

Bea Harazd & Stefanie van Ophuysen

Transformationale Führung in Schulen

Der Einsatz des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 x Short)

Zusammenfassung

Durch die wachsende Gestaltungsautonomie an Schulen gewinnt ein Führungsstil, der organisationalen Wandel unterstützt, an Bedeutung. Der transformationale Führungsstil hat sich als Prädiktor für verschiedene Indikatoren einer gelungenen Personalführung (z.B. Zufriedenheit, Commitment) erwiesen und ist deshalb auch für den Schulkontext von großem Interesse. Daher wurde mit einer von uns an den schulischen Kontext adaptierten Version der Kurzfassung des Multifactor Leadership Questionnaire der Führungsstil von 124 Schulleitern anhand rund 2.400 Lehrkräften in einer Online-Erhebung untersucht. Die psychometrische Qualität des Fragebogens, die faktorielle Struktur sowie Zusammenhänge von Führungsstil und lehrerseitigen Erfolgsindikatoren wurden überprüft. Die Faktorstruktur konnte nicht eindeutig repliziert werden, aber es resultierten erwartungskonforme Zusammenhänge mit Erfolgsfaktoren. Die Ergebnisse werden unter dem Fokus der Qualifizierung von Schulleitern diskutiert.

Schlagworte

Schulleiter; Multifactor Leadership Questionnaire; Transformationale Führung

Transformational leadership in schools

The use of the “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ 5 x Short)

Abstract

Due to the increasing design autonomy at schools, a style of leadership supporting organizational change is becoming more important. The transformational style of leadership has proved to be a predictor for various indicators of successful personnel management (e.g. satisfaction, commitment). And because of that, it is of great importance in the school context. Therefore, the style of leadership of 124 principals, based on an online survey among approx. 2,400 teachers, was examined by means of an ab-

Dr. Bea Harazd (corresponding author) · Prof. Dr. Stefanie van Ophuysen, Institut für Erziehungswissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Georgskommende 33, 48143 Münster, Deutschland
E-Mail: bea.harazd@uni-muenster.de
vanOphuysen@uni-muenster.de

breviated version of the Multifactor Leadership Questionnaire which we had adapted to the school context. The psychometric quality of the questionnaires, the factorial structure as well as connections between style of leadership and teachers' success indicators were examined. The factor structure could not conclusively be replicated. But connections with success factors according to expectations could be achieved. The results are discussed with focus on the qualification of principals.

Keywords

School leadership; Multifactor Leadership Questionnaire; Transformational leadership

1. Einleitung

Mit dem erweiterten Gestaltungsspielraum für die Einzelschule hat sich in den letzten Jahren auch die Rolle der Schulleiter¹ deutlich verändert und ihr Aufgabenspektrum wurde in differenzierter Weise ausgedehnt (Bonsen, von der Gathen, Iglhaut & Pfeiffer, 2002, S. 19). Um den vielfältigen Ansprüchen im Hinblick auf Erziehung und Unterrichtsentwicklung, Personal- und Gesundheitsmanagement, Fortbildungsplanung, Qualitätsmanagement sowie Budgetgestaltung gerecht zu werden, wird eine verstärkte Professionalisierung und Qualifizierung der Schulleitung eingefordert. Förderlich erscheint neben der inhaltlichen Auseinandersetzung mit diesen Themen die Umsetzung innovativer Management- und Führungskonzepte, die geeignet sind, Mitarbeiter für neue Aufgaben und Ziele sowie Wege der Zielerreichung unter sich verändernden strukturellen Bedingungen zu gewinnen. Das Konzept transformationaler Führung ist ein Konzept, das explizit die Erfordernisse von Veränderungen in den Blick nimmt (Avolio, 1994; Conger & Kanungo, 1992). Führungskräfte, die diesen Stil vertreten, regen als „change agents“ ihre Mitarbeiter dazu an, den Status quo immer wieder in Frage zu stellen und Probleme aus neuen Perspektiven zu betrachten (Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994). Sie verstehen es, Mitarbeiter durch attraktive Visionen, die sie überzeugend kommunizieren, durch das Aufzeigen von gemeinsamer Zielerreichung sowie durch die Unterstützung der persönlichen Entwicklung zu motivieren und zu hoher Arbeitszufriedenheit zu führen. Ein solches Führungsverhalten ist im Schulkontext auch deshalb von Bedeutung, da der Mangel an Anreizsystemen eine stärker transaktionale Führung, die auf Belohnungen und Vorteilsgewährung basiert, wenig praktikabel erscheinen lässt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, inwiefern Befunde *transaktionaler und transformationaler Führung* aus organisationalen Kontexten im Kontext repliziert werden können. Dazu wird ein häufig genutztes Erhebungsinstrument zur Erfassung des Führungsstils (der Multifactor Leadership Questionnaire, Bass & Avolio, 2000) für die Beurteilung von Schulleitern ange-

1 Im vorliegenden Artikel wird aus Gründen der Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet, welches weibliche wie männliche Personen gleichermaßen einschließt.

passt und an einer großen Lehrerstichprobe eingesetzt. Die resultierenden Daten dienen einerseits zur Überprüfung der faktoriellen Struktur des Fragebogens. Die gleichzeitig erhobenen Daten zu Merkmalen einer gelungenen Personalführung (z.B. Arbeitszufriedenheit, Commitment, Absentismus) und spezifischeren gesundheitsrelevanten Merkmalen wie Wohlbefinden, Burnout und krankheitsbedingte Fehltag werden andererseits zur Klärung von Zusammenhängen mit dem Führungsverhalten herangezogen.

2. Theoretische und empirische Grundlagen transformationaler und transaktionaler Führung

Die US-amerikanische Führungsdiskussion wurde Ende der 1970er Jahre nachhaltig durch das von Burns (1978) geprägte Konzept der transformationalen und transaktionalen Führung beeinflusst. Burns entwickelte diese beiden – nach seiner Vorstellung sich gegenseitig ausschließenden Führungsstile – auf Basis der Beschreibung des Verhaltens herausragender Führungspersönlichkeiten.

Transaktionale Führung ist nach Burns durch Austauschprozesse geprägt. Damit die Mitarbeiter die vorgegebenen (Unternehmens-)Ziele verfolgen, bietet eine transaktional agierende Führungsperson ihnen bei Zielerreichung Belohnungen bzw. Vorteile an. Es resultiert eine extrinsische Motivation, die davon abhängig ist, wie attraktiv die in Aussicht gestellten Belohnungen für den einzelnen Mitarbeiter sind. Die Ziele des Mitarbeiters bleiben jedoch auf die persönliche, individuelle Bedürfniserfüllung ausgerichtet.

In Abgrenzung zu diesem kurzfristig angelegten „Tauschgeschäft“ zielt das transformationale Führungsverhalten auf eine nachhaltige Veränderung der Ziele und Wertorientierungen der Mitarbeiter. An die Stelle der Erfüllung persönlicher Bedürfnisse soll die Orientierung an Unternehmenszielen treten.

Bass (1985) griff diese theoretische Konzeption auf und differenzierte sie auf Basis theoretischer wie empirischer Erkenntnisse weiter aus (Bass & Avolio, 1994; Bass & Avolio, 1995). Im Gegensatz zu Burns (1978) geht Bass davon aus, dass jede Führungskraft sowohl transaktionale als auch transformationale Verhaltensweisen in unterschiedlichem Ausmaß zeigt (Bass, 1999). Neben diesen beiden unabhängigen Dimensionen ergänzten Bass und Avolio ihr Modell um eine dritte Dimension, Laissez-faire, die Verhaltensweisen der „Nicht-Führung“ oder Vermeidung von Führung abbildet. Die jeweils charakteristischen Verhaltensweisen wurden zunächst durch die qualitative Erfassung von Vorgesetztenbeschreibungen erschlossen. Auf Basis dieser Daten wurden Fragebogenitems entwickelt, in standardisierten Erhebungen eingesetzt und mittels explorativer Faktoranalysen analysiert. Durch diese Koppelung von Theorie und qualitativer sowie quantitativer Empirie entwickelten Bass und Kollegen ein Modell, von dem sie annehmen, dass es das gesamte Spektrum an Führungsverhalten (*full range of leadership*) abbildet. Dieses Modell besteht in seiner aktuellen Form aus den drei genannten Kerndimensionen,

die durch verschiedene Gruppen von Verhaltensweisen als Subdimensionen spezifiziert werden.

2.1 Subkomponenten Transformationaler Führung

Die Dimension *Transformationale Führung* wird in fünf spezifische Subdimensionen untergliedert. Als „*Idealized Influence attributed*“ werden vorbildliche Verhaltensweisen zusammengefasst, durch die der Vorgesetzte implizit auf die Wert- und Zielvorstellungen seiner Mitarbeiter Einfluss nimmt. Mit „*Idealized Influence behavior*“ ist hingegen die unmittelbare, explizite Beeinflussung von Wert- und Zielvorstellungen durch direkte Kommunikation gemeint. Durch beide Verhaltensweisen erfüllt der Vorgesetzte Erwartungen, die er auch an seine Mitarbeiter richtet und erreicht dadurch Vertrauen, Respekt und Bewunderung der Mitarbeiter. Die Kommunikation und Vermittlung überzeugender und attraktiver Zukunftsvisionen, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren können, wird als „*Inspirational Motivation*“ bezeichnet. Führungskräfte mit einer hohen Ausprägung dieser Subdimension transformationalen Verhaltens zeigen ein hohes Maß an Begeisterung für die Ziele sowie Optimismus, dass diese auch erreicht werden. „*Intellectual Stimulation*“ fasst Verhaltensweisen zusammen, durch die Mitarbeiter angeregt werden, bestehende Annahmen, Regeln oder Verfahrensweisen immer wieder in Frage zu stellen und kritisch zu hinterfragen. Der Vorgesetzte ermutigt sie, Probleme in neue Zusammenhänge zu stellen und neue Lösungen zu erproben. Schließlich impliziert eine hohe Ausprägung der Subdimension „*Individualized Consideration*“, dass die persönlichen Leistungs- und Wachstumsbedürfnisse und -potentiale der Mitarbeiter erkannt und systematisch gefördert werden.

