hunt, James G./Baliga, Rajaram B./Dachler, Hans P./Schriesheim, Chester A. (Hrsg.): *Emerging Leadership Vistas*, Lexington 1998, S. 29–49
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (2007): *Multifactor Leadership Questionnaire – Third Edition Manual and Sample Set*, Redwood City 2007
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J./Goodheim, Laurie (1987): Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level, in: *Journal of Management* 13 (1/1987), S. 7–19
- Bass, Bernard M./Bass, Ruth (2008): *The Bass Handbook of Leadership – Theory, Research, and Managerial Applications*, 4. Aufl., New York et al. 2008



- Bass, Bernard M./Riggio, Ronald E. (2006): *Transformational Leadership*, New York 2006
- Bassi, Laurie/McMurrer, Daniel (2007): Maximizing your return on people, in: *Harvard Business Review* 85 (3/2007), S. 115–123
- Bastardo, Nicolas/Vugt, Mark van (2019): The nature of followership: Evolutionary analysis and review, in: *The Leadership Quarterly* 30 (1/2019), S. 81–95
- Bea, Franz X./Göbel, Elisabeth (2018): *Organisation: Theorie und Gestaltung*, 5. Aufl., München 2018
- Beale, Deborah A./Manstead, Antony S. (1991): Predicting Mothers' Intentions to Limit Frequency of Infants' Sugar Intake: Testing the Theory of Planned Behavior, in: *Journal of Applied Social Psychology* 21 (5/1991), S. 409–431
- Beauchamp, Mark R./Welch, Amy S./Hulley, Angie J. (2007): Transformational and transactional leadership and exercise-related self-efficacy: an exploratory study, in: *Journal of Health Psychology* 12 (1/2007), S. 83–88
- Bebitoglu, Meriç E. (2022): The Impact of Sparking Leadership on business performance perceived by the employees with gender and seniority interaction, in: *International journal of management economics and business* 18 (2/2022), S. 507–524
- Beck, Lisa/Ajzen, Icek (1991): Predicting dishonest actions using the theory of planned behaviour, in: *Journal of Research in Personality* 25 (3/1991), S. 285–301
- Beck, Ulrich/Bayas-Linke, Dirk (2020): Stichwort Führungsspanne: Wenn auf 80 Mitarbeitende eine Führungskraft fällt, in: Sanz, Andrea/Volk, Theresia (Hrsg.): *Supervision*, Gießen 2020, S. 31–35
- Becker, Gary S. (1991): Note on Restaurant Pricing and Other Examples of Social Influences on Price, in: *Journal of Political Economy* 99 (5/1991), S. 1109–1116

- Becker, Manfred (2006): Werte-Wandel in turbulenter Zeit – Wertorientierte Personalarbeit im Transformationsprozess der Erwartungen, Systeme und Instrumente, München/Mering 2006
- Becker, Sascha (2020): Unternehmerische Transformation und Digitalisierung – eine empirische Analyse der Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten mit besonderer Berücksichtigung multipler Kategorien von Einflussfaktoren, Dissertation an der Universität Duisburg-Essen, Duisburg/Essen 2020
- Becker, Thomas E. (2005): Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations, in: *Organizational Research Methods* 8 (3/2005), S. 274–289
- Beer, Michael/Nohria, Nitin (2000): Cracking the code of change, in: *Harvard Business Review* 78 (3/2000), S. 133–141
- Beiersdorf (2023): Care Changes Everything – Beiersdorf Manufacturing Hamburg GmbH (BMH), <https://www.beiersdorf.de/karriere/deine-bewerbung/unsere-tochtergesellschaften/beiersdorf-manufacturing-hamburg>, 08.08.2024
- Bellego, Maxime/Doellgast, Virginia/Pannini, Elisa (2023): From Taylorism to teams: organizational and institutional experimentation at France Télécom, in: *Transfer – European Review of Labour and Research* 29 (3/2023), S. 355–370
- Bennis, Warren/Nanus, Burt (1986): *Leaders – The strategies for taking charge*, New York 1986
- Bertrams, Alex/Dickhäuser, Oliver (2009): Messung dispositioneller Selbstkontroll-Kapazität – Eine deutsche Adaptation der Kurzform der Self-Control Scale (SCS-K-D), in: *Diagnostica* 55 (2/2009), S. 2–10
- Beutell, Nicholas J. (2010): Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction, in: *Career Development International* 15 (5/2010), S. 501–518

- Bhatnagar, Jyotsna (2008): Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment, in: *Human Resource Management International Digest* 16 (3/2008), S. 1782–1811
- Bhattacharyya, Jishnu/Dash, Manoj K. (2022): What do we know about customer churn behaviour in the telecommunication industry? A bibliometric analysis of research trends, 1985–2019, in: *FIIB Business Review* 11 (3/2022), S. 280–302
- Biggart, Nicole W. (1977): The creative-destructive process of organizational change: The case of the post office, in: *Administrative Science Quarterly* 22 (3/1977), S. 410–426
- Biswas, Soumendu (2009): Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Employee Performance, in: *Indian Journal of Industrial Relations* 44 (4/2009), S. 611–627
- Blake, Robert R./McCanse, Anne A. (1995): *Das GRID-Führungsmodell*, 3. Aufl., Düsseldorf 1995
- Blake, Robert R./Mouton, Jane S. (1964): *The Managerial Grid - key orientations for achieving production through people*, Houston 1964
- Blanz, Mathias (2015): *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit: Grundlagen und Anwendungen*, Stuttgart 2015
- Bligh, Michelle C./Pearce, Craig L./Kohles, Jeffrey C. (2006): The importance of self- and shared leadership in teambased knowledge work, A meso-level model of leadership dynamics, in: *Journal of Managerial Psychology* 21 (4/2006), S. 296–318
- Block, Lory (2003): The leadership-culture connection – an exploratory investigation, *Leadership and Organization*, in: *Development Journal* 24 (6/2003), S. 318–334
- Blom, Martin/Alvesson, Mats (2014): Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership, in: *Scandinavian Journal of Management* 30 (3/2014), S. 344–357
- Blom, Martin/Lundgren, Mikael (2020): The (in)voluntary follower, in: *Leadership* 16 (2/2020), S. 163–179

- Bohle, Birgit (2021): Unternehmen brauchen ein „Netflix des Lernens“, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Wissen macht Spaß – Wissen ist Macht: Die neue Fachlichkeit im Service, Frankfurt am Main 2021, S. 158–165
- Bohn, Ursula/Crummenerl, Claudia/Graeber, Felizitas (2015): Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können – Capgemini Change-Management Studie 2015, Frankfurt am Main/München 2015
- Boies, Kathleen/Lvina, Elena/Martens, Martin L. (2010): Shared leadership and team performance in a business strategy simulation, in: Journal of Personnel Psychology 9 (4/2010), S. 195–202
- Bommer, William H./Rich, Gregory A./Rubin, Robert S. (2005): Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, in: Journal of Organizational Behavior 26 (7/2005), S. 733–753
- Bommer, William H./Rubin, Robert S./Baldwin, Timothy T. (2004): Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior, in: The Leadership Quarterly 15 (2/2004), S. 195–210
- Böning, Uwe/Kegel, Claudia (2014): Psychometrische Persönlichkeitsdiagnostik, in: Möller, Heidi/Kotte, Silja (Hrsg.): Diagnostik im Coaching: Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele, Berlin/Heidelberg 2014, S. 81–99
- Bono, Joyce E./Judge, Timothy A. (2004): Personality and Transformational and transactional Leadership: A Meta-Analysis, in: Journal of Applied Psychology 89 (5/2004), S. 901–910
- Bordia, Prashant/Jones, Elizabeth/Gallois, Cindy/Callan, Victor J./DiFonzo, Nicholas (2006): Management are aliens! Rumors and stress during organizational change, in: Group & Organization Management 31 (5/2006), S. 601–621

- Bordia, Prashant/Restubog, Simon L./Jimmieson, Nerina L./Irmer, Bernd E. (2011): Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover, in: *Group & Organization Management* 36 (2/2011), S. 191–222
- Bormann, Kai C./Diebig, Mathias (2021): Following an Uneven Lead: Trickle-Down Effects of Differentiated Transformational Leadership, in: *Journal of Management* 47 (8/2020), S. 2105–2134
- Bormann, Kai C./Rowold, Jens (2016): Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence, in: *German Journal of Human Resource Management* 30 (3–4/2016), S. 225–245
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2007): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 5. Aufl., Heidelberg 2007
- Bös, Bernhard (2009): *Managers' Perceptions of Organizational Cultures in Austria*, Doctoral thesis WU Vienna University of Economics and Business, Wien 2009
- Boudreau, François/Godin, Gaston G. (2007): Using the Theory of Planned Behaviour to predict exercise intention in obese adults, in: *The Canadian journal of nursing research* 39 (2/2007), S. 112–125
- Brandt, Mathias (2018): Frauen in der Tech-Branche weiter unterrepräsentiert, <https://de.statista.com/infografik/2391/geschlechterverteilung-bei-tech-unternehmen/>, 04.08.2022
- Brandt, Mathias (2024): Breitbandinternet – Wie schnell ist Deutschlands Internet?, <https://de.statista.com/infografik/32596/verfuegbarkeit-von-schnellem-breitbandinternet-fuer-haushalte-in-deutschland/>, 28.09.2024
- Braun, Susanne/Peus, Claudia/Weisweiler, Silke/Frey, Dieter (2013): Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, in: *The Leadership Quarterly* 24 (1/2013), S. 270–283

- Brenscheidt, Simone/Siefer, Anke/Hinnenkamp, Heike/Hünefeld, Lena (2018): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten, Dortmund 2018, S. 1–83
- Brislin, Richard W. (1986): The wording and translation of research instrument, in: Lonner, Walter J. (Hrsg.): Field methods in cross cultural research, Thousand Oaks 1986, S. 137–164
- Broccardo, Laura/Vola, Paola V./Alshibani, Safiya M./Tiscini, Riccardo (2024): Business processes management as a tool to enhance intellectual capital in the digitalization era: the new challenges to face, in: Journal of Intellectual Capital 25 (1/2024), S. 60–91
- Brodbeck, Felix C. (2008): Die Suche nach universellen Führungsstandards – Herausforderungen im globalen Dorf, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 15 (1/2008), S. 19–22
- Brodbeck, Felix C./Frese, Michael/Javidan, Mansour (2002): Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance and Executive Commentary, in: The Academy of Management Executive 16 (1/2002), S. 16–30
- Brook, Richard J./Arnold, Gregory C. (1987): Reviewed Work: Applied Regression Analysis and Experimental, in: Technometrics 29 (2/1987), S. 238–240
- Brown, Shona L./Eisenhardt, Kathleen M. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, in: Administrative Science Quarterly 42 (1/1997), S. 1–34
- Brown, Timothy A. (2006): Confirmatory factor analysis for applied research, Guilford 2006
- Bruch, Heike/Shamir, Boas/Eilam-Shamir, Galit (2007): Managing Meanings in Times of Crises and Recovery: CEO Prevention-Oriented Leadership, University of St. Gallen, St. Gallen 2007

- Bryant, Melanie/Stensaker, Inger (2011): The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change, in: Journal of Change Management 11 (3/2011), S. 353–373
- Buch, Robert/Martinsen, Øyvind L./Kuvaas, Bård (2015): The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader–member exchange relationships, in: Journal of Leadership & Organizational Studies 22 (1/2015), S. 115–124
- Budur, Taylan (2020): Effectiveness of transformational leadership among different cultures, in: International Journal of Social Sciences & Educational Studies 7 (3/2020), S. 119–129
- Bühl, Achim (2010): PASW 18 – Einführung in die moderne Datenanalyse, 12. Aufl., München 2010
- Buller, Paul F./McEvoy, Glenn M. (2012): Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight, in: Human Resource Management Review 22 (1/2012), S. 43–56
- Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost (2022): Aufgaben der BAnst PT, <https://www.banst-pt.de/ueberuns/auftrag-der-banst-pt#:~:text=Dienstrechtliche%20Aufgaben&text=Dazu%20z%C3%A4hlt%20etwa%20die%20Versorgung,die%20beabsichtigte%20Zurruhesetzung%20wegen%20Dienstunf%C3%A4higkeit,01.10.2022>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland – Technologie- und Trendradar 2022, Berlin 2022
- Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (2023): Telekommunikation Tätigkeitsbericht 2022/2023, <https://data.bundesnetzagentur.de/Bundesnetzagentur/SharedDocs/Mediathek/Taetigkeitsberichte/2023/taetigkeitsberichttk20222023.pdf>, 25.09.2024
- Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (2024): Telekommunikation,

<https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Fachthemen/Telekommunikation/start.html>, 21.03.2024

- Buono, Anthony F./Bowditch, James (1989): The Human Side of Mergers and Acquisitions – Managing collisions between people, cultures and organizations, San Francisco/London 1989
- Burke, Warner W. (1986): Leadership as Empowering Others, in: Srivastva, Suresh C. (Hrsg.): Executive power: how executives influence people and organizations, San Francisco 1986, S. 51–77
- Burke, Warner W. (2018): Organization Change: Theory and Practice, 5. Aufl., Thousand Oaks 2018
- Burnes, Bernard M. (2004): Managing Change: A strategic approach to organisational dynamics, 4. Aufl., Upper Saddle River 2004
- Burnes, Bernard M. (2011): Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? In: Journal of Change Management 11 (4/2011), S. 445–450
- Burnes, Bernard M. (2017): Managing Change, 7. Aufl., London 2017
- Burnes, Bernard M./Hughes, Mark/By, Rune T. (2018): Reimagining organizational change leadership, in: Leadership 14 (2/2018), S. 141–158
- Burns, James (1978): Leadership, New York 1978
- Busse, Caspar/Roßbach, Henrike/Schreiber, Meike (2020): Vorstände: Was die neue Frauenquote für Unternehmen bedeutet, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/frauenquote-vorstand-deutschland-1.5125167>, 25.03.2023
- Butzmann, Bianca (2011): Eignungs- und kompetenzspezifische Bedingungen und Erfolgsindikatoren von Führung durch Selbstführung, Dissertation an der Universität Koblenz-Landau, Koblenz-Landau 2011
- Buunk-Werkhoven, Yvonne A./Dijkstra, Arie/Schans, Cees P. van der (2011): Determinants of Oral Hygiene Behavior: A Study Based on the Theory of Planned Behavior, in: Community Dentistry and Oral Epidemiology 39 (3/2011), S. 250–259



- By, Rune T. (2005): Organisational change management: A critical review, in: *Journal of Change Management* 5 (4/2005), S. 369–380
- By, Rune T./Hughes, Mark/Ford, Jeffrey D. (2016): Change leadership: Oxymoron and myths, in: *Journal of Change Management* 16 (1/2016), S. 8–17
- By, Rune T./Oswick, Cliff/Burnes, Bernard (2014): Looking back and looking forward: Some reflections on journal developments and trends in organizational change discourse, in: *Journal of Change Management* 14 (1/2014), S. 1–2
- Byrne, Barbara M. (2016): *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, 3. Aufl., New York 2016
- Byrne, Gabriel J./Bradley, Frank (2007): Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style, in: *Journal of Business Research* 60 (2/2007), S. 168–175
- Byun, Gukdo/Lee, Soojin/Karau, Steven J./Dai, Ye (2020): The trickle-down effect of empowering leadership: a boundary condition of performance pressure, in: *Leadership & Organization Development Journal* 41 (3/2020), S. 399–414
- Byza, Olivia A./Dörr, Stefan L./Schuh, Sebastian C./Maier, Günter W. (2019): When leaders and followers match: The impact of objective value congruence, value extremity, and empowerment on employee commitment and job satisfaction, in: *Journal of Business ethics* 158 (o.H./2019), S. 1097–1112
- Calder, Bobby J. (1977): An attribution theory of leadership, in: Staw, Barry M./Salancik, Gerald R. (Hrsg.): *New directions in organizational behavior*, Chicago 1977, S. 179–204
- Cameron, Kim S./Quinn, Robert E. (2006): *Diagnosing and changing organizational culture*, San Francisco 2006
- Carroll, Thomas/Fulton, Kathleen/Doerr, Hannah (2010): Team Up for 21st Century Teaching & Learning: What Research and Practice Reveal about Professional Learning, in: *National Commission on Teaching and America's Future* (o.H./2010), S. 3–128

- Carsten, Melissa K./Uhl-Bien, Mary/Huang, Lei (2018): Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior, in: *Leadership* 14 (6/2018), S. 731–756
- Carsten, Melissa K./Uhl-Bien, Mary/West, Bradley J./Patera, Jaime L./McGregor, Rob (2010): Exploring social constructions of followership: A qualitative study, in: *The Leadership Quarterly* 21 (3/2010), S. 543–562
- Cartwright, Susan/Holmes, Nicola (2006): The Meaning of Work – The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, in: *Human Resource Management Review* 16 (2/2006), S. 199–208
- Cha, Eun-Seok/Kim, Kevin H./Erlen, Judith A. (2007): Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques, in: *Journal of Advanced Nursing* 58 (4/2007), S. 386–395
- Chang, Sea-Jin/Witteloostuijn, Arjen van/Eden, Lorraine (2010): From the editors: Common method variance in international business research, in: *Journal of International Business Studies* 41 (2/2010), S. 178–184
- Charbonnier-Voirin, Audrey/El Akremi, Assâad/Vandenberghe, Christian (2010): A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation, in: *Group and Organization Management* 35 (6/2010), S. 699–726
- Check24 (2022): Bewertungen und Erfahrungen der CHECK24-Kunden für Telekom, <https://www.check24.de/dsl/kundenbewertung/telekom/>, 02.10.2022
- Chen, Dingxiang/Zhang, Ying/Bayiz Ahmad, Ahmad/Liu, Bangcheng (2024): Exploring the trickle-down effect of public service motivation from supervisors to their subordinates, in: *International Public Management Journal* (o.H./2024), S. 1–18
- Chen, Yushuai/Wang, Lan/Liu, Xin/Chen, Hong/Hu, Yunyang/Yang, Hongling (2019): The trickle-down effect of leaders' pro-social rule

breaking: Joint moderating role of empowering leadership and courage, in: *Frontiers in psychology* 9 (1/2019), Nr. 2647

Cheong, Minyoung/Spain, Seth M./Yammarino, Francis J./Yunc, Seokhwa (2016): Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening, in: *The Leadership Quarterly* 27 (4/2016), S. 602–616

Cheong, Minyoung/Yammarino, Francis J./Dionne, Shelley D./Spainc, Seth M./Tsaib, Chou-Yu (2019): A review of the effectiveness of empowering leadership, in: *The Leadership Quarterly* 30 (1/2019), S. 34–58

Cherry, Robert A./Davis, Deborah C./Thorndyke, Luanne (2010): Transforming Culture Through Physician Leadership Development, in: *Physician Executive* 36 (3/2010), S. 38–44

Cheung, Gordon W./Cooper-Thomas, Helena D./Lau, Rebecca S./Wang, Linda C. (2021): Testing Moderation in Business and Psychological Studies with Latent Moderated Structural Equations, in: *Journal of Business and Psychology* 36 (1/2021), S. 1009–1033

Cho, Jeewon/Dansereau, Fred (2010): Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors, in: *The Leadership Quarterly* 21 (3/2010), S. 409–421

Choi, Myungweon (2011): Employees' attitudes toward organizational change: A literature review, in: *Human resource management* 50 (4/2011), S. 479–500

Chou, Paul (2015): Transformational leadership and employee's behavioral support for organizational change, in: *European Journal of Business and Management* 7 (3/2015), S. 110–122

Clarke, Sharon (2013): Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86 (1/2013), S. 22–49

Clò, Stefano/Florio, Massimo/Rentocchini, Francesco (2020): Firm ownership, quality of government and innovation: Evidence from

patenting in the telecommunication industry, in: *Research Policy* 49 (5/2020), Nr. 103960

Cohen, Wesley M./Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, in: *Administrative science quarterly* 35 (1/1990), S. 128–152

