

### Einflussfaktoren von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung

Vogel, Dominik; Löbel, Stephan; Proeller, Isabella; Schuppan, Tino

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Vogel, D., Löbel, S., Proeller, I., & Schuppan, T. (2014). Einflussfaktoren von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung. *der moderne staat - dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 7(2), 459-478. <https://doi.org/10.3224/dms.v7i2.17325>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

*Dominik Vogel/Stephan Löbel/Isabella Proeller/  
Tino Schuppan*

# Einflussfaktoren von Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung

## Ergebnisse einer Fallstudie in der Bundesagentur für Arbeit

### Zusammenfassung

Dieser Artikel adressiert zwei bisher nur wenig untersuchte Aspekte der Führungsforschung: Führungsverhalten im öffentlichen Sektor und Faktoren die Führungsverhalten beeinflussen. Mittels einer Fallstudie in der Bundesagentur für Arbeit werden explorativ Hypothesen über Einflussfaktoren des Führungsverhaltens aufgestellt. Die Studie kommt zu dem Erkenntnis, dass eine oftmals angenommene Führungslücke im öffentlichen Sektor nicht bestätigt werden kann. Für das ausgeprägte Führungsverhalten, das in der Fallstudie beobachtet wurde, wird als Determinante die besondere Ausgestaltung des Managementsystems der Bundesagentur für Arbeit verantwortlich gemacht. Dazu gehört unter anderem das Performance Management System sowie die Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Die Arbeit schließt mit Empfehlungen für weitere Forschungsansätze auf dem Gebiet der Führungsforschung im öffentlichen Sektor.

*Schlagerworte:* Führungsverhalten, Leadership, Personalentwicklung, Einflussfaktoren, Bundesagentur für Arbeit

### Abstract

*Antecedents of public managers leadership behavior. Results of a case study in the German federal labor administration*

This article focuses on two aspects of leadership research in the public sector which have received little attention so far. Firstly, leadership behavior in the public sector and secondly, its influencing factors. Based on an embedded case study of the German federal employment agency (*“Bundesagentur für Arbeit”*) hypotheses on influencing factors of leadership behavior were derived. In general, a rather active and explicit leadership behavior has been observed in the case study, which is rather contradictory to the often proclaimed stereotype of a “leadership gap” in the public sector. As main determinants the unique arrangement of the management system of the “Bundesagentur für Arbeit” has been identified, especially the performance management system as well as the leadership selection and development programmes. The article concludes by giving recommendations for further research in the field of leadership in the public sector.

*Key words:* Leadership behavior, leadership, human resource development, explanatory factors, Federal Employment Agency

## Führungslücke in der öffentlichen Verwaltung?

Führung ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Organisationen (*Bass/Bass 2008; Van Wart 2003, 2011*). „Effektive Führung sorgt für bessere und effizientere Produkte und Dienstleistungen; sie sorgt für ein Zusammengehörigkeitsgefühl, persönliche Weiterentwicklung und höhere Zufriedenheit bei den Mitarbeitern<sup>1</sup>; sie gibt Richtung und Vision, sorgt für Anpassung an die Umwelt, für Innovation und Kreativität, [...]“ (*Van*

Wart 2003, S. 214). Diese, in einer Vielzahl von Studien (vgl. *DeRue u.a.* 2011; *Judge/Piccolo/Illies* 2004; *Kaiser/Hogan/Craig* 2008) bestätigten, Zusammenhänge sind der Grund für das hohe wissenschaftliche und praktische Interesse am Thema Führung. Auch im öffentlichen Sektor hat „Führung“ viel Aufmerksamkeit erlangt. Allerdings ist dabei sowohl in der Praxis als auch in der Forschung ein deutliches Missverhältnis im Vergleich zur Privatwirtschaft zu beobachten (*Van Wart* 2003). In der Mitte des letzten Jahrhunderts wurde sogar eine lebhaft, normative Diskussion geführt, ob Führung im öffentlichen Sektor überhaupt erwünscht ist. Während traditionell Führung über Regeln als Idealtyp galt, verschob sich der Kern der Diskussion mit Aufkommen der reformorientierten NPM-Bewegung (*Van Wart* 2003; *Schedler/Proeller* 2011, S. 248). Stattdessen wurde Führung vermehrt als unabdingbarer Faktor bei der Veränderung und Verbesserung öffentlicher Organisationen und öffentlicher Leistungserbringung wahrgenommen. Umso erstaunlicher ist der von Wissenschaft und Praxis häufig hinter vorgehaltener Hand ausgesprochene Vorwurf einer „Führungslücke“ in der öffentlichen Verwaltung, der provokant formuliert ein Bild zum Ausdruck bringen soll, nach dem Führung in der öffentlichen Verwaltung nicht oder kaum stattfindet. Die Ergebnisse der Studie „Verwaltungsführung heute“ (*Hammerschmid u.a.* 2010, S. 30) welche zum Schluss kommt, dass „[...] Verwaltungsmodernisierung in Deutschland noch relativ stark von Instrumenten und weniger durch Führung geprägt ist“, gehen ebenfalls in diese Richtung.

Neben der versteckten Führungslückendiskussion sind in den vergangenen Jahren verstärkt Fragen nach einem „optimalen“ Führungsverhalten in öffentlichen Organisationen und der Wirkung von Führung auf die Leistungsfähigkeit (z.B. *Fernandez/Cho/Perry* 2010; *Trottier/Van Wart/Wang* 2008) und andere positive Outcomes (z.B. *Kroll/Vogel* im Erscheinen) in den Vordergrund gerückt. Überraschenderweise spielten dabei Rahmenbedingungen, unter denen Führung im öffentlichen Sektor stattfindet, bisher eine untergeordnete Rolle. Wie Führungskräfte im öffentlichen Dienst führen und welche Faktoren ihr Führungsverhalten beeinflussen, ist weitgehend vernachlässigt worden. Dies gilt insbesondere für Deutschland, wo seit den viel beachteten Studien von *Klages* und Kollegen (*Klages* 1989; *Klages/Hippler* 1991) kaum Forschung zur Führungsrealität in der Verwaltung stattgefunden hat.

Der vorliegende Artikel befasst sich daher mit der Fragestellung, welches Führungsverhalten in der deutschen Verwaltung praktiziert wird und welche Faktoren das Führungsverhalten beeinflussen. Da diese Fragen, wie eingangs erläutert und im folgenden Kapitel aufgezeigt, bisher relativ wenig Aufmerksamkeit erfahren haben, wurde die Studie als hypothesengenerierende Fallstudie konzipiert. Als Fall dieser „embedded case study“ (*Yin* 2009) wurde die Bundesagentur für Arbeit ausgewählt. Im Forschungsdesign wird die Bundesagentur für Arbeit dabei nicht als typischer Fall einer öffentlichen Verwaltung in Deutschland betrachtet, sondern als „extreme case“ (*Gerring* 2006, S. 89). Die Bundesagentur für Arbeit wurde also gerade wegen ihrer vermeintlichen Sonderstellung als Vertreterin einer modernen öffentlichen Verwaltung ausgewählt, die besonderes Augenmerk auf Führung, Steuerung und Ergebnisorientierung legt. Damit lässt sich bei der Bundesagentur für Arbeit mehr als bei anderen Behörden, die nicht über diese Rahmenbedingungen verfügen, erwarten, dass Führung eine besondere Rolle spielt und daher auch (besser) beobachtbar ist. Ziel ist es herauszuarbeiten, wie sich Führungsverhalten innerhalb eines solchen besonderen Falls darstellt und welche Faktoren es innerhalb der Bundesagentur für Arbeit beeinflussen. Hieraus können Erkenntnisse für den Transformationsprozess und die Zukunft anderer Verwaltung abgeleitet werden.

Um die aufgeworfenen Forschungsfragen zu beantworten, werden zunächst die bisherigen Erkenntnisse zu Führung und ihre Determinanten diskutiert. Im Anschluss werden das methodische Vorgehen und die Fallauswahl dargestellt. Daraufhin werden auf der Basis der Fallstudienenergebnisse allgemeine Hypothesen zum Führungsverhalten generiert. Daran anknüpfend erfolgt eine Untersuchung von Treibern, Hindernissen und Kontextfaktoren, also den Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten, inklusive erster Hypothesen über deren Einflussrichtung und -stärke. Der Artikel schließt mit einer Diskussion und Einordnung der Erkenntnisse im Fazit und abschließenden Forschungshypothesen.

## Theoretisch-konzeptionelle Einbettung zu Einflussfaktoren von Führungsverhalten

Was unter dem Begriff Führung<sup>2</sup> überhaupt zu fassen ist, unterliegt einem andauernden wissenschaftlichen Diskurs. Eine einheitliche Definition ist nicht in Sicht und kann bei der Vielzahl der untersuchten Phänomene und Fragestellungen auch schwerlich entstehen (*Bass/Bass* 2008, S. 23). *Bass/Bass* (2008) geben mit ihrem Werk einen detaillierten Überblick über die historische Entwicklung des Begriffs und die unterschiedlichen Arten von Definitionen. Sie enden mit einem Verweis auf *House u.a.* (2004), die folgende Definition entwickelten: „Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization of which they are members“ (*House u.a.* 2004, S. 15). Diese Definition wird auch für die vorliegende Arbeit verwendet.