2.2 Subkomponenten Transaktionaler Führung

Bass und Avolio unterscheiden drei Subkomponenten des transaktionalen Führungsverhaltens. „*Contingent Reward*“ bezieht sich auf Verhaltensweisen, die dazu dienen, erwünschtes Verhalten und insbesondere die Erreichung von Zielen mit entsprechenden Belohnungen zu verknüpfen. Dabei geht es sowohl um die Klärung von Erwartungen und Zielen, als auch die Festsetzung von Belohnungen bei Zielerreichung und um die Einhaltung dieser Absprachen. „*Management by Exception active*“ beschreibt ein Führungsverhalten, bei dem der Vorgesetzte seine Aufmerksamkeit auf Fehler und kritische Situationen richtet. Vorgesetzte mit hohen Ausprägungen in dieser Subdimension kontrollieren die Einhaltung von Standards und werden aktiv, wenn Fehler auftreten, die zu einer Unterschreitung der Standards führen könnten. Die Dimension „*Management by Exception passive*“ ist durch eine weitgehende Zurückhaltung der Führungskraft gekennzeichnet. Der Vorgesetzte greift erst dann ein, wenn Probleme bereits vorliegen. Im

Gegensatz zur „aktiv“-Komponente werden Prozesse nicht auf mögliche Fehler kontrolliert.

2.3 Das „Laissez-faire“-Führungsverhalten

„Laissez-faire“ ist ein Führungsverhalten, das durch die Vermeidung bzw. Abwesenheit von Führung selbst in dringlichen Situationen gekennzeichnet ist. Es erfolgt kein Gebrauch von Autorität, notwendige Entscheidungen werden nicht getroffen und dringende Aktivitäten aufgeschoben bzw. verzögert.

Wenngleich immer wieder bezweifelt wird, dass der „full range of leadership“ tatsächlich das ganze Spektrum des Führungsverhaltens erfasst (Gebert, 2002; Kroeger & Tartler, 2002), liegt mit diesem Ansatz ein umfassendes, empirisch verankertes Modell vor, durch das eine Vielzahl von Forschungsaktivitäten initiiert wurde.

2.4 Zusammenhänge des Führungsverhaltens mit subjektiven und objektiven Erfolgskriterien

Die Beschreibung unterschiedlichen Führungsverhaltens dient dazu, solche Verhaltensweisen zu identifizieren, die mit wünschenswerten Konsequenzen einhergehen. Eine hohe Arbeitsmotivation der Mitarbeiter, Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Vorgesetzten, eine enge Bindung an das Unternehmen und seine Ziele sind zentrale subjektive, „weiche“ Kriterien einer erfolgreichen Personalführung. Darüber vermittelt erhoffen sich die Unternehmen in der Regel eine höhere Arbeitsleistung und Produktivität im Sinne objektiver, „harter“ Kriterien des Unternehmenserfolgs.

Gerade die transformationale Führung fokussiert auf die Veränderung von Ziel- und Wertvorstellungen und organisationsbezogenen, affektiven Einstellungen der Mitarbeiter. Eine Vielzahl von Studien hat inzwischen untersucht mit welchen Merkmalen auf Mitarbeiterebene und mit welchen Leistungsparametern transformationale Führung einhergeht.

Lowe, Kroeck und Sivasubramaniam (1996) untersuchten in einer Metaanalyse den Zusammenhang von transformationaler Führung und subjektiven sowie objektiven Erfolgskriterien. Sie konnten zunächst zeigen, dass die Zusammenhänge zwischen subjektiven Erfolgskriterien wie der *Zufriedenheit mit dem Führenden* und seiner *Effektivitätseinschätzung* größer sind als mit objektiven, „harten“ Erfolgskriterien (Erträge, Verkaufszahlen, Zielerreichung usw.).

In Einzelstudien zu subjektiven Erfolgskriterien zeigten sich weiterhin Zusammenhänge transformationalen Führungsverhaltens mit *Zufriedenheit und Vertrauen bezüglich der Führungskraft* (Conger & Kanungo, 1998; Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996), mit der Bereitschaft

sich zusätzlich zu engagieren, dem *Organizational Citizenship Behavior* (Deluga, 1995; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990), und mit der Verbundenheit mit der Organisation – *Commitment* (Felfe, 2006a; Judge & Bono, 2000; Kane & Tremble, 2000; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Als empirisch gesichert können Zusammenhänge mit objektiven Erfolgskriterien wie *Wachstum und Budgeteinhaltung* (Barling, Weber & Kelloway, 1996; De Hoogh et al., 2002; Howell & Avolio, 1993), *Leistung und Produktivität* (Bass, 1999; Ross & Offermann, 1997), *Markt- und Kundenausschöpfung* (Geyer & Steyrer, 1994), *Verkaufserfolg* (Geyer & Steyrer, 1994; MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001), Visionen auf den *Gründererfolg* (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998) sowie die *längerfristige wirtschaftliche Entwicklung* (Waldman, Javidan & Varella, 2004; Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001) gelten. Diese fallen jedoch erwartungskonform geringer aus als die Zusammenhänge mit subjektiven Kriterien.

Weiterhin geht transformationale Führung einher mit geringerem *Absentismus* (Zhu, Chew & Spangler, 2005) und einer niedrigeren *Fluktuationsquote* bei Mitarbeitern (Bycio, Hackett & Allen, 1995). Empirische Belege sprechen zudem dafür, dass transformationale Führung das *Stresserleben* verringert (Felfe, 2006a; Podsakoff et al., 1996; Seltzer, Numerof & Bass, 1989).

Wenngleich sich die Forschungsaktivitäten häufig nur auf die Komponente der transformationalen Führung beziehen, gibt es auch Studien, die transaktionale und transformationale Führung in ihrem Zusammenwirken betrachten. Insgesamt weisen die Befunde darauf hin, dass transformationale Führung über transaktionales Führungsverhalten hinaus einen zusätzlichen Beitrag zur Erklärung einer gelungenen Personalführung leistet und sich damit im Hinblick auf verschiedenste Erfolgsindikatoren als überlegen erweist (Felfe, 2006a; Judge & Piccolo, 2004; Steyrer, 1996).

3. Der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short)

Die hohe Forschungsaktivität, die das Führungsstilmodell von Bass und Kollegen ausgelöst hat, ist nicht zuletzt auch durch die Entwicklung eines Fragebogens – des Multifactor Leadership Questionnaires (MLQ) – bedingt, der es erlaubt, die Ausprägungen des Führungsverhaltens in seinen postulierten Subdimensionen zu erfassen. Im Gegensatz zu anderen Verfahren, die allein auf den transformationalen Führungsstil fokussieren (z.B. das Transformational Leadership Inventory) umfasst der MLQ auch den transaktionalen und den Laissez-faire-Stil. So werden mit der aktuellen Version des MLQ (Bass & Avolio, 1995) alle neun Dimensionen, die oben bereits vorgestellt wurden, erfasst. Ergänzend zu der umfangreichen Langversion mit 78 Items wurde eine ökonomisch einsetzbare Kurzversion (MLQ Form 5 x Short) entwickelt, die jede Dimension mit 4 Items abdeckt.

Hinsichtlich der Reliabilität und Validität hat sich der MLQ weitgehend bewährt (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1993, 1995). Die Reliabilitäten aus den uns bekannten internationalen Studien liegen für alle Skalen durchweg zwischen Cronbachs $\alpha = .63$ bis $.94$. Allerdings ließ sich die postulierte Faktorstruktur in Studien nicht immer replizieren (Awamleh & Gardner, 1999; Carless, 1998; Steyrer, 1999).

So korreliert die Subskala des transaktionalen Führungsverhaltens *Contingent Reward* hoch mit transformationalen Skalen. Darin sehen Bass und Avolio (2000) die Bestätigung ihrer Annahme, dass sich die beiden Führungsstile wechselseitig ergänzen. Problematisch bleibt es jedoch hinsichtlich der Faktorenstruktur, da die Subskala *Contingent Reward* eher mit den transformationalen Subskalen eine Einheit bildet, als mit den verbleibenden Subskalen des transaktionalen Führungsverhaltens.

Entgegen dem theoretischen Postulat korreliert die Subskala *Management by Exception passive* stärker mit dem Verhaltensstil *Laissez-faire* als mit den anderen Subskalen des transaktionalen Bereichs (Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997; Yammarino & Bass, 1990).