Coleman, Robert A./Donoher, William J. (2022): Looking beyond the dyad: How transformational leadership affects leader-member exchange quality and outcomes, in: *Journal of Leadership Studies* 15 (4/2022), S. 6–17

Collinson, David L. (2006): Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities, in: *The Leadership Quarterly* 17 (2/2006), S. 179–189

Collinson, David L. (2020): ‘Only connect!’: Exploring the critical dialectical turn in leadership studies, in: *Organization Theory* 1 (2/2020), S. 1–22

Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N. (1988): The empowerment process: Integrating theory and practice, in: *The Academy of Management Review* 13 (3/1988), S. 471–482

Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N. (2003): Charismatic leadership in organizations, in: *Academy of Management Review* 13 (3/2003), S. 471–482

Connelly, Catherine E./Arnold, Kara A. (2011): Transformational leadership and leader stress: a model of reciprocal effects, in: *Academy of Management Proceedings* (1/2011), S. 1–6

Conner, Mark T./Armitage, Christopher J. (1998): Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research, in: *Journal of Applied Social Psychology* 28 (15/1998), S. 1429–1464

Cooke, Richard/French, David P. (2008): How well do the theory of reasoned action and theory of planned behaviour predict intentions and attendance at screening programmes? A meta-analysis, in: *Psychol Health* 23 (7/2008), S. 745–765

- Cortina, Jose M. (1993): What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, in: *Journal of Applied Psychology* 78 (1/1993), S. 98–104
- Costa, Paul/McCrae, Robert (1985): *The NEO Personality Inventory Manual*, Odessa 1985
- Coyle, Patrick T./Foti, Roseanne (2022): Do leaders and followers see eye to eye? Exploring patterns of congruent expectations and self-views in leader-follower relationships, in: *Leadership & Organization Development Journal* 43 (6/2022), S. 874–889
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M./Morrow, Paula C. (2003): The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation, in: *Journal of Vocational Behavior* 62 (2/2003), S. 320–340
- Crede, Marcus/Jong, Jaehee/Harms, Peter (2019): The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis, in: *Journal of Managerial Psychology* 34 (3/2019), S. 139–150
- Crevani, Lucia/Lindgren, Monica/Packendorff, Johann (2007): Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction, in: *International Journal of Leadership Studies* 3 (1/2007), S. 40–67
- Crowne, Douglas P./Marlowe, David (1960): A new scale of social desirability independent of psychopathology, in: *Journal of Consulting Psychology* 24 (4/1960), S. 349–354
- Cummings, Thomas G./Worley, Christopher G. (2018): *Organization Development and Change*, 11. Aufl., Boston 2018
- Cunha, Miguel Pina e/Clegg, Stewart R./Rego, Arménio/Berti, Marco (2021): Introduction, in: Cunha, Miguel Pina e/Clegg, Stewart R./Rego, Arménio/Berti, Marco (Hrsg.): *Paradoxes of Power and Leadership*, London 2021, S. 13–32
- Cunningham, Charles E./Woodward, Christel A./Shannon, Harry S./MacIntosh, John/Lendrum, Bonnie/Rosenbloom, David/Brown, Judy (2002): Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates, in: *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology 75 (4/2002), S. 377–392

- Dahleez, Khalid A./Aboramadan, Mohammed/Abu Sharikh, Nabila (2022): Empowering leadership and healthcare workers performance outcomes in times of crisis: the mediating role of safety climate, in: Journal of Organizational Effectiveness 9 (3/2022), S. 401–421
- Daly, Joseph P./Geyer, Paul D. (1994): The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations, in: Journal of Organizational Behavior 15 (7/1994), S. 623–638
- Damanpour, Fariborz (1991): Organizational Innovation – A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, in: Academy of management Journal 34 (3/1991), S. 555–590
- Daum, Mario/Hoppe, Markus/Roth, Ines/Zanker, Claus (2023): Telekommunikation in Deutschland – Eine Branche zwischen infrastrukturellen Herausforderungen, Wettbewerb und Rationalisierungsdruck, Stuttgart 2023
- Dawkins, Cedric E./Frass, John W. (2005): Decision of union workers to participate in employee involvement: An application of the theory of planned behavior, in: Employee Relations 27 (5/2005), S. 511–531
- De Cremer, David/Dijke, Marius van/Bos, Arjan E. R. (2007): When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice, in: Journal of Applied Social Psychology 37 (8/2007), S. 1797–1816
- DeCelles, Katherine A./Tesluk, Paul E./Taxman, Faye S. (2013): A field investigation of multilevel cynicism toward change, in: Organization Science 24 (1/2013), S. 154–171
- Deci, Edward L./Cascio, Wayne F./Krusell, Judith (1975): Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique, in: Journal of Personality and Social Psychology 31 (1/1975), S. 81–85
- Deeg, Jürgen/Weibler, Jürgen (2008): Die Integration von Individuum und Organisation, Wiesbaden 2008

- Delphino, Muhammad/Mangundjaya, Wustari L. (2024): Informational and Interpersonal Justice as Mediators Between Transformational Leadership and Cynicism Toward Organizational Change, in: Greenation Management and Business Review 1 (1/2024), S. 23–33
- Deluga, Ronald J. (1988): Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies, in: Group & Organization Studies 13 (4/1988), S. 456–467
- Deluga, Ronald J. (1990): The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior, Basic and Applied, in: Social Psychology 77 (2/1990), S 191–203
- Dent, Eric B./Goldberg, Susan G. (1999): Challenging “resistance to change”, in: The Journal of applied behavioral science 35 (1/1999), S. 25–41
- DeRue, Scott D. (2011): Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process, in: Research in Organizational Behavior 31 (o.H./2011), S. 125–150
- Deutsche Telekom AG (2016): Unternehmenskultur: „Die Telekom macht sich nackt“, <https://www.telekom.com/de/konzern/details/unternehmenskultur-die-telekom-macht-sich-nackt-442842>, 02.10.2020
- Deutsche Telekom AG (2020a): Kundenservice aus 16.000 Wohnungen, <https://www.telekom.com/de/konzern/details/kundenservice-aus-16000-wohnungen-598294>, 28.09.2024
- Deutsche Telekom AG (2020b): Wir geben uns erst zufrieden, wenn alle dabei sind, <https://www.telekom.com/de/konzern/details/wir-geben-uns-erst-zufrieden-wenn-alle-dabei-sind-433490>, 28.09.2024
- Deutsche Telekom AG (2021a): Das Geschäftsjahr 2020, [https://bericht.telekom.com/geschaeftsbericht-2020/\\_assets/downloads/entire-dtag-gb20.pdf](https://bericht.telekom.com/geschaeftsbericht-2020/_assets/downloads/entire-dtag-gb20.pdf), 19.07.2024
- Deutsche Telekom AG (2021b): Die Unternehmenswerte der Telekom – <https://www.telekom.com/de/konzern/konzernleitlinien>, 03.09.2024

- Deutsche Telekom AG (2021c): Entwicklungschancen als Führungskraft – Unsere Leadership Anchors, <https://www.telekom.com/de/karriere/berufserfahrene/entwicklung-fuer-fuehrungskraefte?countries=407396&levels=1041948>, 28.09.2024
- Deutsche Telekom AG (2021d): Living Culture Day <https://www.telekom.com/de/blog/karriere/artikel/living-culture-day-lustaufzukunft-636938>, 28.09.2024
- Deutsche Telekom AG (2021e): Telekom Deutschland GmbH, <https://www.telekom.de/ueber-das-unternehmen>, 03.09.2024
- Deutsche Telekom AG (2023): Unsere Strategie: Auf dem Weg zur führenden digitalen Telko, <https://www.telekom.com/de/konzern/strategie>, 28.09.2024
- Deutsche Telekom AG (2024a): Deutsche Telekom Unternehmenspräsentation, file:///C:/Users/A605347/Downloads/dl-unternehmenspraesentation%20(2).pdf, 29.09.2024
- Deutsche Telekom AG (2024b): Telekom in Bonn, <https://www.telekom.com/de/konzern/themenspecials/bonn>, 28.09.2024
- Deutsche Telekom AG (2024c): Was soll das? Und was soll das nicht?, <https://www.telekom.com/de/blog/artikel/was-soll-das-und-was-soll-das-nicht-65784>, 19.06.2024
- Devos, Geert/Buelens, Marc/Bouckennooghe, Dave (2007): Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies, in: The Journal of Social Psychology 147 (6/2007), S. 607–629
- Dewenter, Ralf/Haucap, Justus (2004): Grundlagen und Auswirkungen der Liberalisierung in der deutschen Telekommunikationsbranche, in: Institut für Wirtschaftsforschung Halle (Hrsg.): Deregulierung in Deutschland – Theoretische und empirische Analysen, Halle 2004, S. 45–81



- Diaz-Saenz, Héctor R. (2011): Transformational leadership, in: Bryman, Alan/Collinson, David L./Grint, Keith/Jackson, Brad/Uhl-Bien, Mary (Hrsg.): The SAGE handbook of leadership, London 2011, S. 299–310
- Diekmann, Andreas (2018): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 12. Aufl., Reinbek 2018
- Dietz, Carolin/Zacher, Hannes/Scheel, Tabea/Otto, Kathleen/Rigotti, Thomas (2020): Leaders as role models: Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave, in: Work & Stress 34 (3/2020), S. 300–322
- DiFonzo, Nicholas/Bordia, Prashant (1998): A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change, in: Human Resource Management 37 (3–4/1998), S. 295–303
- Dimotakis, Nikolaos/Lambert, Lisa S./Fu, Sherry Q./Boulamatsi, Artemis/Smith, Troy A./Runnalls, Blake/Corner, Alexander J./Tepper, Bennett J./Maurer, Todd (2023): Gains and losses: Week-to-week changes in leader-follower relationships, in: Academy of Management Journal 66 (1/2023), S. 248–275
- D’Innocenzo, Lauren/Mathieu, John/Kukenberger, Michael (2014): A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations, in: Journal of Management 42 (7/2014), S. 1964–1991
- Dionne, Shelley D./Yammarino, Francis J./Atwater, Leanne E./Spangler, William D. (2004): Transformational leadership and team performance, in: Journal of Organizational Change Management 17 (2/2004), S. 177–193
- Dóci, Edina/Hofmans, Joeri J./Judge, Timothy A. (2021): Personalities in sync: The covariation of psychological resources in leader–follower dyads, in: European Journal of Personality 35 (4/2021), S. 466–479
- Doeblin, Jürgen (2021): Reputationsindex Dax: Reputation: Deutsche Telekom mit besten Verbindungen, <https://www.wp-online.de/snippet/21/01.pdf>, 23.09.2024

- Doellgast, Virginia/Sarmiento-Mirwaldt, Katja/Benassi, Chiara (2015): Union campaigns to organize across production networks in the European telecommunications industry: Lessons from the UK, Italy, Sweden and Poland, in: Drahekoupil, Jan (Hrsg.): The outsourcing challenge: organizing workers across fragmented production networks, Brüssel 2015, S. 171–198
- Doellgast, Virginia/Wagner, Ines/O’Brady, Sean (2023): Negotiating limits on algorithmic management in digitalised services: cases from Germany and Norway, in: Transfer – European Review of Labour and Research 29 (1/2023), S. 105–120
- Doll, Jörg/Jonas, Klaus (1996): Eine kritische Bewertung der Theorie überlegten Handelns und der Theorie geplanten Verhaltens, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie 27 (1/1996), S. 18–31
- Domsch, Michel E. (2020): Teil V Personalentwicklung und Personalpolitik – Personalplanung und Entwicklung von Fach und Führungskräften, in: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 8. Aufl., Stuttgart 2020, S. 517–532
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2019): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 14. Aufl., Frankfurt am Main 2019
- Dorfman, Peter/Howell, Jon (1988): Dimension of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited Advances, in: International Comparative Management 3 (o.H./1988), S. 127–149
- Downs, Symons D. S./Hausenblas, Heather A. (2005): The Theories of Reasoned Action and Planned Behavior Applied to Exercise: A Meta-Analytic Update, in: Journal of Physical Activity & Health 2 (1/2005), S. 76–97
- Drucker, Peter F. (1954): The Practice of Management, New York 1954
- Drumm, Hans J. (2008): Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008

- Dumitrescu, Alexandrina L./Wagle, Madhu/Dogaru, Beatrice C./Manolescu, Bogdan (2011): Modeling the Theory of Planned Behavior for Intention to Improve Oral Health Behaviors: The Impact of Attitudes, Knowledge, and Current Behavior, in: *Journal of Oral Science* 53 (3/2011), S. 369–377
- Dung, Luu T./Hai, Phan V. (2020): The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach, in: *The South East Asian Journal of Management* 14 (1/2020), S. 106–123
- Dvir, Taly/Eden, Dov/Avolio, Bruce J./Shamir, Boas (2002): Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment, in: *Academy of Management Journal* 45 (4/2002), S. 735–744
- Eagly, Alice H./Chaiken, Shelly (1993): *The psychology of attitudes*, New York 1993
- Eagly, Alice H./Johnson, Blair T. (1990): Gender and Leadership Style: A Meta Analysis, in: *Psychological Bulletin* 108 (2/1990), S. 233–256
- Eagly, Alice H./Karau, Steven J./Makhijani, Mona G. (1995): Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis, in: *Psychol Bull* 117 (1/1995), S. 125–145
- Eaton, Lauren/Bridgman, Todd/Cummings, Stephen (2024): Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory, in: *Leadership* 20 (3/2024), S. 125–143
- Ebner, Winfried/Wermuth, Jürgen/Krön, Volker (2011): Million Voices – Partizipatorisches Marketing bei der Telekom Deutschland, in: *Marketing Review St. Gallen* 28 (o.H./2011), S. 43–49
- Eby, Lillian T./Adams, Danielle M./Russell, Joyce E. A./Gaby, Stephen H. (2000): Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling, in: *Human Relations* 53 (3/2000), S. 419–442
- Edelkraut, Frank/Graf, Nele (2016): *Mentoring - Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*, Wiesbaden 2016

- Efron, Bradley (1979): Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife, in: The Annals of Statistics 7 (1/1979), S. 1–26
- Efron, Bradley/Tibshirani, Robert (1985): The bootstrap method for assessing statistical accuracy, in: Behaviormetrika 12 (17/1985): S. 1–35
- Ehrhart, Marc G./Klein, Katherine J. (2001): Predicting followers' preferences for charismatic leadership - The influence of follower values and personality, in: The Leadership Quarterly 12 (2/2001), S. 153–179
- Eisenbach, Regina/Watson, Kathleen/Pillai, Rajnadini (1999): Transformational leadership in the context of organizational change, in: Journal of Organizational Change Management 12 (2/1999), S. 80–89
- Eisenberger, Robert/Fasolo, Peter/Davis-LaMastro, Valerie (1990): Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, in: Journal of Applied Psychology 75 (1/1990), S. 51–59
- Elbe, Martin (2017): Zyklische Führung: Die Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit, in: Au, Corinna von (Hrsg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity - Leadership und Angewandte Psychologie, Wiesbaden 2017, S. 21–37
- Ellam-Dyson, Victoria/Palmer, Stephen (2008): The challenges of researching executive coaching, in: The Coaching Psychologist 4 (2/2008), S. 79–84
- Elsmore, Peter (2001): Organisational Culture: Organisational Change?, London 2001
- Elyasi, Maryam/Lai, Hollis/Major, Paul W./Baker, Sarah R./Amin, Maryam (2020): Modeling the Theory of Planned Behaviour to predict adherence to preventive dental visits in preschool children, in: Public Library of Science One 15 (1/2020), S. 227–233
- Endrejat, Paul C./Burnes, Bernard (2024): Draw it, check it, change it: reviving Lewin's Topology to facilitate organizational change theory and practice, in: The Journal of Applied Behavioral Science 60 (1/2024), S. 87–112

- Endruweit, Günter (2004): Organisationssoziologie, 2. Aufl., Stuttgart 2004
- Epitropaki, Olga/Martin, Robin (2005): From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes, in: Journal of Applied Psychology 90 (4/2005), S. 659–676
- Eriksson, Carin B. (2004): The effects of change programs on employees' emotions, in: Personnel Review 33 (1/2004), S. 110–126
- Erkelenz, Beate (2010): Projektgruppen und Task Force Group, in: Bröckermann, Rainer/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, 3. Aufl., Stuttgart 2010, S. 597–610
- Europäische Kommission (2012): EU-Labor Force Survey 2012, <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/microdata/european-union-labour-force-survey>, 18.02.2021
- Eurostat (2023): Glossar – Wissensintensive Dienstleistungen (KIS), [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Knowledge-intensive\\_services\\_\(KIS\)/de](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Knowledge-intensive_services_(KIS)/de), 15.08.2024
- Evans, Martin G. (1970): The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, in: Organizational Behavior and Human Performance 5 (3/1970), S. 277–298
- Evans, Martin G. (1995): Führungstheorien – Weg-Ziel-Theorie, in: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1075–1091
- Eysenck, Hans J./Eysenck, Sybel B. (1975): Manual of the Eysenck Personality Questionnaire, London 1975
- Fabozzi, Frank J. (2006): Fixed Income Mathematics: Analytical and Statistical Techniques, 4. Aufl., New York 2006
- Fankhauser, Kathrin (1996): Management von Organisationskulturen, Bern/Stuttgart/Wien 1996
- Fast, Nathanael J./Chen, Serena (2009): When the Boss Feels Inadequate: Power, Incompetence, and Aggression, in: Psychological Science 20 (11/2009), S. 1406–1413

- Faupel, Stefanie/Süß, Stefan (2019): The effect of transformational leadership on employees during organizational change – an empirical analysis, in: *Journal of Change Management* 19 (3/2019), S. 145–166
- Faupel, Stefanie (2020a): Organisationale Veränderungen – Empirische Analysen zu Interaktionen zwischen Akteuren und ihren Reaktionen auf Veränderungen, Dissertation an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf 2020
- Faupel, Stefanie (2020b): Predicting managers' championing behavior through subordinates' change-related voice, in: *Journal of Managerial Psychology* 35 (5/2020), S. 333–345
- Fein, Erich C./Benea, Daniela/Idzadikhah, Zahra/Tziner, Aharon (2020): The security to lead: A systematic review of leader and follower attachment styles and leader-member exchange, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (1/2020), S. 106–125
- Felfe, Jörg (2005): Charisma, transformationale Führung und Commitment, Köln 2005
- Felfe, Jörg (2006): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen, in: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 5 (4/2006), S. 163–176
- Felfe, Jörg (2015a): Einleitung, in: Felfe, Jörg (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, Göttingen 2015, S. 11–12
- Felfe, Jörg (2015b): Transformationale Führung – Neue Entwicklungen, in: Felfe, Jörg (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, Göttingen 2015, S. 40–53
- Felfe, Jörg/Tartler, Kathrin/Nettelstroth, Wim/Beauducel, André (2004): The Influence of Personality, Motives and Cognitive Abilities on the Perception of Transformational Leadership, 44th Congress of the DGPs (2004)

- Felfe, Jörg/Yan, Wenhua/Six, Bernd (2008): The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries, in: *International Journal of Cross-Cultural Management* 8 (2/2008), S. 211–237
- Fiedler, Fred E. (1972a): Personality, motivational systems, and behavior of high- and low-LPC persons, in: *Human Relations SAGE Journals* 25 (5/1972), S. 391–412
- Fiedler, Fred E. (1972b): The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation, in: *Administrative Science Quarterly* 17 (4/1972), S. 453–470
- Fink, Annette/Tritschler, Claudia (2013): *Prüfungsfragen Psychotherapie: Fragensammlung mit kommentierten Antworten*, Heidelberg 2013
- Fiol, Marlene C./O'Connor, Edward J. (2002): When Hot and Cold Collide in Radical Change Processes: Lessons from Community Development, in: *Organization Science* 13 (5/2002), S. 532–546
- Fischer, Thomas/Hambrick, Donald C./Sajons, Gwendolin B./Quaquebeke, Niels van (2023): Leadership science beyond questionnaires, in: *The Leadership Quarterly* 34 (6/2023), Nr. 101752
- Fishbein, Martin/Ajzen, Icek (1975): *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, London 1975
- Fishbein, Martin/Ajzen, Icek (2010): *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*, London 2010
- Flamholtz, Eric G./Randle, Yvonne (2012): Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement, in: *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 16 (2/2012), S. 76–94
- Fleishman, Edwin A. (1953): The Description of Supervisory Behavior, in: *Journal of Applied Psychology* 37 (1/1953), S. 181–210
- Fletcher, Joyce K./Käuffer, Katrin (2003): Shared Leadership, Paradox and Possibility, in: Pearce, Craig L./Conger, Jay A. (Hrsg.): *Shared Leadership*, Thousand Oaks 2003, S. 21–47