Abbildung 1: Begriffshierarchie von Führungsaktivitäten (in Anlehnung an *Van Wart* 2011, S. 31)



Die Leadershipforschung hat eine Vielzahl von Theorien und Modellen hervorgebracht. Dabei unterscheiden sich die Ansätze nicht nur in ihrem theoretischen Fokus, sondern auch darin, was als Führung betrachtet wird. *Van Wart* (2011, S. 31) zeigt, dass es fünf verschiedene Blickwinkel auf das Thema Führung gibt, die sich vor allem im Grad der Detaillierung unterscheiden (s. Abbildung 1). Auf der untersten Ebene mit dem höchsten Detaillierungs-

grad finden sich Führungsaufgaben, darüber liegen Eigenschaften und Fähigkeiten sowie Führungsverhalten. Von diesen Verhaltensweisen werden in der Literatur ca. zehn bis 30 verschiedene unterschieden. Auf einer abstrakteren Ebene sind Führungsstile und Metakategorien angesiedelt. Für die vorliegende Studie haben wir uns für die Ebene des Führungsverhaltens als Beobachtungsebene entschieden. Diese Ebene bildet einen guten Kompromiss zwischen Abstraktion und Konkretisierung. Die Anzahl der verschiedenen Verhaltensarten ist noch übersichtlich genug, um sie in einer Fallstudie zu überblicken.

Führungsverhalten lässt sich nach der Taxonomy of Leadership Behavior von Yukl/Gordon/Taber (2002) in drei Kategorien einteilen: aufgabenorientiertes, beziehungsorientiertes und veränderungsorientiertes Führungsverhalten. Diese Metakategorien unterteilen sich ihrerseits wieder in Verhalten, anhand dessen die Metakategorien auch umschrieben und erklärt werden können. Tabelle 1 verdeutlicht die Unterscheidung in verschiedenen Führungsverhalten und ihre Gruppierung in Metakategorien.

*Tabelle 1:* Definition von 12 spezifischen Leadership Behaviors  
(Quelle: Yukl/Gordon/Taber 2002, S. 25)

Aufgabenorientiert	<b>Rollen klären</b> ( <i>Clarifying roles</i> ): Führungskraft verteilt Aufgaben und erläutert Verantwortlichkeiten, Ziele und Leistungserwartungen.
	<b>Kontrollieren</b> ( <i>Monitoring operations</i> ): Führungskraft überprüft den Fortschritt und die Qualität der Arbeit und evaluiert die Leistung der Mitarbeiter und des Teams.
	<b>Planen</b> ( <i>Short-term planning</i> ): Führungskraft bestimmt, wie Personal und Ressourcen eingesetzt werden, um eine Aufgabe effektiv zu erledigen. Legt fest, wie die Aktivitäten des Teams geplant und koordiniert werden um Aufgaben effizient zu erledigen.
Beziehungsorientiert	<b>Beteiligen</b> ( <i>Consulting</i> ): Führungskraft beteiligt andere, bevor sie Entscheidungen trifft, die diese betreffen, ermuntert zur Beteiligung in Entscheidungsprozessen und nutzt die Ideen und Vorschläge anderer.
	<b>Unterstützen</b> ( <i>Supporting</i> ): Führungskraft zeigt Interesse für die Bedürfnisse und Gefühle der einzelnen Mitarbeiter; gibt Unterstützung und Aufmunterung bei schwierigen oder stressigen Aufgaben; und zeigt Vertrauen in die Mitarbeiter.
	<b>Anerkennen</b> ( <i>Recognizing</i> ): Führungskraft lobt gute Leistungen; gibt Anerkennung für Erfolge und besonderen Einsatz; und schlägt angemessene Belohnungen für Mitarbeiter mit hoher Leistungsbereitschaft vor.
	<b>Entwickeln</b> ( <i>Developing</i> ): Führungskraft gibt Mitarbeitern hilfreiches Feedback und Coaching; gibt hilfreiche Karriereratschläge; und ermuntert Mitarbeiter Fortbildungsmöglichkeiten wahrzunehmen.
Veränderungsorientiert	<b>Übertragung von Verantwortung</b> ( <i>Empowering</i> ): Führungskraft beteiligt Mitarbeiter bei wichtigen arbeitsbezogenen Entscheidungen; gibt Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse für wichtige Aufgaben ab; und erlaubt Mitarbeitern arbeitsbezogene Probleme ohne vorherige Genehmigung zu lösen.
	<b>Entwerfen einer Vision für den Wandel</b> ( <i>Envisioning Change</i> ): Führungskraft artikuliert eine klare und ansprechende Vision davon was erreicht werden könnte und verknüpft die Vision mit den Werten und Idealen der Mitarbeiter; erläutert eine vorgeschlagene Veränderung oder neue Initiative mit Enthusiasmus und Optimismus.
	<b>Risiken für Veränderungen eingehen</b> ( <i>Taking risks for change</i> ): Führungskraft geht persönliche Risiken ein und bringt Opfer um erstrebenswerte Veränderungen in der Organisation anzustoßen und zu befördern.
	<b>Zu innovativen Denken ermuntern</b> ( <i>Encouraging innovative thinking</i> ): Fordert andere auf, ihre Annahmen über ihre Arbeit zu hinterfragen und bessere Wege der Aufgabenerfüllung zu prüfen.
	<b>Externes Beobachten</b> ( <i>External Monitoring</i> ): Führungskraft analysiert Informationen über Ereignisse, Trends und Veränderung in der externen Umwelt der Organisation um Gefahren, Chancen und andere Auswirkungen für sein Team oder seine Organisation zu erkennen.

*Yukl et al.* (2002) knüpfen dabei an die bereits in den 50er-Jahren entwickelten Metakategorien aufgabenorientiertes und beziehungsorientiertes Führungsverhalten an (vgl. *Fleishman* 1953; *Halpin/Winer* 1957; *Fiedler* 1967). Die damaligen Führungsforscher stellten fest, dass sich Führungskräfte darin unterscheiden, worauf sie mit ihrem Verhalten den Fokus legen. Während sich die einen eher darauf konzentrieren, dass die Aufgaben erfüllt werden, fokussieren andere eher auf die Qualität ihrer Beziehungen mit anderen (*Bass/Bass* 2008).

Grundsätzlich werden für das alltägliche Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung zwei Extreme angenommen. Das Erste ist der rein aufgabenorientierte oder autoritäre Vorgesetzte, der keinerlei Interesse an den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter zeigt. In einer positiveren Variante ist diese Führungskraft ein wahrer Experte auf seinem Gebiet und geht in der Erfüllung dieser Aufgaben auf. In der Studie von *Klages/Hippler* (1991, S. 37) hat dieser Typus einen Anteil von 16% an der Gesamtheit der befragten Führungskräfte. Der negative Typus ist der Autokrat. Er ist nur daran interessiert, dass die Aufgaben erledigt werden. Wie dies geschieht interessiert ihn genau so wenig, wie das Wohlergehen seiner Mitarbeiter. Er gibt direkte Anweisungen und erwartet, dass diese gehorsam umgesetzt werden. *Klages/Hippler* (1991, S. 38) teilten 34% ihres Samples in diese Kategorie ein.

Im zweiten Extrem agiert die Führungskraft rein beziehungsorientiert. Das heißt sie hat ein großes Harmoniebedürfnis und ist vor allem daran interessiert, ein gutes Verhältnis zu den eigenen Mitarbeitern zu haben und keine Konflikte heraufzubeschwören. Diesem Ziel wird auch die Erledigung der Aufgaben untergeordnet. Von den Mitarbeitern wird nur das verlangt, was ohne große Widerstände zugemutet werden kann. Bei *Klages/Hippler* (1991, S. 38) fallen mit 13% relativ wenige Führungskräfte in diese von *Blake/Mouton* (1964) als „Country Club Style“ bezeichnete Kategorie.

Die Kategorie der Veränderungsorientierung etablierte sich nachdem *Ekvall, Arvonen* (*Ekvall* 1988; *Ekvall/Arvonen* 1991) und *Lindell* (1989) zeigen konnten, dass sich diese Dimension konzeptionell und empirisch von der Aufgaben- und Beziehungsorientierung unterscheidet (*Bass/Bass* 2008, S. 501). Veränderungsorientierte Führungskräfte sind vor allem an Innovationen und Kreativität interessiert (ebd.). Für den öffentlichen Sektor wird gemeinhin wenig Veränderungsorientierung angenommen. Der relativ unveränderliche Rechtsrahmen, der die Arbeit der Verwaltung in großem Maße determiniert sowie die eher an Stabilität orientierten Beschäftigten des öffentlichen Dienstes werden regelmäßig als Begründung für eine geringe Veränderungsorientierung im öffentlichen Sektor angeführt (*Rainey* 2009, S. 264f.; *Kroll u.a.* 2012).