Schließlich fallen die Interkorrelationen der Subskalen transformationaler Führung hoch aus ($r \leq .86$), so dass es nicht sinnvoll erscheint, die theoretisch postulierte, konzeptionelle Trennung zwischen allen fünf Subdimensionen aufrecht zu erhalten. Bass & Avolio (2000) schlagen selbst aufgrund der empirischen Befunde die Vereinigung der drei Charisma-Dimensionen (IIa, IIb und IM) vor. Dies ist insofern bemerkenswert, weil genau diese drei Dimensionen ursprünglich aus einer umfassenderen Dimension *Charisma* hervorgegangen sind (Bass & Avolio, 1995).

Neuere Validierungsstudien von Avolio, Bass und Jung (1999), Bass und Avolio (2000) sowie von Vandenberghe, Stordeur und D'hoore (2002) sprechen für ein sechsfaktorielles Modell. Dieses Modell beinhaltet die Subskalen (a) *Charisma* (IM, IIa, IIb), (b) *Intellectual Stimulation* (IS) und (c) *Individualized Consideration* (IC) als transformationale Führung sowie (d) *Contingent Reward* (CR) und (e) *Management by Exception active* (MbEa) als transaktionale Führung. Passive Führung (f) vereinigt *Management by Exception passive* (MbEp) und *Laissez-faire* (LF). So bleibt die unklare Zuordnung von *Contingent Reward* zum transaktionalen Führungsstil bestehen, aber *Management by Exception passive* und *Laissez-faire* werden gemeinsam als passive Führungskomponente definiert.

Eine weitere Komprimierung des Modells besteht entsprechend in der Unterscheidung von nur drei Dimensionen: transaktionale Führung; transformationale Führung und passive Führung.

Für den deutschsprachigen Raum übersetzten und validierten u.a. Felfe und Goihl (Felfe, 2006b; Felfe & Goihl, 2002) den MLQ 5 x Short.

Insgesamt ergeben die bisherigen Befunde zur faktoriellen Struktur des MLQ zwar keine eindeutigen Ergebnisse, doch eine empirische Trennung transaktionaler und transformationaler Führung ist mit Hilfe des Instrumentes möglich.

4. Transformationale Führung im schulischen Kontext

Wenngleich das Konzept transaktionaler und transformationaler Führung im Schulkontext auf Grund der sich stetig verändernden, strukturellen Bedingungen und den damit verbundenen, erweiterten Aufgaben der Schulleitung in Deutschland bedeutsam erscheint, ist die Führungsstilforschung im schulischen Kontext wenig präsent.

Als einzige Studie im deutschsprachigen Raum, die den Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsverhalten und lehrerseitigen Kriterien betrachtet, ist uns eine schweizerische Untersuchung bekannt (Schäfer, 2004). Hinsichtlich subjektiver Erfolgskriterien zeigt die Analyse der Subskalen des transformationalen Führungsverhaltens im Rahmen dieser Studie sehr geringe Korrelationen mit der Lehrerselbstwirksamkeit, der Verbundenheit mit dem Lehrerberuf (Berufcommitment) und proaktiver Einstellung (operationalisiert nach Schwarzer & Jerusalem, 1999). Diese bewegen sich nur in einem Bereich von $r = .09$ bis $.25$. Hingegen korreliert die Verbundenheit mit der Schule (Schulcommitment) erwartungskonform deutlich mit Subskalen des transformationalen Führungsverhaltens ($r = .52$ bis $.60$). Negative Korrelationen finden sich schließlich zwischen Commitment und den Subskalen des transaktionalen Führungsverhaltens ($r = -.42$ bis $-.46$). Leider wurde in dieser Studie der MLQ nicht vollständig eingesetzt und im Hinblick auf seine psychometrischen Eigenschaften analysiert. Zudem wurden die selbstübersetzten Items so konzipiert, dass sie sich auch auf Schulleitungsteams beziehen können, da dies eine in der Schweiz weit verbreitete Form der Leitung darstellt. So bezogen sich auch mehr als zwei Drittel der 704 Lehrkräfte auf Schulleitungsteams.

Im anglo-amerikanischen Raum liegen hingegen mehr Studien zum Führungsstil im Schulkontext vor. Leithwood, Tomlinson und Genge (1996) analysierten in einer Metaanalyse mit 20 Studien den Einfluss transformationaler Führung im Schulkontext. Die Ergebnisse der Analyse zeigen ein ähnliches Bild wie in nicht-schulischen Organisationen und legen nahe, dass transformationale Führung auch in der Schule zu positiven Effekten bei der Beurteilung der Schulleiter und bei den Einstellungen und Verhaltensweisen der Lehrkräfte führt. Einschränkend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass 5 der berücksichtigten 20 Studien ein qualitatives Design mit geringer Stichprobengröße zugrunde liegt, und dass in den quantitativen Studien transformationale Führung sehr unterschiedlich operationalisiert wurde. In einer großen Studie mit über 655 Schulen fanden Leithwood und Jantzi (2006) positive Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Lehrervariablen wie Motivation, individueller und kollektiver Selbstwirksamkeit sowie veränderter Unterrichtspraxis. Auch in dieser Studie wurde die transformationale Führung mit Hilfe eines selbst entwickelten, nicht validierten Instruments erhoben.

Als Analogon zu den klassischen, „harten“ Leistungskriterien von Wirtschaftsunternehmen kann im schulischen Kontext die Schülerleistung herangezogen werden. Da jedoch der Zusammenhang zwischen Schulleitungshandeln und Schülerleistung durch verschiedene Prozesse mediiert wird und die Schülerleistung darüber hinaus von zahlreichen nicht kontrollierbaren, außerschulischen Einflussfaktoren abhängt, gibt es erwartungskonform nur schwache Indizien für einen solchen Zusammenhang. So ergaben sich positive Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung im Schulkontext und der von den Lehrern eingeschätzten Schülerleistung (Leithwood, Dart, Jantzi & Steinbach, 1993; Silins, 1994). Indirekte Effekte wurden – vermittelt über den Grad des schulischen Commitments der Lehrkräfte – auf die Abschlussquoten mit einem bestimmten Leistungsniveau nachgewiesen (Koh, Steers & Terborg, 1995). Bisher konnte der Nachweis des Einflusses transformationaler Führung auf die Schülerleistung – gemessen über Schulleistungstests unter Kontrolle der Ausgangslage – jedoch nicht hinreichend erbracht werden.

Eine der neuen, zentralen Schulleitungsaufgaben ist es, die Gesundheit der Mitarbeiter zu stärken und zu erhalten. Laut der Definition der Weltgesundheitsorganisation ist Gesundheit der Zustand eines „körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit“ (WHO, 1986). Während es aus dem nicht-schulischen Bereich zumindest Hinweise auf Zusammenhänge transformationaler Führung mit reduziertem Stresserleben gibt (Felfe, 2006a; Podsakoff et al., 1996; Seltzer, Numerof & Bass, 1989), sind entsprechende Themen im schulischen Kontext nicht erforscht. Gerade in der Schule spielen Stress und Burnout, die unmittelbar mit Gesundheit und Wohlbefinden gekoppelt sind, jedoch eine große Rolle. So wurde im Jahr 2007 bundesweit rund jede vierte Lehrkraft aufgrund von Krankheit vorzeitig pensioniert. Vergleichbare Berufsgruppen im öffentlichen Dienst (z.B. Beamte des gehobenen Dienstes und Richter) weisen im gleichen Zeitraum wesentlich geringere Dienstunfähigkeitsquoten auf (Statistisches Bundesamt, 2008, S. 97ff.). Van Dick (2006) konnte bereits zeigen, dass allgemein unterstützendes Schulleitungshandeln das Erleben von Belastungen und den Einsatz günstigerer Stressbewältigungsstrategien fördert. Ein Bezug zur transformationalen Schulführung wurde bisher jedoch noch nicht hergestellt.

5. Untersuchungsmethodik

5.1 Zielsetzung und Hypothesen der vorliegenden Studie

Insgesamt ist zu konstatieren, dass es in der Summe den bisherigen empirischen Studien zum transaktionalen und transformationalen Führungsstil bei Schulleitern an Überzeugungskraft mangelt. Dies liegt insbesondere an der Nutzung unterschiedlicher, nicht hinreichend im Hinblick auf ihre psychometrischen Eigen-

schaften analysierten Instrumente. Mit der hier vorliegenden Studie überprüfen wir daher zunächst die Gütekriterien der deutschen Fassung des MLQ Short in einer minimal revidierten Form und analysieren dann an einer großen Stichprobe von Lehrerinnen und Lehrern, inwieweit die Zusammenhänge transformationaler bzw. transaktionaler Führung aus Wirtschaft- und Verwaltungsbereichen auch in schulischen Kontexten repliziert werden können bzw. Hinweise auf Unterschiede zu finden sind, die es in zukünftigen Studien vertiefend zu analysieren gilt.

Zunächst gilt es, die faktorielle Struktur des Erhebungsinstruments und die Reliabilitäten der resultierenden Skalen zu analysieren. Da die bisherige Forschung zur faktoriellen Struktur uneindeutige Befunde geliefert hat, werden in explorativer Weise verschiedene Modelle vergleichend auf ihre Passung mit den empirischen Daten getestet.