- Floyd, Steven W./Lane, Peter J. (2000): Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal, in: *Academy of Management Review* 25 (1/2000), S. 154–177
- Foa, Uriel G./Foa, Edna B. (1974): *Societal structures of the mind*, Springfield 1974
- Focus (2017): „Das hilft nur der Konkurrenz“ nach öffentlicher Kritik: Telekom ermahnt Mitarbeiter in interner E-Mail, [https://www.focus.de/finanzen/boerse/das-hilft-nur-der-konkurrenz-nach-oeffentlicher-kritik-telekom-aussendienstchef-ermahnt-mitarbeiter-in-e-mail\\_id\\_9187362.html](https://www.focus.de/finanzen/boerse/das-hilft-nur-der-konkurrenz-nach-oeffentlicher-kritik-telekom-aussendienstchef-ermahnt-mitarbeiter-in-e-mail_id_9187362.html), 02.10.2022
- Follett, Mary Parker (1941): *Dynamic administration*, Routledge 1941
- Ford, Jackie/Harding, Nancy (2018): Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion, in: *Leadership* 14 (1/2018), S. 3–24
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W. (2010): Stop blaming resistance to change and start using it, in: *Organizational Dynamics* 39 (1/2010), S. 24–36
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W. (2012): The leadership of organization change: A view from recent empirical evidence, in: Shani, Abraham B./Pasmore, William A./Woodman, Richard W. (Hrsg.): *Research in Organizational Change and Development*, 20. Aufl., Bingley 2012, S. 1–36
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W./D'Amelio, Angelo (2008): Resistance to change: The rest of the story, in: *Academy of Management Review* 33 (2/2008), S. 362–377
- Ford, Jeffrey D./Ford, Laurie W./Polin, Beth (2014): Leadership in the conduct of organizational change: An integrative view, in: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (1/2014), S. 1–32
- Ford, Kevin J./MacCallum, Robert C./Tait, Marianne (1986): The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis, in: *Personnel Psychology* 39 (2/1986), S. 291–314



- Fornell, Claes/Larcker, David F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, in: *Journal of Marketing Research* 18 (1/1981), S. 39–50
- Francis, Jillian J./Eccles, Martin P./Johnston, Marie/Walker, Anne E./Grimshaw, Jeremy M./Foy, Robbie/Kaner, Eileen F./Smith, Liz/Bonetti, Debbie (2004): Constructing Questionnaires Based on the Theory of Planned Behaviour: A Manual for Health Services Researchers, in: *City Research Online* (o.H./2004), S. 1–44
- Frazier, Lance M./Fainshmidt, Stav/Klinger, Ryan L./Pezeshkan, Amir/Vracheva, Veselina (2017): Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension, in: *Personnel Psychology* 70 (1/2017), S. 113–165
- Frege, Carola M. (2002): A critical assessment of the theoretical and empirical research on German works councils, in: *British Journal of Industrial Relations* 40 (2/2002), S. 221–248
- French, John R. Jr./Raven, Bertram (1959): The Bases of Social Power, in: Cartwright, Dorwin (Hrsg.): *Studies in Social Power*, Melbourne 1959, S. 159–167
- Frey, Dieter/Stahlberg, Dagmar/Gollwitzer, Peter M. (1993): Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens, in: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie, Kognitive Theorien*, Band 1, 2. Aufl., Bern 1993, S. 361–384
- Fuchs, Andreas (2020): Deutsche Telekom steigert im Rekordjahr 2019 Ergebnis in allen Bereichen des Konzerns, <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/bericht-zum-geschaeftsjahr-2019-594462>, 27.02.2023
- Fuchs, Andreas (2023): Deutsche Telekom hält Kurs und übertrifft Jahresziele für 2022, <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/bericht-zum-geschaeftsjahr-2022-1024784>, 27.02.2023

- Fuchs, Christian (2018): Industry 4.0: The Digital German Ideology – tripleC: Communication, Capitalism & Critique - Open Access, in: Journal for a Global Sustainable Information Society 16 (1/2018), S. 280–289
- Fuchs, Martina (2019): Arbeit in Industrie 4.0-regionale Unterschiede, räumliche Abhängigkeiten, Place-Making, in: AIS-Studien 12 (2/2019), S. 57–72
- Fugate, Mel/Harrison, Spencer/Kinicki, Angelo J. (2011): Thoughts and feelings about organizational change: A field test of appraisal theory, in: Journal of Leadership & Organizational Studies 18 (4/2011), S. 421–437
- Fugate, Mel/Prussia, Gregory E./Kinicki, Angelo J. (2012): Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal, in: Journal of Management 38 (3/2012), S. 890–914
- Furtner, Marco (2016): Effektivität der transformationalen Führung: Helden, Visionen und Charisma, Wiesbaden 2016
- Furtner, Marco (2017): Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen, Wiesbaden 2017
- Furtner, Marco/Baldegger, Urs (2013): Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2013
- Gagné, Marylène/Sénécal, Caroline B./Koestner, Richard (1997): Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model, in: Journal of Applied Social Psychology 27 (14/1997), S. 1222–1240
- Galloy, Claudia (2022): Globale Bindungsorientierungen des Geführten in der Führung – Evaluation einer kontextfreien Adaption eines Messinstrumentes und eine Prüfung der komplexen Interaktionen globaler Bindungsorientierungen des Geführten mit unterschiedlichen Führungsstilen der Full Range Leadership Theory und Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung in Vorhersage organisationaler Erfolgsvariablen, Dissertation an der Fernuniversität Hagen, Hagen 2022

- Gallup (2024): Engagement Index Deutschland 2023; <https://www.gallup.com/de/gallup-deutschland.aspx>, 23.09.2024
- Garavan, Thomas/McCarthy, Alma/Lai, Yanqing/Murphy, Kevin/Sheehan, Maura/Carbery, Ronan (2021): Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators, in: *Human Resource Management Journal* 31 (1/2021), S. 93–119
- Garengo, Patrizia/Betto, Frida (2022): The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: A longitudinal case study, in: *The Management of Operations* 35 (2/2022), S. 151–169
- Garger, John/Jacques, Paul H./Filippelli-DiManna, Leslie P. (2022): Substitutes for Leadership in Learning Environments, in: *Journal of Behavioral and Applied Management* 22 (3/2022), S. 344–370
- Gastil, John A. (1994): Definition and Illustration of Democratic Leadership, in: *Human Relations* 47 (8/1994), S. 953–975
- Gebert, Diether/Boerner, Sabine/Lanwehr, Ralf (2001): Innovation durch Empowerment – eine Chance ohne Risiken? In: Bohle, Heymo/Sigloch, Jochen (Hrsg.): *Unternehmensführung und empirische Forschung*, Bayreuth 2001, S. 144–175
- Geier, Michael T. (2016): Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, performance beyond expectations? In: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23 (o.H./2016), S. 234–247
- Georgalis, Joanna/Samaratunge, Ramanie/Kimberley, Nell/Lu, Ying (2015): Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice, in: *Australian Journal of Management* 40 (1/2015), S. 89–113
- Gerrig, Richard J./Zimbardo, Philip G. (2008): *Psychologie*, 18. Aufl., München 2008
- Geyer, Alois/Steyrer, Johannes (1994): Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 64 (8/1994), S. 961–979

- Geyer, Alois/Steyrer, Johannes (1998): Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung, in: German Journal of Human Resource Management 12 (4/1998), S. 377–401
- Giangreco, Antonio/Peccei, Riccardo (2005): The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context, in: International Journal of Human Resource Management 16 (10/2005), S. 1812–1829
- Giauque, David (2015): Attitudes toward organizational change among public middle managers, in: Public Personnel Management 44 (1/2015), S. 70–98
- Gibb, Cecil A. (1954): Leadership, in: Lindzey, Gardner (Hrsg.): Handbook of social psychology, 2. Aufl., New York 1954, S. 877–917
- Giessner, Steffen R./Ullrich, Johannes J./Dick, Rolf van (2012): A Social Identity Analysis of Mergers & Acquisitions, in: Faulkner, David/Teerikangas, Satu/Joseph, Richard J. (Hrsg.): The Handbook of Mergers and Acquisitions, Oxford 2012, S. 474–495
- Gilani, Parisa/Bolat, Elvira/Nordberg, Donald/Wilkin, Claudia (2020): Mirror, mirror on the wall: Shifting leader-follower power dynamics in a social media context, in: Leadership 16 (3/2020), S. 343–363
- Gilley, Ann/Gilley, Jerry W./McMillan, Heather S. (2009): Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness, in: Performance improvement quarterly 21 (4/2009), S. 75–94
- Gjerde, Susann/Alvesson, Mats (2020): Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle, in: Human relations 73 (1/2020), S. 124–151
- Gloger, Boris/Rösner, Dieter (2014): Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, Köln 2014
- Glynn, Mary A. (1996): Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation, in: Academy of Management Review 21 (4/1996), S. 1081–1111

- Goihl, Katja (2003): Transformationale Führung – Implikationen für die lernende Verwaltung, Dissertation an der Freien Universität Berlin, Berlin 2003
- Gollwitzer, Peter M. (1999): Implementation intentions: Strong effects of simple plans, in: *American Psychologist* 54 (7/1999), S. 493–503
- Gollwitzer, Peter M./Oettingen, Gabriele (1998): The emergence and implementation of health goals, in: *Psychology and Health* 13 (4/1998), S. 687–715
- Gomez, Carolina/Rosen, Benson (2001): The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment, in: *Group and Organization Management* 26 (1/2001), S. 53–69
- Goschke, Thomas (2000): Intentional reconfiguration and involuntary persistence in task-set switching – Control of Cognitive Processes, in: *Attention and Performance* 18 (1/2000), S. 331–355
- Graen, George B. (1976): Role making processes within complex organizations, in: Dunnette, Marvin D. (Hrsg.): *Handbook in industrial and organizational psychology*, Chicago 1976, S. 1201–1245
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995): Relationship-Based Approach to Leadership Development and Leader-Member Exchange (LMX) – Theory of Leadership over 25 Years Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, in: *The Leadership Quarterly* 6 (2/1995), S. 219–247
- Graf, Dittmar (2007): Die Theorie des geplanten Verhaltens, in: Krüger, Dirk/Vogt, Helmut (Hrsg.): *Theorien in der biologiedidaktischen Forschung: Ein Handbuch für Lehramtsstudenten und Doktoranden*, Heidelberg 2007, S. 33–43
- Greenleaf, Robert K. (1970): *The servant as leader*, Cambridge 1970
- Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka (2005): Erfolgsfaktoren beim Change-Management in acht Ländern, in: *Wirtschaftspsychologie Aktuell* 3 (1/2005), S. 22–26

- Griffin, Mark A./Neal, Andrew/Parker, Sharon K. (2007): A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, in: *Academy of Management Journal* 50 (2/2007), S. 327–347
- Griffin, Mark A./Parker, Sharon K./Mason, Claire M. (2010): Leader vision and the development of adaptive and proactive performance – a longitudinal study, in: *Journal of Applied Psychology* 95 (1/2010), S. 174–201
- Groves, Robert M./Fowler, Floyd J./Couper, Mick P./Lepkowski, James M./Singer, Eleanor/Tourangeau, Roger (2011): *Survey Methodology*, 2. Aufl., Hoboken 2011
- Guerra Montero, Manuel, J./Danvila-Del Valle, Ignacio (2024): Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges, in: *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0419>, 08.08.2024
- Guth, William D./MacMillan, Ian C. (1986): Strategy implementation versus middle manager self-interest, in: *Strategic Management Journal* 7 (4/1986), S. 313–327
- Güttler-Lindemann, Anna (2021): Interaktive Methoden in der Führungskräfte-Entwicklung: Ein Konzept für ein Systemisches Rollenspiel, in: *Schriftenreihe der Fachhochschule Dresden* 1 (o.H./2021), S. 1–76
- Gyemang, Mafeng D./Emeagwali, Okechukwu L. (2020): The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry, in: *Management Science Letters* 10 (7/2020), S. 1533–1542
- Hackman, Richard J./Wageman, Ruth (2007): Asking the right questions about leadership, in: *American Psychologist* 62 (1/2007), S. 43–47

- Hagerman, Heidi/Wadensten, Barbro/Engström, Maria (2019): How do first-line managers in elderly care experience their work situation from a structural and psychological empowerment perspective? An interview study, in: *Journal of Nursing Management* 27 (6/2019), S. 1208–1215
- Hagger, Martin S./Chatzisarantis, Nikos L. D. (2009): Integrating the theory of planned behaviour and self-determination theory in health behaviour: A meta-analysis, in: *Health Psychol* 14 (5/2009), S. 275–302
- Hagger, Martin S./Chatzisarantis, Nikos L. D./Biddle, Stuart J. H. (2002): A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables, in: *Journal of Sport & Exercise Psychology* 24 (1/2002), S. 3–32
- Han, Heesup/Yunhi, Kim (2010): An investigation of green hotel customers' decision formation: developing an extended model of the theory of planned behavior, in: *International Journal of hospitality management* 29 (4/2010), S. 659–668
- Hanelt, André/Bohnsack, René/Marz, David/Antunes Marante, Cláudia (2021): A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational, in: *Journal of management studies* 58 (5/2021), S. 1159–1197
- Hardeman, Wendy/Johnston, Marie/Johnston, Derek/Bonetti, Debbie/Wareham, Nicholas/Kinmonth, Ann L. (2002): Application of the theory of planned behaviour in behaviour change interventions: A systematic review, in: *Psychology and health* 17 (2/2002), S. 123–158
- Hardy, Cynthia/Leiba-O'Sullivan, Sharon (1998): The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice, in: *Human Relations* 51 (4/1998), S. 451–483
- Hartog, Deanne N. den/Muijen, Jaap J. van/Koopman, Paul L. (1997): Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 (1/1997), S. 19–34

- Hasija, Kiran G./Hyde, Anukool/Kushwaha, Vivek (2019): A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School, in: *International bulletin of management and economics* 9 (o.H./2019), S. 151–161
- Hassan, Hamid/Asad, Sarosh/Hoshino, Yasuo (2016): Determinants of leadership style in big five personality dimensions, in: *Universal Journal of Management* 4 (4/2016), S. 161–179
- Hassan, Louise M./Shiu, Edward/Shaw, Deidre (2016): Who says there is an intention-behaviour gap? Assessing the empirical evidence of an intention-behaviour gap in ethical consumption, in: *Journal of Business Ethics* 136 (2/2016), S. 219–236
- Hassard, Juliet/Teoh, Kevin R. H./Visockaite, Gintare/Dewe, Philip/Cox, Tom (2017): The cost of work-related stress to society: A systematic review, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 23 (1/2017), S. 1–17
- Hater, John J./Bass, Bernard M. (1988): Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, in: *Journal of Applied Psychology* 73 (4/1988), S. 695–702
- Hausenblas, Heather A./Carron, Albert V./Mack, Diane E. (1997): Application of the Theories of Reasoned Action, in: *Journal of Sport & Exercise Psychology* 19 (1/1997), S. 36–51
- Hautala, Tiina (2005): The Effects of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership, in: *Journal of Leadership & Organizational Studie* 11 (4/2005), S. 84–92
- Heidbrink, Marcus/Debnar-Daumler, Sebastian (2016): *Self-Leadership – Sich selbst führen in unsicheren Zeiten*, München 2016
- Heinitz, Kathrin/Rowold, Jens (2007): Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 17 (1/2007), S. 1–15



- Heise Medien (2009): Telekom will Deutschland-Geschäft bündeln, <https://www.heise.de/news/Telekom-will-Deutschland-Geschaef-buendeln-200346.html>, 08.06.2021
- Helpap, Sevda (2016): The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication, in: The Journal of Applied Behavioral Science 52 (1/2016), S. 5–34
- Helpap, Sevda/Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Pinkernelle, Luisa (2018): Ambivalenzen in organisationalen Veränderungen – Die Wirkung der Kommunikation auf die Einstellungsbildung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 70 (3/2018), S. 209–241
- Henning, Klaus (2014): Partizipation und Führung – Grundpfeiler der Organisationsentwicklung aus systemischer Sicht, in: Jeschke, Sabina/Isenhardt, Ingrid/Hees, Frank/Henning, Klaus (Hrsg.): Automation, Communication and Cybernetics in Science and Engineering 2013/2014, Heidelberg 2014, S. 61–73
- Hentze, Joachim/Graf, Andrea/Kammel, Klaus/Lindert, Andras (2005): Personalführungslehre – Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Aufl., Bern 2005
- Herold, David/Fedor, Donald/Caldwell, Steven/Liu, Yi (2008): The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study, in: Journal of Applied Psychology 93 (2/2008), S. 346–357
- Herrmann, Daniel/Felfe, Jörg/Hardt, Julia (2012): Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft: Stressoren und Ressourcen als relevante Kontextbedingungen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 56 (3/2012), S. 70–86
- Herrmann, Dorothea/Hüneke, Knut/Rohrberg, Andrea (2012): Virtuelle Teams führen – die Quintessenz, in: Herrmann, Dorothea/Hüneke, Knut/Rohrberg, Andrea (Hrsg.): Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg, 2. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 249–250

- Herscovitch, Lynne/Meyer, John P. (2002): Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, in: *Journal of Applied Psychology* 87 (3/2002), S. 474–487
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1977): *Management of Organizational Behavior – utilizing human resources*, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1977
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1988): *Management of Organizational Behavior – utilizing human resources*, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1988
- Herzberg, Philipp Y./Roth, Marcus (2014): Dispositionelle Persönlichkeitseigenschaften, in: Herzberg, Philipp Y./Roth, Marcus (Hrsg.): *Persönlichkeitspsychologie: Basiswissen Psychologie*, Wiesbaden 2014, S. 39–73
- Herzig, Sharyn E./Jimmieson, Nerina L. (2006): Middle managers' uncertainty management during organizational change, in: *Leadership & Organization Development Journal* 27 (8/2006), S. 628–645
- Hetland, Jørn/Hetland, Hilde/Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2018): Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus, in: *European Management Journal* 36 (6/2018), S. 746–756
- Heudorf, Sigrid (2023): *HR-Factbook 2022 – Personalbericht*, [https://www.e-paper.telekom.com/hr\\_factbook\\_2022\\_de/#0](https://www.e-paper.telekom.com/hr_factbook_2022_de/#0), 08.10.2023
- Heuvel, Machteld van den/Demerouti, Evangelia/Bakker, Arnold B./Schaufeli, Wilmar B. (2010): *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, Chichester 2010
- Heyden, Mariano L. M./Fourné, Sebastian P. L./Koene, Bastiaan A. S./Werkman, Renate/Ansari, Shazad (2017): Rethinking ‘top-down’ and ‘bottom-up’ roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support, in: *Journal of Management Studies* 54 (7/2017), S. 961–985
- Hill, Linda A. (2003): *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership*, Harvard 2003

- Hill, Linda A. (2007): Becoming the Boss, in: Harvard Business Review 83 (1/2007), S. 48–56
- Hinkin, Timothy R./Schriesheim, Chester A. (2008): A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), in: The Leadership Quarterly 19 (5/2008), S. 501–513
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015): Einleitung – Digitalisierung industrieller Arbeit, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Baden-Baden 2015, S. 10–31
- Hoch, Julia E./Bommer, William H./Dulebohn, James H./Wu, Dongyuan (2018): Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A metaanalysis, in: Journal of Management 44 (02/2018), S. 501–529
- Hoch, Julia E./Dulebohn, James H. (2017): Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework, in: Human Resource Management Review 27 (4/2017), S. 678–693
- Hofstede, Geert (1980): Motivation, leadership, and organization – Do American theories apply abroad? In: Organizational Dynamics 9 (1/1980), S. 42–63
- Hofstede, Geert (2001): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, München 2001
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan (2005): Cultures and Organizations – Software of the Mind, New York 2005
- Hofstede Geert/Hofstede, Gert Jan (2009): Lokales Denken, Globales Handeln; Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management; 4. Aufl., München 2009