Aus dieser dreiteiligen Typologie von Führungsverhalten ergibt sich nun ein weiterer Aspekt, den *Yukl/Gordon/Taber* (2002) nicht explizit erwähnen, der sich aber schlüssig aus diesem Ansatz ableitet. Wenn für eine Führungskraft in keiner der drei Dimensionen Aufgabenorientierung, Beziehungsorientierung und Veränderungsorientierung nennenswertes Führungsverhalten feststellbar ist, so kann angenommen werden, dass ihr Verhalten eine Form von Nicht-Führung darstellt. Der Begriff der Nicht-Führung wird in der Führungsforschung in verschiedenen Ausprägungen verwendet. Größere Aufmerksamkeit hat die Nicht-Führung beispielsweise im Zusammenhang mit der transformationalen Führung erfahren. *Bass/Riggio* (2006) siedelten das so genannte Laissez-faire Leadership auf der untersten Ebene ihres Full Range Leadership Models an (*Bass/Riggio* 2006). Laissez-faire Leadership kann in zwei verschiedenen Facetten beobachtet werden: Als schlichte Abwesenheit von Führungsverhalten oder als ein Verhalten, bei dem eine Führungskraft Führung aktiv vermeidet (*Bass/Bass* 2008). Mit der Berücksichtigung von Nicht-Führung

soll in dieser Studie die oftmals proklamierte Führungslücke im öffentlichen Sektor mit berücksichtigt werden.

Als eine besondere Form der Nicht-Führung soll an dieser Stelle die Sachbearbeitungsorientierung angesprochen werden. Diese basiert auf der oftmals geäußerten Annahme, dass Führungskräfte im öffentlichen Sektor oftmals viel mehr „Obersachbearbeiter“ als Leader seien. Sie seien durch eine Neigung zur Vertiefung in knifflige Einzelfälle und einer Bevorzugung routinetafher Kontrollaufgaben charakterisiert (Reichard 1987, S. 146f.). Führungsverhalten zeigt sich also lediglich in der (kleinteiligen) Kontrolle von Arbeitsprozessen und -ergebnissen. Darüber hinaus sieht sich die Führungskraft als Fachexperte, welche die Bearbeitung der schwierigen Fälle übernimmt. Weitergehendes Führungsverhalten findet nicht statt. Trotz der weiten Verbreitung als Stereotyp finden sich für diese Annahmen in der Literatur keine spezifischen empirischen Ergebnisse. Stattdessen wird dieses Führungsverhalten beispielsweise bei Klages (1998, S. 61) als Selbstverständlichkeit und offensichtlich festgestellt, da es jenen „[...] die mit der Verwaltung vertraut sind, anschaulich vor Augen steht, so daß es kaum notwendig sein wird, mit umfangreichen Belegen aufzuwarten.“

Wenn offenbar unterschiedliche Ausprägungen von Führungsverhalten identifiziert werden können, interessiert die Frage nach den Determinanten, also den Faktoren, die das Führungsverhalten beeinflussen. Pfeffer/Salancik (1975) konnten zeigen, dass das Führungsverhalten stark durch die Rollenerwartungen der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern beeinflusst wird. Hierbei wird vor allem das aufgabenorientierte Führungsverhalten durch die Erwartungen von Vorgesetzten beeinflusst, während die Erwartungen von Untergebenen stärker auf das beziehungsorientierte Führungsverhalten wirken. Atwater (1988) fand ebenfalls Belege für den Einfluss von Mitarbeitererwartungen. Der Einfluss der Vorgesetzten wurde hingegen nicht bestätigt. Atwater (1988) hat über die von Pfeffer/Salancik (1975) getesteten Zusammenhänge hinaus noch Persönlichkeits- und strukturelle Variablen überprüft. Erstaunlicherweise hatten jedoch nur die Persönlichkeitsmerkmale einen Einfluss. „Tough guy characteristics“ führen demnach zu einem stärker fordernden Führungsverhalten („demanding“), wohingegen „nice guy characteristics“ zu weniger forderndem Führungsverhalten führt.

Relativ weit verbreitet sind Studien zu demographischen Faktoren als Erklärungsvariablen für Führungsverhalten und hier vor allem zu Geschlechterunterschieden. Eagly/Johnson (1990) konnten in einer Meta-Analyse beispielsweise zeigen, dass entgegen allgemeiner Stereotype das Geschlecht bei der Aufgaben- und Beziehungsorientierung keine Rolle spielt. Frauen führen allerdings eher partizipativ und weniger autokratisch als Männer. Zum Einfluss des Alters von Führungskräften wiederum finden sich kaum Studien (Barbuto Jr. u.a. 2007). Wenn das Alter als Determinante von Führungsverhalten berücksichtigt wurde, dann im Zusammenhang mit transformationeller Führung.

Die meisten Untersuchungen zu Determinanten von Führungsverhalten sind dem Bereich der transformationalen Führung zuzuordnen. Der Ansatz der transformationalen Führung lässt sich auch in Yukl/Gordon/Tabers (2002) Führungstaxonomie wiederfinden. Er setzt sich im Wesentlichen aus Teilaspekten der Veränderungsorientierung (Intellectual Stimulation; Inspirational Motivation) und der Beziehungsorientierung (Individual Consideration) zusammen. Hinzu kommt noch ein Agieren als Vorbild für die Mitarbeiter, welches sich in der Taxonomie so nicht wiederfindet.

Wie Walter/Bruch (2009) zeigen konnten, ist die Forschung zu Ursachen und Rahmenbedingungen von Führungsverhalten im Bereich der charismatischen bzw. transfor-

mationalen Führung<sup>3</sup> inzwischen stärker ausgeprägt, auch wenn wesentlich mehr Forschung zur Wirkung als zu Ursachen vorliegen. Zur Strukturierung ihrer Analyse teilen *Walter/Bruch* (2009) die Einflussfaktoren in individuelle und kontextuale Faktoren ein. Bei den individuellen Faktoren finden sich, wie in der allgemeinen Leadershipforschung, Studien zum Einfluss von demographischen Merkmalen – vor allem bezüglich des Einflusses des Geschlechts auf die charismatische Führung. In einer Meta-Analyse von *Eagly/Johannesen-Schmidt/van Engen* (2003) zeigte sich, dass Frauen im Gegensatz zu Männern eher transformational führen, auch wenn dieser Unterschied relativ gering ist. Neben dem Geschlecht gibt es noch vereinzelt Studien zum Einfluss des Alters. Die Ergebnisse sind allerdings widersprüchlich (*Eagly/Johannesen-Schmidt/van Engen* 2003, S. 1430). Einen relativ starken Einfluss auf das transformationale Führungsverhalten scheint die Persönlichkeit der Führungskraft auszuüben. Die „Big 5 Persönlichkeitseigenschaften“ (*Costa/MacCrae* 1992) erklären laut einer Meta-Analyse von *Bono/Judge* (2004) 12% der Unterschiede im transformationalen Führungsverhalten. Eine positive Wirkung haben hierbei Extraversion, Verträglichkeit und Offenheit. Ein negativer Einfluss geht von Neurotizismus aus. Gewissenhaftigkeit scheint hingegen keinen Einfluss zu haben (*Bono/Judge* 2004). Neben den demographischen Faktoren und den Persönlichkeitseigenschaften spielen die Einstellungen und Werte der Führungskraft eine Rolle. So zeigen Führungskräfte, die eine zynische Einstellung zum Wandel besitzen, weniger transformationale Führung (*Bommer/Rubin/Baldwin* 2004), wohingegen Commitment zur Organisation (*Seo/Jin/Shapiro* 2008) und ein traditionelles oder kollektivistisches Werteverständnis (*Sosik* 2005) einen positiven Einfluss ausüben. Als letzten individuellen Faktor, der einen Einfluss auf das transformationale Führungsverhalten hat, haben *Walter/Bruch* (2009) die Emotionen und die emotionale Intelligenz der Führungskräfte identifiziert. Führungskräfte mit positiver Stimmung und positiven Emotionen scheinen eher transformational zu führen als andere (*Chi/Chung/Tsai* 2011; *Walter/Bruch* 2009). Die emotionale Intelligenz wiederum scheint es den Führungskräften zu erlauben, sich stärker auf Motivationsbedürfnisse der Mitarbeiter einzulassen und auf diese zu reagieren (*Walter/Bruch* 2009).

Neben den individuellen Faktoren, die das Führungsverhalten beeinflussen, geben *Walter/Bruch* (2009) einen Überblick über Kontextfaktoren, die einen Einfluss ausüben. Zu diesen Kontextfaktoren zählt beispielsweise der bereits erwähnte soziale Kontext in dem Führung stattfindet. Führen Vorgesetzte charismatisch, so erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass die Führungskräfte in der Ebene darunter diesen Führungsstil ebenfalls ausüben (*Bass u.a.* 1987). Ein analoger Mechanismus ist hinsichtlich des Einflusses von Kollegen auf die transformationale Führung zu erkennen. Führen diese charismatisch, dann führt auch die befragte Führungskraft selbst eher charismatisch (*Bommer/Rubin/Baldwin* 2004). Interessant ist die Erkenntnis, dass Eigenschaften der Geführten einen Einfluss auf die Ausprägung der transformationalen Führung haben (*Howell/Shamir* 2005; *Walter/Bruch* 2009). So scheinen Führungskräfte eher charismatisch zu führen, wenn ihre Geführten stärker nach Selbstverwirklichung streben (*Dvir/Shamir* 2003), kollektivistisch orientiert sind (*Dvir/Shamir* 2003) oder von der Führungskraft als leistungsfähiger wahrgenommen werden (*Richardson/Vandenberg* 2005). Eine kollektivistische Organisationskultur führt offenbar eher zur Herausbildung von charismatischer Führung, als eine individualistische Kultur (*Pillai/Meindl* 1998; *Bass/Avolio* 1993). Zentralisierte und formalisierte Organisationsstrukturen hingegen weisen einen negativen Zusammenhang mit charismatischer Führung auf (*Sarros u.a.* 2002; *Walter/Bruch* 2010). Insgesamt