In einem zweiten Schritt werden deskriptive Skalenkennwerte berichtet. Dabei wird, aufgrund der strukturellen Bedingungen und insbesondere aufgrund der geringen Möglichkeit, materielle Anreize und Belohnungen zu vergeben, erwartet, dass Lehrkräfte ihren Schulleitern ein transformationales Führungsverhalten in stärkerem Maße bescheinigen als Verhaltensweisen der transaktionalen Führung oder der passiven Führung.

Schließlich werden Zusammenhänge zwischen den Subkomponenten des Führungsverhaltens und Lehrervariablen überprüft. Konkret erwarten wir in Übereinstimmung mit Befunden aus dem außerschulischen Bereich, dass in Kollegien, deren Schulleiter einen stark transformationalen Führungsstil praktiziert, *organisationales Commitment*, *Arbeitszufriedenheit* und *Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten* positiv ausgeprägt sind. Neben diesen klassischen Variablen, die durch das Führungsverhalten beeinflusst werden sollten, interessieren wir uns in der vorliegenden Studie auch für Merkmale, die die Lehrergesundheit beschreiben. Wir erwarten positive Zusammenhänge transformationaler Führung mit dem *Wohlbefinden* und negative Zusammenhänge mit *Burnout* und mit *krankheitsbedingten Fehltagen*.

5.2 Instrumente

Der MLQ 5 x Short wurde in der deutschen Übersetzung von Felfe und Goihl (2002) eingesetzt. Er besteht ursprünglich aus neun Subdimensionen mit jeweils vier Items. Nicht verwendet wurde jeweils ein Item der Skalen *Contingent Reward* (CR) und *Idealized Influence behavior* (IIB), da diese von Felfe und Goihl (2002) aufgrund ihrer Doppelladungen bereits ausgeschlossen wurden. Für jede Subdimension ist ein Beispielitem in Tabelle 1 angegeben. Nach der Überprüfung der faktoriellen Struktur werden die Reliabilitäten weiter unten berichtet.

Die Itemformulierungen wurden an den Schulkontext angepasst. Der Begriff „Mitarbeiter“ wurde durch „Kollegen“ ersetzt. Infolge dessen wurde auch der von Felfe und Goihl (2002) übersetzte Einleitungssatz „Die Person, die ich einschätze ...“, in „Mein Schulleiter ...“ umformuliert. Statt des fünfstufigen Antwortformats

(0 = nie bis 4 = fast immer) wurde in Übereinstimmung mit dem Fragebogendesign in unserer Studie ein vierstufiges Format mit folgender Verbalisierung eingesetzt: 4 = (fast) immer, 3 = häufig, 2 = selten, 1 = nie.

Zur Überprüfung der Zusammenhangsannahmen mit Lehrervariablen wurden folgende Skalen herangezogen. Das *Commitment* wurde mit 6 Items aus dem Organizational Commitment Questionnaire von Porter und Smith (1970) in der deutschen Übersetzung von Maier, Rappensperger, Wittmann und von Rosenstiel (1994) und 3 Items des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990) in der deutschsprachigen Version von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) erfasst. Auch diese Items wurden für den Schulkontext umformuliert und modifiziert (Beispielitem: Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg dieser Schule beizutragen.). Das Antwortformat war vierstufig (1 = trifft nicht zu ... 4 = trifft zu) und weist eine gute Reliabilität auf ($\alpha = .89$). Zur Erfassung der *Arbeitszufriedenheit* wurde eine Skala mit drei Items und vierstufigem Antwortformat (1 = trifft nicht zu ... 4 = trifft zu) genutzt ($\alpha = .76$). Nach dem *Wohlbefinden* wurde mit der deutschen Fassung des WHO-5 Wohlbefindens-Indexes (Version II) (Bech, 2004; Bech, Olsen, Kjoller & Rasmussen, 2003) mit modifiziertem Antwortformat gefragt ($\alpha = .85$). Die fünf Aussagen (Beispielitem: In den letzten zwei Wochen ... habe ich mich ruhig und entspannt gefühlt.) konnten auf einer fünfstufigen Antwortskala eingeschätzt werden (1 = zu keinem Zeitpunkt, 2 = ab und zu, 3 = weder/noch, 4 = meistens, 5 = die ganze Zeit). Zur Erfassung von *Burnout* wurden 12 Items aus der deutschen Übersetzung des Maslach-Burnout-Inventary (Maslach & Jackson, 1981) von Barth (1985) mit vierstufiger Antwortskala eingesetzt ($\alpha = .90$). Das Item „Ich fühle mich ausgebrannt von meiner Arbeit“ veranschaulicht die Skala und konnte mit einem vierstufigen Antwortformat beantwortet werden: 1 = nie, 2 = selten, 3 = häufig, 4 = (fast) immer. Die Skala *Zufriedenheit mit dem Schulleiter* besteht aus drei Items mit vierstufigem Antwortformat (1 = trifft nicht zu ... 4 = trifft zu) und ist mit $\alpha = .90$ äußerst reliabel. Die *krankheitsbedingten Fehltage* wurden mit der Frage erhoben: „An wie vielen Schultagen haben Sie im letzten Schulhalbjahr (2007/08) wegen Krankheit gefehlt?“ Beispielitems sind in Tabelle 1 angeführt.

5.3 Stichprobe

Die Datenerhebung fand im März und April 2008 im Rahmen des Projekts „Neue Leitungskonzepte an guten und gesunden Schulen“, das von der Unfallkasse NRW finanziert und am Institut für Schulentwicklungsforschung durchgeführt wurde, statt. Das Projekt beschäftigte sich im Schwerpunkt mit Leitungshandeln, Schulqualität und Lehrergesundheit. Mittels Online-Fragebogen wurden über 3.500 Lehrpersonen und Schulleiter an 125 Schulen in ganz Nordrhein-Westfalen (NRW) befragt. Die hier vorgestellten Analysen basieren auf Daten von 2.373 Lehrpersonen für die weitgehend vollständige Datensätze vorliegen. Insgesamt beziehen sich die Daten auf die Einschätzung von 124 Schulleitern (siehe Tabelle 2).

Tabelle 1: Übersicht über die eingesetzten Skalen

Beurteilung des Führungsverhaltens des Schulleiters durch die Lehrkräfte (MLQ)	
<i>Transformationale Führung</i>	<i>Mein Schulleiter ...</i>
Idealized Influence attributed (IIa)	... handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.
Idealized Influence behavior (IIb)	... spricht mit Kollegen über seine wichtigsten Überzeugungen und Werte.
Inspirational Motivation (IM)	... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.
Individualized Consideration (IC)	... hilft mir, meine Stärken auszubauen.
Intellectual Stimulation (IS)	... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.
<i>Transaktionale Führung</i>	
Contingent Reward (CR)	... macht klar, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.
Management by Exception active (MbEa)	... macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.
Management by Exception passive (MbEp)	... versäumt es, sich um Probleme zu kümmern, bevor sie wirklich Ernst geworden sind.
<i>Laissez-faire (LF)</i>	... ist nicht da, wenn er gebraucht wird.
Merkmale der Lehrkräfte: Selbsteinschätzung	
Commitment	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg dieser Schule beizutragen.
Arbeitszufriedenheit	Insgesamt bin ich mit der Arbeitssituation an meiner Schule zufrieden.
Wohlbefinden	In den letzten zwei Wochen ... habe ich mich beim Aufwachen frisch und ausgeruht gefühlt.
Burnout	Ich fühle mich ausgebrannt von meiner Arbeit.
Zufriedenheit mit dem Schulleiter	Mit der Arbeit, die unser Schulleiter leistet, bin ich wirklich zufrieden.
Fehltag	An wie vielen Schultagen haben Sie im letzten Schulhalbjahr (2007/08) wegen Krankheit gefehlt?

Tabelle 2: Substichprobe zur Überprüfung der Faktorstruktur (Lehrkräfte und Schulen)

Schulform	Lehrkräfte		Schulen	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent
Grundschule	373	15.7	33	26.6
Gymnasium	420	17.7	24	19.4
Gesamtschule	484	20.4	22	17.7
Berufskolleg	1096	46.2	45	36.3
Gesamt	2373	100.0	124	100.0

Das Durchschnittsalter der Lehrpersonen in der Gesamtstichprobe liegt bei 46 Jahren, Schulleiter sind im Durchschnitt 56 Jahre alt. Der Frauenanteil liegt für Lehrpersonen bei 53 % und für Schulleiter bei 39 %. Im Mittel haben die befragten Lehrpersonen bereits etwa 17 Jahre Berufserfahrung und Schulleiter sind durchschnittlich seit 9 Jahren in dieser Funktion im Amt.

6. Ergebnisse

6.1 Faktorielle Struktur

Zur Überprüfung der Dimensionalität wurde mit der Gesamtstichprobe eine Hauptachsenanalyse (siehe Tabelle 3) mit Varimax-Rotation durchgeführt. Die Lösung mit 34 Items ergibt fünf Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1, die insgesamt 64,5 % der Varianz erklären.

Auf dem ersten Faktor mit 23 % aufgeklärter Varianz laden die Items der Skalen *Contingent Reward* (IR), *Idealized Influence attributed* (IIa), *Idealized Influence behavior* (IIb), *Intellectual Stimulation* (IS) und *Individualized Consideration* (IC). Die Items der Skala *Idealized Influence behavior* (IIb) weisen ähnlich hohe Ladungen auf dem zweiten Faktor auf. Dieser Faktor erklärt 13 % der Varianz und beinhaltet weiterhin Items der Skala *Inspirational Motivation* (IM). Auf dem dritten Faktor, der ebenfalls 13 % der Varianz erklärt, laden die Items der Skala *Management by Exception passive* (MbEp) sowie die zwei negativ formulierten Items der *Laissez-faire*-Skala.