- Hofstede, Geert/Neuijen, Bram/Ohayv, Denise D./Sanders, Geert (1990): Measuring Organizational Cultures – A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, in: *Administrative Science Quarterly* 35 (2/1990), S. 286–316
- Hogan, Robert E./Curphy, Gordon J./Hogan, Joyce (1994): What we know about leadership – Effectiveness and personality, in: *The American psychologist* 49 (6/1994), S. 493–504
- Hohagen, Saskia (2021): *Freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz – Die Bedeutung von Kompetenzen für Organizational Citizenship Behavior*, Wiesbaden 2021
- Hollander, Edwin P. (1958): Conformity, status, and idiosyncrasy credit, in: *Psychological Review* 65 (2/1958), S. 117–127
- Hollander, Edwin P. (1961): Some effects of perceived status on responses to innovative behavior, in: *Journal of Abnormal and social Psychology* 63 (2/1961), S. 247–250
- Holt, Daniel T./Armenakis, Achilles A./Field, Hubert S./Harris, Stanley G. (2007): Readiness for Organizational Change: The Systematic Development, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (7/2007), S. 232–258
- Holtbrügge, Dirk (2005): *Personalmanagement*, Berlin/Heidelberg/New York 2005
- Hooft, Edwin A. J. van/Jong, Mireille de (2009): Predicting job seeking for temporary employment using the theory of planned behaviour: The moderating role of individualism and collectivism, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (2/2009), S. 295–316
- Hooper, Danica T./Martin, Robin (2008): Beyond Personal Leader-Member Exchange Quality – The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions, in: *The Leadership Quarterly* 19 (1/2008), S. 20–30
- House, Robert J. (1971): A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, in: *Administrative Science Quarterly* 16 (3/1971), S. 321–339

- House, Robert J./Mansour, Javidan/Hanges, Paul J./Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (2004): Culture, Leadership, and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks 2004
- House, Robert J./Shamir, Boas R. (1995): Führungstheorien – Charismatische Führung, in: Alfred, Kieser/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung 33, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 878–896
- Howell, Jane M./Frost, Peter J. (1989): A laboratory study of charismatic leadership, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 43 (2/1989), S. 243–269
- Hrubes, Daniel/Ajzen, Icek/Daigle, John (2001): Predicting hunting intentions and behavior: An application of the theory of planned behavior, in: Leisure Sciences 23 (3/2001), S. 165–178
- Hu, Li T./Bentler, Peter M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives – Structural Equation Modeling, in: A Multidisciplinary Journal 6 (1/1999), S. 1–55
- Hunt, James G. (1991): Leadership: A new synthese, Newbury Park 1991
- Hurley, John/Storrie, Donald/Peruffo, Eleonora (2016): RM annual report 2016: Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/erm-annual-report-2016-globalisation-slowdown-recent-evidence-offshoring-and>, 07.06.2021
- Hurtz, Gregory M./Williams, Kevin J. (2009): Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities, in: Journal of Applied Psychology 94 (3/2009), S. 635–653
- Hussain, Syed T./Lei, Shen/Akram, Tayyaba/Haider, Muhammad J./Hussain, Syed H./Ali, Muhammad (2018): Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, in: Journal of Innovation & Knowledge 3 (3/2018), S. 123–127

- Hüttermann, Hendrik (2013): Alters-Diversität, Konflikte und Innovation in Teams: Der Einfluss transformationaler Führung – Eine empirische Analyse, Dissertation an der Universität Konstanz, Konstanz 2013
- Huy, Quy N./Corley, Kevin G./Kraatz, Matthew S. (2014): From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change, in: *Academy of Management Journal* 57 (6/2014), S. 1650–1680
- Ichsan, Reza N./Nasution, Lukmann/Sinaga, Sarmann/Marwan, Dhoni (2021): The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch, in: *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government* 27 (2/2021), S. 258–264
- Indeed (2022): Deutsche Telekom, <https://de.indeed.com/cmp/Deutsche-Telekom>, 02.10.2022
- Institut der deutschen Wirtschaft (2017): Lange im Betrieb, <https://www.iwd.de/artikel/lange-im-betrieb-355822/>, 10.01.2021
- Internetanbieter (2024): Telekom Erfahrungen und Bewertungen, <https://www.internetanbieter.de/telekom/bewertungen/>, 19.06.2024
- Isensee, Carmen/Teuteberg, Frank/Griese, Kai-Michael/Topi, Corrado (2020): The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review, in: *Journal of Cleaner Production* 275 (o.H./2020), Nr. 122944
- Islam, Nazmul, M./Furuoka, Fumitaka/Idris, Aida (2021): Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change, in: *Asia Pacific Management Review* 26 (2/2021), S. 95–102
- Jackson, Timothy/Meyer, John P./Wang, Xiao-Hua (2012): Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20 (1/2012), S. 84–106

- Jacobs, Gabriele/Giessner, Steffen (2015): Führung in Veränderungsprozessen: Bedeutung von Identität und Umgang mit Widerständen, in: Felfe, Jörg (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen 2015, S. 491–500
- Jacobs, Gabriele/Witteloostuijn, Arjen van/Christe-Zeyse, Jochen (2013): A theoretical framework of organizational change, in: Journal of Organizational Change Management 26 (5/2013), S. 772–792
- Jandaghi, Golam/Martin, Hassan Z./Farjarmi, Ali (2009): Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies, in: International Journal of Social Studies 4 (3/2009), S. 200–220
- Jarrett, Michael/Vince, Russ (2024): Mitigating anxiety: The role of strategic leadership groups during radical organisational change, in: Human Relations 77 (8/2024), S. 1178–1208
- Jaskyte, Kristina (2004): Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, in: Nonprofit Management & Leadership 15 (2/2004), S. 153–168
- Jia, Jianfeng/Liu, Zhi/Zheng, Yuyan (2021): How does paradoxical leadership promote bootlegging: a TPB-based multiple mediation model, in: Chinese Management Studies 15 (4/2021), S. 919–939
- Jimmieson, Nerina L./Peach, Megan/White, Katherine M. (2008): Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management, in: The Journal of Applied Behavioral Science 44 (2/2008), S. 237–262
- Jimmieson, Nerina L./Rafferty, Alannah/Allen, James (2013): Quality change communication and employee responses to change: An investigation of the moderating effects of individual differences in an experimental setting, in: Oreg, Shaul/Michel, Alexandra/By, Rune T. (Hrsg.): The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective, New York 2013, S. 197–231

- John, Oliver P./Naumann, Laura P./Soto, Christopher J. (2008): Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy: History, measurement, and conceptual issues, in: John, Oliver P./Robins, Richard W./Pervin, Lawrence A. (Hrsg.): Handbook of Personality Theory and Research. 3. Aufl., New York 2008, S. 114–158
- Jones, Renae A./Jimmieson, Nerina L./Griffiths, Andrew (2005): The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success – The mediating role of readiness for change, in: Journal of Management Studies 42 (2/2005), S. 361–386
- Jordan, Portia J./Werner, Amanda/Venter, Danie (2015): Achieving excellence in private intensive care units: The effect of transformational leadership and organisational culture on organisational change outcomes, in: Journal of Human Resource Management 13 (1/2015), S. 1–10
- Jörges-Süß, Katharina/Süß, Stefan (2011): Leistungsorientierte Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung: Eine neoinstitutionalistische Analyse, in: Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 18 (1–2/2011), S. 99–118
- Jose, Geetha/Mampilly, Sebastian R. (2014): Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement – An Empirical Attestation, in: Global Business Review 15 (1/2019), S. 93–104
- Judge, Timothy A./Bono, Joyce E./Ilies, Remus/Gerhardt, Megan W. (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, in: Journal of Applied Psychology 87 (4/2002), S. 765–780
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F. (2004): Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity, in: Journal of Applied Psychology 89 (5/2004), S. 755–768
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F./Ilies, Remus (2004): The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, in: Journal of Applied Psychology 89 (1/2004), S. 36–51



- Julius, Mechtild (2021): Die Kunst, unter Stress einen klaren Kopf zu bewahren, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Wissen macht Spaß – Wissen ist Macht: Die neue Fachlichkeit im Service, Frankfurt am Main 2021, S. 94–99
- Jung, Hans (2008): Personalwirtschaft, 7. Aufl., München 2008
- Jung, Ki Baek/Kang, Seung-Wan/Choi, Suk B. (2020): Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity, in: Sustainability 12 (6/2020), S. 1–18
- Kadelke, Andreas (2011): Der miese Ruf der Telekom-Mitarbeiter, <https://www.telekom.com/de/blog/konzern/artikel/der-miese-ruf-der-telekom-mitarbeiter-64572>, 02.10.2022
- Kagermann, Henning (2017): Chancen von Industrie 4.0 nutzen, in: Bauernhansl, Thomas/Hompel, Michael/Vogel-Heuser, Birgit (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0, Band 4, Berlin/Heidelberg 2017, S. 237–248
- Kahn, William A. (1990): Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, in: Academy of Management Journal 33 (4/1990), S. 692–725
- Kaiser, Stephan/Süß, Stefan/Schmoll, René (2023): One size fits all? Ein Plädoyer für eine differenzierte Betrachtung und Gestaltung hybrider Arbeit, in: Schmalenbach Impulse (3/2023)
- Kalafatis, Stavros/LaRue, Pollard M./East, Robert/Tsogas, Markos H. (1999): Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination, in: Journal of Consumer Marketing 16 (5/1999), S. 441–460
- Kalcher, Julian (2017): Moralische Rollenkonflikte in der Wirtschaft Ethische Herausforderungen für das Individuum in unterschiedlichen ökonomischen Handlungskontexten, Dissertation an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf 2017

- Kalkowski, Peter/Helmer, Matthias/Mickler, Otfried (2001): Telekommunikation im Aufbruch - Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse – Bericht der Hans Böckler Stiftung 50, Düsseldorf 2001
- Kanning, Uwe P. (2015): Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: eine wirtschaftspsychologische Analyse, Berlin/Heidelberg 2015
- Katz, Daniel/Kahn, Robert L. (1978): The Social Psychology of Organizations, 2. Aufl., New York et al. 1978
- Kearneya, Eric/Shemlab, Meir/Knippenberg, Daan van/Scholz, Florian A. (2019): A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 150 (1/2019), S. 136–178
- Keller, Robert T. (2006): Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance, in: Journal of Applied Psychology 91 (1/2006), S. 202–210
- Keller, Scott/Price, Colin (2011): Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage, New York 2011
- Keller, Tiffany (1999): Images of the familiar – Individual differences and implicit leadership theories, in: The Leadership Quarterly 10 (4/1999), S. 589–607
- Kemper, Christoph J./Beierlein, Constanze/Bensch, Doreen/Kovaleva, Anastassiya/Rammstedt, Beatrice (2012): Eine Kurzskala zur Erfassung des Gamma-Faktors sozial erwünschten Antwortverhaltens – Die Kurzskala Soziale Erwünschtheit-Gamma (KSE-G), Köln 2012
- Kern, Philipp/Gospel, Howard (2023): The effects of strategy and institutions on value creation and appropriation in firms: A longitudinal study of three telecom companies, in: Strategic Management Journal 44 (1/2023), S. 343–366

- Kerr, Steven/Jermier, John M. (1978): Substitutes for Leadership – Their Meaning and Measurement, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (3/1978), S. 375–403
- Kerr, Steven/Mathews, Charles S. (1995): Führungstheorien – Theorie der Führungssubstitution, in: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1021–1034
- Kersting, Jan-Michael (2005): Handeln in organisationalen Veränderungen: Zur Bedeutung selbstregulativer Prozesse für ein ressourcenorientiertes Change-Management, Dissertation an der Universität Heidelberg, Heidelberg 2005
- Keupp, Heiner (1998): Ohne Angst verschieden sein: Von der fürsorglichen Belagerung zum Empowerment, in: Bock, Thomas/Weigand, Hildegard (Hrsg.): *Handwerksbuch Psychiatrie*, Bonn 1998, S. 76–92
- Khatoon, Areela/Rehman, Saif U./Islam, Talat/Ashraf, Yasir (2024): Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation, in: *Global Knowledge, Memory and Communication* 73 (4–5/2024), S. 682–697
- Kieser, Alfred/Weiser, Axel (2019): Der Heroismus des postheroischen Managers, in: Ernst, Stefanie/Becke, Guido (Hrsg.): *Transformationen der Arbeitsgesellschaft: Prozess- und figurationstheoretische Beiträge*, Wiesbaden 2019, S. 287–306
- Kim, Minseo/Beehr, Terry A. (2021): The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs, in: *The International Journal of Human Resource Management* 32 (9/2021), S. 1865–1898
- Kim, Minseo/Beehr, Terry A. (2023): Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors, in: *The International Journal of Human Resource Management* 34 (10/2022), S. 2002–2038

- Kim, Minseo/Beehr, Terry A./Prewett, Matthew S. (2018): Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25 (3/2018), S. 257–276
- Kim, Seoyoun (2022): Cross-sectional and longitudinal studies, in: Gu, Danan/Dupre, Matthew E. (Hrsg.): *Encyclopedia of gerontology and population aging*, Cham 2022, S. 1251–1255
- Kim, Tai G./Hornung, Severin/Rousseau, Denise M. (2011): Change supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time, in: *Journal of Management* 37 (6/2011), S. 1664–1693
- Kim/Yammarino, Francis J./Dionne, Shelley D./Eckardt, Rory/Cheong, Minyoung/Tsai, Chou-Yu/Guo, Jie/Park, Jin W. (2020): State-of-the-science review of leader-follower dyads research, in: *The Leadership Quarterly* 31 (1/2020), Nr. 101306
- Kirkman, Bradley L./Rosen, Benson (1999): Beyond Self-Management Antecedents and Consequences of Team Empowerment, in: *The Academy of Management Journal* 42 (1/1999), S. 58–74
- Kirkpatrick, Shelley A./Locke, Edwin A. (1996): Direct and indirect effects of three charismatic leadership components on Performance and attitudes, in: *Journal of Applied Psychology* 81 (1/1996), S. 36–51
- Klaußner, Alexander (2009): *Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen – eine empirische Untersuchung im deutschsprachigen Raum*, Dissertation an der European Business School Oestrich-Winkel, Oestrich-Winkel 2009
- Klein, Katharine J./House, Robert J. (1995): On Fire – Charismatic leadership and levels of analysis, in: *The Leadership Quarterly* 6 (2/1995), S. 183–198
- Knippenberg, Daan van/De Dreu, Carsten K. W./Homan, Astrid C. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, in: *Journal of Applied Psychology* 89 (6/2004), S. 1008–1020

- Knippenberg, Daan van/Sitkin, Sim B. (2013): A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? In: Academy of Management Annals 7 (1/2013), S. 1–60
- Köhne-Finster, Sabine/Seyda, Susanne/Werner, Dirk (2023): Fachkräftemangel in Berufen der Halbleiterindustrie – Die aktuelle Fachkräftesituation und zukünftige Ersatzbedarfe in den wichtigsten Berufen der Chip-Produktion, Köln 2023
- Köper, Birgit/Richter, Götz (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter, [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/artikel27.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/artikel27.pdf?__blob=publicationFile&v=1), 07.06.2021
- Korek, Sabine/Felfe, Jörg/Pundt, Franziska (2011): Führungsspielräume nutzen und erweitern, in: Dick, Rolf van/Felfe, Jörg (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung – Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin/Heidelberg 2011, S. 71–81
- Korek, Sabine/Felfe, Jörg/Zaepernick-Rothe, Ute (2010): Transformational Leadership and Commitment: A Multilevel Analysis of Group-Level Influences and Mediating Processes, in: European Journal of Work and Organizational Psychology 19 (3/2010), S. 364–387
- Kort, Katharina/Scheuer, Stephan (2020): US-Traum der Telekom wird wahr: Die Fusion von T-Mobile und Sprint ist besiegelt, <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/mobilfunk-us-traum-der-telekom-wird-wahr-die-fusion-von-t-mobile-und-sprint-ist-besiegelt/25703468.html>, 20.08.2024
- Kosik, Karlheinz V. (2024): Erneute Umorganisation im Telekom-Konzern; <https://www.dpvkom.de/aktuelles/news/erneute-umorganisation-im-telekom-konzern/#:~:text=Bei%20der%20Deutschen%20Telekom%20wirft,betroffen%20sind%20etwa%20450%20Mitarbeiter,> 02.08.2024
- Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review 2 (1/1995), S. 59–67

- Kowalewsky, Reinhard (2024): Telekommunikation – Telekom, Vodafone und Telefónica wollen EU-Fusionswelle, [https://rp-online.de/wirtschaft/telekom-und-vodafone-wollen-eu-fusionswelle\\_aid-107744831](https://rp-online.de/wirtschaft/telekom-und-vodafone-wollen-eu-fusionswelle_aid-107744831), 08.08.2024
- Kozlowski, Steve W./Klein, Katherine J. (2000): A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes, in: Klein, Katherine J./Kozlowski, Steve W. (Hrsg.): Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions, San Francisco 2000, S. 3–90
- Kraemer, Harry M. (2016): How Self-Reflection Can Make You a Better Leader, <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/how-self-reflection-can-make-you-a-better-leader>, 05.08.2022
- Kraimer, Maria L./Seibert, Scott E./Liden, Robert C. (1999): Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity, in: Educational and Psychological Measurement 59 (1/1999), S. 127–142
- Kraus, Stephen J. (1995): Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature, in: Personality and Social Psychology Bulletin 21 (1/1995), S. 58–75
- Kreher, Markus (2024): 5G ist nicht alles - Das Geschäftsumfeld für Telekommunikationsunternehmen verändert sich rapide, <https://kpmg.com/de/de/home/themen/2024/02/5g-ist-nicht-alles.html>, 02.08.2024
- Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas (2014): Gesund durch Veränderungsprozesse?! Belastung und Erschöpfung von Führungskräften in Change-Management-Prozessen, in: Arbeit 23 (2/2014), S. 105–118
- Kroeger, Matthias/Tartler, Kathrin (2002): Multifactor Leadership Questionnaire – From American to the German culture, in: Felfe, Jörg (Hrsg.): Organizational Development and Leadership, Frankfurt am Main 2002, S. 125–139

- Krumay, Barbara/Rückel, David/Wicke, Philipp P./Koch, Stefan (2018): Verbreitung und Akzeptanz von Bauchentscheidungen im Management, in: HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik 55 (7/2018), S. 701–713
- Krummaker, Stefan/Vogel, Bernd (2011): Fokus Followership: Führungsbeziehungen als quasi gleichberechtigter Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Geführten, in: Eggers, Bernd/Ahlers, Friedel/Eichenberg, Timm (Hrsg.): Integrierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2011, S. 151–160
- Kuchinke, Peter K. (1999): Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's US and German telecommunication employees, in: Human resource development quarterly 10 (2/1999), S. 135–154
- Kundu, Subhash C./Kumar, Sandeep (2017): Effects of Psychological Empowerment on Firms Performance: Mediation of Affective Commitment, in: Journal of Organisation & Human Behaviour 6 (1–2/2017), S. 41–53
- Kununu (2022): Deutsche Telekom AG – Unternehmenskultur, <https://www.kununu.com/de/deutsche-telekom/kultur>, 02.10.2022
- Künzle, Barbara/Zala-Mezö, Enikö/Kolbe, Michaela/Wacker, Johannes/Grote, Gudela (2010): Substitutes for leadership in anaesthesia teams and their impact on leadership effectiveness, in: European Journal of Work and Organizational Psychology 19 (5/2010), S. 505–531
- Küpers, Wendelin (2007): Perspectives on integrating leadership and followership, in: International Journal of Leadership Studies 2 (3/2007), S. 194–221
- Kyaw, Felicitas von/Claßen, Martin (2010): Change-Management Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, [https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change\\_Management\\_Studie\\_2010\\_0.pdf](https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change_Management_Studie_2010_0.pdf), 10.10.2021