liegt aber eher wenig empirische Literatur zum Einfluss des organisationalen Umfelds auf das transformationale Führungsverhalten vor (*Walter/Bruch 2009*).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Forschung zu Determinanten von Führungsverhalten noch sehr bruchstückhaft ist. Die vorhandenen Erkenntnisse beziehen sich in den meisten Fällen auf den Ansatz der transformationalen Führung und befassen sich eher selten mit grundlegenden Konzepten, wie beispielsweise der aufgaben-, beziehungs- und veränderungsorientierten Führung. An dieser Stelle soll weder unterstellt noch überprüft werden, ob die Erkenntnisse der transformationalen Führungsforschung analog auch auf Erklärungsmodelle von Führungsverhalten übertragen werden können. Geht man von einer gewissen inhaltlichen Nähe aus, aus der zumindest erste Anhaltspunkte auch für das Führungsverhalten abgeleitet werden können, so kann zusammengefasst werden, dass Mitarbeitererwartungen, Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Werte, emotionale Intelligenz, Emotionen, sozialer Kontext, Organisationskultur und -strukturen potentielle Determinanten sind.

## Methodisches Vorgehen und Fallauswahl

Die vorliegende Studie ist als „embedded case study“ (*Yin 2009*) konzipiert und verfolgt das Ziel, mit Hilfe mehrerer Beobachtungspunkte (Führungskräfte) innerhalb der Bundesagentur für Arbeit (BA) Hypothesen über Ursachen und Rahmenbedingungen von Führungsverhalten der Führungskräfte für weitere Studie aufzustellen. Das Fallbeispiel BA wurde ferner nach den Kriterien eines Extremfalls (extrem case) ausgesucht, bei dem ein extrem hoher oder niedriger Wert bei einer abhängigen oder unabhängigen Variable vorliegt und welcher sich daher besonders für die Herleitung von Hypothesen eignet (*Gerring 2006*, S. 101). Die Bundesagentur hat infolge des Vermittlungsskandals 2002 ihr Führungs- und Steuerungssystem am modernen Management großer Organisationen angelehnt sowie sich dem neuen Leitbild „Ersten Dienstleister am Arbeitsmarkt“ und einer starken Ergebnisorientierung verschrieben. Bei all diesen Reformen hat die Stärkung und Betonung von Führung als eigenständiger Funktion und Aufgabe eine zentrale Rolle gespielt – deutlich mehr als dies von anderen öffentlichen Organisationen bekannt ist. Diese kontinuierlichen Bemühungen der Stärkung von Führung qualifizieren die BA forschungsmethodisch als Extremfall.

Die Bundesagentur für Arbeit ist eine selbstverwaltete Körperschaft des öffentlichen Rechts und mit rund 115.000 Mitarbeitern eine der größten öffentlichen Verwaltungen Deutschlands. Sie gliedert sich in die Zentrale in Nürnberg, 10 Regionaldirektionen und 176 Agenturen. Jede Agentur wird vom Vorsitzenden der Geschäftsführung und der Geschäftsführung operativ geleitet. Diesen unterstehen Bereichsleiter, welche wiederum die Teamleiter unterschiedlichster Aufgabenfelder – wie beispielsweise Arbeitsvermittlung, Arbeitgebererservice oder Arbeitnehmerleistungen – führen. Die Fallstudie beschränkt sich auf den Bereich der Arbeitsvermittlung innerhalb der BA. Dieser Bereich wurde gewählt, da es sich bei der Arbeitsvermittlung um einen zentralen Aufgabenbereich der BA handelt in dem mehrjährige Umsetzungserfahrung mit der „Steuerungs- und Führungslogik“ besteht.

In dieser Einzelfallstudie wurden sieben teilstrukturierte Interviews mit Teamleitern im Bereich Arbeitsvermittlung in zwei vergleichbaren Agenturen einer deutschen Großstadt durchgeführt. Da beide Agenturen in den selben Vergleichstyp innerhalb der Bundes-

agentur für Arbeit fallen, ist die Vergleichbarkeit der kontextuellen Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung anzunehmen. Die Interviews wurden nach der Erhebung anonymisiert, transkribiert und ausgewertet.

Wir haben uns auf die unterste Führungsebene fokussiert, da diese – mehr noch als die oberen Ebenen – in der bisherigen Forschung wenig berücksichtigt wurde. Gleichwohl ist bekannt, dass Führung aber nicht alleine durch Präsidenten, Abteilungsleiter oder Vorstände – also die obere Führungsebene – stattfindet, sondern zu einem wesentlichen Teil auch durch untere Führungskräfte. Allein schon aufgrund der hohen Anzahl von Führungskräften auf dieser Ebene ist ihr Verhalten ein wesentlicher Multiplikator aber auch Beobachtungspunkt für das Führungsverhalten in der Breite der Organisation.

## Führungsverhalten in der Bundesagentur für Arbeit – Treiber, Hindernisse und Kontextfaktoren

Alle nachfolgenden Thesen beziehen sich auf Führungskräfte der untersten Ebene – die Teamleiter – in der Bundesagentur für Arbeit. Unser Ziel war es, herauszufinden, ob und warum die befragten Führungskräfte führen.

Wir konnten in dieser Studie keine Hinweise auf Nicht-Führung oder die angesprochene Sachbearbeitungsorientierung finden. Bei unseren Interviews zeigte sich stattdessen eher das Gegenteil. Die befragten Teamleiter sehen sich als Führungskräfte, deren Aufgaben sich substantiell von denen ihrer Mitarbeiter unterscheiden. Zudem lehnen die meisten es strikt ab, Aufgaben ihrer Mitarbeiter zu übernehmen. Lediglich zwei der Interviewten helfen bei hoher Arbeitsbelastung aus; allerdings führen sie dabei keine Kernaufgaben ihrer Mitarbeiter, wie beispielsweise Vermittlungsgespräche, aus. Keine der befragten Führungskräfte nannte Fachaufgaben oder sonstige führungs Fremde Aufgaben als zentrales Anliegen. Statt der stereotypen Nicht-Führung oder Sachbearbeitungsorientierung wissen die von uns interviewten Führungskräfte um die Besonderheiten ihrer Rolle und befassen sich mehrheitlich mit Tätigkeiten und Aufgaben, die nicht direkt der Aufgabenerfüllung, sondern der Führung dienen.

**H<sub>7</sub>:** Die Führungskräfte zeigen aktives Führungsverhalten.

Um uns einen Eindruck darüber zu verschaffen, was die Führungskräfte bei ihrer Arbeit als relevant auffassen, haben wir jedes Interview mit der Frage begonnen, welcher Aspekt den Interviewpartnern an ihrer Arbeit besonders viel Freude bereitet und womit sie sich am meisten identifizieren (*Ban* 1995, S. 64).

Nur ein Interviewpartner fällt danach klar in die Metakategorie Aufgabenorientierung. Er betonte stark die Arbeit mit dem Controllingssystem und mit den Zahlen, die das System (u.a. das Führungsinformationssystem – kurz FIS-Cockpit) zur Verfügung stellt. Die größte Freude habe er daran, anhand der Zahlen Probleme zu identifizieren und an einer Lösung zu arbeiten: „natürlich macht mir Spaß, wenn ich am Monatsende mehr grün als rot sehe“ (Ampelfarben, die im FIS-Cockpit die Zielerreichung visualisieren). Dies verdeutlicht eine starke Aufgabenorientierung der entsprechenden Führungskraft. Drei Teamleiter sind einem beziehungsorientiertem Führungsverhalten zugeordnet worden. Diese nannten als Punkt, der ihnen am meisten Freude bereite „die Arbeit mit den Mitarbeitern“, „dass man diese täglich sieht“ und dass „sie gerne zur Arbeit und bei Problemen

zu mir kommen“. Hier zeigt sich eine klare Fokussierung auf die Mitarbeiter und deren Wohlergehen.

Die übrigen Teamleiter sind eher einem Mix aus Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung zuzuordnen. Sowohl Aspekte, die sich auf die Aufgabe, als auch Aspekte, die sich auf die Mitarbeiter beziehen, wurden von diesen Führungskräften genannt. Deutlich wurde dies in den Interviews anhand folgender Aussagen: „Mit Leuten etwas zu bewegen, etwas zu entwickeln. Zu sagen, wie setzen wir es hier in unserem Bereich um“ oder „Führen über Ziele, Zielvereinbarungen und der ganze Prozess, der dahinter steckt. Aber als Teamleiter noch mit einer relativ hohen Fachlichkeit“. Unverkennbar ist, dass die Führungskräfte an der Arbeit mit den Mitarbeitern interessiert sind, aber nicht allein die Mitarbeiter im Fokus stehen, sondern diese befähigt werden sollen, ein Ziel zu erreichen und Ergebnisse zu erzielen. Daraus ergibt sich die zweite Hypothese:

**H<sub>2</sub>:** Führungskräfte messen der Beziehungsorientierung mehr Bedeutung zu als der Aufgabenorientierung.

Eine Veränderungsorientierung ist nur schwach auszumachen. Lediglich eine Führungskraft hat neben der Arbeit als Teamleiter eine übergreifende Projektgruppe, die einen Wandel initiieren sollte, geleitet. Dabei stand aber eher die Möglichkeit, etwas zu erreichen, als die Motivation dadurch etwas zu verändern, im Vordergrund. Eine andere Führungskraft erwähnte, dass es ihr Freude bereitet, mit den Mitarbeitern etwas umzusetzen und den Wandel zu gestalten, der „von oben“ vorgegeben ist. Folglich steht eher die Umsetzung des Wandels, als eine Initiierung von Wandel im Vordergrund. Ob das geringe Interesse an der Initiierung von Wandel ein Hinweis auf Führungsverhalten, oder nicht viel eher auch eine Frage der Möglichkeiten auf der unteren Führungsebene ist, bleibt zunächst offen. Dass die Erklärung aber eher in der gewählten Hierarchieebene, denn in generellen Verhaltenspräferenzen liegen könnte, muss anerkannt und weitergehend geprüft werden.