Management by Exception active (MbEa) bildet einen eigenen Faktor (10 % Varianzanteil) ebenso wie die zwei positiv formulierten Items der *Laissez-faire*-Skala (5 % Varianzaufklärung). Dass nur die positiv formulierten Items der *Laissez-faire*-Skala einen eigenen Faktor bilden, interpretieren wir als Hinweis auf ein methodisches Artefakt, das durch die Richtung der Formulierung entsteht. In der englischsprachigen Fassung werden alle *Laissez-faire*-Items negativ formuliert und bilden dann in der explorativen Faktoranalyse zusammen mit Items der Skala *Management by Exception passive* (MbEp) eine Dimension (vgl. Bass & Avolio, 2000).

Damit ist zunächst festzustellen, dass die in der deutschsprachigen und anglo-amerikanischen Literatur berichteten Schwierigkeiten bei der Replikation der postulierten Faktorenstruktur auch in der vorliegenden Stichprobe von Lehrkräften auftreten.

Tabelle 3: Hauptachsenanalyse mit orthogonaler Rotation: Ladungen und Itemkennwerte ($n = 2373$)

Item	Skala	I	II	III	IV	V	<i>M</i>	<i>SD</i>	Trennschärfe
l2106	CR	.53			.42		2.44	0.86	.70
l2107	CR	.53					2.93	0.79	.66
l2105	CR	.51					2.77	0.82	.64
l2109	MbEa				.77		2.45	0.80	.46
l2108	MbEa				.76		2.48	0.78	.46
l2111	MbEa				.70		2.64	0.84	.49
l2110	MbEa				.63		2.46	0.79	.65
l2115	MbEp			-.81			1.90	0.79	-.41
l2114	MbEp			-.76			1.88	0.79	-.34
l2113	MbEp			-.74			1.99	0.85	-.53
l2112	MbEp			-.65			2.24	0.77	-.47
l2001	Ila	.56					2.93	0.79	.62
l2002	Ila	.68					2.89	0.81	.75
l2003	Ila	.62					2.86	0.87	.76
l2004	Ila	.72					2.52	0.91	.76
l2005	Ilb	.55					2.72	0.83	.66
l2006	Ilb	.47	.50				2.88	0.81	.70
l2007	Ilb	.43	.57				2.99	0.84	.64
l2009	IM		.82				2.88	0.83	.62
l2008	IM		.80				2.83	0.79	.58
l2011	IM		.73				2.83	0.80	.66
l2010	IM		.66				2.55	0.88	.75
l2018	IS	.67					2.52	0.83	.73
l2017	IS	.68					2.72	0.82	.72
l2016	IS	.57					2.50	0.81	.73
l2019	IS	.52	.43				2.67	0.80	.70
l2103	IC	.81					2.78	0.92	.71
l2104	IC	.77					2.48	0.93	.74
l2102	IC	.75					2.98	0.90	.60
l2101	IC	.50					2.25	0.77	.67
l2116	LF			-.74			1.79	0.82	-.46
l2117	LF			-.62			1.90	0.84	-.47
l2118r	LF					-.82	2.17	0.78	.35
l2119r	LF					-.59	2.03	0.78	.61
Varianzanteil in %		23.34	13.21	13.09	10.14	4.73			

Anmerkungen. Ila=Idealized Influence attributed, Ilb=Idealized Influence behavior, IM= Inspirational Motivation, IC=Individualized Consideration, IS=Intellectual Stimulation, CR=Contingent Reward, MbEa = Management by Exception active, MbEp=Management by Exception passive, LF=Laissez-Faire; Ladungen < .40 sind nicht angegeben.

Zusätzlich zur explorativen Faktorenanalyse wurde die Dimensionalität des Instruments mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse (CFA) in MPLUS (4.0) überprüft. Diese konfirmatorische Herangehensweise erlaubt zum einen die sukzessive Überprüfung der Passung der Daten mit zunehmend komplexeren Modellen. Gleichzeitig ist es möglich, die theoretische Idee von abhängigen, korrelierenden Faktoren zu modellieren.

Konkret wurden vier aufeinander aufbauende Modelle miteinander verglichen, die jeweils durch die Aufspaltung eines Faktors aus dem vorherigen Modell hervorgehen (siehe Tabelle 4). Das Ausgangsmodell ist ein Generalfaktormodell, in dem alle Subdimensionen zusammengefasst werden. Modell 2 unterscheidet dann die drei Bereiche transformationale Führung (IIa, IIb, IM, IC, IS), transaktionale Führung (CR, MbEa) und passive Führung (MbEp, LF). Das sechsfaktorielle Modell differenziert den transformationalen Bereich in drei Subdimensionen weiter aus ((IIa, IIb, IM); (IC); (IS)). Für die zusammengefassten Subdimensionen IIa, IIb und IM wird der Begriff *Charisma* eingeführt. Auch im transaktionalen Bereich werden die zwei Subdimensionen getrennt betrachtet ((CR); (MbEa)). Schließlich werden im differenziertesten, neunfaktoriellen Modell alle Bereiche als eigenständige Subdimensionen modelliert. Im Gegensatz zur explorativen Herangehensweise wurden bei der konfirmatorischen Modellierung die Subdimensionen jeweils als wechselseitig korrelierend angenommen.

Tabelle 4: Konfirmatorische Faktorenanalysen mit entsprechenden Fit Indizes ($n = 2373$)

Modell	Faktoren	χ^2	df	RMSEA	TLI	CFI	AIC	$\Delta \chi^2$	Δdf
1	1	6428.496	518	.069	.883	.892	148946.928		
2	3	5729.251	515	.065	.896	.905	148253.684	699.25***	3
3	6	5434.278	507	.064	.900	.910	147974.701	294.97***	8
4	9	5093.775	491	.063	.904	.916	147666.207	340.50***	16

Anmerkungen.

Modell 1 = ein Generalfaktormodell (IIa, IIb, IM, IS, IC, CR, MbEa, MbEp, LF).

Modell 2 = drei korrelierte Faktoren: (IIa, IIb, IM, IS, IC) (CR, MbEa) (MbEp, LF).

Modell 3 = sechs korrelierte Faktoren: (IIa, IIb, IM), (IS), (IC) (CR) (MbEa) (MbEp, LF).

Modell 4 = neun korrelierte Faktoren: IIa, IS, IC, IIb, IM, CR, MbEa, MbEp, LF.

*** $p < .001$.

Zur Bestimmung der Anpassungsgüte der einzelnen Modelle wurden folgende Indizes berechnet: Chi-Quadrat, RMSEA, TLI, CFI und AIC. Der CFI sollte Werte über .95 aufweisen, der RMSEA sollte zwischen .05 und .08 liegen (Bentler, 1990). Der AIC dient dem Vergleich unterschiedlicher Modelle, wobei ein niedrigerer Wert für ein besseres Modell spricht. Das 9-Faktorenmodell erzielt im Vergleich zu den Modellen mit weniger Faktoren den besten Fit. Der RMSEA weist mit .063 auf eine akzeptable Güte des Modells hin. Jedoch liegen die Werte für den TLI und den CFI mit .904 bzw. .916 nicht im geforderten Wertebereich. Allerdings ist auch anzumerken, dass das dreifaktorielle und das sechsfaktorielle Modell

trotz deutlich höherer Anzahl an Freiheitsgraden nur geringfügig schlechtere Gütekriterien aufweisen. Zudem liegen die mittleren Reliabilitäten der Subskalen (siehe Tabelle 5) mit .89 für das sparsamste Dreifaktorenmodell über der mittleren Reliabilität im Sechs- oder Neunfaktorenmodell (.86 bzw. .83). Je nach Spezifität der Fragestellung erscheint es damit gerechtfertigt, auf unterschiedlich komplexe Modelle zurückzugreifen. Da die Fragestellungen, die in der hier vorliegenden Untersuchung in den Mittelpunkt gerückt werden, von eher allgemeiner Art sind, werden wir im Folgenden deskriptive Befunde und Zusammenhänge auf Basis des sparsamsten, dreifaktoriellen Modells vorstellen.

Tabelle 5: Vergleich der Reliabilitäten für die Modelle mit 3, 6 und 9 Faktoren

Anzahl Faktoren	IIa	IIb	IM	IC	IS	CR	MbEa	MbEp	LF
9	.89	.81	.89	.85	.88	.80	.83	.85	.76
6		.93		.85	.88	.80	.83		.88
3			.95				.86		.88

Anmerkung. Tabellenwerte = Cronbachs alpha.

6.2 Deskriptive Befunde

Das transformationale Führungsverhalten wird durchschnittlich über dem theoretischen Skalenmittel von 2,5 Punkten verortet, während das transaktionale Leitungshandeln eher im mittleren Bereich (weder Zustimmung noch Ablehnung) liegt. In Bezug auf das passive Leitungshandeln ist hier eine ablehnende Einschätzung festzuhalten. Die vorliegenden Unterschiede zwischen den drei Dimensionen sind hoch signifikant (Friedman-Test: $\chi^2 = 920,37$; $df = 2$; $p = .001$). Der paarweise Vergleich mittels Wilcoxon-Test zeigt, dass sich alle Dimensionen – selbst nach Adjustierung des Signifikanzniveaus nach Bonferroni – statistisch bedeutsam voneinander unterscheiden (TF/TA: $Z = -15,03$; $p < .001$; TA/PA: $Z = -24,40$; $p < .001$; TF/PA: $Z = -27,49$; $p < .001$).