- Lally, Phillippa/Jaarsveld, Cornelia H. van/Potts, Henry W./Wardle, Jane (2010): How are habits formed: Modelling habit formation in the real world, in: *European Journal of Social Psychology* 40 (6/2010), S. 998–1009
- Lamm, Alexa J./Lamm, Kevan W./Rodriguez, Mary T./Owens, Courtney T.(2016): Examining Leadership Style Influence on Engagement in a National Change Process: Implications for Leadership Education, in: *Journal of Leadership Education* 15 (4/2016), S. 1–14
- Landes, Miriam/Steiner, Eberhard/Hornstein, Elisabeth von (2012): Meta-Führung – Besonderheiten bei der Führung von Führungskräften, in: Grote, Sven (Hrsg.): *Die Zukunft der Führung*, Berlin/Heidelberg 2012, S. 191–209
- Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung NRW (2022): Wie definiere ich "ältere Mitarbeiter" und wann spricht man von einer hohen Anzahl älterer Mitarbeiter (prozentual)?, [https://www.kom-net.nrw.de/\\_sitetools/dialog/25256](https://www.kom-net.nrw.de/_sitetools/dialog/25256), 05.10.2022
- Lang, Frieder R./Lüdtke, Oliver (2005): Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung: Instrumente und Vorgehen, in: Schumann, Siegfried (Hrsg.): *Persönlichkeit: eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden 2005, S. 29–39
- Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma (2014): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*, Düsseldorf 2014
- Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma (2021): Verteilte und substituierbare Führung: Wer oder was führt, wenn die Führungskraft mal nicht da ist? In: Rybnikova, Irma/Lang, Rainhart (Hrsg.): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*, Wiesbaden 2021, S. 181–221
- Lauer, Thomas (2019): *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, 3. Aufl., Berlin et al. 2019
- Leana, Carrie R./Barry, Bruce (2000): Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, in: *Academy of Management Review* 25 (4/2000), S. 753–759



- Lee, Allan/Willis, Sara/Tian, Amy W. (2018): Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation, in: *Journal of Organizational Behavior* 39 (3/2018), S. 306–325
- Levin, Joseph/Montag, Itzhak (1987): The effect of testing instructions for handling social desirability on the Eysenck personality questionnaire, in: *Personality and Individual Differences* 8 (2/1987), S. 163–167
- Levy, Didier (2023): Future Telecoms: Wachstum im Zeitalter des Ultrahochgeschwindigkeits-Breitband-Internets, <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Transforming-telcos-Opportunities-and-models-for-telecom-operators.html>, 02.08.2024
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science – Social equilibria and social change, in: *Human Relations* 1 (1/1947), S. 5–41
- Lewin, Kurt/White, Ralph/Lippitt, Ronald (1939): Patterns of aggressive behavior in experimental created, social climates, in: *Journal of social Psychology* 10 (2/1939), S. 271–299
- Lewis, Laurie K. (2019): *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*, 2. Aufl., Hoboken 2019
- Li, Mingze/Liu, Wenxing/Han, Yi/Zhang, Pengcheng (2016): Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation, in: *Journal of Organizational Change Management* 29 (3/2016), S. 732–750
- Liden, Robert C./Wayne, Sandy J./Sparrowe, Raymond T. (2000): An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes, in: *Journal of Applied Psychology* 85 (3/2000), S. 407–416
- Likert, Rensis (1967): *New Patterns of Management*, New York 1967

- Lin, Meizhen/Zhang, Xiujuan/Ng, Boon C. S./Zhong, Lirong (2022): The dual influences of team cooperative and competitive orientations on the relationship between empowering leadership and team innovative behaviors, in: *International Journal of Hospitality Management* 102 (1/2022), S. 103–160
- Lindorff, Margaret/Worrall, Les/Cooper, Cary (2011): Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia, in: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 49 (2/2011), S. 233–254
- Lines, Rune (2004): Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment, and goal achievement, in: *Journal of Change Management* 4 (3/2004), S. 193–215
- Lippke, Sonia/Ernsting, Anna/Corbett, Jana/Baldensperger, Linda/Koring, Milena/Schwarzer, Ralf (2012): Non-linear relationship between intentions and behavior: A longitudinal study investigating physical activity and its social cognitive predictors, in: *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie* 20 (3/2012), S. 105–114
- Lippke, Sonia/Renneberg, Babette (2006): Theorien und Modelle des Gesundheitsverhaltens, [http://userpage.fu-berlin.de/~slippke/d-home/skalen/Lippke%26Renneberg\(2006\)\\_Theorien.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~slippke/d-home/skalen/Lippke%26Renneberg(2006)_Theorien.pdf), 08.06.2021
- Lok, Peter/Crawford, John (2004): The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison, in: *Journal of Management Development* 23 (4/2004), S. 321–338
- Lorinkova, Natalia M./Pearsall, Matthew J./Sims, Henry P. Jr. (2013): Examining the differential effects of empowering versus directive leadership in teams, in: *Academy of Management Journal* 56 (2/2013), S. 573–596
- Louis, Thomas A./Robins, James/Dockery, Douglas W./Spiro, Avron/Ware, James H. (1986): Explaining discrepancies between longitudinal and cross-sectional models, in: *Journal of Chronic Diseases* 39 (10/1986), S. 831–839

- Lowe, Kevin B./Kroeck, Galen K./Sivasubramaniam, Nagaraj (1996): Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership – a meta-analytic review of the MLQ Literature, in: The Leadership Quarterly 7 (3/1996), S. 385–425
- Luthans, Fred (1998): Organizational Behavior, 8. Aufl., Boston 1998
- Luthans, Fred/Rosenkrantz, Stuart A. (1995): Führungstheorien – Soziale Lerntheorie, in: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1005–1021
- Lyons, Joseph B./Schneider, Tamera R. (2009): The effects of leadership style on stress outcomes, in: The Leadership Quarterly 20 (5/2009), S. 737–748
- MacKenzie, Scott B./Podsakoff, Philip M./Jarvis, Cheryl B. (2005): The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions, in: Journal of Applied Psychology 90 (4/2005), S. 710–730
- MacKinnon, David P./Krull, Jennifer L./Lockwood, Chondra M. (2000): Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect, in: Prevention Science 1 (4/2000), S. 173–181
- Mai, Christian/Frey, Regina-Viola/Büttgen, Marion/Hülsbeck, Marcel (2015): Persönlichkeitsprototyp der DAX 30 Vorstandsvorsitzenden: Eine empirische Analyse mittels Attribution anhand des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 67 (1/2015), S. 4–34
- Maier, Andrea/Klumpp, Bernd (2015): Erfahrungsbericht der Deutschen Telekom: Agile Transition – Führung im Wandel, [https://www.projekt-magazin.de/artikel/agile-transition-fuehrung-im-wandel-teil-2\\_1098653](https://www.projekt-magazin.de/artikel/agile-transition-fuehrung-im-wandel-teil-2_1098653), 27.03.2022
- Maitlis, Sally (2005): The social processes of organizational sensemaking, in: Academy of Management Journal 48 (1/2005), S. 21–49

- Maitlis, Sally/Sonenshein, Scott (2010): Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988), in: *Journal of Management Studies* 47 (3/2010), S. 551–580
- Malik, Mehreen/Raziq, Muhammad M./Sarwar, Naukhez/Tariq, Adeel (2024): Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation, in: *Benchmarking: An International Journal* (o.H./2024), S. 1–48
- Manager-Magazin (2009): Telekom: Ab 2010 "alles aus einer Hand", <https://www.manager-magazin.de/digitales/it/a-635069.html>, 08.10.2021
- Manapat, Patrick/Edwards, Michael C./MacKinnon, David P./Poldrack, Russell A./Marsch, Lisa A. (2021): Psychometric Analysis of the Brief Self-Control Scale, in: *Assessment* 28 (2/2021), S. 395–412
- Maner, Jon K./Mead, Nicole L. (2010): The Essential Tension between Leadership and Power: When Leaders Sacrifice Group Goals for the Sake of Self-Interest, in: *Journal of Personality & Social Psychology* 99 (3/2010), S. 482–497
- Manganelli, Lara/Thibault-Landry, Anaïs/Forest, Jacques/Carpentier, Joëlle (2018): Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature, in: *Advances in Developing Human Resources* 20 (2/2018), S. 227–240
- Manning, Mark (2009): Theory of planned behaviour: A meta-analysis, in: *British Journal of Social Psychology* 48 (4/2009), S. 649–705
- Manning, Tony/Robertson, Bob (2010): Seniority and gender differences in 360-degree assessments of influencing, leadership and team behaviours – Part 2: Gender differences, conclusions and implications, in: *Industrial and Commercial Training* 42 (4/2010), S. 211–219
- Mansaray, Hassan E. (2019): The role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review, in: *Journal of Human Resource Management* 7 (1/2019), S. 18–31

- Manstead, Antony S. R. (2000): The role of moral norm in the attitude-behavior relation, in: Terry, Deborah J./Hogg, Michael A. (Hrsg.): Attitudes, behavior and social context – The role of norms and group membership, New Jersey 2000, S. 11–30
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (1991): Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership, in: Organizational Dynamics 19 (4/1991), S. 18–35
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (2001): The New Super Leadership – Leading Others to Lead Themselves, San Francisco 2001
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (2007): Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership, in: Vecchio, Robert P. (Hrsg.): Leadership – Understanding the dynamics of power and influence in organizations, 2. Aufl., Paris 2007, S. 377–393
- Marcoux, Beth C./Shope, Jean T. (1997): Application of the theory of planned behavior to adolescent use and misuse of alcohol, in: Health Education Research 12 (3/1997), S. 323–331
- Martin, Scott L./Liao, Hui/Campbell, Elizabeth M. (2013): Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity, in: Academy of Management Journal 56 (5/2013), S. 1372–1395
- Masood, Syed A./Dani, Samir S./Burns, Neil D./Backhouse, Constance J. (2006): Transformational Leadership and organizational culture – the situation strength perspectives, in: Engineering Manufacture 220 (Part B/2006), S. 941–949
- Matt, Dominik T./Pedrini, Giulio/Bonfanti, Angelo/Orzes, Guido (2022): Industrial digitalization – A systematic literature review and research agenda, in: European Management Journal 41 (1/2022), S. 47–78
- Mäurer, Dietrich K. (2018): Führungskultur – Softwarefirma macht Ernst: „Wähl deinen Chef“, <https://www.deutschlandfunk.de/fuehrungskultur-softwarefirma-macht-ernst-waehl-deinen-chef-100.html>, 17.11.2024

- Mayer, Horst O. (2008): Interviews und schriftliche Befragungen – Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl., München 2008
- McCarthy, Alma/Darcy, Colette/Grady, Geraldine (2010): Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors, in: Human Resource Management Review 20 (2/2010), S. 158–167
- McColl-Kennedy, Janet R./Anderson, Ronald D. (2002): Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, in: The Leadership Quarterly 13 (5/2002), S. 545–559
- McCormick, Iain/Burch, Giles S. J. (2008): Personality-focused Coaching for Leadership Development, in: Consulting Psychology Journal 60 (3/2008), S. 267–278
- McEntire, Lauren E./Greene-Shortridge, Tiffany M. (2011): Recruiting and selecting leaders for innovation: How to find the right leader, in: Advances in Developing Human Resources 13 (3/2011), S. 266–278
- McGuire, William J./McGuire, Claire V./Cheever, Jason (1986): The self in society: Effects of social contexts on the sense of self, in: British Journal of social Psychology 25 (3/1986), S. 259–270
- Mecking, Rebecca-Ariane (2014): Beeinflussung des Angebots im Lebensmittel Einzelhandel durch Konsumenteninformationen: Eine Anwendung auf Basis der Theory of Planned Behavior, Dissertation an der Technischen Universität München, München 2014
- Meichenbaum, Donald W. (1977): Cognitive-Behavior Modification: An Integrative Approach, New York 1977
- Meichenbaum, Donald W. (1995): Kognitive Verhaltensmodifikation, 2. Aufl., Weinheim 1995
- Meng, Bo/Han, Heesup (2014): The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels, in: Journal of Hospitality Marketing and Management 23 (2/2014), S. 218–237
- Menon, Sanjay (2001): Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, in: Applied Psychology 50 (1/2001), S. 153–180

- Messina, Sandra (2012): Einflussfaktoren auf die transformationale Führung durch Training und Coaching sowie Einflussfaktoren bei der Umsetzung von transformationalem Führungsverhalten, Dissertation an der Universität Zürich, Zürich 2012
- Miller, Vernon D./Johnson, John R./Grau, Jennifer (1994): Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change, in: Journal of Applied Communication Research 22 (1/1994), S. 59–80
- Milne, Sarah/Orbell, Sheina/Sheeran, Paschal (2002): Combining motivational and volitional interventions to promote exercise participation: Protection motivation theory and implementation intentions, in: British Journal of Health Psychology 7 (2/2002), S. 163–184
- Miriti, Kathure S./Mang'ana, Robert (2024): Strategic change drivers and organizational performance of telecommunication firms in Nairobi County, in: International Academic Journal of Human Resource and Business Administration 4 (4/2024), S. 24–52
- Mittermeier, Alexander (2023): Die weltweit 10 wertvollsten deutschen Unternehmen, <https://www.gevestor.de/finanzwissen/oekonomie/rankings/die-top-10-der-wertvollsten-unternehmen-in-deutschland-718613.html>, 15.09.2023
- Mogg, Alexander/Bottke, Tim/Klein, Florian (2017): Deloitte-Studie – The future of the telco business model – To be or not to be: The future of the telecommunication landscape in 2030: A scenario approach, <https://www.deloitte.com/de/de/Industries/tmt/perspectives/future-of-telco-business-model.html>, 02.10.2022
- Mohiuddin, Zaeema A. (2017): Influence of Leadership Style on Employees performance: Evidence from Literatures, in: Journal of Marketing and Management 8 (1/2017), S. 18–30
- Mohiyeddini, Changiz/Bauer, Stephanie (2007): Intentions-Verhaltens-Lücke bei sportlichen Aktivitäten, in: Zeitschrift für Sportpsychologie 14 (1/2007), S. 3–13

- Molero, Fernando/Moriano Juan A./Shaver, Phillip R. (2013): The Influence of Leadership Style on Subordinates' Attachment to the Leader, in: The Spanish Journal of Psychology 16 (E62/2013), S. 1–10
- Mollenhauer, Michael/Sommerlatte, Tom (2016): Transformationale Führung – vorleben und inspirieren: Deutsche Bahn, in: Sommerlatte, Tom/Keuper, Frank (Hrsg.): Vertrauensbasierte Führung – Credo und Praxis, Berlin/Heidelberg 2016, S. 93–97
- Möllering, Guido/Spilker, Martin (2020): Jede dritte Führungskraft in Deutschland steckt in einer Identitätskrise, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2020/februar/jede-dritte-fuehrungskraft-in-deutschland-steckt-in-einer-identitaetskrise>, 20.08.2021
- Montano, Diego J./Reeske, Anna/Franke, Franziska/Hüffmeier, Joachim (2016): Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective, in: Journal of Organizational Behavior 38 (3/2016), S. 327–350
- Morgan, Kevin/Webber, Douglas (2023): Divergent paths: political strategies for telecommunications in Britain, France and West Germany, in: Dyson, Kenneth/Humphreys, Peter (Hrsg.): The Politics of the Communications Revolution in Western Europe, London 2023, S. 56–79
- Morgeson, Frederick P./DeRue, Scott D./Karam, Elizabeth P. (2010): Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes, in: Journal of Management 36 (1/2010), S. 5–39
- Morrison, Elizabeth W. (2011): Employee voice behavior: Integration and directions for future research, in: Academy of Management Annals 5 (1/2011), S. 373–412
- Mory, Lind (2014): Soziale Verantwortung nach innen: Dimensionen, Wirkungsbeziehungen und Erfolgsgrößen einer internen CSR, Wiesbaden 2014



- Moskaliuk, Johannis/Bildat, Lothar (2018): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, in: Bildat, Lothar/Warszta, Tim (Hrsg.): Psychologie für das Human Resource Management – ein Lehrbuch für Hochschulen und Praxis, Lengerich 2018, S. 175–200
- Moynihan, Donald P./Pandey, Sanjay K./Wright, Bradley E. (2012): Setting the Table – How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use, in: Journal of Public Administration Research and Theory 22 (1/2012), S. 143–164
- Müller, Günter F./Sauerland, Martin/Butzmann, Bianca (2011): Führung durch Selbstführung – Konzept, Messung und Korrelate, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung 42 (12/2011), S. 377–390
- Muafi, Olivia F./Siswanti, Yuni/El Qadri, Zainal M./Harjito, Dwipraptono A. (2019): Empowering leadership and individual readiness to change: the role of people dimension and work method, in: Journal of the Knowledge Economy 10 (4/2019), S. 1515–1535
- Muls, Ann/Dougherty, Lisa/Doyle, Natalie/Shaw, Clare/Soanes, Louise/Stevens, Anna-Marie (2015): Influencing organizational culture: a leadership challenge, in: British Journal of Nursing 24 (12/2015), S. 633–641
- Nadler, David A./Tushman, Michael L. (1990): Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change, in: California Management Review 32 (2/1990), S. 77–97
- Naqvi, Sayyed M. (2020): Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry, in: Public Library of Science One 15 (9/2020), S. 1–17
- Näswall, Katharina/Sverke, Magnus/Hellgren, Johnny (2005): The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain, in: Work and Stress 19 (1/2005), S. 37–49
- Neck, Christopher P./Houghton, Jeffery D. (2006): Two Decades of Self-Leadership Theory and Research Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities, in: Journal of Managerial Psychology 21 (4/2006), S. 270–295

- Nerdinger, Friedemann W. (2012): Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 3. Aufl., Stuttgart 2012
- Neuberger, Oswald (1985): Arbeit: Begriff – Gestaltung – Motivation – Zufriedenheit: Basistext Personalwesen, 5. Aufl., Stuttgart 1885
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Aufl., Stuttgart 2002
- Nguyen, Thi P./Nguyen, Thu T./Duong, Cong D./Doan, Xuan H. (2022): The effects of transformational leadership on employee creativity in Vietnam telecommunications enterprises, in: Management Decision 60 (3/2022), S. 837–857
- Nientied, Peter/Toska, Merita (2022): Leadership Substitute Theory in Present-Day Organisations, in: Open Journal of Leadership 11 (o.H./2022), S. 445–461
- Norman, Paul/Conner, Mark T. (2005): The Theory of Planned Behavior and Exercise: Evidence for the Mediating and Moderating Roles of Planning on Intention-Behavior Relationships, in: Journal of Sport & Exercise Psychology 27 (1/2005), S. 488–504
- Northouse, Peter G. (2015): Leadership – Theory and practice, 7. Aufl., Los Angeles 2015
- Northouse, Peter G. (2018): Leadership – Theory and practice, 8. Aufl., Los Angeles 2018
- Northouse, Peter G. (2022): Leadership – Theory and practice, 9. Aufl., Los Angeles 2022
- Nunnally, Jum (1978): Psychometric theory, New York 1978
- O'Connor, Peter J./Jackson, Chris J. (2010): Applying a psychobiological model of personality to the study of leadership, in: Journal of Individual Differences 31 (4/2010), S. 185–197
- Ojebode, Ayobami/Ojebuyi, Babatunde R./Oladapo, Oyewole A./Oyedele, Obasanjo J. (2018): Mono-method research approach and scholar-policy disengagement in Nigerian communication research, in: Mutsvairo, Bruce (Hrsg.): The Palgrave Handbook of Media and Communication Research in Africa, London 2018, S. 369–383