**H<sub>3</sub>:** Führungskräfte messen der Wandelorientierung eine geringe Bedeutung zu.

Diese geäußerten Präferenzen und Bewertungsschwerpunkte sollen im Folgenden auch mit dem tatsächlichen Führungsverhalten gespiegelt werden. Um dieses zu erfassen, wurden die Teamleiter danach befragt, womit sie die meiste Zeit ihres Arbeitstages verbringen. Die Extremtypen des rein aufgabenorientierten und rein beziehungsorientierten Vorgesetzten waren dabei kaum zu finden. In der täglichen Arbeit spielen sowohl die Beziehungsorientierung als auch die Aufgabenorientierung eine gewichtige Rolle. Deutlich wird bei allen Interviewpartnern die große Rolle des Performance-Management-Systems der Bundesagentur für Arbeit. Auch wenn sich die Führungskräfte sehr stark mit der Beziehungsdimension identifizieren können, liegt bei der täglichen Arbeit ein starker Fokus auf der Aufgabenerledigung. Nach ihren Hauptaufgaben befragt, nennen die Teamleiter neben der Mitarbeitermotivation hauptsächlich aufgabenorientierte Tätigkeiten: Die Verteilung von Zuständigkeiten, das Setzen von Prioritäten, die Optimierung von Prozessen sowie die Übersetzung von Kennzahlen in Arbeitsanweisungen.

Auch beim Umgang mit „Low-Performern“ zeigt sich, dass weder eine reine Aufgabenorientierung noch eine reine Beziehungsorientierung vorliegt. Die Führungskräfte bringen zwar Verständnis auf, wenn Mitarbeiter alters- oder krankheitsbedingt weniger leisten als andere, aber sie versuchen diese in der Regel trotzdem so einzubeziehen, dass sie möglichst stark zur Aufgabenerfüllung beitragen. Bei den Mitarbeitern, die bewusst

weniger leisten als sie eigentlich könnten, sind die Reaktionen unterschiedlich. Eine Minderheit der Führungskräfte hat sich damit abgefunden und arrangiert sich mit dieser Situation. Die Mehrheit zeigt allerdings eine starke Aufgabenorientierung und nutzt unterschiedliche Eskalationsstufen, um diese Mitarbeiter in die Aufgabenerfüllung einzubinden. Die Maßnahmen reichen dabei von der Vereinbarung klarer Ziele über die Dokumentation der Nichterfüllung der Ziele bis hin zur Abmahnung von Mitarbeitern.

Eine starke Beziehungsorientierung zeigt sich wiederum beim Umgang mit den „High-Performern“. Alle Interviewpartner erwähnen, dass versucht wird diese zur Belohnung bei Personalentwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen und gegebenenfalls eine Personalentwicklung in Richtung Stellvertreter- und Teamleiterposition erfolgt. Dies geschieht trotz der Tatsache, dass die Interviewpartner davon nicht selbst profitieren, sondern oftmals sogar negativ betroffen sind. Denn wenn die Führungskräfte einen guten Mitarbeiter fördern und dieser dann wegen einer Beförderung das Team verlässt, erhalten sie in der Regel keinen bzw. erst verspätet Ersatz. Zudem haben sie in der Regel keinen Einfluss auf die Auswahl eines Nachfolgers.

Zusammenfassend spielen im Führungsalltag Aufgaben- und Beziehungsorientierung gleichermaßen eine große Rolle. Daraus leitet sich die vierte Hypothese ab:

**H<sub>4</sub>:** Im Führungsalltag zeigen Führungskräfte sowohl eine hohe Aufgaben- als auch eine hohe Beziehungsorientierung.

## Treiber, Hindernisse und Kontextfaktoren

Nach der Generierung von allgemeinen Hypothesen zum Führungsverhalten sollen im folgenden Abschnitt nun Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten – also Treiber, Hindernisse und Kontextfaktoren – genauer untersucht werden.

Als ein potentieller wichtiger Einflussfaktor sticht zunächst das Performance-Management-System der BA ins Auge. Darin ist beispielsweise vorgesehen, das kennzahlenbasierten Berichtswesen mit Zielvereinbarungen zwischen Teamleitern und Bereichsleitern zu verknüpfen. Die Teamleiter sind sich damit jederzeit der Ziele bewusst und müssen ihrem Bereichsleiter monatlich über den Zielerreichungsgrad Bericht erstatten. Sollten die aktuellen Werte des Teams unter dem festgelegten Standard liegen, wird von den Teamleitern erwartet, dass sie dies begründen und gegebenenfalls Lösungswege aufzeigen können.

Als Konsequenz haben die Teamleiter einen sehr geringen Spielraum in der Definition ihrer Rolle – die Möglichkeit nicht zu führen ergibt sich gar nicht. Da sie sich regelmäßig für die Leistungen ihres Teams rechtfertigen müssen, sind die Teamleiter gezwungen zu führen, um die nötigen Ergebnisse zu erreichen. Dieser „Zwang zur Führung“ wirkt sich in zweierlei Hinsicht aus. Erstens erhöht er die Intensität des Führungsverhaltens, das heißt die Führungskräfte werden durch das Performance-Management-System sehr stark angehalten zu führen. Zweitens hat es einen Einfluss auf die Art des Führungsverhaltens, denn das tatsächliche Führungsverhalten ist stark aufgabenorientiert ausgerichtet. Es liegt nahe, eine (Mit-) Ursache hierfür in der strikten Einbindung in das Controllingssystem zu sehen. Daraus leiten wir folgende Hypothesen ab:

**H<sub>5</sub>:** Ein Performance-Management-System, das über Zielvereinbarungen und Kennzahlen Ergebnisse transparent und steuerungsrelevant macht, erhöht die Intensität des Führungsverhaltens und stärkt die Aufgabenorientierung der Führungskräfte.

Als weiterer organisatorischer Einflussfaktor auf das Führungsverhalten ist die Institutionalisierung und strategische Ausrichtung der Führungskräfteauswahl aufgefallen. Ein Großteil der Teamleiter wird aus dem eigenen Personalbestand rekrutiert. Es handelt sich dabei oftmals um Arbeitsvermittler, die durch Personalentwicklungsmaßnahmen an Führungsaufgaben herangeführt werden. Dieser Prozess beginnt mit dem Vorschlag eines Teamleiters, einen Mitarbeiter zu entwickeln. Sofern dieser damit einverstanden ist, durchläuft er in der Regel mehrere Fortbildungen, erhält eine Position als stellvertretender Teamleiter und wird probeweise Leiter eines Teams. Die Eignung der Kandidaten wird anschließend systematisch evaluiert. Nach Aussage der Interviewpartner ist dies tatsächlich eine ergebnisoffene und nicht nur eine hypothetische Evaluation, die regelmäßig und zweckmäßig angewandt wird. Der Mitarbeiter behält dabei die Möglichkeit, in seine vorherige Position zurückzukehren, falls er sich der Führungsaufgabe nicht gewachsen sieht.

All diese Elemente schaffen ein System der Führungskräfteauswahl, das sich klar von sonst üblichen Beförderungspraktiken in der öffentlichen Verwaltung unterscheidet. Das System soll verhindern, dass Mitarbeiter alleine aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeiten befördert werden und stattdessen Führungskompetenzen als Beförderungskriterium stärken. Bis auf eine Ausnahme bestätigten die Interviewpartner, dass „im Großen und Ganzen die richtigen Mitarbeiter“ in Führungspositionen gelangen. Es ist daher zu vermuten, dass die systematisch-strategische Führungskräfteauswahl zu mehr Führungskompetenz und damit letztendlich auch zu mehr Führung führt.