Tabelle 6: Kennwerte und Interkorrelationen der MLQ Skalen

		<i>M</i>	<i>SD</i>	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9
transformational	1 Ila	2.80	0.73	.89	.69**	.62**	.85**	.75**	.67**	.54**	-.58**	-.65**	
	2 Ilb	2.86	0.70	.81		.69**	.67**	.71**	.67**	.50**	-.50**	-.52**	
	3 IM	2.77	0.71	.89			.62**	.64**	.64**	.50**	-.45**	-.51**	
	4 IC	2.62	0.74	.85				.72**	.72**	.47**	-.48**	-.53**	
	5 IS	2.60	0.70	.88					.70**	.55**	-.54**	-.56**	
trans-aktional	6 CR	2.72	0.70	.80						.59**	-.49**	-.56**	
	7 MbEa	2.51	0.66	.83							-.52**	-.57**	
passiv	8 MbEp	2.00	0.66	.85									.70**
	9 LF	1.97	0.61	.76									

Anmerkungen. Ila=Idealized Influence attributed, Ilb=Idealized Influence behavior, IM=Inspirational Motivation, IC=Individualized Consideration, IS=Intellectual Stimulation, CR=Contingent Reward, MbEa=Management by Exception active, MbEp=Management by Exception passive, LF=Laissez-Faire.

** $p < .01$.

Die Betrachtung der Einzelkorrelationen zwischen jeder Subdimension ergibt folgendes Bild (siehe Tabelle 6): Die transformationalen Subskalen korrelieren mittel bis hoch positiv miteinander ($.62 < r < .85$) und negativ mit *Management by Exception passive* ($-.58 < r < -.45$) sowie *Laissez-faire* ($-.65 < r < -.51$).

Die Korrelationen der transformationalen Skalen mit *Contingent Reward* sind zwar nicht theoriekonform, aber – wie in anderen Studien – ebenfalls hoch ($.64 < r < .72$). Die Subskala *Management by Exception active* des transaktionalen Führungsverhaltens korreliert positiv mit transformationalen Subskalen ($.47 < r < .55$). Insgesamt sind die Korrelationen für die vorliegende homogene Stichprobe der Lehrpersonen im Vergleich zu anderen nationalen und internationalen Studien höher (vgl. Bass & Avolio, 1995; Felfe, 2006a).

6.3 Zusammenhänge mit Merkmalen der Lehrkräfte

Erwartungskonform finden sich die deutlichsten Zusammenhänge der verschiedenen Skalen (siehe Tabelle 7) des Führungsverhaltens mit der *Zufriedenheit mit der Schulleitung* ($.61 < |r| < .80$). Ebenfalls deutlich fallen die Korrelationen mit dem *Commitment* ($.51 < |r| < .65$) und der *Arbeitszufriedenheit* aus ($.38 < |r| < .50$). Ein stark ausgeprägtes transaktionales und transformationales Führungsverhalten geht mit hoher *Zufriedenheit mit der Schulleitung* und hoher *Arbeitszufriedenheit* sowie einem starken *Commitment* einher, ein passiv-vermeidender Führungsstil (MbEp, LF) steht in negativem Zusammenhang mit diesen Merkmalen. Dieses Befundmuster zeigt sich auch in etwas schwächerer Form für das *Wohlbefinden*

(.20 < |r| < .32). Signifikante aber schwache Zusammenhänge finden sich auch für *Burnout*, wobei hier die Subdimensionen des passiv-vermeidenden Führungsstils positiv und die beiden anderen Führungsstile negativ korrelieren (.12 < |r| < .19).

Betrachtet man den Zusammenhang mit erfolgsrelevanten Lehrermerkmalen für die verschiedenen Subskalen separat, so ergibt sich ein homogenes Bild für die Subskalen transformationaler Führung. Die beiden Subskalen MbEa und CR der transaktionalen Führung weisen jedoch differenzielle Korrelationen mit den Lehrermerkmalen auf. CR korreliert ähnlich hoch wie die Subskalen transformationaler Führung und MbEa geringer. Schließlich ist für die Variable *krankheitsbedingte Fehltag*e kein bedeutsamer Zusammenhang nachweisbar.

Tabelle 7: Korrelationen zwischen MLQ-Skalen und erfolgsrelevanten Lehrervariablen

	Commitment	Zufriedenheit mit dem Schulleiter	Arbeitszufriedenheit	Wohlbefinden	Burnout	Krankheitsbedingte Fehltag
transformational	.65**	.80**	.50**	.32**	-.16**	-.06**
IIa	.61**	.83**	.48**	.28**	-.16**	-.05**
IIb	.53**	.63**	.38**	.24**	-.09**	-.05*
IM	.49**	.58**	.38**	.26**	-.12**	-.02
IC	.60**	.69**	.48**	.31**	-.18**	-.08**
IS	.59**	.72**	.44**	.27**	-.14**	-.05*
transaktional	.52**	.61**	.38**	.25**	-.12**	-.05*
CR	.54**	.63**	.42**	.28**	-.15**	-.06*
MbEa	.41**	.48**	.28**	.17**	-.07**	-.02
passiv-vermeidend	-.51**	-.68**	-.40**	-.20**	.19**	.04*
MbEp	-.49**	-.61**	-.36**	-.16**	.18**	.04*
LF	-.48**	-.65**	-.36**	-.22**	.18**	.04
<i>n</i>	2340	2304	2338	2370	2301	2320

p* < .05, *p* < .01.

7. Diskussion

In der vorliegenden Studie wurde der MLQ 5 x Short in deutscher Übersetzung zur Einschätzung des Führungsverhaltens von Schulleitern durch die Lehrkräfte eingesetzt. Die faktorielle Struktur wurde analysiert und die resultierenden Skalen wurden auf ihre Reliabilität überprüft. Auf Basis eines sparsamen Modells mit akzeptablem Modell-Fit wurden theoriekonform drei Dimensionen unterschieden: Transformationale Führung, transaktionale Führung und passive Führung. Transformationales Führungsverhalten wurde den Schulleitern am häufigsten bestätigt, gefolgt von transaktionaler Führung. Passives Führungsverhalten wurde im Durchschnitt „selten“ attestiert. Es zeigten sich erwartungskonforme Zu-

sammenhänge nicht nur mit traditionellen Maßen wie Arbeitszufriedenheit und Commitment, die in einschlägigen Studien in nicht-schulischen Organisationen typisch sind, sondern auch mit Maßen, die die Gesundheit der Lehrkräfte betreffen.

Bevor eine inhaltliche Einordnung und Diskussion der Befunde stattfindet, ist zunächst einschränkend darauf hinzuweisen, dass die hier genutzte Stichprobe nicht repräsentativ für die Lehrerschaft in Nordrhein-Westfalen bzw. Deutschland ist. Allerdings stammen die Lehrkräfte aus sehr heterogenen schulischen Kontexten (Grundschule, Gymnasium, Gesamtschule, Berufskollegs), die sich beispielsweise hinsichtlich der Größe des Kollegiums, der Aufgaben der Schulleitung und der fachlichen Heterogenität der Kollegien unterscheiden. Dadurch ist davon auszugehen, dass auch das Führungsverhalten der Schulleiter eine hinreichend große Variationsbreite aufweist, um die hier interessierenden Zusammenhänge abbilden zu können.

7.1 Faktorielle Struktur

In Übereinstimmung mit den Ergebnissen aus Studien mit anderen Befragten-gruppen erweist sich der MLQ 5 x Short für die hier betrachtete Lehrerstichprobe grundsätzlich als ein geeignetes Instrument zur Abbildung verschiedener Formen des Führungsverhaltens.

Wie auch in anderen Studien konnte die postulierte faktorielle Struktur in einer explorativen Faktoranalyse mit orthogonaler Rotation nur bedingt abgebildet werden. Deutlich kristallisierte sich der passiv-vermeidende Stil als prägnante Einheit heraus. Diese Dimension beinhaltet alle Items, die bei der Entwicklung des Instruments den Dimensionen *Management by Exception passive* und *Laissez-faire* zugeordnet wurde. Die unerwartete Abspaltung von zwei Laissez-faire-Items kann plausibel auf ihre Formulierung zurückgeführt werden: sie sind derart formuliert, dass eine hohe Zustimmung mit geringer Ausprägung der Dimension einhergeht. Korrelationsanalysen zeigen jedoch den starken linearen Zusammenhang dieser Items mit den restlichen Items zur Erfassung eines passiv-vermeidenden Führungsverhaltens.