- Ones, Deniz S./Viswesvaran, Chockalingam/Reiss, Angelika D. (1996): Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring, in: *Journal of Applied Psychology* 81 (6/1996), S. 660–679
- Orbell, Sheina/Sheeran, Paschal (1998): Inclined abstainers: A problem for predicting health-related behaviour, in: *British Journal of Social Psychology* 37 (2/1998), S. 151–165
- Orbell, Sheina/Sheeran, Paschal (2000): Motivational and volitional processes in action initiation: A field study of the role of implementation intentions, in: *Journal of Applied Social Psychology* 30 (4/2000), S. 780–797
- Oreg, Shaul (2006): Personality, context, and resistance to organizational change, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (1/2006), S. 73–101
- Oreg, Shaul/Bartunek, Jean M./Lee, Gayoung/Do, Boram (2018): An affect-based model of recipients' responses to organizational change events, in: *Academy of Management Review* 43 (1/2018), S. 65–86
- Oreg, Shaul/Berson, Yair (2011): Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style, in: *Personnel Psychology* 64 (3/2011), S. 627–659
- Oreg, Shaul/Berson, Yair (2019): Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms, in: *Academy of Management Annals* 13 (1/2019), S. 272–307
- Oreg, Shaul/By, Rune T./Michel, Alexandra (2013): Introduction, in: Oreg, Shaul/Michel, Alexandra/By, Rune T. (Hrsg.): *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from The Employee's Perspective*, New York 2013, S. 3–14
- Oreg, Shaul/Vakola, Maria/Armenakis, Achilles A. (2011): Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 47 (4/2011), S. 461–524

- Orieno, Omamode H./Udeh, Chioma A./Oriekhoe, Osato I./Odonkor, Beryl/Ndubuisi, Ndubuisi. L. (2024): Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management, in: *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 6 (1/2024), S. 167–190
- Otto, Kathleen/Thomson, Birgit/Rigotti, Thomas (2018): When dark leadership exacerbates the effects of restructuring, in: *Journal of Change Management* 18 (2/2018), S. 96–115
- Overstreet, Robert E./Cegielski, Casey/Hall, Dianne (2013): Predictors of the intent to adopt preventive innovations: a meta-analysis, in: *Journal of Applied Social Psychology* 43 (5/2013), S. 936–946
- Øygarden, Olaug/Olsen, Espen/Mikkelsen, Aslaug (2020): Changing to improve? Organizational change and change-oriented leadership in hospitals, in: *Journal of Health Organization and Management* 34 (6/2020), S. 687–706
- Ozorovskaja, Renata/Voordijk, Johannes T./Wilderom, Celeste P. (2007): Leadership and Cultures of Lithuanian and Dutch Construction Firms, in: *Journal of Construction Engineering and Management* 133 (11/2007), S. 900–911
- Paais, Maartje/Pattiruhu, Jozef R. (2020): Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance, in: *The journal of asian finance, economics and business* 7 (8/2020), S. 577–588
- Paglis, Laura L./Green, Stephen G. (2002): Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change, in: *Journal of Organizational Behavior* 23 (2/2002), S. 215–235
- Park, Jongsoo/Hassan, Shahidul (2018): Does the influence of empowering leadership trickle down? Evidence from law enforcement organizations, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 28 (2/2018), S. 212–225

- Paterson, Janice M./Cary, Janine (2002): Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model, in: *Motivation and Emotion* 26 (1/2002), S. 83–103
- Paulhus, Delroy L. (1984): Two-component models of socially desirable responding, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 46 (3/1984), S. 598–609
- Paulsen, Neil/Callan, Victor J./Ayoko, Oluremi/Saunders, Diana (2012): Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change, in: *Journal of Organizational Change Management* 26 (3/2012), S. 595–610
- Pea-Assounga, Jean B./Sibassaha, Jesna L. (2024): Impact of technological change, employee competency, and law compliance on digital human resource practices: Evidence from congo telecom, in: *Sustainable Futures* 7 (o.H./2024), S. 1–13
- Pearce, Craig L. (2004): The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work, in: *Academy of Management Executive* 18 (1/2004), S. 47–57
- Pearce, Craig L./Conger, Jay A. (2003): All those Years Ago, in: Pearce, Craig L./Conger, Jay A. (Hrsg.): *Shared Leadership*, Thousand Oaks 2003, S. 1–18
- Pearce, Craig L./Sims, Henry P. Jr. (2001): Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership, in: *Advances in Interdisciplinary Studies of Work* 7 (1/2001), S. 115–139
- Pearce, Craig L./Sims, Henry P. Jr. (2002): Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors, in: *Group Dynamics – Theory, Research, and Practice* 6 (2/2002), S. 172–197
- Pearce, Craig L./Sims, Henry P. Jr./Cox, Jonathan F./Ball, Gail/Schnell, Eugene/Smith, Ken A./Trevino, Linda (2003): Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical

typology of leadership, in: *Journal of Management development* 22 (4/2003), S. 273–307

Peirce, Charles S. (1986): *The Fixation of Belief*, in: Kloesel, Christian J. W. (Hrsg.): *Writings of Charles S. Peirce – a Chronological Edition 1884-1886*, 3. Aufl., Indiana 1986, S. 242–257

Pelz, Donald C./Andrews, Frank M. (1976): *Scientists in organizations – productive climates for research and development*, New York 1976

Peña, Jorge/Caruajulca, Percy (2024): *The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs*, in: *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 37 (2/2024), S. 301–314

Peng, Jian/Li, Mingze/Wang, Zhen/Lin, Yuying (2021): *Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis*, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 57 (3/2021), S. 369–397

Pettigrew, Andrew M. (1972): *Information control as a power resource*, in: *Sociology* 6 (2/1972), S. 187–204

Pfeiffer, Jan (2024): *LG Köln: Verpflichtung von Meta zur Zahlung an die Deutsche Telekom*, in: *Zeitschrift Computer und Recht* 40 (6/2024), S. 68–69

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management: Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, Wiesbaden 2003

Piderit, Sandy K. (2000): *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence – A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change*, in: *Academy of Management Review* 25 (4/2000), S. 783–794

Piecha, Annika/Wegge, Jürgen (2015): *Shared Leadership in Teams*, in: Felfe, Jörg (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, Göttingen 2015, S. 79–88

- Piecha, Annika/Wegge, Jürgen/Werth, Lioba/Richter, Peter G. (2012): Geteilte Führung in Arbeitsgruppen – ein Modell für die Zukunft? In: Grote, Sven (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin 2012, S. 557–572
- Pieterse, Anne N./Knippenberg, Daan van/Schippers, Michaëla/Stam, Daan (2010): Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, in: Journal of Organizational Behavior 31 (4/2010), S. 609–623
- Pillai, Rajnandini/Meindl, James R. (1998): Context and Charisma – A "Meso" Level Examination of the Relationship of Organic Structure, in: Journal of Management 24 (5/1998), S. 643–671
- Pirner, Matthias (2010): Der Kunde Telekom, <https://www.pso-vertriebsprogramme.de/referenzen/telekom-profis>, 04.05.2021
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B. (1995): An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework, in: The Leadership Quarterly 6 (3/1995), S. 289–328
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Bommer. William H (1996): Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance, in: Journal of Applied psychology 81 (4/1996), S. 380–399
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: Journal of Applied Psychology 88 (5/2003), S. 879–903
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Moorman, Robert H./Fetter, Richard (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, in: The Leadership Quarterly 1 (2/1990), S. 107–142

- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Podsakoff, Nathan P. (2012): Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it, in: *Annual Review of Psychology* 63 (11/2012), S. 539–569
- Podsakoff, Philip M./Schriesheim, Chester A. (1985): Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research, in: *Psychological Bulletin* 97 (3/1985), S. 387–411
- Polley, Klaus/Kriesten, Markus (2020): Future Skills bei der Deutsche Telekom IT GmbH, in: Ehlers, Ulf-Daniel/Meertens, Sarah A. (Hrsg.): *Studium der Zukunft – Absolvent(inn)en der Zukunft: Zukunft der Hochschulbildung – Future Higher Education*, Wiesbaden 2020, S. 83–97
- Popov, Vladimir V./Kudryavtseva, Elena V./Katiyar, Nirmal K./Stepanov, Andrei/Shishkin, Stepan I./Goel, Saurav (2022): Industry 4.0 and Digitalisation, in: *Healthcare Materials* 15 (6/2022), S. 2140–2156
- Pors, Niels O. (2008): Management tools, organizational culture and leadership: an explorative study, in: *Performance Measurement and Metrics* 9 (2/2008), S. 138–152
- PostUmwG: Gesetz zur Umwandlung der Unternehmen der Deutschen Bundespost in die Rechtsform der Aktiengesellschaft, 2. Aufl., Berlin/Bonn 2009, Stand: 2009
- Potosky, Denise/Azan, Wilfrid (2023): Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation, in: *Human Resource Management Review* 33 (1/2023), Nr. 100927
- Povey, Rachel/Conner, Mark/Sparks, Paul/Rhiannon, James/Shepherd, Richard (2010): Application of the Theory of Planned Behaviour to two dietary behaviours: Roles of perceived control and self-efficacy, in: *British Journal of Health Psychology* 5 (2/2010), S. 121–139
- Powell, Gary N./Butterfield, D. Anthony/Alves, José C./Bartol, Kathryn M. (2004): Sex Effects in Evaluations of transformational and transactional Leaders, in: *Academy of Management Proceedings* (1/2004)



- Preacher, Kristopher J./Hayes, Andrew F. (2008): Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, in: Behavior Research Methods 40 (3/2008), S. 879–891
- Pundt, Alexander/Böhme, Hendryk/Schyns, Birgit (2006): Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und transformationaler Führung – Führungsdistanz und Kommunikationsqualität, in: Zeitschrift für Personalpsychologie 5 (3/2006), S. 108–120
- Pundt, Alexander/Venz, Laura (2016): Emotional intelligent führen – Emotionen im Führungsprozess erkennen, verstehen und steuern, in: Felfe, Jörg/Dick, Rolf van (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung – Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin 2016, S. 317–327
- Purbs, Alexander (2022): Arbeit und Führung in der digitalen Transformation – Eine empirische Untersuchung zu Transformationaler Führung und Psychologischem Kapital als Erfolgsfaktoren der digitalen Arbeit, Dissertation an der Universität Heidelberg, Heidelberg 2022
- Quindel, Ralf/Pankofer, Sabine (2000): Chancen, Risiken und Nebenwirkungen von Empowerment – Die Frage nach der Macht: Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis, in: Miller, Tilly/Pankofer, Sabine (Hrsg.): Empowerment konkret! Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis, Band 4, Oldenbourg 2000, S. 34–44
- Quinn, Robert E./Kimberly, John R. (1984): Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice, in: Kimberly, John R./Quinn, Robert E. (Hrsg.): New Futures – The Challenge of Managing Corporate Transitions, Homewood 1984, S. 295–314
- Qureshi, Abdul H./Yaqoob, Yasir/Khan, Abdur R. (2024): Employee Innovative Work Behaviour and Change Management steps in Telecom Sector of Pakistan: The role of Employee well-being in change Management, in: UCJC Business and Society Review 21 (80/2024), S. 210–259

- Raab-Steiner, Elisabeth/Benesch, Michael (2008): Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, Wien 2008
- Rachinger, Michael/Rauter, Romana/Müller, Christiana/Vorraber, Wolfgang/Schirgi, Eva (2019): Digitalization and its influence on business model innovation, in: Journal of Manufacturing Technology Management 30 (8/2019), S. 1143–1160
- Raelin, Joseph A. (2016): Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency, in: Leadership 12 (2/2016), S. 131–158
- Rafferty, Alannah E./Jimmieson, Nerina L./Armenakis, Achilles A. (2013): Change readiness: A multilevel review, in: Journal of Management 39 (1/2013), S. 110–135
- Rafferty, Alannah E./Jimmieson, Nerina L./Restubog, Simon L. (2013): When leadership meets organizational change – The influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change, in: Oreg, Shaul/Michel, Alexandra/By, Rune T. (Hrsg.): The Psychology of Organizational Change – Viewing Change from the Employee's Perspective, New York 2013, S. 145–172
- Rahaman, Saidur H./Stouten, Jeroen/Guo, Liang (2019): Antecedents of ethical leadership: the theory of planned behavior, in: Leadership & Organization Development Journal 40 (6/2019), S. 735–746
- Randolph, Khandicia (2021): Full Range Leadership Theory: Cultural and Racial Implications, in: Journal of Business, Technology and Leadership 3 (1/2021), S. 1–18
- Rauen, Christopher/Eversmann, Julia (2014): Coaching, in: Schuler, Heinz/Kenning, Uwe P. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Aufl., Göttingen 2014, S. 563–606
- Rautenberg, Sigrid (2017): Wollt ihr euch treu sein bis zur Rente? <https://www.sueddeutsche.de/karriere/job-rotation-wollt-ihr-euch-treu-sein-bis-zur-rente-1.3684050>, 08.08.2024

- Reed, Lora/Vidaver-Cohen, Deborah/Colwell, Scott (2011): A New Scale to Measure Executive Servant Leadership – Development, Analysis, and Implications for Research, in: *Journal of Business Ethics* 101 (3/2011), S. 415–434
- Regnet, Erika (2020): Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft, in: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 8. Aufl., Stuttgart 2020, S. 55–20
- Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (1999): Liberalisierung in der Telekommunikation – eine kleine Rückblende, [https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/EN/BNetzA/PressSection/ReportsPublications/AeltereDaten/TKLiberalisationId2053pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/EN/BNetzA/PressSection/ReportsPublications/AeltereDaten/TKLiberalisationId2053pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1), 20.09.2024
- Reimer, Annett (2005): Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management, in: *Wismarer Diskussionspapiere* 20 (o.H./2005), S. 1–100
- Reinecke, Jost/Schmidt, Peter/Ajzen, Icek (1996): Application of the Theory of Planned Behavior to Adolescents' Condom Use: A Panel Study, in: *Journal of Applied Social Psychology* 26 (9/1996), S. 749–772
- Resetka, Hans-Jürgen/Felfe, Jörg (2014): *In Führung gehen – Der erfolgreiche Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten*, Freiburg 2014
- Rhodes, Ryan E./Bruijn, Gert-Jan de (2013): How Big Is the Physical Activity Intention-Behaviour-Gap? A Meta-Analysis Using the Action Control Framework, in: *British Journal of Health Psychology* 18 (2/2013), S. 296–309
- Rhodes, Ryan E./Courneya, Kerry S. (2003): Relationships between personality, an extended theory of planned behaviour model and exercise behaviour, in: *British journal of health psychology* 8 (1/2003), S. 19–36
- Ridder, Hans-Gerd (2001): *Personalwirtschaftslehre*, 2. Aufl., Stuttgart 2001

- Ridder, Hans-Gerd (2002): Case Study Research Approaches: Methods, Contribution to Theory, 2. Aufl., Augsburg 2002
- Ridder, Hans-Gerd (2015): Personalwirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 2015
- Ridder, Hans-Gerd/Conrad, Peter/Schirmer, Frank/Bruns, Hans-Jürgen (2001): Strategisches Personalmanagement: Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive, Landsberg 2001
- Riedelbauchse, Kerstin (2011): Theorie und Förderung transformationaler Führung: Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings, Dissertation an der Universität Bamberg, Bamberg 2011
- Rigotti, Thomas/Otto, Kathleen/Köper, Birgit (2014): Herausforderung Restrukturierung – Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2014
- Rindfleisch, Aric/Malter, Alan J./Ganesan, Shankar/Moorman, Christine (2008): Cross-Sectional versus Longitudinal Survey Research: Concepts, Findings, and Guidelines, in: Journal of Marketing Research 45 (3/2008), S. 261–279
- Roberts, Nancy C./Bradley, Raymond T. (1988): Limits of charisma, in: Conger, Jay A./Kangungo, Rabindra N. (Hrsg.): Charismatic leadership – The elusive factor in organizational Effectiveness, San Francisco/London 1988, S. 253–275
- Rofcanin, Yasin/Berber, Aykut/Koch, Stefan/Sevinc, Levent (2016): Job crafting and I-deals: a study testing the nomological network of proactive behaviors, in: The International Journal of Human Resource Management 27 (22/2016), S. 2695–2726
- Rofcanin, Yasin/Las Heras, Mireia/Bakker, Arnold B. (2017): Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance, in: Journal of Occup Health Psychol 22 (2/2017), S. 207–217

- Rogiest, Sofie/Segers, Jesse/Witteloostuijn, Arjen van (2018): Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study, in: *Scandinavian Journal of Management* 34 (1/2018), S. 1–8
- Rojak, Jeje Abdul/Sanaji, Andre/Witjaksono, Dwijanto A./Kistyanto, Anang (2024): The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance, in: *EDUKASIA Journal Pendidikan dan Pembelajaran* 5 (1/2024), S. 977–990
- Rosenblatt, Zehava/Talmud, Ilan/Ruvio, Ayalla (1999): A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2/1999), S. 197–217
- Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann W./Spieß, Erika/Stengel, Martin (1989): *Führungsnachwuchs im Unternehmen – Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation*, München 1989
- Rosenstiel, Lutz von (2000): *Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und Anwendungshinweise*, 4. Aufl., Stuttgart 2002
- Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann W. (2011): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*, 7. Aufl., München 2011
- Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann W. (2020): Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 8. Aufl., Stuttgart 2020, S. 21–54
- Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (2020): Teil I Führung: Basiswissen und Perspektiven, in: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 8. Aufl., Stuttgart 2020, S. 18–20

- Rošková, Eva/Stopjaková, Eva (2015): The Extended Theory of Planned Behavior in Context of Risky Driving – Speeding, in: Proceedings of International Conference on Studies in Humanities and Social Sciences (25–26/2015)
- Rousseau, Denise M./Sitkin, Sim B./Burt, Ronald S./Camerer, Colin (1998): Not So Different after All A Cross Discipline View of Trust, in: Academy of Management Review 23 (3/1998), S. 393–404
- Rousseau, Denise M./Tijoriwala, Snehal A. (1999): What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change, in: Journal of Applied Psychology 84 (4/1999), S. 514–528
- Rowold, Jens (2014): Instrumental Leadership: Extending the Transformational-Transactional Leadership Paradigm, in: German Journal of Human Resource Management 28 (3/2014), S. 367–390
- Rowold, Jens/Schlotz, Wolff (2009): Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress, in: Leadership Review 9 (1/2009), S. 35–48
- Rubas, Michael (2018): HR Factbook 2017 – Menschen. Fakten. Entwicklungen, <https://www.telekom.com/de/konzern/details/hr-factbook-2017-525128>, 24.09.2024
- Rubas, Michael (2020): HR-Factbook 2019 – Menschen. Fakten. Entwicklungen, [https://www.e-paper.telekom.com/hr\\_factbook\\_2019\\_de/#20](https://www.e-paper.telekom.com/hr_factbook_2019_de/#20), 08.10.2023
- Rucker, Derek D./Preacher, Kristopher J./Tormala, Zakary L./Petty, Richard E. (2011): Mediation Analysis in Social Psychology – Current Practices and New Recommendations, in: Social and Personality Psychology Compass 5 (6/2011), S. 359–371
- Ruhle, Sascha A./Altmann, Sarah (2021): Forschungsgespräch, Strukturgleichungsmodelle I & II – eine anwendungsorientierte Einführung mit AMOS, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, S. 1–54

- Ruhle, Sascha A./Schmoll René (2021): COVID-19, telecommuting, and (virtual) sickness presenteeism: Working from home while ill during a pandemic, in: *Frontiers in Psychology* 12 (o.H./2021), Nr. 734106
- Ruiner, Caroline/Hagemann, Vera/Hesenius, Marc/Klumpp, Matthias (2020): Digitales Ideenmanagement als Mitbestimmung 4.0? Chancen und Herausforderungen der Partizipation von Mitarbeitenden in betrieblichen Veränderungsprozessen, in: Bader, Verena/Kaiser, Stephan (Hrsg.): *Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement*, Wiesbaden 2020, S. 243–261
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, in: *American Psychologist* 55 (1/2000), S. 68–78
- Rybnikova, Irma/Lang, Rainhart (2020): Partizipative Führung: Auf den Spuren eines Konzeptes, in: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 51 (2/2020), S. 141–154
- Sabbah, Mary (2024): Transformational Leadership and Business Continuity: A systematic review of empirical studies, in: *Management Research Quarterly* 1 (2/2024), S. 4–24
- Sackmann, Sonja (1983): Organisationskultur – die unsichtbare Einflussgröße, in: *Gruppendynamik* 14 (4/1986), S. 393–406
- Sadq, Zana M./Ahmad, Brwa S./Saeed, Vian S./Othman, Bestoon/Mohammed, Hazhar O. (2020): The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq), in: *International Journal of Advanced Science and Technology* 29 (2/2020), S. 2639–2653
- Saeed, Imran/Khan, Jawad/Zada, Muhammad/Zada, Shagufta (2024): Employee sensemaking in organizational change via knowledge management: leadership role as a moderator, in: *Current Psychology* 43 (7/2024), S. 6657–6671

- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design, in: *Administrative Science Quarterly* 23 (2/1978), S. 224–253
- Salgado, Jesús F. (1997): The five-factor model of personality and job performance in the European Community, in: *Journal of Applied Psychology* 82 (1/1997), S. 30–43
- Santilli, Sara/Nota, Laura/Ginevra, Maria C. (2019): The Predictive Role of Self-Determination and Psychological Empowerment on Job Satisfaction in Persons with Intellectual Disability, in: *Advances in Neurodevelopmental Disorders* 3 (2/2019), S. 197–203
- Sashkin, Marshall M. (2004): Transformational leadership approaches: A review and synthesis, in: Antonakis, John/Cianciolo, Anna T./Sternberg, Robert J. (Hrsg.): *The nature of leadership*, New York 2004, S. 171–196
- Sauerland, Frank (2024): Telekom Konzern – DT Außendienst und DT Technik sollen weiter zusammen rücken –ver.di ist zur Stelle!; <https://tk-it-nrw.verdi.de/aus-den-unternehmen/telekom-konzern/++co++bd9e8b9c-3785-11ef-bf97-c525c6bd8c70>, 02.08.2024
- Saunders, Mark/Lewis, Philip/Thornhill, Adrian (2009): *Research methods for business students*, 5. Aufl., New York 2009
- Schade, Jens/Engeln, Arnd (2008): *Verkehrspsychologie – Beiträge vom 45sten Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, Wiesbaden 2008
- Schalk, René/Curşeu, Petru L. (2010): Cooperation in organizations, in: *Journal of Managerial Psychology* 25 (5/2010), S. 453–459
- Schaller, Roger (2001): *Das große Rollenspiel-Buch – Grundtechniken, Anwendungsformen, Praxisbeispiele*, Weinheim 2001
- Schanz, Günther (1986): Mitarbeiterbeteiligung vor dem Durchbruch? Anmerkungen zur voraussichtlichen Entwicklung der Kooperationsbeziehungen in der Wirtschaft, in: FitzRoy, Felix R./Kraft, Kornelius (Hrsg.): *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen*, Berlin/Boston 1986, S. 61–82



- Schaufeli, Wilmar B./Bakker, Arnold B./Rhenen, Willem van (2009): How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism, in: *Journal of Organizational Behavior* 30 (7/2009), S. 893–917
- Scheerman, Janneke F. M./Loveren, Cor van/Meijel, Berno D. van/Dusseldorp, Elise/Wartewig, Eva/Verrips, Gijsbert H. W./Ket, Johannes C. F./Empelen, Pepijn van (2016): Psychosocial Correlates of Oral Hygiene Behaviour in People Aged 9 to 19 – a Systematic Review with Meta-Analysis, in: *Community Dentistry and Oral Epidemiology* 44 (4/2016), S. 331–341
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco 2004
- Schein, Edgar H. (2007): *Organizational Culture and Leadership*, 3. Aufl., Hoboken 2007
- Schein, Edgar H./Schein, Peter (2016): *Organizational Culture and Leadership*, 5. Aufl., Hoboken 2016
- Scherer, Katja (2020): Deutsche Telekom - Haben ältere Mitarbeiter ausgedient?, <https://www.deutschlandfunk.de/deutsche-telekom-haben-a-eltere-mitarbeiter-ausgedient-100.html>, 19.07.2024
- Scherm, Ewald H./Pietsch, Gotthard (2007): *Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel*, München et al. 2007
- Scherm, Ewald H./Süß, Stefan (2000): Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung, in: *German Journal of Human Resource Management* 14 (1/2000), S. 79–103
- Scherm, Ewald H./Süß, Stefan (2016): *Personalmanagement*, 3. Aufl., München 2016
- Schermuly, Carsten C. (2015): Führung und psychologisches Empowerment, in: Felfe, Jörg (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, Göttingen 2015, S. 303–313

- Schier, Wolfram (2010): Training on the Job und Training near the Job, in: Bröckermann, Rainer/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, 3. Aufl., Stuttgart 2010, S. 215–228
- Schlamelcher, Ulrike (2003): Kultur und Management – Theorie und Praxis der Interkulturellen Managementforschung, München 2003
- Schletz, Alexander/Martinetz, Simone/Wilke, Joanna (2017): Flexibilisierung von Personal- und Kompetenzmanagement im digitalen Wandel, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart 2017
- Schmoll, René (2019): Explaining Work Connectivity Behavior during Non-Work Time with an Extended Theory of Planned Behavior, in: Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems (12/2019)
- Schmoll, René (2022): Empirische Analysen zu den individuellen Auswirkungen von zeit- und ortsflexibler Arbeit: Eine mehrdimensionale Betrachtung, Dissertation an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf 2022
- Schmoll, René/Süß, Stefan (2019): Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction, in: Management Revue 30 (1/2019), S. 40–62
- Schöberl, Stefanie (2012): Verbraucherverhalten bei Bio-Lebensmitteln: Analyse des Zusammenhangs zwischen Einstellungen, Moralischen Normen, Verhaltensabsichten und tatsächlichem Kaufverhalten, Dissertation an der Technischen Universität München, München 2012
- Scholz, Christian (1994): Personalmanagement, 4. Aufl., München 1994
- Scholz, Christian (2011): Grundzüge des Personalmanagements, München 2011
- Scholz, Christian (2014): Personalmanagement, 6. Aufl., München 2014
- Scholz, Urte/Schwarzer, Ralf (2005): Modelle der Gesundheitsverhaltensänderung, in: Schwarzer, Ralf (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie – Gesundheitspsychologie, Göttingen 2005, S. 389–405

- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2016): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 6. Aufl., Wiesbaden 2016
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg/Koch, Jochen (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung, Wiesbaden 2003, S. 257–294
- Schuh, Sebastian C./Zhang, Xin-an/Egold, Nikolai W./Graf, Matthias M./Pandey, Diwakar/Dick, Rolf van (2012): Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology 85 (2/2012), S. 421–432
- Schuh, Sebastian/Bark-Hernandez, Alina/Quaquebeke, Niels/Hossiep, Rüdiger/Frieg, Philip/Dick, Rolf van (2014): Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The mediating role of Power Motivation, in: Journal of Business Ethics 120 (3/2014), S. 363–379
- Schüler, Anne M. (2021): Customer First – zwischen Lippenbekenntnis und Glaubwürdigkeit, in: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Wissen macht Spaß – Wissen ist Macht: Die neue Fachlichkeit im Service, Frankfurt am Main 2021, S. 140–149
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation, 6. Aufl., München 2014
- Schütz, Astrid/Marcus, Bernd/Sellin, Ina (2004): Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: Psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory), in: Diagnostica – Zeitschrift für psychologische Diagnostik und differentielle Psychologie 50 (4/2004), S. 202–218
- Schwaiger, Manfred/Raithel, Sascha (2014): Reputation und Unternehmenserfolg, in: Journal für Betriebswirtschaft 64 (4/2014), S. 1–45
- Schwartz, Judith (2006): Gender und Charismatischer Führungsdiskurs – Dekonstruktion einer (un)möglichen Verbindung, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2006

- Schwartz, Shalom H. (1977): Normative Influence on Altruism, in: *Advances in Experimental Social Psychology* 10 (o.H./1977), S. 221–279
- Schwarzer, Ralf (2008): Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors, in: *Applied Psychology* 57 (1/2008), S. 1–29
- Schwarzer, Ralf (2016): Health Action Process Approach (HAPA) as a theoretical framework to understand behavior change, in: *Actualidades en Psicología* 30 (121/2016), S. 119–130
- Schweiger, David M./DeNisi, Angelo S. (1991): Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment, in: *Academy of Management Journal* 34 (1/1991), S. 110–135
- Seelos, Hans-Jürgen (2007): Interaktionelle Führung, in: Seelos, Hans-Jürgen (Hrsg.): *Personalführung in Medizinbetrieben – Medizinmanagement in Theorie und Praxis*, Wiesbaden 2007, S. 5–81
- Seibert, Scott E./Wang, Gang/Courtright, Stephen H. (2011): Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review, in: *Journal of Applied Psychology* 96 (5/2011), S. 981–1003
- Self, Dennis R./Armenakis, Achilles A./Schraeder, Mike (2007): Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions, in: *Journal of Change Management* 7 (2/2007), S. 211–229
- Shamir, Boas (1995): Social distance and charisma – Theoretical notes and an exploratory study, in: *The Leadership Quarterly* 6 (1/1995), S. 19–47
- Shamir, Boas/House, Robert J./Arthur, Michael B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership – A self-concept based theory, in: *Organization Science* 4 (4/1993), S. 577–594
- Shapiro, Debra L./Boss, Alan D./Salas, Silvia P./Tangirala, Subrahmaniam/Glinow, Mary A. von (2011): When are transgressing leaders punitively judged? An empirical test, in: *The Journal of applied psychology* 96 (2/2011), S. 412–422

- Sharma, Sanjeev K./Sharma, Aditi (2010): Examining the relationship between organisational culture and leadership styles, in: *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* 36 (1/2010), S. 97–105
- Sheehan, Maura/Garavan, Thomas N./Morley, Michael J. (2020): Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation, in: *Journal of Business Research* 109 (o.H./2020), S. 399–412
- Sheeran, Pascha (2002): Intention-behaviour relations: A conceptual and empirical review, in: Hewstone, Miles/Stroebe, Wolfgang (Hrsg.): *European Review of Social Psychology*, London 2002, S. 1–36
- Sheeran, Pascha/Orbell, Sheina (2000): Self-schemas and the theory of planned behaviour, in: *European journal of social psychology* 30 (4/2000), S. 533–550
- Sheeran, Pascha/Webb, Thomas L. (2016): The intention-behavior gap, in: *Social and personality psychology compass* 10 (9/2016), S. 503–518
- Shehawy, Yasser M. (2022): Current workplace issues and behaviours in tourism and hospitality: moderating role of empowering leadership, in: *Current issues in tourism* 25 (10/2022), S. 1627–1648
- Siegel, Phyllis A./Hambrick, Donald C. (2005): Pay Disparities within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms, in: *Organization Science* 16 (3/2005), S. 259–274
- Silverthorne, Colin (2001): Leadership effectiveness and personality: A cross cultural evaluation, in: *Personality and Individual Differences* 30 (2/2001), S. 303–309
- Simola, Sheldene K./Barling, Julian/Turner, Nick (2010): Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care, in: *The Leadership Quarterly* 21 (1/2010), S. 179–188
- Simons, Tony L. (1999): Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, in: *Journal of Organizational Change Management* 12 (2/1999), S. 89–104

- Simpriano, Denise C./São-João, Thais M./Mialhe, Fábio L. (2015): Use of the Theory of Planned Behavior and Implementation Intentions in Dentistry: Evidence of Literature, in: *Pesquisa Brasileira Em Odontopediatria E Clínica Integrada* 15 (1/2015), S. 345–360
- Sivakumar, Kuppuswamy/Nakata, Cheryl (2001): The Stampede Toward Hofstede's Framework – Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research, in: *Journal of International Business Studies* 32 (3/2001), S. 555–574
- Skogstad, Anders/Aasland, Merethe S./Nielsen, Morten B./Hetland, Jørn/Matthiesen, Stig B./Einarsen, Ståle (2014): The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction, in: *Zeitschrift für Psychologie* 222 (4/2014), S. 221–232
- Skogstad, Anders/Einarsen, Ståle/Torsheim, Torbjørn/Schanke Aasland, Merethe/Hetland, Hilde (2007): The destructiveness of laissez-faire leadership behavior, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 12 (1/2007), S. 80–92
- Slemp, Gavin R./Kern, Margaret L./Patrick, Kent J./Ryan, Richard M. (2018): Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review, in: *Motivation and emotion* 42 (5/2018), S. 706–724
- Smith, Ian (2011): Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness, in: *Library Management* 32 (1–2/2010), S. 111–128
- Smith, Joanne R./Louis, Winnifred R. (2009): Teaching and Learning Guide for: Group Norms and the Attitude – Behaviour Relationship, in: *Personality Psychology Compass* 3 (5/2009), S. 850–854
- Smith, Joanne R./Terry, Deborah/Manstead, Antony/Louis, Winnifred/Kotterman, Diana/Wolfs, Jacqueline (2008): The Attitude-Behavior Relationship in Consumer Conduct: The Role of Norms, Past Behavior, and Self-Identity, in: *The Journal of social psychology* 148 (2/2008), S. 311–333

- Sohm, Stefanie (2007): *Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle – Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur*, Gütersloh 2007
- Sondergaard, Mikael (1994): Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, in: *Organizations studies* 15 (3/1994), S. 447–456
- Sosik, John J./Megerian, Lara E. (1999): Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance, in: *Group & Organization Management* 24 (3/1999), S. 367–390
- Spark, Andrew/O'Connor, Peter J. (2021): State extraversion and emergent leadership: Do introverts emerge as leaders when they act like extraverts? In: *The Leadership Quarterly* 32 (3/2021), S. 185–198
- Sparks, Paul/Guthrie, Carol A. (1998): Self-Identity and the Theory of Planned Behavior: A Useful Addition or an Unhelpful Artifice? In: *Journal of Applied Social Psychology* 28 (15/1998), S. 1393–1410
- Spijkerman, Renske/Eijnden, Regina J. van den/Vitale, Salvatore/Engels, Rutger C. (2004): Explaining adolescents' smoking and drinking behavior: the concept of smoker and drinker prototypes in relation to variables of the theory of planned behavior, in: *Addict Behavior* 29 (8/2004), S. 1615–1622
- Spreitzer, Gretchen M. (1995): Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, in: *Academy of Management Journal* 38 (5/1995), S. 1442–1465
- Spreitzer, Gretchen M./Kizilos, Mark A./Nason, Stephen W. (1997): A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, in: *Journal of Management* 23 (5/1997), S. 679–704
- Spreitzer, Gretchen M./Perttula, Kimberly H./Xin, Katherine (2005): Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan, in: *Journal of Organizational Behavior* 26 (3/2005), S. 205–227

- Sproesser, Gudrun/Strohbach, Stefanie/Schupp, Harald/Renner, Britta (2011): Candy or apple? How self-control resources and motives impact dietary healthiness in women, in: *Appetite* 56 (3/2011), S. 784–787
- Srivastava, Abhishek/Bartol, Kathryn M./Locke, Edwin A. (2006): Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance, in: *The Academy of Management Journal* 49 (6/2006), S. 1239–1251
- Staehle, Wolfgang H./Sydow, Jörg (1993): *Managementforschung*, Berlin 1993
- Stanley, David J./Meyer, John P./Topolnytsky, Laryssa (2005): Employee cynicism and resistance to organizational change, in: *Journal of Business and Psychology* 19 (4/2005), S. 429–459
- Statistisches Bundesamt (2017): 45 % der Beschäftigten arbeiten seit mindestens zehn Jahren beim selben Arbeitgeber – Pressemitteilung Nr. 144 vom 28. April 2017, <https://www.presseportal.de/pm/32102/3622741>, 15.03.2023
- Statistisches Bundesamt (2018): Durchschnittsalter von Führungskräften in Deutschland nach Bundesländern, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182536/umfrage/durchschnittsalter-von-geschaeftsfuehrern-nach-bundeslaendern-und-geschlecht/>, 05.01.2021
- Statistisches Bundesamt (2022): Anzahl der Unternehmen in der Telekommunikationsbranche in Deutschland bis 2020, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/702001/umfrage/anzahl-der-unternehmen-in-der-telekommunikationsbranche-in-deutschland/>, 29.07.2022
- Statistisches Bundesamt (2023a): Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland nach Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen im Jahr 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182510/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-nach-unternehmensgroesse/>, 15.03.2023



Statistisches Bundesamt (2023b): Zahl der Beschäftigten in ambulanten Pflegediensten binnen 20 Jahren mehr als verdoppelt, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/05/PD23\\_N029\\_23.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/05/PD23_N029_23.html), 19.07.2024

Statistisches Bundesamt (2024a): Anzahl der Beschäftigten der Deutschen Telekom in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2023, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/162807/umfrage/mitarbeiterzahl-der-telekom-in-deutschland-seit-2007/#:~:text=Am%20Ende%20des%20Jahres%202023,sich%20der%20Personalabbau%20weiter%20fort,> 01.06.2024

Statistisches Bundesamt (2024b): Anzahl der Beschäftigten auf dem Telekommunikationsmarkt in Deutschland von 1998 bis 2023, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3198/umfrage/beschaeftigte-in-der-telekommunikationsbranche-seit-1998/#:~:text=Besch%C3%A4ftigte%20im%20Bereich%20Telekommunikation%20in%20Deutschland%20bis%202023&text=Die%20Statistik%20zeigt%20die%20Anzahl,132.00%20Besch%C3%A4ftigte%20in%20Telekommunikationsunternehmen%20t%C3%A4tig,> 15.08.2024

Statistisches Bundesamt (2024c): Umsatz der Deutschen Telekom im operativen Segment Deutschland von 2007 bis 2023, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/162777/umfrage/umsatz-der-deutschen-telekom-seit-2005/>, 24.06.2024

Statistisches Bundesamt (2024d): Statistiken zum Thema Telekommunikation Deutschland, <https://de.statista.com/themen/1239/telekommunikation-deutschland/#topicOverview>, 28.09.2024

Statistisches Bundesamt (2024e): Statistiken zur Deutschen Telekom, <https://de.statista.com/themen/124/deutsche-telekom/#topicOverview>, 28.09.2024

Statistisches Bundesamt (2024f): Mitarbeiterzahl der Deutschen Telekom in Deutschland bis 2023, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/162807/umfrage/mitarbeiterzahl-der-telekom-in-deutschland-seit-2007/>, 28.09.2024

Statistisches Bundesamt (2024g): Frauen in Führungspositionen in der EU – Nur jede dritte Führungskraft ist eine Frau, [https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Qualitaet-der-Arbeit/\\_dimension-1/08\\_frauen-fuehrungspositionen.html#:~:text=In%20F%C3%BChrungsetagen%20sind%20sie%20deutlich,damit%20nur%20im%20unteren%20Drittel](https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Qualitaet-der-Arbeit/_dimension-1/08_frauen-fuehrungspositionen.html#:~:text=In%20F%C3%BChrungsetagen%20sind%20sie%20deutlich,damit%20nur%20im%20unteren%20Drittel), 28.09.2024

Statistisches Bundesamt (2024h): Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/teilhabe-frauen-erwerbsleben.html#:~:text=Der%20Abstand%20bei%20der%20Erwerbsbeteiligung,sich%20der%20Anstieg%20allerdings%20verlangsamt.&text=Quelle%3A%20Ergebnis%20der%20Arbeitskr%C3%A4fteerhebung>, 28.09.2024

Statistisches Bundesamt (2024i): Frauen in Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland nach Branchen im Jahr 2023, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/575509/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-deutschland-nach-branchen/>, 28.09.2024

Steffens, Niklas K./Haslam, Alexander S./Schuh, Sebastian C./Jetten, Jolanda/Dick, Rolf van (2017): A Meta-Analytic Review of Social Identification and Health in Organizational Contexts, in: Personality and Social Psychology Review 21 (4/2017), S. 303–335

Stegmaier, Ralf/Nahe, Christoph/Sonntag, Karlheinz (2016): Veränderungen bewirken: Transformationale Führung und Innovation, in: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen – Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, 4. Aufl., Göttingen 2015, S. 535–560