**H<sub>6</sub>:** Ein strategisches System der Führungskräfteauswahl stärkt die Intensität des Führungsverhaltens.

Über die Führungskräfteauswahl hinaus, spielt auch die Führungskräfteentwicklung eine bedeutende Rolle bei der Art und Intensität des Führungsverhaltens in der Bundesagentur für Arbeit. Wir haben unsere Interviewpartner gefragt, wo und wie sie sich ihr Führungswissen angeeignet haben. Neben dem „Learning by doing“ und dem Lernen durch Beobachtung von Vorgesetzten, nannten alle Interviewpartner bis auf einen das aktuelle Führungskräfteentwicklungsprogramm der Bundesagentur: „In Führung gehen“. Dieses Programm hatte die Bundesagentur für Arbeit zunächst für neue Führungskräfte entwickelt und inzwischen auf alle Führungskräfte ausgeweitet. Das Programm umfasst sieben zwei- bis dreitägige Workshops und drei Reflexionstage, die über das Jahr verteilt sind und von ausgebildeten Trainern der Führungsakademie der Bundesagentur geleitet werden. Es wird theoretisches und praktisches Wissen von Führung vermittelt und der Austausch über die praktischen Erfahrungen der Teilnehmer mit Führungssituationen steht im Zentrum. Des Weiteren wird ein gemeinsames Führungsverständnis geschaffen und aufgezeigt wie die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in der Bundesagentur für Arbeit erfolgreich umgesetzt werden können. Die Interviewpartner, die bereits teilgenommen hatten, waren von diesem Programm überzeugt auch wenn sie teilweise angemerken, dass sie zunächst nur widerwillig teilgenommen hätten. Zum Großteil bestätigten die Teamleiter, dass sie nach der Teilnahme an „In Führung gehen“ mit Führungsherausforderungen des Arbeitsalltags besser umgehen konnten. Unsere nächste Hypothese zielt darauf ab, dass das Führungskräfteentwicklungsprogramm eine Wirkung auf das Führungsverhalten hat.

**H<sub>7</sub>:** Die Teilnahme an einem inhaltlich starken Programm zur Führungskräfteentwicklung hat einen positiven Einfluss auf die Art und Intensität des Führungsverhaltens.

Als weiterer Treiber für die Intensität des Führungsverhaltens stellte sich die Bedeutung heraus, mit der Führung auf der untersten Ebene – unserer Beobachtungsebene – bewusst adressiert und anerkannt wird. Hierzu liefert unsere Fallstudie mehrere Hinweise. Zunächst zeigte sich eine funktionale Aufwertung dieser Positionen. Die Stelle des Teamleiters ist im Zuge der Hartz-Reformen und mit dem expliziten Gedanken, Führungsverhalten auf unterster Ebene zu stärken, geschaffen worden. Vor den Reformen wurden einige Führungsaufgaben von Arbeitsberatern mitübernommen, deren Stellen aber nicht als Führungsposition ausgestaltet waren. Die neugeschaffene Teamleiterposition wurde explizit als Führungsposition mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Kompetenzen ausgestattet und für die Erfüllung von Zielen verantwortlich gemacht.

Ein weiteres Zeichen für den hohen Stellenwert von Führung, auch auf unterster Ebene, ist die hohe Investitionsbereitschaft in Führungskräfteentwicklung und -kompetenz. Diese manifestiert sich in der verpflichtenden Teilnahme aller neuen und alten Teamleiter am internen Führungskräfteentwicklungsprogramm („In Führung gehen“) und in der dezidierten Bedeutung des Auswahlprozesses im Rahmen der Personalentwicklung.

Neben positiv verstärkenden Einflussfaktoren haben wir die Interviewpartner auch nach Beschränkungen und Hindernissen bei der Führung ihrer Teams befragt. Genannt wurden an erster Stelle Probleme beim Zielbildungsprozess (Beteiligung bei der Zielbildung, fehlende Diversifizierung bei der Verteilung der Agenturziele auf die einzelnen Teams) und organisatorische Probleme (Größe des Teams, Unterstützung bei administrativen Tätigkeiten). Aus dem Bereich des Personalmanagements wurden lediglich Hemmnisse beim Personaleinsatz, wie die schwerfällige Anpassung der Personalressourcen an die Arbeitsbelastung sowie der allgemeinen Personalmangel, erwähnt. Auf Rückfrage wurde von zwei Teamleitern auch die starke Rolle von Personalräten und sonstigen Beauftragten als erschwerender Faktor im Personalmanagement genannt. Insgesamt ist es aber überraschend, dass klassische Kritikpunkte der Public Management Forschung am öffentlichen Personalwesen gar nicht angeführt wurden. Hierzu zählen beispielsweise fehlende Sanktionsmöglichkeiten bei Low-Performern, mangelnde Möglichkeiten besonders motivierte Mitarbeiter zu belohnen oder Einfluss auf die Besetzung offener Stellen zu nehmen (Ban 1995, Rainey 2009). Ebenso bemerkenswert ist, dass diese Rahmenbedingungen auf explizite Rückfrage von einer großen Mehrheit der befragten Teamleiter nicht als gravierende Einschränkung ihres Führungsverhaltens empfunden werden. Daraus leitet sich folgende Hypothese ab:

**H<sub>8</sub>:** Das Ausmaß der Beschränkungen im Personalmanagement hat keine Auswirkung auf das Führungsverhalten der Führungskräfte.

Abschließend soll noch auf Kontextfaktoren eingegangen werden, die einen Einfluss auf die bisher aufgestellten Hypothesen zu haben scheinen. Hier ist zunächst die bereits mehrmals angesprochene Ebene, auf der die Führungskraft tätig ist, zu nennen. Um eine Vergleichbarkeit innerhalb der Fallstudie zu gewährleisten, haben wir ausschließlich Teamleiter befragt. Diese stellen innerhalb der Bundesagentur die unterste Führungsebene dar. Ob die von uns formulierten Hypothesen auf allen Führungsebenen ihre Gültigkeit besitzen, ist zu prüfen. Einzelne Studien deuten darauf hin, dass die Hierarchieebene durchaus einen Einfluss auf die Ausprägung des Führungsverhaltens hat (vgl. u.a. Ekvall/Arvonen

1994; Bruch/Walter 2007; Kane/Tremble, Jr. 2000). Es könnte beispielsweise angenommen werden, dass auf den oberen Führungsebenen die Veränderungsorientierung eine stärkere Rolle spielt als auf der Ebene der Teamleiter. Bei zukünftigen Studien sollte dieses Element folglich berücksichtigt werden.

**H<sub>9</sub>:** Die Ebene, auf der eine Führungskraft tätig ist, hat einen Einfluss auf das Führungsverhalten.

Weitere Kontextfaktoren betreffen das organisatorische Umfeld. Bei der Bundesagentur handelt es sich im Gegensatz zu anderen Verwaltungsbereichen, wie der Kommunal- oder Ministerialverwaltung, um eine Organisation, die sehr stark wiederkehrende Aufgaben in einem speziellen Bereich (Arbeitsmarkt) erfüllt. Diese Aufgaben sind einfacher als andere standardisier- und kontrollierbar und ermöglichen der Bundesagentur daher eine höhere Professionalisierung als dies in anderen öffentlichen Organisationen – z.B. einer Kommunalverwaltung – der Fall ist. In *Wilsons* (1989) Typologie öffentlicher Organisationen wäre die Bundesagentur für Arbeit am ehesten als *production organization* klassifizierbar. Die Outputs sind relativ leicht messbar (Vermittlungszahlen, betreute Kunden, bearbeitete Anträge, ...) und der „Produktionsprozess“ ist für Außenstehende sichtbar. Es kann argumentiert werden, dass Führungsverhalten von der Art der zu erledigen Aufgabe abhängig ist und somit unsere Beobachtungen der BA nicht ohne weiteres auch für andere Aufgabentypen und Organisationen gelten. Bei einer *production organization* kann der messbare und sichtbare Output sowie Outcome zu einer Betonung von Aufgabenorientierung führen.

**H<sub>10</sub>:** In production organizations wird aufgabenorientierter geführt als in craft, coping oder procedural organisations.

## Abschließende Diskussion und Fazit

In diesem Artikel wird ein spezieller Aspekt der Public Leadership Forschung adressiert, nämlich die Betrachtung von Führung und Führungsverhalten innerhalb öffentlicher Organisationen. Führungsforschung im öffentlichen Sektor ist bisher stark auf politische Führung und die Führung lokaler Gemeinwesen fokussiert („community leadership“ im Gegensatz zu „administrative leadership“ (*Van Wart* 2013, S. 521)). Mit den wachsenden Anforderungen an Verwaltungsmanager kommt aber gerade dieser Führung innerhalb öffentlicher Organisationen zunehmende Bedeutung zu.

In der vorliegenden Studie wurde das Führungsverhalten in der Bundesagentur für Arbeit als besonderer Fall einer modern geführten öffentlichen Verwaltung untersucht und mögliche Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten identifiziert. Aufgrund der Fallauswahl als extreme case und anderer methodischer Ausgestaltungen bestehen verschiedene Limitationen, die bei der Bewertung und Interpretation der Ergebnisse und abgeleiteten Hypothesen zu beachten sind. Zunächst ergeben sich einige Einschränkungen durch die Abgrenzung und den Umfang der Fallstudie. Die hier generierten Hypothesen basieren auf einer Fallstudie des Bereichs Arbeitsvermittlung (SGB III) in zwei ausgewählten und vergleichbaren Agenturen der Bundesagentur für Arbeit. Die Anzahl geführter Interviews ist für die Abdeckung der genannten Fallstudie hinreichend gewesen, aber dennoch gering.