Deutlich ist weiterhin die Gruppierung der Items, die ursprünglich die Dimension *Management by Exception active* abbilden soll. Diese Items können als ein Gegenpol zum passiven Führungsverhalten gewertet werden. Aus theoretischen Überlegungen wäre zu erwarten, dass diese Dimension eng mit den Items zur Erfassung von *Contingent Reward* verbunden ist. In der explorativen Analyse weisen diese Items jedoch hohe Doppelladungen mit denjenigen Items auf, die insgesamt das transformationale Führungsverhalten abbilden. Dies bestätigt das häufig dokumentierte Phänomen, dass *Contingent Reward* hoch mit transformationaler Führung korreliert. Inhaltlich ist dies durchaus plausibel, da sich kompetente Führungskräfte durch den Einsatz einer Vielzahl von Strategien und Verhaltensweisen auszeichnen, die jeweils situations- und personadäquat flexibel eingesetzt werden. Wengleich transformationales Führungsverhalten und

Contingent Reward also häufig gemeinsam auftreten und daher hoch korrelieren, bilden sie aus theoretischen Gesichtspunkten dennoch unterschiedliche Klassen von Verhaltensweisen ab.

Die verbleibenden Items der verschiedenen Subdimensionen transformationaler Führung laden auf zwei Faktoren, wobei sich insbesondere die Subdimension *Inspirational Motivation* von den anderen abhebt. Dahinter verbergen sich Items, die ein Führungsverhalten kennzeichnen, das auf die Identifikation der Lehrkräfte mit schulischen Zukunftsvisionen ausgerichtet ist. Begeisterung und Optimismus sind Kennzeichen eines Schulleiters, der hohe Werte auf dieser Subdimension erreicht. Möglicherweise ist es gerade die visionäre Komponente, die diese Items von den anderen transformationalen Verhaltensweisen, die stärker auf das unmittelbare Handeln und Erleben ausgerichtet sind, trennt.

Insgesamt sind die explorativen Befunde nur bedingt kompatibel mit dem theoretischen Grundgerüst. Allerdings ist die explorative Analyse ausschließlich von den empirischen Daten und damit von der jeweils befragten Stichprobe abhängig. Die nur bedingt modellkonformen Befunde sprechen daher noch nicht dafür, das postulierte Modell zu verwerfen. Konfirmatorische Analysen überprüfen hingegen, ob die theoretischen Annahmen mit den empirischen Daten kompatibel sind und ermöglichen einen systematischen Vergleich unterschiedlicher Spezifikationen.

Für unsere Daten belegen die konfirmatorischen Analysen mit korrelierenden latenten Variablen durchaus eine akzeptable Passung der Daten mit dem zu Grunde liegenden neunfaktoriellen Modell. Für alle Subdimensionen wurden darüber hinaus zufriedenstellende bis sehr gute Reliabilitäten nachgewiesen. Allerdings ist anzumerken, dass auch die von Bass und Avolio (2000) postulierte sechsfaktorielle Struktur und sogar ein noch einfacheres, dreifaktorielles Modell kaum veränderte Fit-Indizes aufwiesen. Diese Modellüberprüfungen werfen damit die Frage nach dem angemessenen Differenzierungsgrad auf. Diese Frage kann jedoch nach unserem Erachten nicht auf Basis der bisherigen empirischen Befunde beantwortet werden. Hier sind vielmehr auch theoretische Überlegungen erforderlich, die die spezifische Bedeutung unterschiedlicher Subdimensionen stärker in den Mittelpunkt rücken. Wenngleich die Plausibilität der Subdimensionen gut begründet ist, gibt es wenige Hypothesen darüber, auf welche Variablen sie im Einzelnen Einfluss nehmen, welche Merkmale auf Seiten der „Geführten“ mit spezifischen Verhaltensweisen der „Führenden“ einhergehen sollen. Erst wenn derartige Annahmen spezifiziert werden, ist eine sinnvolle Nutzung der Subdimensionen möglich.

Um die Subdimensionen empirisch zu rechtfertigen, könnten weiterhin Moderatoreffekte überprüft werden. Sind differenzielle Zusammenhangsmuster in unterschiedlichen Organisationsformen oder bei Mitarbeitern mit systematisch unterschiedlichen Bedürfnissen nachweisbar? Beispielsweise kann vermutet werden, dass *Intellectual Stimulation* insbesondere bei Mitarbeitern in hoch innovativen Organisationen gewinnbringend ist, oder dass *Individualized Consideration* bei Personen mit einem hohen Bedürfnis nach Wachstum und Selbstentfaltung positive Effekte bedingt.

Insgesamt sollte bei der Frage der „sinnvollen“ Dimensionierung immer auch die Spezifität der jeweiligen Forschungsfrage mit in den Blick genommen werden. Da in der vorliegenden Studie Zusammenhänge des Führungsverhaltens mit relativ globalen Selbsteinschätzungen der Lehrkräfte hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Commitment und gesundheitsrelevanten Merkmalen betrachtet wurden, erscheint die Verwendung des sparsamsten, dreifaktoriellen Modells mit den Dimensionen transaktionale Führung, transformationale Führung und passive-vermeidende Führung angemessen.

Im Folgenden werden die Befunde, die sich aus den Analysen auf Basis der drei Dimensionen des Führungsverhaltens (transformationale Führung, transaktionale Führung und passiv-vermeidende Führung) ergeben, diskutiert.

7.2 Führungsverhalten von Schulleitern

Die Daten bestätigen die Annahme, dass die verschiedenen Verhaltensweisen in unterschiedlicher Häufigkeit wahrgenommen werden. So dominiert transformationales Führungsverhalten bei Schulleitern gegenüber transaktionalen Verhalten. Beide Verhaltensformen werden deutlich häufiger berichtet als passiv vermeidendes Führungsverhalten, das im Durchschnitt „selten“ wahrgenommen wird.

Der signifikante aber eher geringe Unterschied zwischen der Häufigkeit transformationalen und transaktionalen Führungsverhaltens (Effektstärke $d = .20$) ist insofern unerwartet als es in Schulen relativ wenige Möglichkeiten der Gratifikation gibt. Für transaktionale Führung wäre damit mit einem deutlich geringeren Stellenwert zu rechnen. Hier wäre es interessant durch qualitative Interviewdaten zu überprüfen, welche Formen der aktiv-kontrollierenden Führung im Einzelnen eingesetzt werden: In welcher Weise macht der Schulleiter auf Fehler aufmerksam? Wie hat er die Abläufe und Prozesse an der Schule im Blick? Wie und woran erkennt er, wann er eingreifen muss? Im Weiteren wäre dann interessant, inwieweit sich diese Formen im schulischen Kontext von anderen non-profit- oder profit-Organisationen abheben.

Die geringe Häufigkeit passiv-vermeidenden Führungsverhaltens bestätigt, dass ein aktives Führungsverhalten von Schulleitern die Regel ist. Wenngleich diesbezüglich Vergleichsdaten aus früheren Zeiten fehlen, ist anzunehmen, dass sich dieses Muster in den letzten Jahren aufgrund der erweiterten Aufgaben der Schulleitung verstärkt hat. Im Zuge des erweiterten Gestaltungsspielraums von Schule und der damit einhergehenden grundlegenden Veränderung der beruflichen Rolle, müssen sich Schulleiter nun stärker mit innovativen Management- und Führungskonzepten auseinandersetzen (Bonsen et al., 2002). Im Vergleich mit den Daten von Bass und Avolio (1995) sind in unserer Stichprobe die Mittelwerte für den passiv-vermeidenden Stil aber immer noch vergleichsweise hoch ausgeprägt. Schulleiter tendieren somit häufiger als Führungskräfte in anderen Organisationen dazu, Führungsaufgaben nicht aktiv-kontrollierend wahrzunehmen. Dies verwundert nicht, wurde in der Vergangenheit die Schulleitung nicht unbedingt als eigen-

ständiges „Berufsprofil“, sondern eher als Lehrkraft mit besonderen Aufgaben angesehen und galt als *primus inter pares*. Dieser vergleichende Befund ist jedoch nicht methodisch abgesichert. Eine Studie, die Führungskräfte aus unterschiedlichen (non-profit) Organisationen hinsichtlich ihres Führungsverhaltens miteinander vergleicht, liegt bisher nicht vor.

7.3 Schulleiterverhalten und Lehrermerkmale

Erwartungskonforme Zusammenhänge des Führungsverhaltens zeigen sich nicht nur mit traditionellen Maßen wie Arbeitszufriedenheit und Commitment, die für einschlägige Studien in nicht-schulischen Organisationen typisch sind, sondern auch mit Maßen, die die Gesundheit der Lehrkräfte betreffen. So geht ein aktives Führungsverhalten mit lehrerseitigem Wohlbefinden und mit einem geringeren Erleben von Burnout einher. Die deutlichsten positiven Zusammenhänge findet man konsistent mit dem transformationalen Führungsverhalten, wenngleich auch die Korrelationen mit transaktionaler Führung in einer ähnlichen Größenordnung liegen.

Wenngleich diese Befunde von der Tendenz her mit den Ergebnissen aus Studien aus dem Wirtschafts- und Verwaltungssektor übereinstimmen, gibt es bei näherem Hinschauen durchaus auch Hinweise auf Unterschiede. So fallen die Zusammenhänge transformationaler Führung mit Commitment und Arbeitszufriedenheit in der vorliegenden Lehrerstichprobe deutlich höher aus als in Studien aus dem Wirtschafts- oder Verwaltungsbereich (z.B. bei Felfe, 2006b). Diese Unterschiede sollten in zukünftigen schulischen Studien in den Blick genommen werden, um zu überprüfen, ob es sich hier um einen Stichprobeneffekt handelt oder ob in der Organisation Schule Führungskräfte de facto eine bedeutsamere Rolle für Arbeitszufriedenheit und Commitment spielen. Gegebenenfalls sind die Ursachen dieser Unterschiede zu eruieren.