- Stein, Petra (2014): Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014, S. 135–150
- Steinle, Claus/Eichenberg, Tim/Stolberg, Max (2008): „Full Range Leadership“-Modell: Kritische Würdigung und Anregungen zur Weiterentwicklung, in: Zeitschrift für Management 3 (2/2008), S. 101–124
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden 2005
- Steinmetz, Holger/Knappstein, Michael/Ajzen, Icek/Schmidt, Peter/Kabst, Rüdiger (2016): How effective are behavior change interventions based on the theory of planned behavior? In: Zeitschrift für Psychologie 224 (3/2016), S. 216–233
- Stel, Mariëlle/Knippenberg, Ad van (2008): The role of facial mimicry in the recognition of affect, in: Psychological science 19 (10/2008), S. 984–991
- Stelmokiene, Aurelija/Endriulaitiene, Aukse (2015): Transformational leadership in perception of subordinates: Personality traits and social identification as predictors, in: Baltic Journal of Management 10 (3/2015), S. 331–344
- Stelzer-Rothe, Thomas (2010): Stellvertretung, in: Bröckermann, Rainer/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, 3. Aufl., Stuttgart 2010, S. 611–623
- Steyrer, Johannes (1998): Charisma and the Archetypes of Leadership, in: Organization Studies 19 (5/1998), S. 807–828
- Stickland, Francis (2002): The Dynamics of Change: Insights into Organizational Transition from the Natural World, 2. Aufl., New York 2002
- Stock, George/Banks, George C./Voss, Nicole E./Tonidandel, Scott/Woznyj, Haley (2023): Putting leader (follower) behavior back into transformational leadership: A theoretical and empirical course correction, in: The Leadership Quarterly 34 (6/2023), Nr. 101632

- Stogdill, Ralph M. (1948): Personal Factors Associated with Leadership A Survey of the Literature, in: Journal of Psychology 25 (1/1948), S. 35–71
- Stone, Thomas/Cooper, William H. (2009): Emerging credits, in: The Leadership Quarterly 20 (5/2009), S. 785–798
- Streim, Andreas/Bayer, Florian (2024): Bikom Presseinformation: Digitalbranche zeigt sich von Krisen unbeeindruckt - Telekommunikation bleibt insgesamt stabil; <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalbranche-von-Krisen-unbeeindruckt>, 20.08.2024
- Sturm, Mareen/Reiher, Stephanie/Heinitz, Kathrin/Soellner, Renate (2011): Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung – eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 55 (2/2011), S. 88–104
- Susanty, Ade I./Budiharjo, Eko/Winarto, Wahyu (2024): Achieving an agile organisation in an Indonesian telecommunications company: investigation on leadership impact and mediation variables, in: Journal of Science and Technology Policy Management 15 (1/2024), S. 6–30
- Süß, Stefan/Ruhle, Sascha A./Schmoll, René (2022): Homeoffice während der Pandemie: Erkenntnisse zu Produktivität und arbeitsbezogenen Wahrnehmungen, in: Personal Quarterly 73 (4/2022), S. 32–37
- Süß, Stefan/Weiß, Eva-Ellen (2014): Stressfaktor Chef?! Der Einfluss transformationaler Führung auf das Stressempfinden und den Work-Life Conflict von Mitarbeitern, in: Personal Quarterly 65 (3/2014), S. 36–41
- Sutton, Stephen (1998): Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? In: Journal of Applied Psychology 28 (15/1998), S. 1317–1338
- Tangney, June P./Baumeister, Roy F./Boone, Angie L. (2004): High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success, in: Journal of Personality 72 (2/2004), S. 271–322

- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H. (1973): How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review 2 (o.H./1973), S. 95–101
- Tanner, Grit/Otto, Kathleen (2016): Superior-subordinate communication during organizational change: Under which conditions does high-quality communication become important? In: The International Journal of Human Resource Management 27 (19/2016), S. 2183–2201
- Tarkiainen, Anssi/Sundqvist, Sanna (2005): Subjective Norms, Attitudes, and Intentions of Finnish Consumers in Buying Organic Food, in: British Food Journal 107 (11/2005), S. 808–822
- Taylor, Frederick W. (1911): The principles of scientific management, London 1911
- Tekleab, Amanuel/Sims, Henry P. Jr./Yun, Seokhwa/Tesluk, Paul E./Cox, Jonathan F. (2008): Are We on the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership, in: Journal of Leadership & Organizational Studies 14 (3/2008), S. 185–201
- Thomas, Kenneth W./Velthouse, Betty A. (1990): Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation, in: The Academy of Management Review 15 (4/1990), S. 666–681
- Thompson, Cynthia A./Beauvais, Laura L./Lyness, Karen S. (1999): When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict, in: Journal of Vocational Behavior 54 (3/1999), S. 392–415
- Thomson, Birgit/Steidelmüller, Corinna/Schröder, Tim/Wittmers, Anja/Pundt, Franziska/Weber, Corinna (2020): Der Zusammenhang organisationaler Rahmenbedingungen und Gesundheit bei Führungskräften und Beschäftigten, Projekt F2436 „Führung und Organisation im Wandel“, in: ASU-Zeitschrift für Medizinische Prävention 55 (o.H./2020), S. 1–44

- Tipurić, Darko/Podrug, Najla/Hruška, Domagoj (2007): Cultural differences: Results from empirical research conducted in Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina and Hungary, in: *The Business Review* 7 (1/2007), S. 151–157
- Tortorella, Guilherme L./Fettermann, Diego/Fogliatto, Flavio S./Kumar, Maneesh/Jurburg, Daniel (2021): Analyzing the influence of organizational culture and leadership styles on the implementation of lean manufacturing, in: *Production Planning & Control* 32 (15/2021), S. 1282–1294
- Tourish, Dennis (2013): *The dark side of transformational leadership – A critical perspective*, Routledge 2013
- Tran, Quan H. (2021): Organizational culture, leadership behavior and job satisfaction in the Vietnam context, in: *International Journal of Organizational Analysis* 29 (1/2021), S. 136–154
- Travica, Bob (1999): *New Organizational Designs: Information Aspects*, London 1999
- Tress, Ava (2017): *The effect of empowering leadership on work engagement in an organizational change environment – An investigation of the mediating roles of self-efficacy and self-esteem*, Hamburg 2017
- Trinczek, Rainer/Pongratz, Hans J. (2007): *Veränderungen erfolgreich gestalten – Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement*, Technische Universität München & C4 Consulting GmbH, Düsseldorf 2007
- Trustpilot (2022): Deutsche Telekom AG, <https://de.trustpilot.com/review/www.telekom.de>, 02.10.2022
- Tuckey, Michelle R./Bakker, Arnold B./Dollard, Maureen F. (2012): Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 17 (1/2012), S. 15–27
- Udovita, Viduni (2020): Conceptual review on impact of leadership style on employee performance, in: *International Journal of Business and Management Invention* 9 (9/2020), S. 16–23

- Uhl-Bien, Mary/Riggio, Ronald E./Lowe, Kevin B./Carsten, Melissa K. (2014): Followership theory: A review and research agenda, in: *The Leadership Quarterly* 25 (1/2014), S. 83–104
- Urbach, Tina/Fay, Doris (2018): When proactivity produces a power struggle: How supervisors' power motivation affects their support for employees' promotive voice, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27 (2/2018), S. 280–295
- Urban, Dieter/Mayerl, Jochen (2006): Mediator-Effekte in der Regressionsanalyse (direkte, indirekte und totale Effekte), [https://www.researchgate.net/publication/242548002\\_Mediator-Effekte\\_in\\_der\\_Regressionsanalyse\\_direkte\\_indirekte\\_und\\_totale\\_Effekte\\_Mediator\\_Effects\\_in\\_Regressions\\_Analysis\\_-\\_Direct\\_Indirect\\_and\\_Total\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/242548002_Mediator-Effekte_in_der_Regressionsanalyse_direkte_indirekte_und_totale_Effekte_Mediator_Effects_in_Regressions_Analysis_-_Direct_Indirect_and_Total_Effects), 11.08.2020
- Vahs, Dietmar (2019): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 10. Aufl., Stuttgart 2019
- Vakola, Maria (2016): The reasons behind change recipients' behavioral reactions: A longitudinal investigation, in: *Journal of Managerial Psychology* 31 (1/2016), S. 202–215
- Vecchio, Robert P./Justin, Joseph E./Pearce, Craig L. (2010): Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure, in: *The Leadership Quarterly* 21 (3/2010), S. 530–542
- Velu, Liridon/Manxhari, Mimoza/Demiri, Visar/Jahaj, Liridon (2017): The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance, in: *Vadyba Journal of Management* 31 (2/2017), S. 59–69
- ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2016): Umbau des Telekom Deutschland Segmentes „Einfach anders“ – Schutz, Sicherheit und Perspektive durchgesetzt!, <https://tk-it-nrw.verdi.de/aus-den-unternehmen/telekom-konzern/++co++ecce9e3c-7e53-11e6-a3f3-52540066e5a9>, 28.09.2024

- Verplanken, Bas/Faes, Suzanne (1999): Good intentions, bad habits, and effects of forming implementation intentions on healthy eating, in: European Journal of Social Psychology 29 (5–6/1999), S. 591–604
- Vodafone (2023): Vodafone Deutschland Portrait, <https://www.vodafone.de/unternehmen/portrait.html#:~:text=Mit%20rund%2030%20Millionen%20Mobilfunk,von%20etwa%2013%20Milliarden%20Euro>, 08.08.2024
- Voet, Joris van der (2016): Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape, in: The American Review of Public Administration 46 (6/2016), S. 660–682
- Vogel, Hannes (2015): Frauenquote in Führungspositionen – Diese Dax-Firmen bestehen den Test, <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Diese-Dax-Firmen-bestehen-den-Test-article14649871.html>, 25.03.2023
- Voss, Michael (2018): Trends in der Telekommunikation: Wie Unternehmen sich für die Zukunft rüsten, <https://www.onpulson.de/29800/netze-gesetze-und-sicherheit-trends-in-der-telekommunikation/>, 11.03.2023
- Vroom, Victor H. (1964): Work and motivation, New York 1964
- Vroom, Victor H./Jago, Arthur G. (1978): On the validity of the Vroom-Yetton model, in: Journal of Applied Psychology 63 (2/1978), S. 151–162
- Vroom, Victor H./Jago, Arthur G. (2007): The role of the situation in leadership, in: Psychol 62 (1/2007), S. 17–24
- Vroom, Victor H./Yetton, Phillip (1973): Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973
- Vu, Hieu M. (2020): Employee empowerment and empowering leadership: A literature review, in: Technium – Romanian Journal of Applied Sciences and Technology 2 (7/2020), S. 20–28
- Wähler, Laura/Bohn, Ursula/Käppler, Christin/Crummenerl, Claudia (2019): Change Management Studie 2019: Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity, <https://www.capgemini.com/de-de/wp->



- Waldman, David A./Javidan, Mansour/Varella, Paul (2004): Charismatic leadership at the strategic level – A new application of upper echelons theory, in: *The Leadership Quarterly* 15 (3/2004), S. 355–380
- Waldman, David A./Yammarino, Francis J. (1999): CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects, in: *The Academy of Management Review* 24 (2/1999), S. 266–285
- Walgenbach, Peter (2019): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 8. Aufl., Stuttgart 2019, S. 300-350
- Walumbwa, Fred O./Avolio, Bruce J./Zhu, Weichun (2008): How transformational leadership weaves its influence on individual job performance – the role of identification and efficacy beliefs, in: *Personnel Psychology* 61 (4/2008), S. 793–825
- Walumbwa, Fred O./Lawler, John J. (2003): Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies, in: *The International Journal of Human Resource Management* 14 (7/2003), S. 1083–1101
- Walumbwa, Fred O./Orwa, Bani/Wang, Peng/Lawler, John J. (2005): Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction – A Comparative Study of Kenyan and US Financial Firms, in: *Human Resource Development Quarterly* 16 (2/2005), S. 235–256
- Wanberg, Connie R./Banas, Joseph T. (2000): Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace, in: *Journal of Applied Psychology* 85 (1/2000), S. 132–142
- Wang, Gang/Oh, In-Sue/Courtright, Stephen H./Colbert, Amy E. (2011): Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research, in: *Group & Organization Management* 36 (2/2011), S. 223–270

- Wang, Hai-Jiang/Demerouti, Evangelia/Le Blanc, Pascale (2017): Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification, in: *Journal of Vocational Behavior* 100 (o.H./2017), S. 185–195
- Wang, Danni/Waldman, David A./Zhang, Zhen (2014): A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness, in: *Journal of Applied Psychology* 99 (2/2014), S. 181–198
- Webb, Thomas L./Sheeran, Pascha (2006): Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence, in: *Psychological bulletin* 132 (2/2006), S. 249–268
- Weber, Max (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*, Tübingen 1922
- Weber, Max (1956): *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*, zwei Halbbände, 4. Aufl., Tübingen 1956
- Weber, Max (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*: 1. Halbband, 5. Aufl., Tübingen 1976
- Weber, Wolfgang G. (1999): Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 53 (25/1999), S. 270–281
- Wegge, Jürgen/Jeppesen, Hans J./Weber, Wolfgang G./Pearce, Craig L./Silva, Silvia A./Pundt, Alexander/Jönsson, Thomas/Wolf, Sandra/Wassenaar, Christina L./Unterrainer, Christine/Piecha, Annika (2010): Promoting work motivation in organizations – Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit? In: *Journal of Personnel Psychology* 9 (4/2010), S. 154–171
- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel (2014), *Strukturgleichungsmodellierung*, Berlin/Heidelberg 2014
- Weibler, Jürgen (1994): *Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten*, Wiesbaden 1994
- Weibler, Jürgen (2016): *Personalführung*, 3. Aufl., München 2016

- Weiner, Bryan J. (2009): A theory of organizational readiness for change, in: Implementation Science 67 (4/2009), S. 1–9
- Weinert, Ansfried B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie – Lehrbuch, 5. Aufl., Weinheim 2004
- Weiß, Eva-Ellen/Süß, Stefan (2016): The relationship between transformational leadership and effort-reward imbalance, in: Leadership & Organization Development Journal 37 (4/2016), S. 450–466
- Wicker, Allan W. (1969): Attitudes vs. actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects, in: Journal of Social Issues 25 (4/1969), S. 41–78
- Willcoxson, Lesley/Millett, Bruce (2000): The management of organizational culture, in: Australian Journal of Management and Organizational Behavior 3 (2/2000), S. 91–99
- Will-Zocholl, Mascha/Kämpf, Tobias (2016): Branchenanalyse Informations- und Telekommunikationsbranche, Study Nr. 320 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2016
- Wilson, John H. (2011): Freedom at work: Psychological empowerment and Self-Leadership, in: International Journal of Business and Public Administration 8 (1/2011), S. 8–24
- Witte, Erich H. (2008): Theorien zur sozialen Macht, in: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band II., Bern 2002, S. 217–246
- Wofford, Jerry C./Goodwin Vicki L. (1994): A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories, in: The Leadership Quarterly 5 (2/1994), S. 161–186
- Woodman, Richard W./Dewett, Todd (2004): Organizationally relevant journeys in individual change, in: Poole, Marshall S./Ven, Andrew H. van de (Hrsg.): Handbook of Organizational Change and Innovation, New York 2004, S. 32–49

- Wörwag, Sebastian (2020): Digitalisierung der Arbeit: Was Beschäftigte erwarten, hoffen und befürchten, in: Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hrsg.): Human Digital Work – Eine Utopie? Wiesbaden 2020, S. 63–96
- Wu, Qiong/Cormican, Kathryn/Chen, Guoquan (2018): A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators, in: Journal of Leadership & Organizational Studies 27 (1/2018), S. 49–64
- Wunderer, Rolf (1989): Managementrolle: Führender, in: Staehle, Wolfgang H. (Hrsg.): Handbuch Management, Berlin 1989, S. 363-382
- Wunderer, Rolf (1992): Managing the boss – Führung von unten, in: German Journal of Human Ressource Management 6 (3/1992), S. 287–311
- Wunderer, Rolf (1995): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995
- Wunderer, Rolf (2007): Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 7. Aufl., München 2007
- Wunderer, Rolf (2009): Merkmale guter Führung, in: Personalwirtschaft 36 (6/2009), S. 34–36
- Wunderer, Rolf (2010): Maximen erfolgreicher Führung, in: Personalmagazin 6 (10/2010), S. 22–24
- Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Aufl., Köln 2011
- Wunderer, Rolf/Bruch, Heike (2000): Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis, München 2000
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra (2006): Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 4. Aufl., Neuwied 2006
- Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang (1980): Führungslehre – Band I: Grundlagen der Führung, Berlin 1980

- Xenikou, Athena/Simosi, Maria (2006): Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, in: *Journal of Managerial Psychology* 21 (6/2006), S. 566–579
- Xin, Xun/Cai, Wenjing/Zhou, Wenxia/Baroudi, Sabrine E./Khapova, Svetlana N. (2020): How can job crafting be reproduced? Examining the trickle-down effect of job crafting from leaders to employees, in: *International journal of environmental research and public health* 17 (3/2020), S. 894–909
- Yammarino, Francis/Dionne, Shelley/Chun, Jae/Dansereau, Fred (2005): Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review, in: *The Leadership Quarterly* 16 (6/2005), S. 879–919
- Yang, Yuge/Antwi-Afari, Maxwell F./Imran, Muhammad/Kong, Liulin (2024): Effects of transformational leadership and organizational climate on project performance in industrial revolution 5.0: a systematic literature review, in: *Journal of Engineering, Design and Technology* (o.H./2024), S. 1–38
- Yang, Yuha/Choi, Jin N./ Lee, Kyungmook (2018): Theory of planned behavior and different forms of organizational change behavior, in: *Social Behavior and Personality* 46 (10/2018), S. 1657–1671
- Nurlina, Nurlina (2022): Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance, in: *Golden Ratio of Human Resource Management* 2 (2/2022), S. 108–122
- Yasir, Muhammad/Mohamad, Noor M. (2016): Ethics and morality: Comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles, in: *International Review of Management and Marketing* 6 (4/2016), S. 310–316
- Yildirim, Nihan/Birinci, Seda (2013): Impacts of Organizational Culture and Leadership on Business Performance: A Case Study on Acquisitions, in: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 75 (4/2013), S. 71–82

- Yukl, Gary A. (1989): Managerial leadership: A review of theory and research, in: *Journal of Management* 15 (2/1989), S. 251–289
- Yukl, Gary A. (1999): An Evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories, in: *The Leadership Quarterly* 10 (2/1999), S. 285–305
- Yukl, Gary A. (2012): Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention, in: *The Academy of Management Perspectives* 26 (4/2012), S. 66–85
- Yukl, Gary A. (2013): *Leadership in Organizations*, 8. Aufl., London 2013
- Yukl, Gary A./Falbe, Cecilia M. (1991): Importance of different power sources in downward and lateral relations, in: *Journal of Applied Psychology* 76 (3/1991), S. 416–423
- Zaccaro, Stephen J. (2007): Trait-Based Perspectives of Leadership, in: *American Psychologist* 62 (1/2007), S. 6–22
- Zeffane, Rachid/Connell, Julia (2003): Trust and HRM in the new millennium, in: *International Journal of Human Resource Management* 14 (1/2003), S. 3–11
- Zerbe, Wilfred/Paulhus, Delroy (1987): Socially Desirable Responding in Organizational Behavior: A Reconceptualization, in: *The Academy of Management Review* 12 (1/1987), S. 250–271
- Zhang, Xiaomeng/Bartol, Kathryn M. (2010): Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, in: *The Academy of Management Journal* 53 (1/2010), S. 107–128
- Zhang, Ying/Cooke, Richard (2012): Using a combined motivational and volitional intervention to promote exercise and healthy dietary behaviour among undergraduates, in: *Diabetes research and clinical practice* 95 (2/2012), S. 215–223
- Zhao, Xinshu/Lynch, John G. Jr./Chen, Qimei (2010): Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, in: *Journal of Consumer Research* 37 (2/2010), S. 197–206