Die Datengewinnung durch Interviews mit Führungskräften, die sich dabei selbst einschätzen sollen, stellt ebenfalls eine mögliche Quelle für Verzerrungen dar. Insgesamt unterstreichen die genannten Limitationen, dass die Hypothesen auf Basis eines sehr speziellen Falls und Datensets abgeleitet worden sind. Die Hypothesen unterliegen damit nach aktuellem Stand einem gewissen Risiko, in weiteren empirischen Überprüfungen und Verfeinerungen verändert zu werden. Um breitere Anerkennung und Fundierung zu erhalten sind solche weiterführenden Untersuchungen wünschenswert. Der Mehrwert und bewusste Beitrag der abgeleiteten Hypothesen zum jetzigen Zeitpunkt ist aber nicht in ihrer Robustheit zu sehen, sondern vor allem auch in ihrer Funktion als Türöffner und erste systematische Analyse zu Führungsverhalten in öffentlichen Organisationen und seinen Erklärungsfaktoren.

Die Studie hatte zum Ziel, Führungsverhalten im öffentlichen Sektor exemplarisch zu untersuchen und Hypothesen über Ausgestaltung und Einflussfaktoren von Führungsverhalten zu identifizieren. Alle generierten Einzelhypothesen sind zur Übersicht in Tabelle 2 zusammengestellt.

*Tabelle 2:* Übersicht über die generierten Hypothesen

H1: Die Führungskräfte zeigen aktives Führungsverhalten.
H2: Führungskräfte messen der Beziehungsorientierung mehr Bedeutung zu, als der Aufgabenorientierung.
H3: Führungskräfte messen der Wandelorientierung eine geringe Bedeutung zu.
H4: Im Führungsalltag zeigen Führungskräfte sowohl eine hohe Aufgaben- als auch eine hohe Beziehungsorientierung.
H5: Ein Performance-Management-System, das auf Zielvereinbarungen und Kennzahlen basiert, erhöht die Intensität des Führungsverhaltens und stärkt die Aufgabenorientierung der Führungskräfte.
H6: Ein strategisches System der Führungskräfteauswahl stärkt die Intensität des Führungsverhaltens.
H7: Die Teilnahme an einem inhaltlich starken Programm zur Führungskräfteentwicklung hat einen positiven Einfluss auf die Art und Intensität des Führungsverhaltens.
H8: Das Ausmaß der Beschränkungen im Personalmanagement hat keine Auswirkung auf das Führungsverhalten der Führungskräfte.
H9: Die Ebene, auf der eine Führungskraft tätig ist, hat einen Einfluss auf das Führungsverhalten.
H10: In production organizations wird aufgabenorientierter geführt als in craft, coping oder procedural organisations.

Als erste Erkenntnis dieser Studie kann festgehalten werden, dass für die befragten Führungskräfte eine Differenz zwischen ihrem Idealbild von Führung und der Führungsrealität im Rahmen der täglichen Arbeit festzustellen ist. Während die Teamleiter überwiegend Wert auf das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern legen, nehmen aufgabenorientierte Tätigkeiten einen mindestens gleichwertigen Platz in der täglichen Arbeit ein. Dies führen wir wesentlich auf das ziel- und kennzahlenbasierte Performance-Management-System der Bundesagentur für Arbeit zurück. Es ist anzunehmen, dass die Teamleiter aufgrund der intensiven Zahlensteuerung und den klaren Zielen stärker aufgabenorientiert führen, als sie dies ohne Performance Management täten (vgl. auch *Kroll/Proeller 2013*). Ohne die enge Einbindung in dieses System würden die Teamleiter vermutlich wesentlich stärker ihrem Idealbild folgen als sie dies nun tun. Die befragten Teamleiter haben klare Ziele und müssen die Nichterreichung dieser Ziele rechtfertigen. Der dadurch erzeugte Druck scheint zu einer intensiveren und aufgabenorientierten Führung beizutragen. Die vorhan-

dene stärkere Beziehungsorientierung wird durch die erzeugte Ergebnisverantwortung um eine aufgabenorientierte Perspektive ergänzt.

Gleichsam zeigte sich, dass der Veränderungsorientierung ein geringer Stellenwert zukommt. Dies scheint auf den ersten Blick für den öffentlichen Sektor nicht sonderlich überraschend zu sein. Die als starr betrachteten Strukturen des öffentlichen Dienstes und die nach Sicherheit strebenden Beschäftigten unterstreichen diese Annahmen. Allerdings gibt es in der Führungsliteratur auch gegenläufige Erkenntnisse. *Trottier/Van Wart/Wang* (2008) finden beispielsweise auf Basis einer großen Studie in der US-Bundesverwaltung Ansätze von transformationalen Führungsverhalten und zeigen auch dessen Wirksamkeit in Hinblick auf die Leistungsfähigkeit öffentlicher Organisationen. *Andersen* (2010) stellt in seiner Studie fest, dass 50% der öffentlichen Führungskräfte seines Samples einen veränderungsorientierten Führungsstil anwenden. Damit ist die Veränderungsorientierung nicht nur der von Führungskräften des Verwaltungssamples am häufigsten verwendete Führungsstil, sondern besitzt auch eine größere Relevanz als im Privatsektor. Es wäre also zu überprüfen, ob die geringe Bedeutung der Veränderungsorientierung ein deutsches Phänomen ist oder den untersuchten Führungskräften zuzuschreiben ist. Hier wären beispielsweise unterschiedliche Hierarchieebenen als Begründung denkbar.

Als dritten Punkt sind die kaum vorgefundene Sachbearbeitungsorientierung und die Nicht-Führung zu nennen. Entgegen der eingangs formulierten Annahme von der Führungslücke, konnten in dieser Studie kaum Anhaltspunkte für eine Sachbearbeitungsorientierung oder Nicht-Führung gefunden werden. Diese Erkenntnis stellt einen wichtigen Ansatzpunkt für weitere Führungsforschung im öffentlichen Sektor dar. Auch vergleichende Studien mit dem Privatsektor könnten weitere Einsichten generieren. Eine mögliche Ursache für die Abwesenheit einer Führungslücke kann in der breiten Einbettung des Themas Führung in die Organisationskultur und auch in das Personalmanagement der Bundesagentur für Arbeit gesehen werden. So sind vor allem das verpflichtende und inhaltlich starke Programm zur Führungskräfteentwicklung und das System der Führungskräfteauswahl gewichtige Instrumente, um einer Führungslücke entgegen zu wirken. Die Führungskräfteauswahl trägt dazu bei, dass im wesentlichen Mitarbeiter zu Führungskräften befördert werden, die auch in der Lage und willens sind, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Die Führungskräfteentwicklung wiederum stärkt die Führungskompetenzen der Teamleiter. Auch die Einbindung in das Controllingssystem lässt den Teamleitern kaum eine Möglichkeit, sich aus ihrer Führungsrolle in eine „Obersachbearbeiter“-Rolle zurückzuziehen. Insgesamt liegt es also nahe, die Gründe für das Fehlen einer Führungslücke in der Besonderheit unseres Falls zu suchen. Die Bundesagentur für Arbeit ist in ihrer Managementstruktur sehr modern und orientiert sich explizit am Privatsektor. Dies zeigt sich im Controlling- und Zielsystem ebenso, wie in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Sie weist aber auch weitere Unterschiede zur klassischen Kernverwaltung auf. Als Funktionalorganisation ist sie durch einen hohen Grad an standardisierten Aufgaben und durch einen hohen Zentralisierungsgrad gekennzeichnet. Inwiefern diese Faktoren ebenfalls einen Einfluss auf das Führungsverhalten ausüben, ist in zukünftigen Querschnittsstudien zu beantworten.

Bezüglich potentieller Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten zeigten sich empirisch wie auch theoretisch neue und interessante Ansatzpunkte. Wie im Forschungsstand zu Beginn des Artikels dargelegt, fokussiert sich die bisherige Leadership-Forschung stark auf individuelle oder interpersonelle Aspekte als Erklärungsfaktoren für Führungsverhalten. Demgegenüber zeigten sich in unserer Studie vor allem organisationale Faktoren als wichtige Einflussfaktoren auf das Verhalten der Führungskräfte. Aus Managementsicht ist die

Signifikanz von organisationalen Faktoren dabei von besonderer Bedeutung. Während individuelle und interpersonelle Faktoren nur indirekt und sehr langfristig beeinflussbar sind, sind organisationale Aspekte wie Steuerungsprozesse, Qualifizierungsprogramme direkt steuerbar und durch das Management gestaltbar. Sie würden damit eine konkrete Handlungspalette zur Stärkung von Führung im öffentlichen Sektor eröffnen.

Die Analyse dieser organisationalen Einflussfaktoren ist nicht nur von wissenschaftlicher, sondern auch von großer praktischer Relevanz, da Führungskräfte mit ihrem Führungsverhalten einen direkten Einfluss auf den Organisationserfolg haben. Darüber hinaus haben sie einen – vielleicht noch bedeutsameren – indirekten Einfluss, indem sie die Motivation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Diese Studie zeigt auf, dass öffentliche Organisationen einen gewichtigen Spielraum bei der Gestaltung des Führungsverhaltens ihrer Führungskräfte besitzen. Führungsverhalten muss nicht als durch die Persönlichkeit der Führungskraft determiniertes Schicksal betrachtet werden. Durch den Einsatz von strategischen Managementinstrumenten, wie Führungskräfteauswahl, Führungskräfteentwicklung und zielbasierte Controllingssysteme kann Führungsverhalten geprägt und beeinflusst werden (ähnlich *Proeller et al.* 2014). Dies gibt der öffentlichen Verwaltung die Verantwortung, das Thema Führung ernst zu nehmen und Gestaltungsmöglichkeiten zum Nutzen der Gesellschaft und der Mitarbeiter auszuschöpfen.