Die Zusammenhangsmuster von MbEa bzw. CR mit Commitment, Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit dem Schulleiter erwiesen sich zwar als tendenziell unterschiedlich, doch diese Unterschiede sind schwächer ausgeprägt als in Studien aus anderen organisationalen Kontexten (z.B. Felfe, 2006b). Dies ist darauf zurückzuführen, dass in unserer Stichprobe MbEa vergleichsweise hoch mit den betrachteten Erfolgsfaktoren korreliert. MbEa beschreibt ein Führungsverhalten, bei dem die Führungskraft erst dann aktiv wird, wenn Fehler und kritische Situationen auftreten. Möglicherweise ist dies ein Führungsverhalten, das den Bedürfnissen und Vorstellungen der Lehrkräfte über die Führung einer Schule eher entspricht als eine Führung, die schon im Vorfeld die Arbeit stark strukturiert und anregt. Da Lehrkräfte sich eher als autonom arbeitend verstehen (Autonomie-Paritäts-Muster), sind sie möglicherweise mit einem Führungsverhalten, das die „reaktive“ Problembewältigung betont, zufriedener als Mitarbeiter in anderen Organisationen.

Insgesamt sprechen sowohl die hier für eine deutsche Lehrerstichprobe nachgewiesenen Zusammenhänge der MLQ-Skalen mit den Lehrermerkmalen, als auch die für den Schulkontext aufgezeigten internationalen Befunde für die Bedeutung transformationaler Führung im schulischen Kontext.

Ein interessanter Befund im Rahmen der Analyse ist der Zusammenhang des Führungsstils der Schulleitung mit gesundheitsrelevanten Merkmalen wie Wohlbefinden und Burnout der Lehrkräfte. Da Gesundheitsmanagement eine originäre Führungsaufgabe für Schulleitungen ist, ist es von besonderer Bedeutung, diesen Zusammenhang weiter zu untersuchen. Hier werden zukünftig Studien gefragt sein, welche differenzierter analysieren, welche konkreten Verhaltensweisen z.B. als unterstützend erlebt werden und damit zur Stressbewältigung beitragen können.

Diese Erkenntnisse können ihrerseits für das gezielte Training der Führungskompetenzen von Schulleitern genutzt werden, damit Schulleitungsaus- und -fortbildungen zukünftig theorie- und empiriebasierter konzeptioniert werden können.

Einschränkend ist darauf hinzuweisen, dass die hier vorgelegten Analysen korrelativer Art sind und dass die Daten aus einer querschnittlichen, standardisierten Befragung stammen. Daher sind sie nur mit großer Vorsicht als kausale Zusammenhänge interpretierbar. Wenngleich die Daten dafür sprechen, dass transformationales Führungsverhalten mit Zufriedenheit und Commitment einhergeht, ist damit die Frage nicht beantwortet, ob das Führungsverhalten ursächlich für die Lehrerselbsteinschätzungen ist. Hier sind Interventionsstudien gefragt, die eine systematische Veränderung im Führungsverhalten initiieren – z.B. als Folge eines entsprechenden Trainings – um anschließend Veränderungen bei der Lehrerschaft als Konsequenz abzubilden. Wie bereits erwähnt, wäre es für solche Trainings durchaus möglich, auf spezielle Facetten/Subdimensionen des Führungsverhaltens abzielen, um dann differenzielle Wirkungen bei den Lehrkräften zu analysieren.

Mit den aktuellen Veränderungen im Bildungssystem sind Schulleiter gefordert, Schule stärker selbst zu gestalten. Die hier präsentierten Daten sind ein Indiz dafür, dass die Entwicklung eines professionellen Führungsverhaltens für die Erfüllung dieser Aufgabe hilfreich ist. Die im Kontext des *full range of leadership* dargestellten Führungsdimensionen können – auch ohne Beweis ihrer Vollständigkeit – Ideen liefern, an welcher Stelle entsprechende Fortbildungen für (pädagogische) Führungskräfte ansetzen könnten. Die zukünftige Aufgabe liegt also darin, diese zu konzeptionieren, zu erproben, zu evaluieren, um sie so für den Schulalltag nutzbar zu machen. Der MLQ 5 x Short erscheint in diesem Zusammenhang als ein sinnvolles Instrument zur Evaluation solcher Qualifizierungsmaßnahmen, da durch ihn das Führungsverhalten auch von Schulleitern differenziert abgebildet werden kann.

Literatur

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Avolio, B. J. (1994). Total quality and leadership. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Hrsg.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (S. 121–145). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Awamleh, R. & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832.
- Barth, A.-R. (1985). *Das MBI-D: Erste Untersuchungen in einer deutschen Übersetzung des „Maslach Burnout Inventory“ bei klientenzentrierten Gesprächstherapeuten und Hochschullehrern*. Zulassungsarbeit zur Staatlichen Ergänzungsprüfung im Fach Psychologie, Erlangen: Universität Erlangen-Nürnberg.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Full range of leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report* (2. Aufl.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54.
- Bech, P. (2004). Measuring the dimensions of psychological general well-being by the WHO-5. *QoL Newsletter*, 32, 15–16.
- Bech, P., Olsen, R. L., Kjoller, M. & Rasmussen, N. K. (2003). Measuring well-being rather than the absence of distress symptoms: A comparison of the SF-36 Mental Health Subscale and the WHO-Five Well-Being Scale. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12(2), 85–91.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural equation modeling. *Psychological Bulletin*, 98, 588–606.
- Bonsen, M., von der Gathen, J., Iglhaut, C. & Pfeiffer, H. (2002). *Die Wirksamkeit von Schulleitung. Empirische Annäherung an ein Gesamtmodell schulischen Leitungshandelns*. Weinheim: Juventa.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.

- Carless, S. A. (1998). Short research note: Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 353–358.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1992). Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24(1), 86–102.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Hoogh, A., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G. & Wilderom, C. P. M. (2002). *Charismatic leadership and performance*. Paper presented at the 25th IAAP Conference, Singapore.
- Deluga, R. J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(18), 1652–1669.
- Den Hartog, D. N., van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19–34.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Hrsg.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (S. 35–66). Amsterdam: JAI.
- Felfe, J. (2006a). Transformationale Führung und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163–176.
- Felfe, J. (2006b). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(2), 61–78.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Geyer, A. L. J. & Steyrer, J. (1994). Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64(8), 961–979.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-businessunit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kane, T. D. & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12(2), 137–160.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319–333.
- Kroeger, M. & Tartler, K. (2002). Multifactor Leadership Questionnaire: From the American to the German culture. In J. Felfe (Hrsg.), *Organizational development and leadership* (S. 125–139). Frankfurt: Peter Lang.
- Leithwood, K., Dart, B., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1993). *Fostering organizational learning: A study in British Columbia's intermediate sites, 1990–1992* (Final re-

- port for the three of the research project: Implementing the year 2000 policies). Prepared for the British Columbia Ministry of Education.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Leithwood, K., Tomlinson, D. & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger & A. Hart (Hrsg.), *International handbook of educational leadership and administration. Part II* (S. 785–840). Dordrecht: Kluwer.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
- Maier, G. W., Rappensberger, G., Wittmann, A. & Rosenstiel, L. v. (1994). Realistische Tätigkeitsvorschau bei Führungsnachwuchskräften: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung, *Vortrag gehalten auf dem 39. Kongress der DGP in Hamburg*, 25.–29.9.1994.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour*. Lexington, MA: Lexington Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Porter, L. & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. Irvine, CA: University of California
- Ross, S. M. & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1078–1086.
- Schäfer, M. (2004). *Schulleitung und Schulentwicklung. Die Wirkung des Führungsverhaltens von Schulleitungen auf Aspekte des organisationalen Lernens*. Inauguraldissertation der Philosophisch-historischen Fakultät der Universität Bern.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Alley und Mayer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19(2), 93–106.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Seltzer, J., Numerof, R. E. & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174–185.
- Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 272–298.

- Statistisches Bundesamt (2008). *Finanzen und Steuern. Versorgungsempfänger des öffentlichen Dienstes* (Fachserie 14, Reihe 6.1). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steyrer, J. (1996). Theorien der Führung. In H. Kasper & W. Mayhofer (Hrsg.), *Personalmanagement, Führung, Organisation* (S. 153–224). Wien: Ueberreuter.
- Steyrer, J. (1999). Charisma in Organisationen – zum Stand der Theoriebildung und empirischen Forschung. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung* (Bd. 9, S. 143–197). Berlin: de Gruyter.
- van Dick, R. (2006). *Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern. Zwischen „Horrorjob“ und Erfüllung* (2. Aufl.). Marburg: Tectum.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S. & D’hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 16–29.
- Waldman, D. A., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15, 335–380.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134–143.
- World Health Organization (WHO). (1986). *Ottawa charta for health promotion*. Ottawa. (First International Conference on Health Promotion).
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. Clark & M. Clark (Hrsg.), *Measures of leadership* (S. 151–169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Zhu, W., Chew, I. K. H. & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *Leadership Quarterly*, 16, 39–52.