## Anmerkungen

- 1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.
- 2 Die Begriffe Führung und Leadership werden im Folgenden synonym verwendet.
- 3 Die Begriffe transformationale Führung und charismatische Führung werden im Folgenden synonym verwendet.

## Literatur

- Andersen, Jon Aarum*, 2010: Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior, in: *Public Administration Review*, 70, S. 131-141.
- Atwater, L. E.*, 1988: The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact of Subordinate Trust, in: *Group & Organization Management*, 13, S. 290-310.
- Ban, Carolyn*, 1995: How do public managers manage? Bureaucratic constraints, organizational culture, and the potential for reform, San Francisco: Jossey-Bass.
- Barbuto Jr., John E. u.a.*, 2007: Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors, in: *Sex Roles*, 56, S. 71-83.
- Bass, B. M. u.a.*, 1987: Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect, in: *Group & Organization Management*, 12, S. 73-87.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J.*, 1993: Transformational Leadership and Organizational Culture, in: *Public Administration Quarterly*, 17, S. 112-121.
- Bass, Bernard M./Bass, Ruth*, 2008: *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*, New York: Free Press.
- Bass, Bernard M./Riggio, Ronald E.*, 2006: *Transformational leadership*, Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Blake, Robert R./Mouton, Jane Srygley*, 1964: *The managerial grid – key orientations for achieving production through people*, Houston Tex: Gulf Pub. Co.

- Bommer, William H. u.a.*, 2004: Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior, in: *The Leadership Quarterly*, 15, S. 195-210.
- Bono, Joyce E./Judge, Timothy A.*, 2004: Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, in: *Journal of applied psychology*, 89, S. 901-910.
- Bruch, Heike/Walter, Frank*, 2007: Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, in: *Leadership & Organization Development Journal*, 28, S. 710-726.
- Chi, Nai-Wen u.a.*, 2011: How Do Happy Leaders Enhance Team Success? The Mediating Roles of Transformational Leadership, Group Affective Tone, and Team Processes, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 41, S. 1421-1454.
- Costa, P.T/MacCrae, R.R.*, 1992: Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI): Professional Manual, Odessa: Psychological Assessment Resources.
- DeRue, D. Scott u.a.*, 2011: Trait and behavioral theories of Leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity, in: *Personnel Psychology*, 64, S. 7-52.
- Dvir, Taly/Shamir, Boas*, 2003: Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study, in: *The Leadership Quarterly*, 14, S. 327-344. Online verfügbar unter: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984303000183>.
- Eagly, Alice H. u.a.*, 2003: Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, in: *Psychological Bulletin*, 129, S. 569-591.
- Eagly, Alice H./Johnson, Blair T.*, 1990: Gender and leadership style: A meta-analysis, in: *Psychological Bulletin*, 108, S. 233-256.
- Ekvall, Göran*, 1988: Förnyelse och friktion: om organisation, kreativitet och innovation: Natur och kultur.
- Ekvall, Göran/Arvonen, Jouko*, 1991: Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model, in: *Scandinavian Journal of Management*, 7, S. 17-26.
- Ekvall, Göran/Arvonen, Jouko*, 1994: Leadership Profiles, Situation and Effectiveness, in: *Creativity and Innovation Management*, 3, S. 139-161.
- Fernandez, Sergio u.a.*, 2010: Exploring the link between integrated leadership and public sector performance, in: *The Leadership Quarterly*, 21, S. 308-323. Online verfügbar unter: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310000287>.
- Fiedler, Fred E.*, 1967: *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, Edwin A.*, 1953: The description of supervisory behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, 37, S. 1-6.
- Gerring, John*, 2006: *Case Study Research. Principles and Practices*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Halpin, A. W./Winer, B. J.*, 1957: A factorial study of the leader behavior descriptions, in: *Stogdill, Ralph M./Coons, Alvin E.* (Hrsg.), *Leader behavior, its description and measurement*, Columbus, Ohio: College of Administrative Science, Ohio State University.
- Hammerschmid, Gerhard u.a.*, 2010: *Verwaltungsführung heute. Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung*, Berlin: Institut für den öffentlichen Sektor.
- House, Robert J. u.a.*, 2004: *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Howell, Jane M./Shamir, Boas*, 2005: The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences, in: *The Academy of Management Review*, 30, S. 96-112. Online verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/20159097>.
- Judge, Timothy A. u.a.*, 2004: The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research, in: *Journal of applied psychology*, 89, S. 36.
- Kaiser, Robert B. u.a.*, 2008: Leadership and the fate of organizations, in: *American Psychologist*, 63, S. 96-110.
- Kane, Thomas D./Tremble, Trueman R., Jr.*, 2000: Transformational leadership effects at different levels of the army, in: *Military Psychology*, 12, S. 137-160.
- Klages, Helmut*, 1989: *Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Klages, Helmut*, 1998: Erfolgreich führen und motivieren!, in: *Wagner, Dieter* (Hrsg.), *Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung*, Berlin: Duncker & Humblot, S. 51-67.

- Klages, Helmut/Hippler, Gabriele*, 1991: Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Ergebnisse eines Forschungsprojektes über „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“, durchgeführt am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Kroll, Alexander u.a.*, 2012: Was bestimmt die Reformbereitschaft von Führungskräften in der Ministerialverwaltung?, in: *Verwaltung & Management*, 18, S. 75-80.
- Kroll, Alexander/Proeller, Isabella*, 2013: Controlling the control system: performance information in the German childcare administration, in: *International Journal of Public Sector Management*, 26:1, S. 74-85.
- Kroll, Alexander/Vogel, Dominik*, im Erscheinen: The PSM-Leadership Fit: A Model of Performance Information Use, in: *Public Administration*.
- Lindell, M.*, 1989: Förändringsorienterad ledarstil i finländska företag. Working Papers, 194, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R.*, 1975: Determinants of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis, in: *Human Relations*, 28, S. 139-154.
- Pillai, Rajnandini/Meindl, James R.*, 1998: Context and Charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership, in: *Journal of Management*, 24, S. 643-671. Online verfügbar unter: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399800786>.
- Proeller, Isabella/Kroll, Alexander/Krause, Tobias/Vogel, Dominik*, 2014: How Dynamic Capabilities Mediate the Link between Strategy and Performance, in: *Joyce, Paul/Drumaux, Anne* (Hrsg.), *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, New York: Routledge, S.173-193.
- Rainey, Hal G.*, 2009: *Understanding and managing public organizations*, San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Reichard, Christoph*, 1987: *Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung*, Berlin, New York: W. de Gruyter.
- Richardson, Hettie A./Vandenberg, Robert J.*, 2005: Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement, in: *Journal of Organizational Behavior*, 26, S. 561-589.
- Sarros, J. C. u.a.*, 2002: Work Alienation and Organizational Leadership, in: *British Journal of Management*, 13, S. 285-304.
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella*, 2011: *New Public Management*, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Seo, M. u.a.*, 2008: Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership behavior. Paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Anaheim, CA.
- Sosik, John J.*, 2005: The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study, in: *The Leadership Quarterly*, 16, S. 221-244.
- Trottier, Tracey u.a.*, 2008: Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations, in: *Public Administration Review*, 68, S. 319-333.
- Van Wart, Montgomery*, 2003: Public-Sector Leadership Theory: An Assessment, in: *Public Administration Review*, 63, S. 214-228. Online verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/977592>.
- Van Wart, Montgomery*, 2011: *Dynamics of leadership in public service. Theory and practice*, Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Van Wart, Montgomery*, 2013: Administrative Leadership Theory: A Reassessment After 10 Years, in: *Public Administration*, 91, S. 521-543.
- Walter, Frank/Bruch, Heike*, 2009: An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda, in: *Journal of Management*, 35, S. 1428-1452.
- Walter, Frank/Bruch, Heike*, 2010: Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis, in: *The Leadership Quarterly*, 21, S. 765-782.
- Wilson, James Q.*, 1989: *Bureaucracy. What government agencies do and why they do it*, New York: Basic Books.

*Yin, Robert K.*, 2009: Case study research. Design and methods, Los Angeles, Calif: Sage.

*Yukl, Gary A. u.a.*, 2002: A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research, in: Journal of Leadership & Organizational Studies, 9, S. 15-32.

*Anschriften der Autorin und der Autoren:*

Dominik Vogel, M.A., Universität Potsdam, Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management, August-Bebel-Str. 89, 14482 Potsdam

E-Mail: domvogel@uni-potsdam.de

Dipl.-Verw.Wiss. Stephan Löbel, IfG.CC – The Potsdam eGovernment Competence Center, Kutschstall-Karree, Am Neuen Markt 9c, 14467 Potsdam

E-Mail: sloebel@ifg.cc

Prof. Dr. Isabella Proeller, Universität Potsdam, Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management, August-Bebel-Str. 89, 14482 Potsdam

E-Mail: proeller@uni-potsdam.de

Prof. Dr. Tino Schuppan, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Campus Schwerin, Wismarsche Str. 405, 19055 Schwerin

E-Mail: Tino.Schuppan@arbeitsagentur.de